



Catholic University of New Spain
**Doctor of Business Administration in
Christian Business Administration**

TÍTULO:

**TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL ENGAGEMENT
LABORAL EN LA VIRTUALIDAD en la Facultad de Ciencias
Administrativas FCA de la Universidad de Guayaquil**

AUTOR:

BONILLA FREIRE JANET DEL CONSUELO

TUTOR

DR. ERNESCHÉ RODRÍGUEZ ASIEN

Guayaquil, septiembre del 2023



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la constancia, salud y sabiduría para culminar este proyecto, siendo siempre mi guía y mi ejemplo.

A los Directivos de la Universidad de Guayaquil, por permitirme la oportunidad de aportar a la visión transformadora de la educación universitaria, desde la atención de nuestro profesorado.

A mi Director de Tesis, por la asistencia oportuna y profesional brindada durante el desarrollo de mi trabajo, absolviendo todas las inquietudes que se presentaban durante su desarrollo y guiando de la mejor manera la culminación exitosa de esta propuesta. Gracias por su apoyo incondicional.

Janet del Consuelo Bonilla Freire



DEDICATORIA

A mis padres, porque siempre están en mi mente y corazón con su ejemplo y guía, mostrándome que aún en las dificultades, todo es posible si se tiene constancia y disciplina.

A mi hijo, por ser ese motor y compañero de aventuras, mi principal motivación para seguir mejorando como madre, amiga y profesional.

Janet del Consuelo Bonilla Freire



INDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| AGRADECIMIENTO | 2 |
| DEDICATORIA | 3 |
| INDICE DE CONTENIDO | 3 |
| INDICE DE TABLAS | 6 |
| INDICE DE FIGURAS..... | 7 |
| INTRODUCCION | 8 |
| Problema de investigación | 12 |
| Justificación | 12 |
| Objetivos | 13 |
| <i>Objetivo General</i> | 13 |
| <i>Objetivos Específicos</i> | 14 |
| Hipótesis | 14 |
| Metodología de la investigación | 15 |
| <i>Enfoque de la investigación</i> | 15 |
| <i>Diseño de la investigación</i> | 15 |
| <i>Tipo de investigación</i> | 16 |
| <i>Técnicas de recolección de datos</i> | 17 |
| <i>Escala de medición</i> | 17 |
| <i>Población objeto de estudio</i> | 18 |
| <i>Proceso de recolección de datos</i> | 19 |
| <i>Procesamiento de los datos</i> | 20 |
| <i>Análisis de los resultados</i> | 21 |
| Capítulo I | 22 |
| Desempeño y engagement laboral en la FCA de la UG..... | 22 |
| 1.1. Las Universidades del Ecuador..... | 22 |
| 1.1.1. Evolución y transformación de la educación superior a la virtualidad | 22 |
| 1.1.2. Desempeño adaptativo a la virtualidad | 23 |



| | | |
|--|---|----|
| 1.1.3. | Brechas tecnológicas en los predios universitarios ecuatorianos | 29 |
| 1.2. | Universidad de Guayaquil | 32 |
| 1.2.1. | Transformación hacia una educación de calidad | 32 |
| 1.2.2. | Educación superior y la virtualidad | 37 |
| 1.2.3. | Retos y perspectivas en la FCA frente a la pandemia | 39 |
| 1.3. | Caracterización de la revisión documental | 41 |
| 1.3.1. | Origen de los documentos | 42 |
| 1.3.2. | Palabras claves de la investigación..... | 43 |
| Capítulo II..... | | 46 |
| Engagement laboral universitario..... | | 46 |
| 2.1. | Desarrollo del talento humano..... | 46 |
| 2.1.1. | Detección de necesidades en el docente universitario | 46 |
| 2.1.2. | Factores de éxito en el ambiente laboral universitario | 47 |
| 2.1.3. | Evaluación de desempeño docente universitario | 50 |
| 2.1.4. | Programas de formación y de perfeccionamiento docente | 53 |
| 2.2. | El engagement | 61 |
| 2.2.1. | El engagement laboral | 61 |
| 2.2.2. | Instrumentos para la medición del <i>engagement</i> laboral | 65 |
| 2.3. | Incidencia del desarrollo del talento humano en el <i>engagement</i> laboral de la FCA de la UG 68 | |
| 2.4. | Perspectivas del <i>engagement</i> laboral frente a la virtualidad..... | 71 |
| Capítulo III | | 74 |
| Plan para incentivar el <i>engagement</i> en la FCA de la UG | | 74 |
| 3.1. | Situación actual del desarrollo del talento humano en la FCA..... | 74 |
| 3.1.1. | Marco legal..... | 74 |
| 3.2. | Objetivos del Plan..... | 79 |
| 3.3. | Plan de acción para el <i>engagement</i> laboral..... | 79 |
| 3.3.1. | Acciones programadas..... | 83 |
| 3.3.2. | Cronograma de implementación..... | 85 |
| 3.4. | Expectativa frente al cambio provocado por el <i>engagement</i> | 87 |



| | |
|----------------------------------|-----|
| Conclusiones | 89 |
| Lecciones aprendidas | 93 |
| Referencias bibliográficas | 96 |
| Anexos | 113 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 | 19 |
| Tabla 2 | 20 |
| Tabla 3 | 21 |
| Tabla 4 | 33 |
| Tabla 5 | 49 |
| Tabla 6 | 64 |
| Tabla 7 UWES | 66 |
| Tabla 8 <i>Engagement</i> laboral FCA-UG 2022..... | 68 |
| Tabla 9 Acciones dentro del Plan de <i>engagement</i> laboral FCA..... | 83 |
| Tabla 10 Operacionalización Variable: <i>Engagement</i> laboral..... | 114 |
| Tabla 11 Operacionalización Variable: desempeño adaptativo | 115 |
| Tabla 12 Implementación del Plan de <i>engagement</i> laboral FCA..... | 118 |



INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura. 1 América Latina (18 países): iniciativas gubernamentales de apoyo a los docentes en el marco de la crisis generada por la pandemia de COVID-19, según tipo de apoyo | 30 |
| Figura. 2 De la manufactura a la mentefactura (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013)..... | 48 |
| Figura. 3 Fases del perfeccionamiento docente..... | 60 |
| Figura. 4 Mapa de procesos UG | 76 |
| Figura. 5 Estructura Plan de acción <i>engagement</i> laboral FCA..... | 82 |
| Figura. 6 Inauguración de las Olimpiadas FCA 2022 | 86 |
| Figura. 7 Decorativos navideños realizados en los Talleres FCA 2022 | 86 |
| Figura. 8 Participación de FCA en la carrera 5K. 2022 | 87 |
| Figura. 9 Participación de hijos de colaboradores Core UG 2022 | 87 |
| Figura. 7 Organigrama de la UG | 116 |
| Figura. 8 Organigrama de la FCA-UG | 117 |



INTRODUCCION

A raíz de la revolución tecnológica, donde se creía que el ser humano, como fuerza laboral, no podría reemplazarse, se evidenció que más empresas iban en el camino de fortalecer las capacidades de su fuerza laboral en pro de satisfacer las necesidades que tenía la industria. Con el auge tecnológico, más empresas y sectores se han unido a complementar su fuerza laboral con máquinas y herramientas tecnológicas que contribuyen al desarrollo de su producción (Pardo & Díaz, 2014). Sin embargo, la gestión del conocimiento, la investigación y comunidades enteras que aportan a la educación, más allá de pensar en reemplazos, se ven abocados a renovarse para continuar con su rol docente, con altos estándares de calidad y procurando un adecuado proceso de transmisión de conocimientos, desde las entidades educativas (Cuentas, 2018).

Es así, que el ser humano como fuerza laboral, se convierte en el activo más importante que tienen las organizaciones, aunque no todas mantengan, implementen o ejecuten técnicas para la mejora y desarrollo de este capital humano. En el caso de las organizaciones de la educación superior en Ecuador, al igual que otras entidades del sector público o privado, se esfuerzan por realizar procesos continuos de cambio respondiendo a las altas demandas que tiene el mundo globalizado (Caligari, 2006).

Este capital humano tomó un mayor valor en los últimos años, donde han vivido transformaciones relevantes en sus procesos de trabajo y han sido llevado a sus límites y con mayor fuerza a partir de marzo del 2020 con la aparición de la pandemia Sars-Cov2 que impidió la movilidad humana, tal como lo menciona Feito (2020) quien afirma que ese es el momento en el cual todos los procesos educativos empezaron a innovarse hacia la virtualidad, un espacio de aula que si bien es cierto opera desde unos años atrás, pero que se debió utilizar como la única opción para continuar con el proceso de enseñanza universitaria.

En este sentido, desde la experiencia académica dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, se ha podido evidenciar los acelerados cambios y transformaciones en los procesos y actividades de los docentes, las que se han diversificado. Es así que, la realización de múltiples tareas se ha ido extendiendo progresivamente y, al tradicional ejercicio docente se ha sumado la investigación, la gestión y



la transferencia del conocimiento a la sociedad, bajo un ambiente virtual, generando en el personal docente y administrativo un nivel de estrés, que afecta de manera negativa a su salud física y mental, así como al ambiente de aprendizaje.

En este contexto, Contreras (2016), demostró que existe una correlación inversa entre la inteligencia emocional y estrés laboral de los docentes universitarios y hace énfasis en que el relacionamiento con sus equipos de trabajo (o relación interpersonal) no es causa probada de estrés, lo que permite aseverar que, en el confinamiento, otras han sido las causas del estrés docente. Los estudios de Becerra (2020) y Mina (2020) hablan ampliamente del estrés laboral en los docentes, en el entorno de la pandemia, sus resultados confirman que existe una relación inversa entre el estrés laboral y la calidad de vida del docente, entre los aspectos evaluados se evidencia que la mayoría de docentes han manejado un reforzamiento positivo, siendo resilientes y enfocándose en la solución; sin embargo, variables como ecuanimidad y satisfacción personal han sido elementos que han tenido promedios muy bajos.

Con ello, se puede pensar que el docente requiere algo más para tener *engagement* (o compromiso) con la organización educativa, tal como lo expresó el experimento de Hawthorne (Agencia APD, 2019) que rescata la importancia del reconocimiento y de las relaciones humanas en el grupo empresarial. Mayo (2018), su creador, afirmó que “la confianza de la gerencia era capaz de motivar a los empleados de forma más poderosa y eficaz”, haciendo que su efecto haga que los individuos permanezcan sin modificar su conducta como cuando participan de una investigación, que perdure y sea un sello de orgullo para cada uno y el grupo de docentes en general.

En el contexto de la investigación, la Universidad de Guayaquil, es una de las instituciones de educación superior IES más grande de Ecuador, con alrededor de 67 mil estudiantes y un aproximado de 3,500 docentes, que han tenido que experimentar un cambio abrupto y adaptarse al aula virtual en un 100% de su tiempo. Como afirma García, Iglesias, Saleta, y Romay (2016), entre los principales problemas a los que se enfrentan los profesores universitarios en relación con la exposición a factores de riesgo psicosocial son:

...las altas exigencias psicológicas, una baja estima (como reconocimiento, apoyo adecuado y trato justo), la elevada doble presencia, relacionada con la doble jornada



laboral y doméstica y una alta inseguridad en el empleo y el bajo apoyo social y la calidad de liderazgo (p. 174).

Esto provoca que el profesorado en la Facultad de Ciencias Administrativas FCA se sienta muchas veces estresado por el proceso de adaptación a la virtualidad y la carga laboral, lo que puede influir en su desempeño adaptativo. Se reconoce que existen espacios que necesitan mejorarse en el campo universitario, como por ejemplo la provisión de una estrategia que contribuya al desarrollo de sus habilidades y competencias laborales que les permitan una adecuada transición hacia la virtualidad. Con el auge de la tecnología para la educación, la intervención educativa a la que se sujetó la Universidad de Guayaquil UG y la pandemia, han sido elementos de afectación directa al desarrollo del talento humano, que si bien es cierto, el profesorado mantiene una formación continua para realizar sus actividades, esto no implica que sea un complemento para su bienestar emocional, por el contrario, esta formación se centra en los procesos del ámbito educativo y no trasciende hacia el desarrollo del ser humano de manera integral, que lo haga sentirse con pertenencia al equipo de trabajo y alineado con los objetivos institucionales tanto de la FCA como de la UG.

En este sentido, se desea indagar sobre ¿cuánto influye el desarrollo del talento humano en el *engagement* laboral y el desempeño en los procesos adaptativos a la virtualidad del profesorado de la FCA en la UG?, considerando la gestión del talento humano como de vital importancia en las organizaciones, principalmente como eje de humanización de la gestión del talento humano, desde la cual determinar aquellos factores de éxito que permitan que la gestión gerencial educativa sea competitiva y generadora de un vínculo de pertenencia en el docente hacia la institución.

Juárez (2015) en su entrevista con Schaufeli muestra que el *engagement* laboral es un estado en el que las personas están en el trabajo y se sienten muy energizados, motivados tanto por los recursos que se les da en el ambiente de trabajo como por aquellos reconocimientos que reciben por su esfuerzo en el logro de sus metas, se puede decir que es una clase de felicidad relacionada con el trabajo, y por ello básicamente se trata de una cosa positiva. Este



autor afirma que los empleados comprometidos (*engaged*) desarrollan su trabajo lleno de energía y están dispuestos a poner en práctica sus sapiencias y emplear sus habilidades y capacidades.

Redondo (2015) también evidenció que en la actualidad, las organizaciones deben promover ambientes de trabajo saludables, que generen óptimos climas de trabajo para lograr la competitividad que puede brindar una fuerza de trabajo *engaged* y considera que si esta se transforma continuamente, se convierte en el activo más valioso de una organización.

Agurto Mogollón y Castillo (2020) relacionaron el *engagement* ocupacional en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción; y la satisfacción laboral del personal operativo de la empresa. aplicando un cuestionario de satisfacción laboral y *engagement* tomando como referencia la escala de Uwes (Utrecht Work Engagement Scale) y la escala de satisfacción laboral de Meliá y Peiró.

Por su parte, la investigación de Guevara (2017) indicó que a mayor edad mayor fuerza de la relación, sin embargo el efecto fue pequeño ($d < 0.2$) por lo que ellas concluyen que la edad sí es un diferenciador entre las variables aunque con bajo impacto. A diferencia de los resultados obtenidos por Vesga y otros (2021) sugieren la posibilidad de un efecto mediado por aspectos culturales que puede incidir en la disposición al cambio.

La investigación sobre *engagement* cubre diversos aspectos del ser humano, sin embargo, el eje de formación como parte del desarrollo del talento humano ha sido uno que tiene muy poca información. En este contexto, se precisa un último estudio realizado por Ramírez y Parra (2020) que identifican el empoderamiento, la complacencia y las conformidades de desarrollo como variables que conducen a un mayor *engagement* de parte de los *millennials* en lo laboral y, determina la intención de mantenerse en su trabajo, concluyendo que la satisfacción laboral y la remuneración son los principales factores para retener a sus colaboradores.



Adicionalmente, el aporte práctico de este proyecto, permitirá obtener un mejor ambiente de trabajo desde la reducción de incidentes laborales, una mayor colaboración en el área docente e investigativa, un incremento en la calidad educativa que incida en la reducción de errores en el trabajo administrativo así como en la mejora de las líneas de comunicación, remuneración, reconocimiento y espacios de diálogo con la autoridad, que permitan optimizar tiempo y recurso, logrando que la gestión académica pueda evaluarse como de excelencia. Por otra parte, satisfacer adecuadamente la demanda de los estudiantes dentro de las aulas, con las exigencias de las nuevas tecnologías educativas incorporando esquema de trabajos dinámicos, de vanguardia y con el uso de gamificación en la enseñanza universitaria.

Problema de investigación

¿Cómo influye el desarrollo del talento humano en el *engagement* laboral y el desempeño educativo en los procesos adaptativos a la virtualidad del profesorado de la FCA?

Justificación

Siendo que el *engagement* laboral es un elemento no estudiado en las universidades ecuatorianas, la novedad científica de este proyecto se centra en que los resultados que se obtengan desde el campo organizacional en la FCA a beneficio del desarrollo del talento humano, pueda contribuir con los conceptos de pertenencia y compromiso utilizados en este entorno, pretendiendo que sean incorporados desde una visión integral y humanizadora¹ a la gestión de otras instituciones de educación superior, con el firme propósito de que los campus

¹ El artículo 27 de la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008) determina: “La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional”.



universitarios sean lugares de alto rendimiento, poniendo como principal eje la sana convivencia.

Adicionalmente, el aporte práctico de este proyecto, permitirá tener una medición de variables psico sociales y económicas de los docentes de la FCA, con el fin de establecer nuevos procesos institucionales orientados hacia los espacios que se encuentren debilitados o en desarrollo y que permitan mejorar la calidad de vida del estudiante como del docente; y por otra parte el bienestar de su profesorado, desde el conocimiento de que contribuyan a la calidad educativa tanto de la FCA como de toda la UG.

Finalmente, el marco legal vigente dentro de la UG y su proceso de intervención² da la apertura para generar propuestas de valor que contribuyan al aseguramiento de la calidad educativa en todos sus espacios, lo que permitirá que este proyecto sea priorizado y alineado desde su Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (Universidad de Guayaquil, 2019).

Objetivos

Objetivo General.

Evaluar los factores del desarrollo en el talento humano que influyen para lograr el *engagement* laboral y el desempeño adaptativo a la virtualidad del profesorado en la FCA de la Universidad de Guayaquil.

² Mediante Resolución RPC-SE-01-No. 001-2019 del 09 de enero de 2019, del 09 de enero de 2019, emitida en Primera Sesión Ordinaria del Pleno del Consejo de Educación Superior, en su artículo 1 estableció: “Disponer la ampliación de la intervención integral de la Universidad de Guayaquil por existir la concurrencia de hechos que configuran las causales de intervención determinadas en el artículo 199 literales a) y b) de la Ley Orgánica de Educación Superior, y mantenerse la causal establecida en el literal c) del mismo artículo, de conformidad con lo establecido en el Informe de la Comisión de Investigación conformada mediante Resolución RPC-SO-47-No.794-2018, de 19 de diciembre de 2018, aprobado por el Pleno del Consejo de Educación Superior, mediante Resolución RPC-SE-15- No.051-2018, de 19 de diciembre de 2018; el “Informe sobre el proceso de intervención iniciado por el Consejo de Educación Superior (CES) a la Universidad de Guayaquil”, aprobado por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), mediante 7 Resolución 001-SE-01-CACES-2019 de 5 de enero de 2019; y, los argumentos expuestos por el Representante Legal de la Universidad”.



Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico del ambiente laboral que viven los docentes de la FCA de la Universidad de Guayaquil que permita obtener una línea base del *engagement* laboral y el desempeño adaptativo a la virtualidad.
- Analizar la relación existente entre el desarrollo del talento humano y el *engagement* laboral frente al proceso adaptativo a la virtualidad en los docentes universitarios. FCA de la Universidad de Guayaquil
- Determinar los factores de éxito en el desarrollo del talento humano que incentive el *engagement* laboral en docentes universitarios. FCA de la Universidad de Guayaquil

El cuerpo de este trabajo se estructura en tres capítulos, con los siguientes contenidos en cada uno de ellos:

En el Capítulo 1 se hace un diagnóstico del ambiente laboral que viven los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil que permita obtener una línea base del *engagement* laboral y el desempeño adaptativo a la virtualidad a la que se sujetaron desde el 2020.

En el Capítulo 2 se analizan la relación existente entre el desarrollo del talento humano y el *engagement* laboral frente al proceso adaptativo a la virtualidad en los docentes universitarios de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

En el Capítulo 3 se determina los factores de éxito en el desarrollo del talento humano que incentive el *engagement* laboral en docentes universitarios. FCA de la Universidad de Guayaquil para el periodo de estudio.

Hipótesis

H₁: El reconocimiento profesional es un factor de éxito para el *engagement* laboral en el docente universitario de la FCA de la Universidad de Guayaquil.



Metodología de la investigación

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación será cuantitativo, toma como centro de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Utiliza la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias, desde las cuales llega a probar las Hipótesis establecidas previamente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Los estudios realizados por Redondo (2015), Agurto, Mogollón y Castillo (2020), López y Chiclana (2017), Salcedo (2013), Ramírez y Parra (2020) investigadores del engagement utilizan el método cuantitativo para establecer la relación existente entre las variables de estudio, ya que utilizan la recolección de datos para luego analizarla numéricamente.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación será no experimental aplicada, correlacional o transversal cuya característica consiste es la recolección de datos en un único momento, en una medición única, no aplicando estímulos a la muestra ni manipulando deliberadamente las variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

La investigación busca la reproducción de comprensión con aplicación directa a problemas de la sociedad o el sector productivo, fundado en descubrimientos tecnológicos, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el beneficio (Lozada, 2017). Es así que en la presente investigación se hará un proceso de investigación aplicada ya que se aplicarán instrumentos de medición para logra obtener datos precisos que luego serán tabulados y tratados estadísticamente.



Tipo de investigación

Es descriptiva, porque se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Se define la investigación descriptiva como aquel tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Guevara , Verdesoto, & Castro, 2020).

La investigación descriptiva se aplicará en este documento para establecer un panorama ampliado del contexto en el que se mide el *engagement* y lo que pretende lograr, además de la relación entre variables de *engagement* laboral con el desarrollo del talento humano en los docentes universitarios.

Es correlacional, ya que la relación entre dos variables se muestra mediante el coeficiente de correlación (un coeficiente de correlación es una medida estadística que calcula la intensidad de la relación entre dos variables), es decir, un valor medido entre -1 y +1 (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), basado en los datos colectados desde la aplicación de la encuesta para los sujetos de estudio.

La investigación explicativa se realiza para un problema que no se investigó bien antes, exige prioridades, genera definiciones operativas y proporciona un modelo mejor investigado. En realidad, es un tipo de diseño de investigación que se centra en explicar los aspectos de su estudio. La investigación explicativa no se utiliza para darnos alguna evidencia concluyente, sino que nos ayuda a comprender el problema de manera más eficiente. Al realizar la investigación, el investigador debe ser capaz de adaptarse a los nuevos datos y al nuevo conocimiento (Investigadores, 2020)

La **investigación explicativa** es un tipo de investigación cuya finalidad es hallar las razones o motivos por los cuales ocurren los hechos del fenómeno estudiado, observando las causas y los efectos que existen, e identificando las circunstancias (Mejía T. , 2021). Por tanto, dentro de la presente investigación se analiza las causas y se levantará la evidencia suficiente



para lograr explicar los resultados o las incidencias que tiene el *engagement* laboral en el desempeño laboral del profesorado de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil.

Técnicas de recolección de datos

Los instrumentos utilizados para el levantamiento de los datos serán el test Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Valdez & Ron, 2011) orientado a medir el *engagement* laboral (variable independiente), y el otro cuestionario de Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos & Curreal (2015), estará dirigido a la evaluación del desempeño adaptativo de los participantes (variable dependiente).

Los estudios de Hernández, Llorens, Rodríguez y Dickinson (Hernández, Llorens, Rodríguez, & Dickinson, 2016), García, Iglesias, Saleta, y Romay (García, Iglesias, & Saleta, 2016) dan cuenta de la aplicación del instrumento UWES en sus invitaciones.

La encuesta será diseñada con herramientas tecnológicas y difundida vía online.

Escala de medición

Para medir el Engagement laboral se usará la versión española de Utrecht Work Engagement Scale (UWES), compuesta por 17 ítems distribuidos en tres factores: vigor, dedicación y absorción. Para medir la respuesta se usará la escala Likert de cinco desde 1 = “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 = “totalmente de acuerdo” cabe mencionar que esta escala ya ha sido validada en otros países y aplicados en contextos similares (educación y salud, principalmente) (Valdez & Ron, 2011).

Para medir la variable dependiente desempeño adaptativo se lo hará a través de la escala de Marques, Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos & Curreal (2015), el test se enfoca en encontrar la manera en que las personas se enfrentan con las demandas de ciertas situaciones dentro de distintas profesiones, las cuales incluyen las siguientes situaciones del desempeño adaptativo tal como están citadas por Pulakos (2008), también se usará la escala de Likert en



cinco niveles de respuesta (desde 1 = “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 = “totalmente de acuerdo”). Ver anexo.

Población objeto de estudio

La Población objeto de estudio serán los 3,200 docentes de la universidad Guayaquil en la muestra será segmentada por facultades y edad, lo que enriquece la muestra.

La muestra fue elegida a conveniencia y acorde a la accesibilidad de los sujetos de estudio, por lo que el estudio se realizará dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas, la misma que es una de las unidades académicas con mayor representación de docentes y estudiantes.

Al considerar la cantidad de docentes por carrera, se obtiene que la muestra seleccionada está compuesta por 333 docentes participantes para el presente estudio, tal como se muestra en la siguiente tabla:



Tabla 1

Población docente por Carreras en la FCA

| CARRERA | No DE DOCENTES |
|----------------------------|-----------------------|
| Administración de empresas | 57 |
| Contabilidad y auditoría | 64 |
| Mercadotecnia | 30 |
| Negocios internacionales | 28 |
| Comex | 34 |
| Gestión de la información | 23 |
| Turismo | 15 |
| Computo | 15 |
| Ingles | 35 |
| Finanzas | 32 |
| TOTAL | 333 |

Fuente: Rendición de Cuentas UG (UG, 2020)

Autor: J. Bonilla (2021)

Proceso de recolección de datos

El proceso de recolección de datos mantendrá en todo momento una comunicación con los sujetos de estudio, se presentará un consentimiento informado para su participación en la presente investigación. Previo al levantamiento de los datos se solicitará las respectivas autorizaciones para aplicar los instrumentos de medición.

La investigación ha contemplado una prueba piloto para evaluar el comportamiento de los instrumentos y tomar los correctivos adecuadamente en el momento de hacer la aplicación inmediatamente se solventen los ajustes.

La aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se han diseñado para que su aplicación sea inmediata, por lo que el cuestionario se ha diseñado en Google forms, con la



intención de que a través de los grupos de *whatsapp* o por medio de correo electrónico se aplicaran los instrumentos de medición a fin de tener datos de manera inmediata. Siendo que los instrumentos pueden ser aplicados de manera online, se preferirá este canal para lograr el objetivo propuesto.

Procesamiento de los datos

En cuanto al procesamiento de datos, se hará uso del paquete estadístico SSPS Versión 20 para generar los gráficos, tablas y la validez de los datos con el Alfa de Cronbach.

Para el procesamiento del Alfa de Cronbach se escogió una muestra piloto de 195 participantes, para la valoración correspondiente al nivel de confiabilidad, tal como se muestra en el resumen del procesamiento de los datos.

Tabla 2

Muestra piloto para medir nivel de confiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

| | N | % |
|-----------------------|-----|-------|
| Casos Válido | 87 | 44,6 |
| Excluido ^a | 108 | 55,4 |
| Total | 195 | 100,0 |

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

Fuente: Investigación de campo (2022)

Autor: J. Bonilla (2021)

Luego del procesamiento correspondiente con el programa SSPS, dio como resultado un 0.942 que es cercano a 1, por lo que resulta que el instrumento a ser aplicado para la respectiva encuesta a docentes y estudiantes dentro de la presente investigación.



Tabla 3

Medición del Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,942 | 25 |

Fuente: Investigación de campo (2022)

Autor: J. Bonilla (2021)

Análisis de los resultados

El análisis de los resultados supondrá la correlación de las variables de estudio y las premisas de investigación en conjunto con las hipótesis planteadas. El análisis se iniciará con la tabulación de los datos obtenidos, los cuales se presentarán en una tabla de frecuencia, a fin de mostrar las sumatorias de cada opción de respuesta y su equivalente en porcentaje de cada pregunta, representándolos también en un gráfico de barras o circular. Se culminará el proceso con un análisis e interpretación de cada resultado obtenido en la investigación realizada.

Este análisis de datos se lo hará gestionando una ficha simple de hoja de cálculo utilizando tabla de frecuencias y gráficos de pasteles. Además, se utilizará técnicas estadísticas como: tablas de frecuencia porcentuales, a partir de los cuales se realizará el análisis correspondiente. Con los resultados obtenidos se hará la comprobación de la Hipótesis. Finalmente se hará una discusión frente a los resultados de diversas investigaciones que se hayan realizado con anterioridad y contra las cuales se pueda contrastar los resultados obtenidos en esta investigación.



Capítulo I

Desempeño y engagement laboral en la FCA de la UG.

1.1. Las Universidades del Ecuador

1.1.1. Evolución y transformación de la educación superior a la virtualidad

Según el Consejo de Educación Superior por sus siglas (CES, 2021), en Ecuador existe universidades y escuelas politécnicas segmentadas por aquellas que son públicas nacionales (32), públicas que operan en el Ecuador bajo acuerdos y convenios internacionales (2), particulares que reciben asignaciones y rentas del Estado (8) y particulares autofinanciados (21).

Dentro del ámbito educativo, las Instituciones de educación Superior (IES) son reguladas por Consejo de Educación Superior (CES), el mismo que está encargado de regular las actividades y funciones académicas de cada IES, sea cual fuere su financiamiento. Pero a pesar de estar regentada por un órgano colegiado no deja de ser una organización compuestas por estructuras administrativas y equipos de trabajo que deben de interactuar entre ellos para el logro de sus objetivos, para la satisfacción de sus clientes y partes interesadas, aportando al desarrollo del País, para lo cual debe de adaptarse a los constantes cambios y para ello depende de los equipos de trabajo y su compromiso con la entidad (CES, 2018).

En marzo del 2020 luego de la notificación de la pandemia, el país tuvo que hacer frente a la realidad del Covid-19 que fue particularmente difícil para las universidades, puesto que estas sirven a la sociedad en diversos ejes (Palacios, 2020) de manera presencial. La crisis sanitaria ocasionó el cierre temporal de las actividades de estas Instituciones educativas, y, su misión de enseñanza y formar a individuos pasó a la modalidad virtual. Tanto estudiantes como docentes y personal administrativo, se prepararon para cumplir con sus responsabilidades de



investigar los problemas de la sociedad y plantear soluciones que beneficie al desarrollo del país, con los recursos que tenían en ese momento y a través de sus docentes.

El desafío que enfrentaron las universidades ecuatorianas para retomar sus actividades ante esta inmovilidad provocada por la pandemia, implicó decisiones de cambio estructural organizacional tanto en su oferta académica como la implementación de nuevas aulas de clase que pasaron de presencialidad hacia la virtualidad. Así mismo, implicó nuevas metodologías dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, capacitación a los docentes para llevar sus clases en un entorno virtual que involucró la adaptación a plataformas y herramientas tecnológicas, brindándole las herramientas necesarias a los docentes para que puedan ejercer su labor de manera eficaz.

Luego de casi dos años de este nuevo escenario educativo, sigue siendo una necesidad imperiosa la de mantener un ambiente laboral adecuado, brindando los elementos necesarios al personal que aún perdura en modalidad de tele educación, sumado a las actividades propias de la vida universitaria; conocer el *engagement* de los docentes y el desempeño adaptativo en el ambiente virtual se hace vital para continuar con el fortalecimiento institucional, además de determinar cuáles son los aspectos que limitan el desenvolvimiento del docente para esta nueva modalidad de trabajo, además de la incertidumbre del protocolo de regreso a la presencialidad, la evolución del virus y su impacto a nivel global.

1.1.2. Desempeño adaptativo a la virtualidad

Para interiorizar el desempeño adaptativo, se debe reconocer inicialmente el desempeño docente, ya que en la actualidad, dentro del ámbito educativo formal, hablar sobre esto implica abordar un tema que forma parte de la cotidianidad, es un concepto que se pone en práctica, se fomenta, se divulga, se observa y, sobre todo, es utilizado para evaluar a sus sujetos de referencia (Martínez & Lavín, 2017). En la actualidad diferentes niveles de



gobiernos consideran la calidad educativa un problema latente en el país, esto como consecuencia del desempeño docente, para ello, en muchos países se sustentan en las puntuaciones que los alumnos obtienen en las pruebas estandarizadas de gran escala, tanto del ámbito nacional como internacional (Martínez, Guevara, & Valles, 2016).

Según (Bermúdez, 2013), las limitaciones que impiden al docente desarrollar nuevos métodos para el aprendizaje, “el docente es el precursor máximo al momento de transmitir nuevos conocimientos a sus alumnos por lo cual si un maestro no está concentrado totalmente hacia sus estudiantes será imposible que estos lleguen a generar un aprendizaje significativo de una manera concisa” siempre existirá vacíos de conocimientos en cuanto a lo que se quiere llegar. El docente puede tener limitaciones de tipo interno y externo que impida su desarrollo efectivo, estas pueden ser problemas, distracciones, cansancio, y otras situaciones que afecten al docente para desempeñar sus actividades de forma precisa (Llanga & López, 2019).

En el ámbito educativo ecuatoriano, mucho se especula sobre la forma de evaluación del desempeño docente, desde 2015 se inició un fortalecimiento de las instituciones de educación superior IES, a fin de promover un sistema educativo que asegure la calidad. Sin embargo, existen varios factores que aún se trabajan para lograr un sistema de calidad educativa en las IES de Ecuador. En concordancia con Moreno y Pineda (2019) citando a Gil, Tchinhama, y Morales (2017), entre los principales factores que inciden en el desempeño docente se encuentran:

- Idiosincrasia innata del profesor universitario.
- Instrucción académica y científica. Destrezas, experticia y desarrollo profesional.
- Tendencia a la innovación de metodologías didácticas.
- Planeación y organización de los procesos de enseñanza.
- Comportamiento ético del profesor universitario ante sus superiores y reconocimiento a las autoridades académicas institucionales, así como ante las normativas, valores y creencias de la IES.
- Vínculos profesor-estudiante caracterizado por la inclusión, interculturalidad equidad y la justicia.



- Potenciación hacia la creación y participación de equipos de trabajo no solo entre estudiantes sino con el resto de la comunidad universitaria.
- Técnicas de enseñanza que consideran los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- Interés por el rendimiento académico de sus estudiantes.
- Relaciones armoniosas con el resto del cuerpo docente y comunidad académica.
- Respeto y cumplimiento por el horario de trabajo en un marco de puntualidad y observancia total y absoluta.
- Uso oportuno, adecuado y coherente de los recursos didácticos y pedagógicos institucionales para el proceso de enseñanza.
- Apertura satisfactoria y colaboración voluntaria hacia los procesos institucionales de evaluación de su desempeño profesional.
- Satisfacción e identificación apropiada por los sistemas y mecanismos de recompensa salarial.
- Apertura y amplitud hacia procesos de cambios no solo curriculares sino institucionales.
- Integración activa y participativa en actividades complementarias estudiantiles y universitarias.
- Interés activo hacia la formación y actualización continúa en la disciplina académica de formación y en los procesos y normativas académicas universitarias

Abad y Barrera (2021), afirman que el desempeño académico significa descubrir que a través de la educación y la formación de las personas se transforma cada etapa de la vida, fundamentados en valores axiológicos que le brindan mayor fortaleza al conocimiento, capaces de convertirlos en buenos estudiantes y buenos ciudadanos. La educación forma y encierra todo lo que corresponde a la parte humana, lo impulsa al desarrollo y al engrandecimiento de la sociedad. Se lo considera también como un desarrollo en la construcción de conocimientos que el estudiante adquiere, para formar un conjunto de respuestas que lo acompañarán en el desenvolvimiento de las actividades cotidianas en su entorno, es decir se fortalece con las



experiencias adquiridas y, ello le ayudará a convivir de una forma abierta y responsable con la sociedad.

Por tanto, es necesario, que ante los cambios acelerados de la sociedad actual, se priorice la visión de las políticas educativas establecidas por el Ministerio de Educación; pero principalmente aquellas que consideren la necesidad de un cambio profundo de la práctica docente. El desempeño pedagógico del docente y la revalorización de este son trascendentales e imprescindibles para estructurar el cambio en cualquier política educativa (Gálvez & Milla, 2018).

La literatura organizacional reconoce que el desempeño del trabajo es un constructo multidimensional. Se distinguen tres dimensiones: orientada a la tarea, contextual y adaptativa. La primera orientada a la tarea es definida como la pro - eficiencia con la cual se ejecutan las tareas centrales del trabajo. Incluye cantidad y calidad de trabajo. La segunda la contextual es definida como el soporte del individuo al ambiente organizacional, social y sociológico en el cual las tareas centrales deberían ser ejecutadas y, la tercera la adaptativa es definida como el grado en el cual un individuo se adapta a los cambios en el sistema de trabajo (Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W. y van der Beek, A. J., 2011).

El desempeño adaptativo es un componente del desempeño general que se refiere a la habilidad de un individuo de cambiar su conducta para hacer frente a nuevas demandas del ambiente. Este concepto es especialmente relevante para las organizaciones que afrontan condiciones de cambios constantes (Roussel & Charbonnier, 2012). Las organizaciones actuales se enfrentan a cambios turbulentos los que deben de ser sorteados de mejor manera por los directivos y trabajadores para sobrevivir a los cambios de tipo tecnológico, de infraestructura, fusión con otras empresas, entre otros, como resultado de estos cambios los procesos de trabajo se han vuelto menos estandarizados y requieren una alta adaptación a los



cambios del ambiente a las demandas y nuevas oportunidades que se presenten (Young y Williams, K., 2008).

El desempeño adaptativo, se encuentra estrechamente vinculado a la realidad laboral a los actuales cambios en los requerimientos del trabajo derivados de las innovaciones tecnológicas (Organización Internacional del Trabajo, 2019), que han puesto a los empleados en una situación en donde necesitan demostrar constantemente su capacidad para adquirir nuevos aprendizajes y enfrentarse a los cambios. Bajo estas circunstancias, ya no se evalúa el desempeño absoluto, sino más bien el foco está en la capacidad de respuesta a los cambios en las demandas del trabajo; en otras palabras, el grado en el cual las personas son capaces de mantenerse en una trayectoria de cambio constante (Guevara, 2016).

Los investigadores definen el desempeño adaptativo como un conjunto de subdimensiones (Baard; Rench; Kozlowski, 2014). En un extremo Pulakos, Arad, Donovan, y Plamon (2000), identificaron ocho subdimensiones: manejo de emergencias o crisis, manejo del estrés, resolución creativa de problemas, manejo de incertidumbre o cambios impredecibles en el trabajo, aprendizaje de las tareas, tecnologías y procedimientos, adaptabilidad interpersonal, adaptabilidad cultural y adaptación física, que serán incorporadas para la presente investigación en el contexto aplicable al sujeto de estudio.

En el ámbito académico se han empleado diferentes términos para describir el desempeño adaptativo, como, por ejemplo, adaptabilidad (para el desempeño adaptativo concebido como diferencias individuales), aptitudes adaptativas, conductas adaptativas, experiencia adaptativa o incluso agilidad y flexibilidad. Esta variabilidad en la terminología ha dado lugar a diferentes definiciones del mencionado constructo. Todas las definiciones tienen en común el hecho de centrarse en conductas y respuestas ante demandas y condiciones cambiantes en el trabajo. Siguiendo a Park y Park (2019), cabe definir el desempeño adaptativo como el conjunto de conductas laborales flexibles que ayudan a los empleados y empleadas a adaptarse al cambio demostrando excelencia en la resolución de problemas, en el control de la



incertidumbre, estrés o crisis, en los nuevos aprendizajes y en la adaptabilidad relacionada con las personas, la cultura y el entorno (Rodríguez, Balluerka, Gorostiaga, & Ulacia, 2021).

Tabla 4

Definiciones del Desempeño Adaptativo

| Autor | Definición |
|----------------------------------|--|
| Allworth y Hesketh (1999) | La adaptabilidad consiste en el conjunto de conductas que demuestran la capacidad de la persona para hacer frente al cambio y para aplicar estrategias de aprendizaje de una tarea a otra en función de los requerimientos del puesto. |
| Griffin y Hesketh (2003) | El desempeño adaptativo se compone de los aspectos del desempeño referidos a las demandas cambiantes del puesto. |
| Griffin et al. (2007) | La adaptabilidad es un constructo multinivel que se refiere a la manera en la que, dentro de los equipos y de las organizaciones, las personas responden a cambios en el entorno y los apoyan. |
| Johnson (2001) | El desempeño adaptativo se refiere a la efectividad de la persona para responder a las demandas del entorno o de nuevas situaciones. |
| Pulakos et al. (2000) | El desempeño adaptativo describe situaciones en las que las personas modifican su comportamiento para satisfacer las demandas de una nueva situación o evento o de un entorno modificado. |
| Ployhart y Bliese (2006) | La aptitud, la destreza, la disposición y la voluntad y/o la motivación de un individuo para cambiar o adaptarse a diferentes tareas, entornos sociales o características ambientales. |
| Koopmans et al. (2011) | La medida en la que un individuo se adapta a cambios en un sistema de trabajo o en los roles laborales. |
| Shoss et al. (2012) | El desempeño adaptativo es una faceta de desempeño dirigida a las respuestas efectivas ante los cambios en el entorno. |

Adaptado de Baard et al. (2014)



1.1.3. Brechas tecnológicas en los predios universitarios ecuatorianos

El informe de CEPAL (2020), coincide en que la mayoría de los países cuentan con recursos y plataformas digitales para la conexión remota, que han sido reforzados a una velocidad sin precedentes por los Ministerios de Educación con recursos en línea y la implementación de programación en televisión abierta o radio. No obstante, pocos países de la región cuentan con estrategias nacionales de educación por medios digitales con un modelo que aproveche las TIC (Álvarez Marinelli y otros, 2020).

En el Informe de las Naciones Unidas (2020), se afirma que en los sistemas de enseñanza y formación técnica y profesional, las vulnerabilidades, como bajos niveles de digitalización y deficiencias estructurales de larga data, han aflorado debido a la crisis. Las disrupciones en el lugar de trabajo dificultaron la puesta en práctica de programas y modos de aprendizaje basados en el empleo, que son clave para lograr un sistema de enseñanza y formación técnica funcional y adecuado a las necesidades del mercado. En el subsector de la enseñanza superior, si bien la educación en línea se ha realizado en general a través de conferencias grabadas y plataformas en línea, algunas universidades han pospuesto el aprendizaje y la enseñanza hasta nuevo aviso, debido a la falta de acceso de estudiantes y docentes a infraestructura de tecnología de la información.

A ello se suma un acceso desigual a conexiones a Internet, que se traduce en una distribución desigual de los recursos y las estrategias, lo que afecta principalmente a sectores de menores ingresos o mayor vulnerabilidad (Rieble-Aubourg y Viteri, 2020). Esta situación exige, por un lado, priorizar los esfuerzos dirigidos a mantener el contacto y la continuidad educativa de aquellas poblaciones que tienen mayores dificultades de conexión y se encuentran en condiciones sociales y económicas más desfavorables para mantener procesos educativos en el hogar y, por otro lado, proyectar procesos de recuperación y continuidad educativa para el momento de reapertura de las escuelas, que consideren las diferencias y las desigualdades que se profundizarán en este período (CEPAL, 2020).

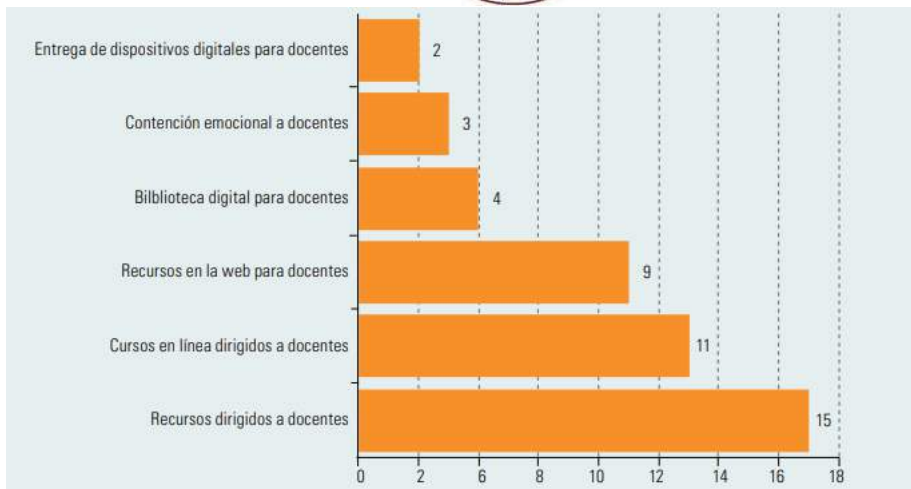


Figura. 1 América Latina (18 países): iniciativas gubernamentales de apoyo a los docentes en el marco de la crisis generada por la pandemia de COVID-19, según tipo de apoyo

Fuente: : Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), 2018. (CEPAL, 2020)

En los países de la región el acceso a este tipo de dispositivos en el hogar es muy desigual. Más allá del acceso a teléfonos celulares, el dispositivo más común dentro de los hogares es la computadora portátil; en promedio, alrededor de un 57% de los estudiantes de los siete países analizados cuentan con este tipo de dispositivo en el hogar. Pero las diferencias según condición socioeconómica y cultural son bastante significativas, en el caso de cada uno de los dispositivos. Entre un 70% y un 80% de los estudiantes del cuartil socioeconómico y cultural más alto (cuarto cuartil) cuentan con una computadora portátil en el hogar, frente a solo un 10% o un 20% de los estudiantes del primer cuartil (véase el gráfico 4). Las excepciones son Chile y el Uruguay, que cuentan con un mayor nivel de acceso a este tipo de equipamiento, en parte gracias a programas públicos de provisión de dispositivos móviles (CEPAL, 2020).

A nivel latinoamericano se realizó una encuesta para indagar las principales necesidades de la comunidad educativa, en esta coyuntura, se contó con un universo de 1.538



personas encuestadas, con una muestra de 898 que provino de Ecuador, los resultados para el país se describen a continuación.

El canal de comunicación mayormente utilizado fue el whatsapp (94.5%), seguido de la red social Facebook (44.5%) y de la plataforma zoom (23.9%), mientras que Skype y Gmail fueron los menos accedidos (menos a 11.1%).

Por otra parte, entre los cursos priorizados por los docentes, se priorizo Oportunidades y canales para el bienestar de todos, Teletrabajo y TICs, Actualización educativa de éxito, Recursos digitales y Alfabetización científica.

La encuesta concluye con que con el confinamiento los alumnos perderán, una media del 11% de lo que se aprende en un curso escolar entero. Solamente 12% de hogares bajo el nivel de pobreza tiene acceso a internet pero 82% cuenta con teléfonos celulares (Grupo FARO, 2020).

Por otra parte, la investigación de Véliz denominada Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador dice lo siguiente:

El objetivo del presente estudio es valorar el sistema vigente que evalúa la calidad de la educación superior en Ecuador. Se han empleado un conjunto de métodos de esencia teórica que han permitido el análisis crítico de diversas fuentes de información y paralelo a ello, la síntesis; se emplea también el método inductivo-deductivo, y el histórico lógico. abordó la evaluación de la calidad en la educación superior, con referencia particular a América Latina y Ecuador. Los resultados obtenidos evidencian la presentación crítica del patrón de calidad que se utiliza en Ecuador y su potencialidad para favorecer la mejora ya que la estructura general del modelo de evaluación del Ecuador se organiza de acuerdo a los criterios siguientes: Organización, Academia, Investigaciones, Vinculación con la sociedad, Recursos e infraestructura y Estudiantes (2018).



1.2. Universidad de Guayaquil

1.2.1. Transformación hacia una educación de calidad

La Universidad de Guayaquil es una de las universidades con mayor número de estudiantes a nivel nacional, actualmente está integrada por 17 Facultades, con una oferta de 48 carreras de pregrado, 16 maestrías, 21 especializaciones médicas y odontológicas y 21 extensiones. Además, de contar con laboratorios, talleres, consultorios, bibliotecas, farmacia, librería, comedores estudiantiles; también, grupos artísticos, equipos deportivos y otros servicios a la comunidad. En el año 2019, la Universidad de Guayaquil, fue catalogada como la IES pública más grande del Ecuador con 67.040 estudiantes, alrededor de 2.984 docentes y 1.932 colaboradores donde 1.283 eran administrativos y 649 de servicios, por lo que fueron un total de 4.923 colaboradores, que conforman esta comunidad universitaria (Universidad de Guayaquil, 2020).

Según el Informe de rendición de cuentas (2020), durante el año 2019, la Universidad de Guayaquil dispuso 16.632 cupos y durante el ciclo I 2019-2020 se matricularon 15.830 estudiantes representando un 95,18% del total de la oferta de cupos. La Facultad de Ciencias Administrativas para ese año habilitó 36 aulas que corresponden al 34.95% de la oferta académica total, con un aproximado de 9427 estudiantes (Universidad de Guayaquil, 2020).

Para agosto del 2019 se efectuaron acuerdos curriculares de las carreras actuales de la Universidad de Guayaquil, aprobados por el Consejo de Educación Superior CES, las mismas que afectaron directamente a 8 Licenciaturas dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas, donde todas están estructuradas para una modalidad Presencial. Dentro de la plana docente de esta facultad, se cuenta con un total de 333 docentes.

Actualmente y con las nuevas modalidades de estudio que se aplicaron post Covid, todas las Facultades debieron migrar a una opción de modalidad virtual para sus ofertas académicas, considerando los ajustes de tiempos de dedicación por docentes, la cantidad de



docentes con las que se cuenta actualmente y la planificación curricular vigente, a fin de establecer entornos virtuales que apoyen la enseñanza aprendizaje, su proceso y la adaptación de profesores y alumnos.

Según Cardano manifiesta:

El estudio permite identificar y sistematizar un conjunto muy amplio de conceptos, factores o dimensiones de trabajo y objetivos, de distinto orden, relativamente excluyentes entre sí, que aparecen en el discurso de directores y docentes explícitamente asociados con la idea de una educación de calidad. Es lo que se ha denominado, a un nivel completamente descriptivo, componentes de una educación de calidad (2020).

De acuerdo con la LOES (2016) menciona:

La concepción del modelo de evaluación de Ecuador parte de una búsqueda del concepto de calidad en la educación superior en general y, en particular, de una definición propia de la calidad de la educación superior universitaria. Para el sistema de educación superior ecuatoriano la calidad se constituye en un principio que consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

Tabla 5

Componentes de una educación de calidad

| Componente | Descripción / subcomponentes / indicadores |
|--|---|
| Preocupación personal/ emocional por los alumnos (as) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vínculo afectivo/entrega de cariño. ▪ Preocupación “paternal” por problemas personales de los alumnos(as). |



| | |
|--|--|
| Componentes valóricos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que sean “buenas personas”. ▪ Honestidad. ▪ Respeto. ▪ Solidaridad. ▪ Otros. |
| Aspectos formativos/formación de hábitos para la vida | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esfuerzo, disposición al trabajo. ▪ Responsabilidad, puntualidad. ▪ Habilidades blandas: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo. |
| Educación “integral”, preocupación por la persona | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preocupación porque “sean felices”. ▪ Vínculo afectivo/entrega de cariño. |
| Logros académicos/resultados de aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de conocimientos. ▪ Simce y pruebas relacionadas. ▪ Desarrollo de habilidades cognitivas. ▪ Ingreso a la universidad. |
| Otros logros de los alumnos • Inserción laboral. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formar una familia. ▪ Ser feliz. ▪ Negativos (no caer en la delincuencia, no caer en la droga). |
| Formación ciudadana | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aporte a la sociedad. ▪ Preocupación por los demás (solidaridad, altruismo). ▪ Participación democrática |
| Convivencia y disciplina | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen ambiente y buenas relaciones. ▪ Buena disciplina. ▪ Bajo nivel de violencia, agresividad. ▪ Bajo nivel de bullying. |
| Construcción de comunidad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprometer y motivar a los profesores. ▪ Promover el trabajo en equipo. ▪ Involucrar a los apoderados. |



| | |
|---------------------------------------|---|
| Liderazgo directivo | <ul style="list-style-type: none">▪ Procesos de monitoreo de aula.▪ Procesos de planificación.▪ Construcción y reformulación del proyecto educativo |
| Gestión pedagógica | <ul style="list-style-type: none">▪ Capacitación y perfeccionamiento.▪ Participación docente.▪ Tiempo para la planificación. |
| Formación deportiva | <ul style="list-style-type: none">▪ Formación deportiva. |
| Formación artística y cultural | <ul style="list-style-type: none">▪ Formación cultural.▪ Talleres artísticos o creativos.▪ Vinculación con manifestaciones artísticas o culturales |

Nota: Tomada de Torche, Martinez, Madrid, & Araya (2015)

La Unesco (2016) define calidad educativa desde cinco dimensiones:

Relevancia: referida a las finalidades que le son asignadas a la educación, tanto en los contextos político y social. Una educación en donde su currículo se encuentre en beneficio de la conexión entre los aprendizajes, el contexto y el estudiantado.

Pertinencia: donde se señala que la educación deberá ser significativa para cada individuo, permitiendo la apropiación de los contenidos y la enseñanza en sí. Es decir, el centro de todo proceso educativo deberá ser el estudiantado, y los procesos educativos deberán enfocarse en él.

Equidad: igualdad de oportunidad de acceso a la educación de todas las personas. Para la Unesco la educación solo es de calidad cuando es para todos.

Eficacia: esta dimensión será entendida conforme al logro de los objetivos que son propuestos en los sistemas educativos, o en qué medida se garantizan los principios establecidos mediante la operacionalización de metas.



Eficiencia: la medida en que la educación maneja los recursos que solventan a los sistemas educativos; es decir, el resultado de la administración y la transparencia de dicho proceso.

Según Sheerens (2011) señala los siguientes indicadores para monitorear la calidad de la educación:

Indicadores de contexto: proporcionan información sobre los factores contextuales que afectan al aprendizaje, por ejemplo, sobre las características del alumnado, las condiciones socio económicas, los aspectos culturales, el estatus profesional del profesorado y los temas concretos de las comunidades locales. Los indicadores de contexto a menudo suponen un desafío a la hora de desarrollarlos y medirlos, pues afectan a temas cualitativos. Las herramientas más habituales de recogida de datos para estos indicadores incluyen encuestas, observación en el aula, informes de inspección y auto evaluaciones.

Indicadores de insumos: principalmente miden el reparto y el uso de recursos que faciliten el aprendizaje. Revelan si los recursos financieros, materiales y humanos adjudicados se están entregando en las cantidades previstas, en todos los niveles del sistema. La información sobre los indicadores de insumo es relativamente sencilla de obtener, porque estos insumos son habitualmente 'contables' por naturaleza y porque los procesos de su gestión implican la contabilidad automática de muchos de ellos. Una dificultad puede ser las diferencias entre la producción de insumos y el garantizar que estén disponibles en su lugar de destino. Por ejemplo, la ratio libros de texto/estudiantes puede medirse en términos del número de libros de texto que se reparten o mediante el número de libros de texto que se usan en las escuelas. En algunos casos, podría haber una discrepancia entre las dos cifras.

Indicadores de procesos: miden cómo se han llevado a cabo las actividades del programa educativo, es decir, si se ejecutaron o no según los criterios de calidad deseados. Esto incluye saber cómo se manejaron en la práctica los procesos educativos



específicos, es decir, la aplicación de los criterios, la calidad de la enseñanza, el tiempo dedicado a la tarea, el ambiente en la escuela y el liderazgo educativo. Al igual que los indicadores de contexto, los indicadores de proceso también atañen a cuestiones cualitativas y pueden obtenerse mediante encuestas y observaciones pedagógicas, informes de inspección y auto evaluación.

Indicadores de resultado: Los indicadores de resultado miden los efectos de las actividades del programa para ver si se han alcanzado los objetivos del programa. Revelan cómo se está desempeñando el sistema educativo en términos de conocimiento del tema, competencias, tasas de repetición, progreso y finalización, y satisfacción de las empresas que contratan al alumnado. Los indicadores de resultado pueden obtenerse mediante exámenes nacionales, evaluaciones internacionales y observaciones sistemáticas sobre el terreno. Los indicadores de resultado suelen implicar mediciones de los resultados del aprendizaje basadas en exámenes nacionales o en evaluaciones internacionales. Los indicadores de resultado proporcionan los datos más importantes para conocer si la calidad de la educación y los resultados del aprendizaje están mejorando según las previsiones. Los indicadores deberían basarse en el contexto y en las metas específicas de aprendizaje de cada sistema educativo. Deberían diseñarse para permitir la medición del cambio a lo largo del tiempo y para poder desagregarse por género, lugar geográfico, situación socioeconómica y otros temas relacionados con la equidad.

1.2.2. Educación superior y la virtualidad

En acuerdo con Londoño (2013), las posibilidades de incorporar el uso pedagógico de las TIC en las dinámicas del enseñar y del aprender se concretan desde la comprensión de la virtualidad en sus diferencias claras con otras metodologías, en asumir articulación de cuatro dimensiones: pedagógica, comunicativa, tecnológica y organizacional, enfocadas a nuevos roles que deben asumirse tanto del docente, el estudiante como del espacio académico en



función de una propuesta metodológica donde la virtualidad se destaca por la planeación y creación de ambientes de aprendizaje.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO , 2020), una de las mayores preocupaciones que se manejaron a raíz de la declaratoria de la pandemia, fue que independiente del nivel de educación, el peligro primordial estaba en que las desigualdades en el aprendizaje se amplíen, aumente la marginación y los estudiantes más desfavorecidos se vean imposibilitados de proseguir sus estudios. Esta crisis mundial desencadenó un replanteamiento de la prestación de servicios educativos a todos los niveles. El uso intensivo de todo tipo de plataformas y recursos tecnológicos para garantizar la continuidad del aprendizaje era el experimento más audaz en materia de tecnología educativa, aunque inesperado y no planificado.

Y es así que en la puesta en práctica, Miguel (2020) afirma que al docente le preocupa cumplir sus objetivos de enseñanza bajo la condicionante de que ahora no está frente a frente con sus estudiantes para observarlos; ya que su proceso de enseñanza-aprendizaje se ve mediado por la tecnología. Por ello, el enfoque de aprendizaje se centra en la infraestructura tecnológica (*app* y plataforma) y la conectividad a Internet de las universidades, subrayando que los profesores sólo presentan una preocupación: cumplir su programa de estudio. Lo que significa que la información sobre el impacto que tuvo el ajuste de clases presenciales a virtuales en los docentes queda limitada.

Según datos de la UNESCO, a mediados de mayo de 2020 más de 1200 millones de estudiantes de todos los niveles de enseñanza, en todo el mundo, no recibieron clases presenciales. De ellos, más de 160 millones eran estudiantes de América Latina y el Caribe. Y las indagaciones realizadas por la Asociación Internacional de Universidades (IAU), daban cuenta de que casi todas las instituciones de educación superior (IES) declararon que se habían visto afectadas por la crisis de la COVID-19 (Vidal et al., 2021).



En muchas de las universidades se identificaron grandes dificultades para responder con inmediatez a la creación de una plataforma tecnológica efectiva, pese a tener plataformas virtuales que venían siendo subutilizadas tanto por docentes como estudiantes para el desarrollo de sus actividades académicas (Basantes et al., 2021). Ecuador intentó responder desde el principio a la pandemia del COVID19, pese a presentar graves falencias en el sistema educativo, un considerable deterioro del sector educativo a través de los años, la falta de una legislación defensora del carácter prioritario de la educación y la tendencia mercantilista de los grupos de poder que han utilizado los escenarios educativos a conveniencia (Isch, 2011), lo que da como resultado la disparidad de oportunidades entre los diferentes grupos sociales (Macías & Loor, 2021).

El estudio realizado en las Instituciones Educativas Superiores IES de la ciudad de Guayaquil, por Macias y Loor (2021), catalogaron de aceptables las plataformas virtuales utilizadas pero escasa formación para su uso. La mayoría de los docentes y estudiantes reconocieron que la academia ha hecho esfuerzos por perfeccionar sus ambientes de aprendizaje virtual y en ese aspecto la Dra. Ingrid Estrella declaró que “fue una medida muy arriesgada, pero a la vez muy valiente por parte de las autoridades, por cuanto hubiese sido penoso que, durante todo el ciclo, los estudiantes se hayan quedado sin recibir clases”. (I. Estrella. Comunicación personal, 11 de julio de 2020). Así mismo, asegura que nadie estaba preparado para responder adecuadamente ante tan imprevista situación y los plazos fueron muy cortos para el desarrollo de una capacitación oportuna.

En ese mismo estudio, el Mgs. Jorge Cueva, expresa que los ambientes de aprendizaje virtual, específicamente en el sector académico privado sí han sido un recurso habitual en muchos espacios educativos desde antes de la crisis y que por tanto la mayoría de la comunidad académica sí se encontraba preparada (2021, pág. 72).

1.2.3. Retos y perspectivas en la FCA frente a la pandemia

Dentro del análisis realizado por Fiallo (2022), se resaltan algunos elementos presentados y percibidos por docentes, en este caso el presente estudio refiere el aumento de



horas laborales, superar el manejo de TIC. Por otra parte, desde la opinión de los estudiantes, el uso de las aulas virtuales y sus diversas herramientas (foros, debates o chat) mejoraron su interacción con los docentes, sin embargo, los docentes destacan que la interacción es mínima de parte del estudiante, solo se la hace por cumplimiento de tarea y no existe regulaciones dentro del entorno virtual que establezcan tiempos de entrega de tareas o similares (2022, pág. 64).

El autor, afirma que:

En cuanto al proceso educativo, los docentes afirmaron que hay aspectos que no solo se debe a los docentes sino a los estudiantes, consideran que las materias prácticas deberían ser presenciales manteniendo un escenario con todos los instrumentos, esto permite mejorar el control del proceso educativo para conocer el entendimiento de los estudiantes. Una de las ventajas que se pueden observar en la educación online es que se puede impartir (docente) y tomar (estudiante) desde cualquier lugar del mundo y que tiene miles de recursos didácticos que se pueden poner al alcance del proceso educativo (tanto al docente como al estudiante). Sin embargo, los docentes coinciden en que se ha evidenciado un exceso de confianza en los estudiantes porque se usa clases grabadas, foros, debates y chats que son utilizados solo en el tiempo para su cumplimiento de las tareas, es decir su interacción es mínima y no llega más allá de un 30% de interacción del tiempo de la clase.

Al respecto de la infraestructura que apoya el proceso educativo, los docentes perciben grandes avances en la implementación de MOOCs sin embargo, la demanda de soporte técnica es insatisfecha, faltan incorporar algunos procesos, especialmente aquellos que manejan los servidores con grandes volúmenes de datos, lo que indica el colapso por el volumen de datos que se transmiten en las clases online.

Por otra parte, las herramientas e-learning han sido un gran apoyo para los docentes, por lo que se siente un ambiente de confianza en ese sentido y casi totalmente adaptados con el uso de los entornos virtuales, sin embargo se reitera la necesidad de capacitarse sobre estas nuevas herramientas y buscar alternativas para lograr que el total del estudiantado (y profesorado) tenga la cobertura requerida (pág. 59).

El entorno laboral del docente se ha visto modificado, ya que por efectos del teletrabajo los horarios se modificaron drásticamente, la carga horaria se extendió dada la demanda de trabajar



con la preparación de material para subir a la plataforma educativa, su rendimiento ha bordeado los límites personales pero están satisfechos con los resultados obtenidos ya que han expandido su nivel de desempeño porque se ha permitido hacer múltiples tareas administrativas y académicas al mismo tiempo (pág. 59).

Entre las limitantes encontradas para realizar su labor docente afirman que debieron superar una curva de aprendizaje en cuanto al manejo de TIC, la intermitencia de la conexión a internet y las cargas horarias que se sumaron al soporte técnico del sistema de UG. Para ello realizaron diversas sugerencias que apoyarían el descongestionamiento y la mejora del proceso como tal: creación de grupos de trabajos fijos, realizar talleres/deberes grupales utilizando la mitad del tiempo de asincrónico, incluir políticas de evaluación a los estudiantes en cuanto días límite de entrega de actividades, asistencias obligatorias, prórroga de exámenes; los exámenes deben ser presenciales bajo calendario, implementar servidores para servicios de requerimientos masivos de información y reforzar la cantidad de docentes para una mejor distribución de estudiantes por curso en cada carrera (pág. 60).

Otra de las situaciones anotadas en el estudio fue la infraestructura que apoya el proceso educativo que, pese a dos años posteriores a la pandemia, aun requiere una atención especial, establecer nuevos procesos y políticas de uso tanto en lo administrativo como en lo académico, con lo que consecuentemente, se debería establecer una unidad administrativa que permita continuar con el proceso educativo a distancia y online en la UG.

1.3. Caracterización de la revisión documental

A fin de establecer un nivel de investigación acorde a la necesidad del tema abordado, se ha contemplado la revisión bibliográfica de alrededor de 135 documentos relacionados con las variables de estudio. En este caso, se han abordado temas con el objetivo de reforzar el marco teórico y los ejes temáticos acorde a propender con el *engagement* una cultura organizacional que rija en el talento humano del predio universitario. En este contexto, se han recopilado importantes documentos de las principales revistas como Redalyc, documentos oficiales y otros portales de información que han aportado con contenido académico significativo para lograr el desarrollo de esta investigación.



1.3.1. Origen de los documentos

EEUU y España (23.6%) son los países que han desarrollado la mayor cantidad de documentos relacionados con el *engagement* laboral y el desarrollo del talento humano. De hecho los Experimento Hawthorne fueron diseñados y desarrollados en Harvard y aplicados a la Western Electric Company.

Tabla 6

Revisión documental - origen

| Origen | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Ecuador | 37 | 32.5% |
| EEUU | 16 | 14.0% |
| España | 11 | 9.6% |
| Colombia | 9 | 7.9% |
| Perú | 9 | 7.9% |
| Argentina | 8 | 7.0% |
| México | 8 | 7.0% |
| Países Bajos | 5 | 4.4% |
| Cuba | 3 | 2.6% |
| Canadá | 2 | 1.8% |
| Inglaterra | 2 | 1.8% |
| Australia | 1 | 0.9% |
| Chile | 1 | 0.9% |
| Costa Rica | 1 | 0.9% |
| República Dominicana | 1 | 0.9% |

Colombia, Perú, Argentina y México (29.8%), son países que destacan en su desarrollo de investigaciones relacionadas con el ámbito educativo y corporativo. En el caso de Perú y Argentina, muestran casos de éxito aplicados a aulas en sus predios universitarios, mientras que Colombia y México tienen una extensa trayectoria de documentos diseñados para abordar el *engagement* como cultura organizacional e impulsor de un alto desempeño de la industria en estos países. Entre las temáticas abordadas está el Work Engagement y Compromiso Laboral donde se habla de si la edad es un factor diferenciador. Y abordando el *engagement* en los *millenials*.



Asimismo, se hace referencia a la virtualidad como un limitante para alcanzar un alto desempeño, el clima laboral y el Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional desde una visión desde los líderes de gestión humana en las organizaciones empresariales colombianas.

Por su parte en México, se ha usado ampliamente la validación de la escala UWES-9 en profesionales de la salud de este país, para reforzar elementos de desempeño docente y la calidad educativa, así como la formación y perfeccionamiento docente. Asimismo en Países Bajos, quienes tienen la aplicación del *engagement*, y su relación con el síndrome Burn out en estudiantes universitarios, la adaptación de la escala UWES y el rol docente para lograr una educación con *engagement* tanto en estudiantes extranjeros como en docentes. Mientras que los estudios desarrollados en Cuba, abordan el concepto de zona de desarrollo y su manifestación en la educación médica superior urbana, el perfeccionamiento docente y el impacto de la COVID-19 en la Educación Superior y como se pone de manifiesto estrategias para lograr la normalidad en las actividades virtuales docentes.

1.3.2. Palabras claves de la investigación

Las variables de estudio fueron las principales palabras que se asociaron a la búsqueda realizada en diferentes y principales bibliotecas o repositorios. Entre ellas destaca *engagement* (21.1%), educación superior (11.7%), talento humano (10.9%) e investigación (9.4%).

Para *engagement*, la búsqueda científica abordó distintos aspectos de la variable, su concepto desde la mirada de varios autores como Schaufeli, W., Martínez, Marques, Salanova, & Bakker quienes prepararon el diseño y validación de la escala UWES. Y sus consecuentes cambios y adaptaciones para su vinculación con los riesgos psicosociales como el estrés laboral o el padecimiento del síndrome de Burnout como enfermedad laboral. Otros aspectos abordados con esta clave son: el papel de este en el área ocupacional, la evaluación en



trabajadores, su representación digital, y el compromiso a través de acciones, las emociones como predictoras del engagement laboral.

Asimismo, aspectos como el uso de una plataforma para el desarrollo de la persona y estrategias para el clima laboral. También se revisaron las herramientas de análisis, práctica y ventajas competitivas, tanto de manera individual como de trabajo en equipo. Elementos como civismo, respeto, compromiso, relación, predicción y competitividad han sido elementos comunes relacionados a la palabra engagement, dando cuenta de la importancia de estos factores para el desarrollo de este en el ámbito laboral.

Dentro de este mismo clave, se han abordado laboratorio, experimentos y una serie de revisiones que se asocian a la aplicación práctica del engagement en millenials, docentes, estudiantes, eficiencia corporativa, academia, área de salud, educación, PYMES, estudios nacionales, y relaciones cruzadas con el liderazgo del área de Talento Humano, Desarrollo Organizacional o Dirección de Talento humano.

En cuanto a la palabra educación y específicamente la educación superior, la búsqueda se enfocó en el marco jurídico pertinente ecuatoriano, en el que se abordó la Ley Orgánica De Educación Intercultural LOEI, Estatuto Orgánico del CES, el Reglamento de creación, intervención y suspensión de universidades. Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor de Educación Superior y las diferentes resoluciones³ al respecto del funcionamiento y adaptación de la educación superior en tiempos de pandemia y posterior a ella.

El parámetro de Talento Humano, cubrió diversos aspectos del ámbito laboral, entre ellos la gestión global como estrategia corporativa de las empresas multinacionales, en el proceso de globalización de mercados, principal activo de la empresa, gestión del capital

³ Resolución de CES RPC-SO-40-No.827 -2016 del 07 de Noviembre del 2016.
Resolución del Consejo de Educación Superior RPC-SE-08-No.037-2018 .
Resolución RPC-SE-01-No.OOL-2019, de 09 de enero de 2019



humano, Recursos Laborales y *Engagement*, estrategia de éxito en las empresas culturales y Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador.

Entre otras, las palabras Actitudes, desempeño y comportamiento permitieron relacionar el engagement con diversos aspectos dentro de la evaluación del desempeño docente, identificando los factores determinantes en el rendimiento del profesorado, la necesidad y el significado del comportamiento organizacional positivo, los pasos para lograr la calidad educativa. Desde una mirada hacia el concepto de desempeño docente donde se identificó las limitantes que podemos tener al momento de aplicar una evaluación, y los verdaderos estándares de desempeño profesional docente, su relación con la cultura Organizacional, entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional, sobre todo y luego de la evidente recarga laboral que se generó posterior al COVID-19 en la Educación Superior.

Para las variables adaptación, estrés, salud y riesgo psicosocial fueron altamente relacionados con el clima laboral, en tiempos de pandemia, la evaluación frente a una escala de desempeño organizativo, así como la relación que estos temas tienen con la inteligencia emocional en docentes universitarios y su salud, los riesgos psicosociales a los que se enfrentan y las nuevas modalidades como el concepto de zona de desarrollo y su manifestación en la educación médica, la ética organizacional como parte de un estilo de vida, las condiciones sobre las cuales se ejecuta un trabajo y la resiliencia y estrategias de afrontamiento del estrés laboral durante la pandemia del covid-19 en los docentes alrededor del mundo.



Capítulo II

Engagement laboral universitario

2.1. Desarrollo del talento humano

2.1.1. Detección de necesidades en el docente universitario

El entorno laboral que vive el profesorado de las universidades ecuatorianas, amerita que las líneas de investigación no solo estudien los efectos sociales que pueden afectar el ambiente educativo, sino que sean llevadas a la práctica desde la orientación de un conocimiento previo y de experiencias de otras universidades de excelencia educativa mundial. Es de suma importancia que la visión de la gerencia universitaria ofrezca un enfoque integrador que relacione el subsistema de talento humano con la estrategia institucional, lo que conlleva y plantea importantes implicaciones para los actores del contexto educativo y resalta nuevos retos que enfrentan en la actualidad estas instituciones. El desafío es mantener docentes altamente calificados y promover su buen desempeño y compromiso hacia las exigencias del ámbito educativo desde un respaldo decidido, tanto de sus pares, como de las autoridades (Vallejo & Portalanza, 2017).

En el ámbito del desarrollo del talento humano, temas tales como: satisfacción, *engagement*, bienestar, alegría y adaptación, son conocidos por mejorar el rendimiento de la organización, mientras que los aspectos negativos como: el estrés, agotamiento, la depresión lo disminuyen y crean costos adicionales de salud mental para las partes interesadas (Van-Katwyk, Fox, Spector y Kelloway, 2000). Tal como lo afirma Pardo y Díaz (2014), el papel del talento humano para el logro de resultados de éxito en todo proceso de transformación organizacional se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencia entre las que se encuentra la falta de visión de sus directivos, no generar equipos de trabajo efectivo o un clima de esfuerzo común frente a las estrategias y beneficios frente a los resultados.



2.1.2. Factores de éxito en el ambiente laboral universitario

Desarrollo del talento humano

Pardo y Díaz (2014) coinciden en que:

“Las razones que motivan a las empresas a invertir en mejoramiento y desarrollo de su talento humano están relacionadas con las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, novedad, innovación, a un talento humano mejor cualificado y dinámico hacia el aprendizaje. Así mismo, las empresas detectan en sus colaboradores mediante diversos mecanismos internos diferencias entre lo que éstos hacen versus lo que deberían hacer, lo que saben versus lo que deberían saber y lo que saben ser versus lo que deberían saber ser; es así que las estrategias de capacitación permiten acortar o eliminar las brechas entre los factores involucrados en el desempeño y competencias de las personas en la organización.” (2014, p. 4)

El desarrollo del talento humano, se puede establecer desde la capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, son los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden, entendiendo principalmente que el capital humano es intangible y que se administra de manera distinta a los puestos, los productos y las tecnologías (Pardo & Díaz, 2014).

Desde la manufactura hacia la mentefactura

El nuevo esquema de competencia, plantea la necesidad de analizar los conceptos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, competitividad y desarrollo; que están íntimamente ligados a los factores de éxito como lo son los cambios tecnológicos, productivos y organizacionales. Estos conceptos pueden convertirse en medios importantes de justa distribución de la riqueza, de relaciones laborales estables y de participación democrática de los trabajadores, con lo que se lograría balancear los objetivos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Por tanto, se puede afirmar que el orden económico mundial



impuesto por dicha globalización, unido al nuevo paradigma productivo denominado por algunos como Mentefactura, conduce a una noción de “capital humano” representado en los trabajadores especializados o super-especializados, polivalentes o integradores; operarios o analistas simbólicos y constituidos en el activo más valioso de las organizaciones (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

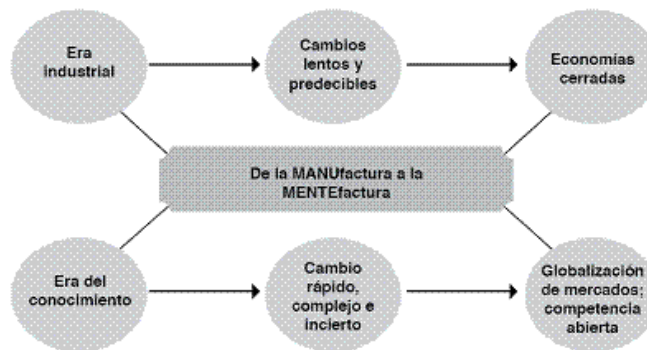


Figura. 2 De la manufactura a la mentefactura (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013)

Como afirma Barrientos (2015), el éxito requiere de políticas de administración de talento humano que sean congruentes con la estrategia de la empresa y con sus estructuras formales e informales y sus controles. Un estudio sobre escasez del talento humano de (ManpowerGroup, 2018), afirma que se debe tener en cuenta que los directivos deben dejar de usar estrategias de contratación “en el momento” para centrarse en la creación del Talento tanto para el presente como para el futuro, ya que desarrollando la combinación adecuada de personas, habilidades, procesos y tecnología es la única forma de ejecutar su estrategia empresarial, crear valor y mejorar la vida de las personas.

Competencias emocionales que contribuyen al desarrollo del talento humano

Una vez que la empresa tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Organización, como la gente se benefician; el gerente tiene que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Por lo tanto, las competencias emocionales, según Goleman y demás autores, definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores como personas de alto nivel de desempeño, con destrezas, habilidades



técnicas y emocionales bien desarrolladas, capaces de brindar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la gestión empresarial (Lozano, 2007).

Tabla 7

Competencias emocionales que contribuyen

| COMPETENTES | COMPETENCIAS EMOCIONALES |
|---|---|
| Auto-conciencia: la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. | Conciencia emocional Auto evaluación Auto confianza |
| Auto-regulación: La habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. | Auto Dominio Confiabilidad Escrupulosidad Adaptabilidad Innovación |
| Empatía: las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. | Comprender a los demás Ayudar a los demás a desarrollarse Orientación hacia el servicio Aprovechar la diversidad Conciencia política |
| Socialización: engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. | Influencia Comunicación Manejo de conflictos Liderazgo Catalizador de cambios Constructor de lazos Colaboración y cooperación Capacidades del equipo |

Fuente: El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales (Lozano, 2007)

Para Bajaña (2015), entre las capacidades que requiere la empresa para administrar el talento humano a nivel global se ubican factores externos como adaptarse al mercado local, mantener una identidad corporativa, controlar y medir el rendimiento de las distintas unidades, estandarizar los sistemas de información, transferencia de conocimientos, optimización de tareas y actividades y reforzar capacidades tecnológica, mientras que como factores internos se identifican: motivación profesional del recurso, conciliación



vida-trabajo. Y entre aquellos elementos para que la gestión del capital humano sea eficiente, la empresa debe de poseer las siguientes capacidades: planificación estratégica, desarrollo, evaluación, formación y ética profesional.

2.1.3. Evaluación de desempeño docente universitario

Es conocido que la evaluación del desempeño es uno de los aspectos más complejos de la educación superior en la actualidad, ya que no se define universalmente lo que es un buen profesor; y solo se determinan las concepciones propias del trabajo académico. Asimismo, los contenidos de la evaluación pueden ser muy extenso, sobre todo, si se tienen en cuenta los aspectos que integran las funciones del docente, como son: la docencia, la investigación, la extensión universitaria, entre otras.

En el contexto ecuatoriano, se sabe que solo el 13% del impacto sobre los aprendizajes lo realizan los docentes, atribuyendo el 80% a los estudiantes y un 7% a la institución educativa. El modelo de estándares de desempeño profesional docente está compuesto por cuatro dimensiones que llevan a mejorar el aprendizaje de los estudiantes: a) desarrollo curricular, b) desarrollo profesional, c) gestión del aprendizaje, y d) compromiso ético (Ministerio de Educación, 2012).

La evaluación integral del desempeño se aplicará a todo el personal académico de las instituciones de educación superior, públicas y particulares. La evaluación integral de desempeño abarca las actividades de docencia, investigación, y dirección o gestión académica (artículo 85 del Reglamento de Carrera y Escalafón del profesor de Educación superior), para la realización del proceso de evaluación integral de desempeño, la institución de educación superior garantizará la difusión de los propósitos y procedimientos, y la claridad, rigor y transparencia en el diseño e implementación del mismo (artículo 86) (Consejo de Educación Superior, 2019)



Es necesario, que ante los cambios acelerados de la sociedad actual, se priorice la visión de las políticas educativas establecidas por los Ministerio de Educación; pero principalmente aquellas que consideren la necesidad de un cambio profundo de la práctica docente. El desempeño pedagógico del docente y la revalorización de él son trascendentales e imprescindibles para estructurar el cambio en cualquier política educativa (Gálvez & Milla, 2018).

La sociedad ha aceptado positivamente estos procesos porque encamina hacia la mejora de la calidad de la educación de sus hijos. Sin embargo, en los docentes encontramos contradicciones, pues el consciente de la mayoría considera que su desempeño es de carácter privado y no involucra a ningún elemento externo. No solo se trata de evaluarlos, sino también de integrarlos a estos sistemas de evaluación permanente (Gálvez & Milla, 2018).

En la actualidad, dentro del ámbito educativo formal, hablar sobre desempeño docente implica abordar un tema que forma parte de la cotidianidad, es un concepto que se pone en práctica, se fomenta, se divulga, se observa y, sobre todo, es utilizado para evaluar a sus sujetos de referencia (Martínez & Lavín, 2017). En la actualidad diferentes niveles de gobiernos consideran la calidad educativa un problema latente en el país, esto como consecuencia del desempeño docente, para ello, en muchos países se sustentan en las puntuaciones que los alumnos obtienen en las pruebas estandarizadas de gran escala, tanto del ámbito nacional como internacional (Martínez, Guevara, & Valles, 2016).

Las limitaciones que impiden al docente desarrollar nuevos métodos para el aprendizaje, según (Bermúdez, 2013) “el docente es el precursor máximo al momento de transmitir nuevos conocimientos a sus alumnos por lo cual si un maestro no está concentrado totalmente hacia sus estudiantes será imposible que estos lleguen a generar un aprendizaje significativo de una manera concisa” siempre existirá vacíos de conocimientos en cuanto a lo que se quiere llegar. El docente puede tener limitaciones de tipo interno y externo que impida su desarrollo efectivo, estas pueden ser problemas, distracciones, cansancio, y otras situaciones que afecten al docente para desempeñar sus actividades de forma precisa (Llanga & López, 2019).



En este contexto, las consecuencias de la aplicación incorrecta de una estrategia metodológica y la carencia de metodología, para (Rinchin, 2015) pueden causar distintas variantes negativas en el aprendizaje de un estudiante como:

- La falta de interés del estudiante por la materia
- Vacíos en el concomimiento del estudiante
- Causa somnolencia al momento de la clase
- Estrés
- Monotonía
- Desánimo
- Irresponsabilidad
- Bajo aprovechamiento académico
- Intranquilidad
- Fastidio
- Hiperactividad

En otra aproximación sobre lo que se determina como desempeño docente, este se valora en términos de la movilización de recursos intelectuales profesionales para utilizar determinados objetos de aprendizaje mediante metodologías didácticas pertinentes con profesionalismo ético en un contexto definido (Martínez & Lavín, 2017).

En el ámbito educativo ecuatoriano, mucho se especula sobre la forma de evaluación del desempeño docente, desde 2015 se inició un fortalecimiento de las instituciones de educación superior IES, a fin de promover un sistema educativo que asegure la calidad. Sin embargo, existen varios factores que aún se trabajan para lograr un sistema de calidad educativa en las IES de Ecuador. En concordancia con Moreno y Pineda (2019) citando a Gil, Tchinhama, y Morales (2017), entre los principales factores que inciden en el desempeño docente se encuentran:

- Idiosincrasia innata del profesor universitario.
- Instrucción académica y científica. Destrezas, experticia y desarrollo profesional.
- Tendencia a la innovación de metodologías didácticas.
- Planeación y organización de los procesos de enseñanza.



- Comportamiento ético del profesor universitario ante sus superiores y reconocimiento a las autoridades académicas institucionales, así como ante las normativas, valores y creencias de la IES.
- Vínculos profesor-estudiante caracterizado por la inclusión, interculturalidad equidad y la justicia.
- Potenciación hacia la creación y participación de equipos de trabajo no solo entre estudiantes sino con el resto de la comunidad universitaria.
- Técnicas de enseñanza que consideran los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- Interés por el rendimiento académico de sus estudiantes.
- Relaciones armoniosas con el resto del cuerpo docente y comunidad académica.
- Respeto y cumplimiento por el horario de trabajo en un marco de puntualidad y observancia total y absoluta.
- Uso oportuno, adecuado y coherente de los recursos didácticos y pedagógicos institucionales para el proceso de enseñanza.
- Apertura satisfactoria y colaboración voluntaria hacia los procesos institucionales de evaluación de su desempeño profesional.
- Satisfacción e identificación apropiada por los sistemas y mecanismos de recompensa salarial.
- Apertura y amplitud hacia procesos de cambios no solo curriculares sino institucionales.
- Integración activa y participativa en actividades complementarias estudiantiles y universitarias.
- Interés activo hacia la formación y actualización continúa en la disciplina académica de formación y en los procesos y normativas académicas universitarias

2.1.4. Programas de formación y de perfeccionamiento docente

Según UNIA (Universidad Internacional de Andalucía, 2021), los estudios de formación continua son enseñanzas de ampliación, especialización, perfeccionamiento y/o



actualización de conocimientos destinados a cubrir áreas temáticas concretas de interés, con unos objetivos bien definidos, que permiten responder de una forma ágil y eficaz a las distintas demandas de conocimiento de la sociedad.

De acuerdo con Imbernón (2001) citado por Gárate y Cordero (2018), la formación continua de profesores es un proceso de constante reflexión por parte del profesor acerca de su propia práctica educativa con el objetivo de generar un conocimiento superior que le ayude a mejorar e innovar en su actividad diaria. Este proceso se lleva a cabo durante toda la carrera profesional y puede tener fines específicos, como la actualización disciplinar o la capacitación en estrategias didácticas.

Para Tejada y Ferrández (2017), la formación continua está en la dirección del desarrollo de las competencias profesionales que contribuyen a la ejecución más eficaz de la profesión, a la par que incrementa el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento y actualización profesional y personal de sus profesionales.

Por lo que la formación continua es un proceso de enseñanza posterior a la instrucción formal que permite ampliar, especializar y perfección los conocimientos de ciertos ámbitos o temáticas, creando con ello una constante reflexión de parte del profesorado acerca de la práctica educativa para generar mejorar e innovación en sus actividades diarias, trayendo consigo el desarrollo del profesional docente; por ende, el aumento del potencial dentro de la organización.

En función de su carga lectiva, los estudios de formación continua adoptan las siguientes modalidades: curso de experto, curso de formación continua, Jornadas, Encuentros, Talleres o Cursos Magistrales de Formación Especializada (Universidad Internacional de Andalucía, 2021). Asimismo, la oferta de formación continua de docentes cuenta con un abanico extenso de estrategias y recursos de aplicación. La intención de esta diversidad es brindar opciones para seleccionar el recurso más adecuado según el área de conocimiento, habilidad o actitud que se pretenda reforzar.

Según Davini (2015) citado por Gárate (2018), se encuentran: Cursos de capacitación. Cursos de entrenamiento técnico o tecnológico y Conferencias-coloquios, mesas redondas,



paneles como estrategias formativas útiles cuando se dispone de un tiempo breve para la formación docente.

Nieva y Martínez (2016) citan a Martín (2015) quien enfatiza en la necesidad del enfoque histórico-cultural como condición fundamental para la formación docente, coinciden y destacan la necesidad de su desarrollo desde el concepto vigotskiano de Zona de Desarrollo Próximo (ZDP). La ZDP es un concepto creado por Vygotsky que se refiere a la distancia que existe entre el desarrollo psíquico actual del sujeto y su desarrollo potencial. Por esta razón es un concepto de suma importancia para la educación en todos los niveles de enseñanza (González, Rodríguez, & Hernández, 2011).

Evolución en el ámbito educativo

La formación continua es un concepto relativamente nuevo, que empieza a escucharse en las primeras décadas del siglo XX; sin embargo, no será hasta los años setenta u ochenta del siglo pasado cuando acoja cierta relevancia entre la población. ¿En qué consiste concretamente? La formación continua se basa en actividades y programas de formación teórico-prácticos que suelen realizarse mediante cursos de especialización (Montes, 2020).

En la trayectoria de la formación del profesorado, la formación continua, también denominada permanente o en servicio, se ofrece durante toda la vida laboral del docente prácticamente hasta su jubilación, es decir, es la etapa de la formación más extensa en el tiempo, porque abarca unos 30 años de servicio docente, dependiendo de la legislación (Gárate & Cordero, 2018). En el caso de Ecuador, la vida laboral de un docente, dentro del sector público culmina a los 30 años de servicio, mientras que el ejercicio privado puede durar hasta que el docente mantenga sus facultades mentales para hacerlo.

En las últimas dos décadas, Gárate (2018) indica que los métodos tradicionales de formación continua de profesores han sido muy cuestionados. Era muy común ver a un facilitador o a un conferencista que monopolice la sesión y limite las oportunidades de participación, perjudicando la interacción y exposición de experiencias entre docentes, resultando que los programas tradicionales no ayudaban a los participantes a crear un conocimiento significativo (Looi, Lim y Chen, 2008).



A la hora de pensar las innovaciones pedagógicas y las políticas educativas ya nadie pasa por alto la problemática del docente y la calidad de su formación. Los sistemas escolares actuales, configurados en la modernidad hacia fines del siglo XIX en América Latina, conservan una huella de su origen: la centralidad del docente, el maestro como tecnología y recurso educativo insustituible. A pesar del avance de las Nuevas Tecnologías y de las predicciones sobre las escuelas del futuro, no es probable que esta situación se altere radicalmente en el transcurso de las próximas décadas (Vezub, 2007).

Para Nieva y Martínez (2016), los estudios abarcan la formación docente inicial y continua o permanente, atendiendo a su rol de educadores Alvarado (2013); Pérez (2010); Castro (2010); UNESCO (2014); e Imbernón (2011).

Asimismo, la importancia de la formación docente para la educación y la sociedad se confirma por la UNESCO (2014), al referir que:

...si el docente no cambia, no podrán hacerse cambios relevantes en los procesos educativos para que estos sean conforme a la necesidad que se genera de las demandas sociales” (p. 1).

Por otro lado, se sostiene que el desarrollo de actividades de este tipo de modalidad, suele no corresponder a problemas que los docentes deben resolver en el aula, ya que se limitan a ser exposiciones de corte mayormente teórico. Estas estrategias han sido cuestionadas por estar aisladas de las prácticas educativas diarias y ser ineficaces en el fomento de cambios significativos en las prácticas docentes dentro del aula (Yang y Liu, 2004).

De acuerdo con Ruiz (2016) la realidad de hoy se sitúa en el momento de la historia en que los cambios sociales, tecnológicos y económicos adoptan una forma exponencial, con el mayor ritmo de variaciones jamás registrados, por lo que la adaptación a estos nuevos escenarios cambiantes se antoja fundamental como principio de supervivencia.

Para Montes (2020), el auge de la formación continua está relacionada con la velocidad de los cambios tecnológicos, la globalización de los mercados, el aumento de la competitividad y los cambios de la estructura laboral y la organización del trabajo. Todo ello, implica una mayor capacidad de adaptación, así como la potenciación de habilidades que pueden variar enormemente de un momento a otro. La crisis sanitaria ha puesto a prueba los



modelos tradicionales de trabajo, por un lado el trabajo rotativo (presencial-virtual) o 100 % remoto y por otro el necesario refuerzo de las habilidades técnicas que definen su profesión y las *soft skills*, como el trabajo en equipo, la resiliencia o la resolución de conflictos.

Para determinar el concepto del perfeccionamiento docente, se debe reconocer que este es parte de la formación continua que tiene el propósito de hacer frente a las exigencias del desempeño del nuevo rol profesional y a los problemas que presenta la formación actual, ya que el objetivo de la formación docente debe ser la construcción y el fortalecimiento de la capacidad de decisión de los docentes en el marco de un nuevo modelo institucional (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, 2010). Desde este contexto, el perfeccionamiento docente en actividad consiste en una revisión crítica de los problemas que presentan las prácticas pedagógicas y apuntan, a través de su análisis, al fortalecimiento de la tarea, y a inducir nuevas motivaciones y actitudes profesionales. Debe, por lo tanto, ser un proceso incorporado a la definición misma del trabajo docente.

Por su parte Torres (2017) afirma que se entiende por actualización el proceso de perfeccionamiento que responde a las necesidades actuales del hecho educativo, mediante el cual el personal en servicio se informa y orienta sobre innovaciones educativas.

Matos (2017) afirma que la formación continua implica, por tanto, dos visiones: la primera concibe esta como un perfeccionamiento, derivado de una serie de acciones tendientes a remediar aspectos deficitarios de la formación inicial, y la segunda supone que la formación profesional es un proceso continuo a lo largo de la vida de un docente, que aprende en situación y en colaboración con otros. Esta dualidad se desarrolla en una sociedad cada vez más compleja, que exige innovar hacia sistemas eficaces en la preparación de generaciones que deben enfrentar la incertidumbre y la complejidad.

En Ecuador, la actualización docente es un programa desarrollado por la Dirección Nacional de Formación Continua que tiene por objetivo central promover el desarrollo profesional de los docentes mediante un acompañamiento en su labor pedagógica, desde sus inicios dentro del sistema educativo y durante todo su trayecto profesional, contribuyendo de



esta manera al fortalecimiento de su desempeño profesional y, consecuentemente, el de los estudiantes. Dentro del artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) (Asamblea Nacional, 2018), en su literal a, establece que las y los docentes del sector público, tienen el siguiente derecho “Acceder gratuitamente a procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico en todos los niveles y modalidades, según sus necesidades y las del Sistema Nacional de Educación” (Ministerio de Educación, 2020).

Como parte de este programa, se han abierto cursos de actualización docente y programas de maestrías en todas las áreas curriculares y para todos los niveles educativos, desde los cuales se proporcionará herramientas pedagógicas a los docentes, con las cuales podrán responder con mayor solvencia a las diferentes necesidades de los estudiantes y a los diversos ambientes educativos (Ministerio de Educación, 2020).

Objetivos e importancia del perfeccionamiento docente

El objetivo fundamental del perfeccionamiento docente se vincula estrechamente con la mejora de la calidad en el sistema educativo ecuatoriano, para ello, dentro de la política de la educación superior se establecen, por Ley, los mecanismos para llevar adelante el perfeccionamiento docente. Es así que en el Reglamento de Carrera y Escalafón del profesor e investigador desarrollado por el Consejo de Educación Superior (CES) (Consejo de Educación Superior, 2019) establece, en dos artículos:

Art. 90. Garantía del perfeccionamiento académico. A fin de garantizar el perfeccionamiento del personal académico, las universidades y escuelas politécnicas públicas elaborarán el plan de perfeccionamiento para cada periodo académico (2019, pág. 41), y

Art. 91. De la capacitación y actualización docente. Las IES, diseñarán y ejecutarán programas y actividades de capacitación y actualización de sus docentes titulares y no titulares, sea individualmente o en asociación o convenio con otro y otras IES (2019, pág. 41).



De esta manera, las Instituciones de Educación Superior deben incluir procesos de capacitación y de formación para su planta docente, por tal motivo la importancia de un espacio de reflexión y análisis de las dimensiones y elementos que se deben considerar para realizar la identificación de las necesidades y la planificación integral de procesos de capacitación que permita fortalecer las competencias de sus académicos.

De acuerdo con Vázquez, los principales objetivos que persigue la capacitación docente son desarrollar una actitud de compromiso con el mejoramiento cualitativo de la educación, utilizar adecuada y creativamente los instrumentos curriculares y materiales de apoyo, evaluar continuamente la calidad de la oferta académica y el funcionamiento institucional, intercambiar experiencias que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes y su aprendizaje y cumplir con entusiasmo, eficiencia el rol protagónico como agentes del proceso de transformación educativa. (2017, p. 1)

Andrade y otros (2020) coinciden en que la capacitación docente es procurar que el profesor sepa cómo enseñar; ya que, no basta con que posea los conocimientos de la asignatura o de su actividad profesional, sino que, también conozca estrategias y metodologías para llegar con el conocimiento a sus estudiantes, siendo esta una actividad inherente a la docencia, por cuanto la ciencia está cambiando día a día, más aún en la actualidad en que el conocimiento es ubicuo y abierto por lo que puede llegar a diferentes lugares, en suma es una forma de actualizar al docente (Rodríguez, 2017), siendo algo intrínseco a la actividad académica, de tal manera que no puede verse como algo impositivo o como una mera forma de cumplimiento; sino, como un eje necesario y fundamental para realizar la docencia con calidad y responsabilidad.

La implementación del proceso de perfeccionamiento docente, obedece y se enmarca en el Modelo de evaluación externa de universidades y escuelas politécnicas desarrollado por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) (Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019), en el ítem 1.4 del Estándar 1 se enuncia que:



1.4. La institución cuenta con un plan de capacitación del profesorado (en concordancia con la LOES, 2010-2018, Art. 156. RCE 2018, Arts. 90-91) acorde con su oferta académica, investigación, pedagogía y didáctica, tecnologías de la información, y otras materias requeridas, bajo la coordinación de instancias responsables (Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019, pág. 57).

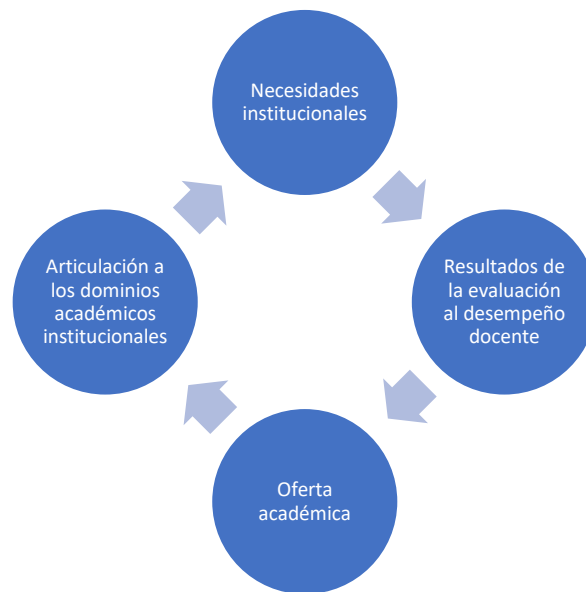


Figura. 3 Fases del perfeccionamiento docente

Nota: Capacitación docente y educación superior: propuesta de un modelo sistémico desde Ecuador (Andrade, Siguenza, & Chitacapa, 2020)

Desde una perspectiva sistémica propuesta por Ecuador, se pueden identificar diversos componentes del proceso como: necesidades institucionales, resultados de la evaluación al desempeño docente, Oferta académica y articulación de los dominios académicos institucionales (Andrade, Siguenza, & Chitacapa, 2020).

Torres (2017) citando a Abraham Magendzo y Jorge Pávez (1979) comparte una estrategia, un esquema o patrón de perfeccionamiento docente que parece comprender todas o algunas de las siguientes fases:



Fase 1: Identificación de las necesidades de cambio, realizada generalmente por parte de la autoridad apoyada por un equipo de especialistas o por grupos de élite. Podemos tomar como ejemplo el cambio del sistema curricular; en él se identifica la exigencia de elaborar programas con base en objetivos, formularlos operacionalmente, introducir métodos activos de enseñanza; sistemas de evaluación formativa, etcétera (pág. 6).

Fase 2: Motivación e información teórica sobre los cambios propuestos en nuestro ejemplo, sobre la importancia de los principios de aprendizaje implícitos en el cambio, técnicas de planificación, construcción de instrumentos de evaluación, etcétera (pág. 7).

Fase 3: Desarrollo de conocimientos y habilidades para realizar los cambios; por ejemplo, métodos y técnicas de enseñanza, sistemas modernos de evaluación, medios audio-visuales, criterios para elaborar el currículum, etc. Esto se realiza generalmente a través de cursos de perfeccionamiento (pág. 8).

Fase 4: Invitación a aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en la realización de actividades docentes (pág. 9).

Fase 5: Seguimiento de aplicación de los conocimientos adquiridos en los programas de perfeccionamiento docente. La estrategia planteada, se caracteriza por su coherencia lógica, parte de la identificación de una necesidad, propone criterios y medios para responder a ella, informan e invita a su adopción y finalmente, se interesa por sus consecuencias o resultados (pág. 10).

2.2. El engagement

2.2.1. El engagement laboral

El tema se considera importante al conocer estrategias para el fortalecimiento en el clima laboral, ya que se lo que busca es implementar habilidades para tener más aspectos positivos en el clima laboral, la estrategia ENGAGEMENT que se refiere al tipo de



compromiso que maneja el empleador y el empleado, siempre teniendo en cuenta los compromisos que manejan cada uno de ellos y sus emociones (Lozano & Forero, 2020).

Para Lozano y Forero (2020), quienes citan a Cárdenas (2014):

“la Psicología Humanista aporta al engagement la consideración del ser humano como el centro de interés, en este caso, en el ámbito laboral, analizando sus valores, la percepción que tiene de sí mismo en el trabajo y sus respuestas ante las dificultades en la organización”. (p. 9)

Como menciona Ballesteros (2019), la creciente importancia del concepto de *engagement* es sostenida por una gran cantidad de investigadores citando a (ChanOlmsted, Wolter y Wang, 2017; Macnamara, Sakinofsky, y Beattie, 2012; Pedersen et al., 2014; Cvijikj y Michahelles, 2013; Sobaci y Hatipoğlu, 2017; Tarín Rubio, 2013; Triantafillidou et al., 2015). Afirma además que Pedersen et al. (2014) consideran que existe mucho debate académico alrededor de la definición de conceptos como *engagement* político y participación (p. 106).

Para López y Chiclana (2017), el constructo *engagement* se ha empleado en la empresa para una mayor implicación de las personas en su desempeño laboral, relacionado con múltiples variables y dimensiones de las personas, más allá de las estrategias y habilidades técnicas para cumplir las funciones del puesto, presenta implicaciones en la salud mental. Un mayor desarrollo del constructo puede ser una plataforma óptima para el verdadero compromiso y promoción de la persona.

Avila y Portalanza (2017) citan a los autores Maslach y Leiter (1997) quienes creían que *engagement* y burnout eran polos opuestos; por lo que consideraron las tres dimensiones de medición de burnout de Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach, Jackson, y Leiter, 1996) agotamiento, cinismo, y baja eficacia profesional y para describir *engagement* lo hacían como: energía, involucración y eficacia. Mas tarde Salanova y Schaufeli (2004) aseguraron que el *engagement* es el constructo teóricamente opuesto al *burnout* como síndrome de estar



quemado por el trabajo, por tanto, siendo dos conceptos distintos deben ser evaluados de forma independiente (p.115).

Con estos antecedentes, se demuestra que el *engagement* está positivamente relacionado con variables de resultado en las organizaciones, por ejemplo, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la conducta ciudadana.

El *engagement* laboral ha ganado más espacio en el campo del comportamiento y la erudición organizacionales positiva, se lo conoce como un cambio intelectual efectivo relacionado con el compromiso que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Dacal, 2017).

Para los autores Schaufeli, Bakker y Salanova, citados por Avila y Portalanza (2017), expresan que:

“El vigor se caracteriza por ser enérgico, resistente y persistente ante las dificultades del lugar de trabajo, mientras que la dedicación es tener inspiración, orgullo, entusiasmo y la voluntad de superar los desafíos en el trabajo y la absorción significa estar contento y concentrarse en el trabajo de tal manera que el empleado sienta problemas mientras se separa del trabajo” (p. 110).

Además, Geldenhuys, Łaba y Venter (2014) explicaron que el vigor, la dedicación y la absorción son tres componentes del compromiso laboral que representan los aspectos físicos, emocionales y cognitivos, estos comparten una similitud teórica con el *engagement* laboral estudiado por Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris (2008) ya que ambos conceptos consideran el vigor (denominado vitalidad o vigor, en consecuencia) como un elemento esencial en la vida laboral, adicional a ello, la diferencia entre los dos conceptos se basa en la creación y utilización de recursos. El *engagement* laboral determina el nivel al que los empleados desean utilizar sus recursos personales en el trabajo (Kahn, 1990).



Lozano y Forero (2020) concuerdan con la apreciación de (Acosta, Salanova y Llorens, 2011, p. 127), que afirman que el vigor se caracteriza por agudos niveles de brío y firmeza intelectual mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está ejecutando incluso cuando se muestran dificultades. La dedicación reseña a una alta alcance profesional, junto con la expresión de una emoción de importancia, exaltación, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Finalmente, la absorción se causa cuando la persona está totalmente condensada en su trabajo, cuando el tiempo le pasa rápidamente y presenta problemas a la hora de separarse de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

Un estudio desarrollado por Raza (2017), muestra que en general los niveles de engagement laboral y sus distintas dimensiones están positivamente relacionados con el desempeño de las unidades de negocio (satisfacción del cliente, lealtad del cliente, nivel de ganancias, productividad, entre otros indicadores), y que por tanto se puede considerar que un empleado con alto nivel de *engagement* laboral en efecto es una ventaja competitiva para la organización (Harter, Schmidt, y Hayes 2002).

Tabla 8

Factores determinantes del *engagement*

| Factores | Descripción |
|-------------------------|--|
| Individuales | Referidos a las características, habilidades, actitudes y competencias de cada persona, las cuales facilitan el <i>engagement</i> y el cumplimiento del rol; generando la fuerza interior para continuar su labor a pesar de las dificultades. |
| Organizacionales | Referidos a las herramientas y recursos que la organización le ofrece al trabajador para cumplir con sus tareas, el ambiente de trabajo, las normas establecidas y la orientación que recibe de la organización. |
| Contextuales | Referidos a la interacción de los dos factores anteriores, donde el resultado dependerá de la situación en la que se encuentre la persona y la organización. |



Nota: Tomado de Las emociones como predictoras del engagement laboral en docentes de una institución educativa privada del Perú (Bustamante, Kato, Marroquín, & Yánac)

2.2.2. Instrumentos para la medición del *engagement* laboral

La Psicología de la Salud Ocupacional se ha preocupado casi exclusivamente por la enfermedad y el malestar, dando cuenta de que a través de una simple revisión cerca del 95% de todos los artículos que se han divulgado en el *Journal of Occupational Health Psychology* conocen de los talentos perjudiciales de la salud y el bienestar del recurso humano, tales como suceso cardiovascular, contusiones por esfuerzos iterativos y burnout. Y solo el 5% aproximadamente de los artículos, tratan de aspectos positivos como la motivación y la satisfacción en el trabajo. Desde los comienzos de este siglo, se ha puesto más atención sobre lo que ha sido llamado psicología positiva: el estudio científico de las capacidades humanas y su funcionamiento óptimo (Schaufeli & Bakker, 2004).

Desde principios del siglo XXI, hubo un creciente impulso hacia la psicología positiva. Este llevó a trasladar el foco de atención desde la enfermedad y los factores de riesgo hacia la promoción de la salud y el bienestar. Desde esta perspectiva, surgen nuevas áreas de estudio del trabajo dentro de la Psicología, como lo son la Psicología Organizacional Positiva y la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva que se enfocan en la buena vida organizacional en sus diferentes niveles: individual, inter-individual, grupal, organizacional y social (Salanova, Martínez, & Llorens, 2014). Entre estos aspectos positivos del trabajo se encuentra el engagement (Gómez et al., 2019).

Villa et al. (2019), afirma que el *engagement* hace que el individuo se encuentre comprometido, con altos niveles de energía, dedicación y absorción en el trabajo. Es un elemento del proceso motivacional laboral que favorece el bienestar de los trabajadores y la salud en general. De acuerdo con Gómez et al. (Gómez, Labarthe, Ferreira, & Chiminelli, 2019).



El primer abordaje, de Maslach y Leiter (1997), asume que engagement y burnout son los polos encontrados de un perenne de bienestar en el trabajo en el cual el burnout representa el extremo negativo y el engagement la punta positiva. Debido a que Maslach y Leiter (1997) definen el burnout en requisitos de agotamiento, cinismo, y baja eficacia profesional, el engagement entonces se caracteriza por energía, involucramiento y empuje. Por definición, estos tres aspectos del engagement constituyen los opuestos de los tres aspectos correspondientes en el burnout (Schaufeli & Bakker, 2004).

El concepto de *engagement* como constructo independiente se operacionalizó en un instrumento de auto-registro, la escala Utrecht de *engagement* (UWES, por sus siglas en inglés) (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002). La misma se encuentra compuesta por 17 ítems que se agrupan en tres factores: vigor, dedicación y absorción. La misma se encuentra disponible en alrededor de 30 idiomas (Schaufeli, s/f).

Tabla 9 UWES

| Dimensión | Indicador |
|---|--------------------------------------|
| Vigor Se evalúa mediante seis ítems, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades | Altos niveles de energía |
| | Resistencia mental |
| | Esfuerzo |
| | Persistencia |
| Dedicación La dedicación se evalúa mediante cinco ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado, orgulloso, sentirse inspirado y retado por el trabajo. | Entusiasmo |
| | Orgullo |
| | Reto |
| | Inspiración que le provoca su empleo |
| Absorción La absorción se evalúa mediante seis ítems que se refieren a estar dichosamente inmerso en su trabajo y presentar problema para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor. | Propósito |
| | Felicidad |

Fuente: UWES Manual – Español (Schaufeli & Bakker, 2004)



Desde su introducción en 1999, se han ejecutado varias ilustraciones de revalidación del UWES que dejar ver su relación con el burnout y la adicción al trabajo, identifica posibles causas y consecuencias del *engagement* y elucida el papel que juega el *engagement* en métodos más complicados coherentes con la salud y bienestar de los colaboradores. Un reciente estudio sobre la validez de los constructos: *engagement* en el trabajo, burnout y adicción al trabajo, mostró que el *engagement* y la adicción al trabajo apenas muestran correlación entre sí, a excepción de la absorción, se correlaciona moderadamente de forma positiva con el “trabajo excesivo” de la adicción al trabajo (Schaufeli, Taris y Van Rhene) (2004). El *engagement* en se relaciona efectivamente con particularidades de la labor que podrían ser rotuladas como recursos, motivadores, o energizadores de los compañeros, del superior inmediato, la retroalimentación al ejercicio, el coaching, la independencia en el trabajo, variedad de tareas y el adiestramiento (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001, 2003; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Schaufeli y Bakker, in press).

Schaufeli y Bakker (Schaufeli & Bakker, 2004) afirman que:

Los posibles resultados del *engagement* en la labor están relacionadas con actitudes positivas hacia el trabajo y la empresa, tales como satisfacción laboral, compromiso organizacional y mínimas intenciones de rotación (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli y Bakker, en prensa; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003). También se relacionan con conductas organizacionales positivas tales como: iniciativa y motivación para el aprendizaje (Sonntag, 2003), gestiones principales al rol (Salanova, Agut y Peiró, 2003), y conducta proactiva (Salanova et al., 2003). Además, hay algunos indicadores de que el *engagement* se relaciona positivamente con la salud, esto es, con bajos niveles de depresión y distrés (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003) y quejas psicosomáticas (Demerouti et al., 2001) (2004, pág. 11).

Particularmente los recursos laborales que actúan como motivadores, parecen ser causa del *engagement* en el trabajo, mientras que los empleados con *engagement* muestran actitudes positivas hacia el trabajo, experimentan buena salud mental, y parecen desempeñarse mejor que aquellos con menor *engagement*. Finalmente el *engagement* no se limita al individuo, sino que puede



intercambiarse con otros, transformándose así en lo que ha sido llamado *engagement* colectivo. (Schaufeli & Bakker, 2004, pág. 12)

El instrumento de medición UWES, pretende dar una mirada hacia al interior de la organización, permitiendo entender los diversos ejes de desarrollo del talento humano en los que han existido resultados positivos, y en aquellos espacios donde el ser humano, como trabajador, debe mejorar, crecer y reforzar en la institución. Este ejercicio se puede volver un poco complicado al momento de contar con un gran número de personal, el mismo que por distancia geográfica, no podría ser atendida de manera formal.

En el trabajo diario, la institución debe velar por que cada colaborador tenga las herramientas necesarias y suficientes para hacer su trabajo, propiciando en todo momento un ambiente de trabajo adecuado, donde el colaborador se sienta motivado para hacer sus labores, para relacionarse con sus pares y para fortalecer vínculos con sus clientes externos.

2.3. Incidencia del desarrollo del talento humano en el *engagement* laboral de la FCA de la UG

En la medición estadística sobre el *engagement* laboral que tiene la FCA-UG para el año 2022, se puede evidenciar los ejes que prevalen en el instrumento: vigor, dedicación, absorción y adaptación. Todos tienen una media superior a 5, por lo que la incidencia del *engagement* en estos ejes es casi siempre, es decir al menos una vez por semana.

Tabla 10 *Engagement* laboral FCA-UG 2022

| | Medi a | Desviació n estándar | Asimetrí a | Curtos is | Mínim o | Máxim o |
|---|-----------|-------------------------|---------------|--------------|------------|------------|
| <i>Sobre Vigor</i> | | | | | | |
| [En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)] | 5.548 | .8787 | -2.410 | 5.956 | 2.0 | 6.0 |
| [Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*] | 5.576 | .9046 | -2.508 | 6.004 | 2.0 | 6.0 |
| [Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*] | 5.424 | 1.1506 | -2.708 | 7.929 | 0.0 | 6.0 |



| | | | | | | |
|---|-------|--------|--------|--------|-----|-----|
| [Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)] | 5.366 | 1.1683 | -2.175 | 4.300 | 1.0 | 6.0 |
| [Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)] | 5.717 | .8164 | -3.396 | 11.389 | 2.0 | 6.0 |
| [Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)] | 5.615 | .8402 | -2.844 | 8.482 | 2.0 | 6.0 |
| Sobre dedicación | | | | | | |
| [Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)] | 5.574 | 1.0523 | -2.747 | 7.015 | 1.0 | 6.0 |
| [Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*] | 5.489 | 1.1626 | -2.547 | 5.845 | 1.0 | 6.0 |
| [Mi trabajo me inspira (DE3)*] | 5.462 | 1.2139 | -2.366 | 4.677 | 1.0 | 6.0 |
| [Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*] | 5.772 | 0.8400 | -4.320 | 19.170 | 1.0 | 6.0 |
| [Mi trabajo es retador (DE5)] | 5.582 | 0.9896 | -2.872 | 8.291 | 1.0 | 6.0 |
| Sobre absorción | | | | | | |
| [El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)] | 5.398 | 1.1434 | -2.396 | 5.476 | 1.0 | 6.0 |
| [Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)] | 4.978 | 1.4218 | -1.485 | 1.226 | 1.0 | 6.0 |
| [Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*] | 4.924 | 1.5352 | -1.379 | 0.881 | 0.0 | 6.0 |
| [Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*] | 5.467 | 1.1526 | -2.757 | 7.332 | 1.0 | 6.0 |
| [Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)*] | 5.076 | 1.3926 | -1.886 | 3.032 | 0.0 | 6.0 |
| [Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)] | 4.522 | 1.7319 | -1.315 | 0.701 | 0.0 | 6.0 |
| Sobre la adaptación | | | | | | |
| [Encuentro formas innovadoras de lidiar con situaciones inesperadas y eventos] | 5.355 | 1.1670 | -2.240 | 4.656 | 1.0 | 6.0 |
| [Mantengo la calma y me comporto positivamente ante eventos muy estresantes] | 5.527 | 0.9846 | -2.695 | 7.608 | 1.0 | 6.0 |



| | | | | | | |
|--|-------|--------|--------|-------|-----|-----|
| [Utilizo ideas creativas para gestionar eventos inesperados] | 5.363 | 1.1881 | -2.124 | 3.980 | 1.0 | 6.0 |
| [Me ajusto y trato con situaciones impredecibles al cambiar el enfoque y tomar medidas razonables] | 5.500 | 0.9889 | -2.613 | 7.240 | 1.0 | 6.0 |
| [Periódicamente actualizó técnicas y competencias interpersonales como una forma de realizar mejor las tareas en las que estamos inscritos.] | 5.359 | 1.1728 | -2.158 | 4.217 | 1.0 | 6.0 |
| [Busco y desarrollo competencias nuevas para afrontar situaciones difíciles.] | 5.478 | 1.0533 | -2.508 | 6.147 | 1.0 | 6.0 |
| [Mantengo el enfoque cuando trato con múltiples situaciones y responsabilidades] | 5.582 | 0.9896 | -2.872 | 8.291 | 1.0 | 6.0 |
| [Diseño planes alternativos en muy poco tiempo como manera de hacer frente a las demandas de nuevas tareas.] | 5.402 | 1.1100 | -2.187 | 4.323 | 1.0 | 6.0 |

Fuente: Investigación de campo FCA-UG (2022)

Elaborado por: J. Bonilla (2022).

En el eje de Vigor, destaca [Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)] e [Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)], que mantienen las medias más altas del grupo con 5.72 y 5.62 respectivamente, con ello se evidencia que las personas tienen la confianza en su trabajo, aun cuando las cosas podrían mostrarse complicadas pues confían en que su gestión y trabajo aporta a los objetivos institucionales; mientras que en el bloque de dedicación los ítems de [Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*] y [Mi trabajo es retador (DE5)] representan medias de 5.77 y 5.59 respectivamente lo que muestra la forma en la que los colaboradores se sienten dentro de la Facultad, es decir, se sienten representados, orgullosos donde cada tarea o actividad presenta un reto para ellos; sobre absorción [El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)] y [Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*] con medias de 5.39 y 5.47 respectivamente y en este eje los resultados denotan que existe un exceso de trabajo considerando que luego de la pandemia y por el presupuesto gubernamental se han replanteado



las horas de los docentes y los cursos y materias asignadas, por lo que es coherente con que el tiempo no alcance para diversas actividades o que los colaboradores pasen todo el tiempo inmerso en sus trabajos; sobre la adaptación [Mantengo la calma y me comporto positivamente ante eventos muy estresantes] y [Mantengo el enfoque cuando trato con múltiples situaciones y responsabilidades] que presentan 5.53 y 5.59 respectivamente, lo que es coherente con la experiencia docente, el manejo positivo de sus emociones que les permiten adaptarse al entorno que se les presenta y enfocarse en las múltiples situaciones y responsabilidades que se presentan en el entorno.

Mientras que por otra parte, los ejes que se ven mas afectados son [Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)] con una puntuación de 4.9 que puede provocar una reacción de olvido hacia todos los factores que lo conectan con la realidad incluyendo amigos, parientes y familia, donde radica la felicidad del individuo; [Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*] con 4.9 se puede apreciar que no es suficiente un ambiente adecuado de trabajo cuando se vincula la felicidad del individuo; [Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)] con 4.5 donde el tiempo de horas consumidas en diseñar material y contenido didáctico supera las horas permitidas, lo que conlleva a que los colaboradores utilicen horas extraordinarias para alcanzar los objetivos académicos que se les demanda como docentes. Estos tres ejes son aquellas que pueden afectar la felicidad del colaborador, por lo que afecta también los resultados que pueden tener como equipo. El eje de absorción es uno de los más importantes al propiciar el *engagement* institucional, debido a que los resultados reflejan el nivel de felicidad que puede provocar su trabajo, la permanencia y lealtad que el colaborador coloque en sus tareas.

2.4. Perspectivas del *engagement* laboral frente a la virtualidad

La Facultad de Ciencias Administrativas, reformuló las carreras haciendo un proceso de transición hacia la virtualidad, la misma, que según los estudios realizados por Fiallos (2022), concluyó que no existe influencia directa y significativa entre las variables educación a



distancia y virtual y la calidad académica, debido a la forma en que se ha llevado el proceso de educación a distancia y virtual en la Universidad de Guayaquil, la cual producto de la pandemia ocurrida a nivel mundial se tuvo que poner en práctica de manera inmediata y sin hacer las pruebas necesarias del caso, lo que ocasionó malestar tanto en estudiantes y docentes debido a los múltiples errores que presentaron las plataformas Zoom y Moodle por cuestiones de conectividad y capacidad para tener a todos trabajando al mismo tiempo.

Asimismo, otros aspectos como que las aulas extendidas eran imprecisas principalmente en los contenidos, metodologías y recursos que son considerados de gran aporte para desarrollar una buena calidad académica, si estos no están acorde a los requerimientos mínimos la enseñanza aprendizaje de los estudiantes se verá mermada con mayor evidencia en las carreras prácticas, pero con efecto también en las carreras como las de la facultad de Ciencias Administrativas. Lo que precisó un refuerzo de perfeccionamiento docente en competencias de manejo de TIC, el control básico y necesario en la aplicación de un modelo pedagógico online para obtener una alta calidad académica, donde se presentaron falencias en el modelo implementado pero que fue perfectible y que alcanzó un nivel óptimo de excelencia en los semestres futuros hasta la actualidad.

Se resaltan elementos presentados y percibidos por docentes, refiriéndose a que el teletrabajo aumentó las horas laborales, ya que superado el manejo de TIC, pasaron a diseñar nuevos recursos didácticos del mismo proceso educativo que debía ser subido a la plataforma educativa, donde todos requieren mayor manejo y destrezas de las nuevas herramientas que se incorporaron en este proceso de virtualidad; que es lo que ha incidido negativamente en el *engagement* de los colaboradores, considerándose que la virtualidad los ha recargado de horas laborables, lo que manifiestan con un exceso de trabajo que puede llevarlos a un agotamiento mental prematuro.

Por tanto, el *engagement* que fluía entre el personal se vio limitado porque hubo ausencia de los programas de vinculación con la sociedad, proceso que se paralizó completamente desde



que se suspendieron las operaciones presenciales de la institución educativa; el proceso administrativo y los servicios fueron los primeros en reanudarse quedando pendiente la estructuración de políticas que permitan fluir de mejor forma la interacción entre los estudiantes, los docentes y el proceso educativo.

Finalmente, luego de varios años de transición, post pandemia, el personal ha vuelto a las aulas, con modalidad extendida y también con virtualidad, con mayores bríos de retomar sus actividades, y considerando que actualmente el presupuesto estatal se ha reducido considerablemente para la contratación de nuevos profesionales, resta que el *engagement* propicie una restauración sobre la dedicación del personal con la redistribución de horas y cargas académicas, desde un ambiente de trabajo agradable favoreciendo la interacción del docente con su carga horaria hacia los estudiantes.



Capítulo III

Plan para incentivar el *engagement* en la FCA de la UG

3.1. Situación actual del desarrollo del talento humano en la FCA

La Universidad de Guayaquil es una de las más grandes del Ecuador, contando con alrededor de 60 mil estudiantes y unos 5 mil colaboradores entre docentes y personal operativo y administrativo. Este contexto le permite tener un alcance de múltiples carreras. De manera general, es una entidad pública que se enmarca en las directrices y regulaciones del ámbito educativo que rigen en el territorio ecuatoriano. En este apartado, se hará un recuento de como funciona actualmente la Universidad y específicamente la Facultad de Ciencias Administrativas que es donde se centra el objeto de estudio de esta investigación.

3.1.1. Marco legal

La Universidad de Guayaquil, es una entidad autónoma de derecho público, de conformidad con lo prescrito en el artículo 1 del Estatuto Orgánico (Universidad de Guayaquil, 2016) de la institución en concordancia con el artículo 355 de la Constitución de la República. Y mediante Resolución NO.RPC·S20.No.271 .08, de fecha 28 de agosto de 2008, el Consejo Nacional de Educación Superior, en el ámbito de sus competencias aprobó el Estatuto de la Universidad de Guayaquil. mismo que fuere notificado mediante oficio Nro. 003105 CONESUP STA-SPC, de fecha 1 de septiembre de 2008, suscrito por el señor doctor Medardo Luzuriaga Zurita, en calidad de Secretario.

De conformidad con el artículo 10 del Estatuto de la Universidad de Guayaquil, es atribución del Órgano Colegiado Superior, formular el Estatuto Orgánico de la Universidad de Guayaquil y sus modificaciones, los que deberán ser sometidos a la aprobación del Consejo Nacional de Educación Superior. Por tanto, es deber de la Universidad de Guayaquil, armonizar su normativa interna, en observancia a la Constitución de la República, la Ley



Orgánica de Educación Superior, su Reglamento General, su Ley de Creación, así como a las demás normativas expedidas por los organismos competentes (Universidad de Guayaquil, 2016) (Universidad de Guayaquil, 2020).

- **Del Gobierno de la Universidad**

Dentro del funcionamiento de la Universidad, se encuentra el Cogobierno, que se establece en los artículos 19 y 20 del Estatuto orgánico (Universidad de Guayaquil, 2016), tal como sigue:

Art. 19.- El cogobierno universitario es un sistema de representación basado en la gestión política del conocimiento y en la construcción de lo público, que exige y promueve la formación y argumentación académica en todos los actores intervinientes, para la producción de discursos críticos, alineados con el diálogo de saberes, la participación democrática y la convivencia armónica entre sus miembros (pág. 35).

El cogobierno universitario garantiza la organización, participación e inclusión democrática y sin discriminación alguna, de los miembros de la Comunidad Universitaria en las propuestas, deliberaciones y decisiones que las autoridades y órganos de dirección realizan sobre la Universidad de Guayaquil. Se rige por los principios de calidad, igualdad de oportunidades, amabilidad y equidad de género y reconoce la acción afirmativa para aquellos actores y grupos tradicionales e históricamente excluidos (pág. 35).

Art. 20.- La Universidad de Guayaquil cumple con el principio de cogobierno a través del Órgano Colegiado Académico Superior y los Consejos de Facultad donde están representados los diferentes estamentos de la comunidad universitaria sus autoridades, docentes, graduados, estudiantes, servidores y trabajadores, de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior y en este Estatuto. El Órgano Colegiado Académico Superior de la Universidad de Guayaquil, se denominara Honorable Consejo Universitario (pág. 36).

- **Del proceso de Talento Humano**

Mientras que para la función operativa y administrativa, en general para la gestión, el Estatuto orgánico, mantiene en su artículo 23, los órganos de gestión o gobierno de la



Universidad de Guayaquil como: a) Rector, b) Vicerrectorados y c) Sistema de Gestión Tecnológico, Administrativo y Financiero.

Por otra parte, el artículo 25 indica que el sistema de Gestión Tecnológico, Administrativo y Financiero es el órgano de gerencia de los recursos humanos, tecnológicos, administrativos y financieros de la Universidad de Guayaquil, encargado del diseño, planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de modelos y procesos que propicien su optimización en el marco de la transparencia, eficiencia y rendición de cuentas (Universidad de Guayaquil, 2016).

Como se puede visualizar en la figura 4, el mapa de procesos de UG, mantiene en su cadena de valor la Dirección de Talento Humano que es un proceso adjetivo de apoyo para toda la entidad.

Figura. 4 Mapa de procesos UG



Nota: Estatuto Orgánico (Universidad de Guayaquil, 2016)

Desde este contexto, existen procesos desconcentrados hacia cada una de las facultades que componen la oferta académica de UG, las mismas están supeditadas por la Comisión de Gestión Administrativa y Financiera que es un órgano encargado de brindar asesoría al



Honorable Consejo Universitario en el ejercicio de la política y rectoría en el ámbito administrativo financiero, tal como lo indica el artículo 88 del Estatuto orgánico de la Universidad.

La Comisión de Gestión Administrativa y Financiera estará integrada por: El Rector (a) quien lo presidirá Los cuatro Vicerrectores o sus delegados. El Gerente Administrativo Financiero. El Coordinador General de Planificación, Evaluación y Acreditación. El Director (a) de Talento Humano; El Director (a) Financiero; El Director (a) de Gestión Tecnológica de la Información El Director (a) Administrativa; y, El Director (a) de Infraestructura y Obras Universitarias (Art. 89). Véase el Anexo 3 Organigrama de la Universidad de Guayaquil

Entre las atribuciones de la Comisión de Gestión Administrativa y Financiera son las siguientes a) Proponer al Honorable Consejo Universitario las políticas y lineamientos que norman los procesos administrativos y financieros de la institución, y b) Asesorar y velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, estatutos y normas en el ámbito de la gestión administrativa y financiera que rigen el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior (Art 90).

Por tanto, todo cambio o implementación de procesos que afecten las políticas de la UG, deberá ser revisado, evaluado y aprobado por la Comisión de Gestión Administrativa y Financiera, receptando, evaluando y aprobando el plan estratégico y operativo de cada Facultad y de sus Carreras y entidades adscritas, desde sus Consejos de Facultades (artículo 94, literal a). Este último, también tiene entre sus competencias el de aprobar las normativas e instructivos necesarios para el buen funcionamiento de la Unidad Académica, los que no podrán hallarse en oposición con las normas generales vigentes en la Universidad (artículo 94, literal h).

Entre otras competencias del Consejo de Facultades, que son vitales para viabilizar la mejora operativa y administrativa de cada unidad académica se encuentran la de:



p) Conocer y resolver de conformidad con el Estado y los Reglamentos de la Universidad, los asuntos, planteamientos y solicitudes de orden administrativo y académico propios de cada Facultad dentro del ámbito de sus competencias (pág. 43).

q) Solicitar al Honorable Consejo Universitario por intermedio del Decano, la contratación de profesores ocasionales, asesores técnicos, ayudantes de cátedra, de conformidad con la LOES, los Reglamentos emitidos por el CES y la normativa institucional (pág. 43).

- **Línea estratégica en la FCA**

El Decano o Decana, es la primera autoridad académica de la Facultad (Art 114), entre sus deberes y atribuciones de los Decanos o Decanas de Facultades, se encuentran los siguientes: a) Desarrollar el Plan Estratégico de la Facultad en atención a los lineamientos de vinculación, investigación y formación. b) Dirigir y supervisar el buen manejo y funcionamiento de las actividades académicas y administrativas de la Facultad y g) Presentar al Consejo de Facultad el proyecto de programación académica del año lectivo, los proyectos de reforma académica y administrativa que estimare necesarios; h) Requerir al Rector la contratación del personal académico y administrativo para el normal funcionamiento de la Facultad (Art. 116).

Cabe mencionar que los modelos de gestión universitaria y el educativo son incluyentes y velan por la eliminación de toda forma de discriminación, propendiendo al desarrollo de capacidades y potencialidades de estudiantes, profesores (as), investigadores (as), funcionarios (as) y trabajadores (as), visibilizando y reconociendo sus diferencias, en el marco del respeto a la identidad institucional, aplicándose la medida de acción afirmativa para mujeres y otros sectores históricamente excluidos(artículo 138).



3.2. Objetivos del Plan

Fomentar el desarrollo de valores institucionales, promoviendo mecanismos que garanticen el bienestar y mejora de las condiciones laborales, permitiendo una mayor productividad y mejor desempeño laboral.

3.3. Plan de acción para el *engagement* laboral

El constructo *engagement* laboral, aparece en un primer estudio realizado acerca del burnout, con el abordaje de Maslach y Leiter (1997), donde se asume que *engagement* y *burnout* son los polos opuestos de un continuo de bienestar en el trabajo en el cual el burnout representa el polo negativo y el *engagement* el polo positivo, determinando el burnout en términos de agotamiento, cinismo, y baja eficacia profesional, mientras que el *engagement* se caracteriza por energía, involucración y eficacia (Schaufeli & Bakker, 2004).

El concepto de *engagement* como constructo independiente se operacionalizó en un instrumento de auto-registro, la escala Utrecht de *engagement* en el trabajo (UWES, por sus siglas en inglés) (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002), que es la que ha permitido establecer una medición acerca de diversas dimensiones que lo contemplan. En su aplicación, el descubrimiento del *engagement*, basado en la psicología positiva, se ha visto ampliado a diversos aspectos de la organización. Entre los modelos establecidos donde funciona en su máximo potencial, se encuentra el modelo basado en la teoría de Demanda de Recursos Laborales (DRL), que es expuesto a partir de sus componentes: demandas y recursos laborales, y su posterior extensión: recursos personales. Siendo este último abordado por su definición conceptual, el rol que cumplen y sus dimensiones. Por tanto, el *engagement* posibilita a las organizaciones contar con el personal idóneo, para la realización de las tareas de los mismos y el logro de los objetivos de la empresa (Vargas & Estrada, 2020).

El estudio de Vesga et al (2021) indica que la edad podría ser un factor que pueda incidir en el compromiso considerado como parte fundamental del *engagement*, pero que no tiene



relevancia sobre este ni en la proactividad de las personas. Esto permitió reconocer que el *engagement* es un constructo que se debe desarrollar desde las emociones de las personas, desde la motivación intrínseca. Ulrich dice que la productividad y la retención de talento están íntimamente relacionados con el *engagement*.

Por su parte Deloitte (2015), muestra una reflexión sobre la cultura organizacional y el *engagement*, donde, en una era de transparencia, han emergido como dos de los temas más críticos que enfrentan las organizaciones, los empleados creen que en su organización están impulsando efectivamente la cultura deseada y la fuerza de trabajo global está “altamente comprometida”, relevando que las principales causas por las que esto podría afectarse es que los líderes carecen de un entendimiento del poder de la cultura, las motivaciones de los empleados han cambiado y que el nuevo mundo del trabajo cambia la manera de lograr el compromiso. Afirman que existe un reto en las diferentes generaciones (baby boomer, generación x, generación y) en el lugar trabajo, sobre las que existen similitudes en el deseo de flexibilidad y elección, búsqueda de aprendizaje continuo y sentido de equidad y transparencia.

Sin embargo, este estudio revela que el 41% del tiempo es invertido en cosas que les ofrecen poca satisfacción personal y que no les ayudan a hacer su trabajo, cada 5 minutos los empleados son interrumpidos (irónicamente) por herramientas de trabajo y el número de veces que se está “en línea” en un día ha pasado de 5 a 27 veces a hoy. Por tanto, existen diversos Impulsores del *Engagement*, como: Trabajo Significativo, Estilo “Hands-on”, Ambiente de trabajo positivo, Oportunidades de crecimiento y Confianza en los Líderes; que se ve en la Cultura organizacional, habilitador de la Estrategia, que comienza con los Líderes, pero debe continuar con el resto de los colaboradores que conforman a la organización. La cultura organizacional debe estar alineada e impulsar la estrategia del negocio, debe ser modelada a través de las acciones y decisiones de los Líderes, mantenida por los comportamientos de los empleados y reforzada continuamente por los sistemas y procesos.

Por ello, el constructo *engagement* laboral, es un término que puede asimilarse perfectamente como compromiso o implicación utilizada en el ámbito de las relaciones laborales y la excelencia en la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo



voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización (Martín, 2022), debe promoverse desde los procesos de la organización con una estructura tangible que brinde un modelo de calidad, que permita un círculo de mejoramiento continuo, monitoreando los espacios donde se desarrollan las estrategias lideradas por los propios protagonistas del entorno laboral para ir cerrando brechas en el proceso transformación de la cultura organizacional.

Para que el proceso del engagement laboral sea exitoso, se debe entender que la traducción en sí del término involucra mucho más que una simple relación entre clientes internos y externos de la organización. La totalidad del concepto involucra una influencia psicológica positiva que se basa en encontrar las fortalezas y virtudes de las personas para lograr mayor productividad en el trabajo y una mejor calidad de vida, el elemento contextual es como su nombre se refiere, a la situación en la que se encuentra la empresa. Un momento de apogeo, en donde todos los aportes son considerados e incluso aplicados (Palacios M. , 2019).

Con la teoría DRL (donde uno de los motivos de su popularidad es su flexibilidad), es posible comprender, explicar y pronosticar el bienestar de los empleados que, de manera general previene o alerta el burnout, la salud, la motivación, el *engagement* y el rendimiento laboral, desde una perspectiva realista y positiva. Por lo que, es necesario establecer un modelo propio que maneje los indicadores de cada impulsor del *engagement*, lo mantenga y mejore el entorno en el momento que se requiera, desde el principio del bienestar y la felicidad del ser humano como eje principal de la puesta en acción de la estrategia.

Es por ello que el plan de acción que se propone, se orienta hacia el incremento de la productividad del personal que colabora en la UG-FCA, considerando que las actividades puedan consolidar espacios de diálogo, comunicación e integración que propendan, en un estado de felicidad, aumentar su desempeño laboral en todas las áreas en las que la FCA se desarrolla.

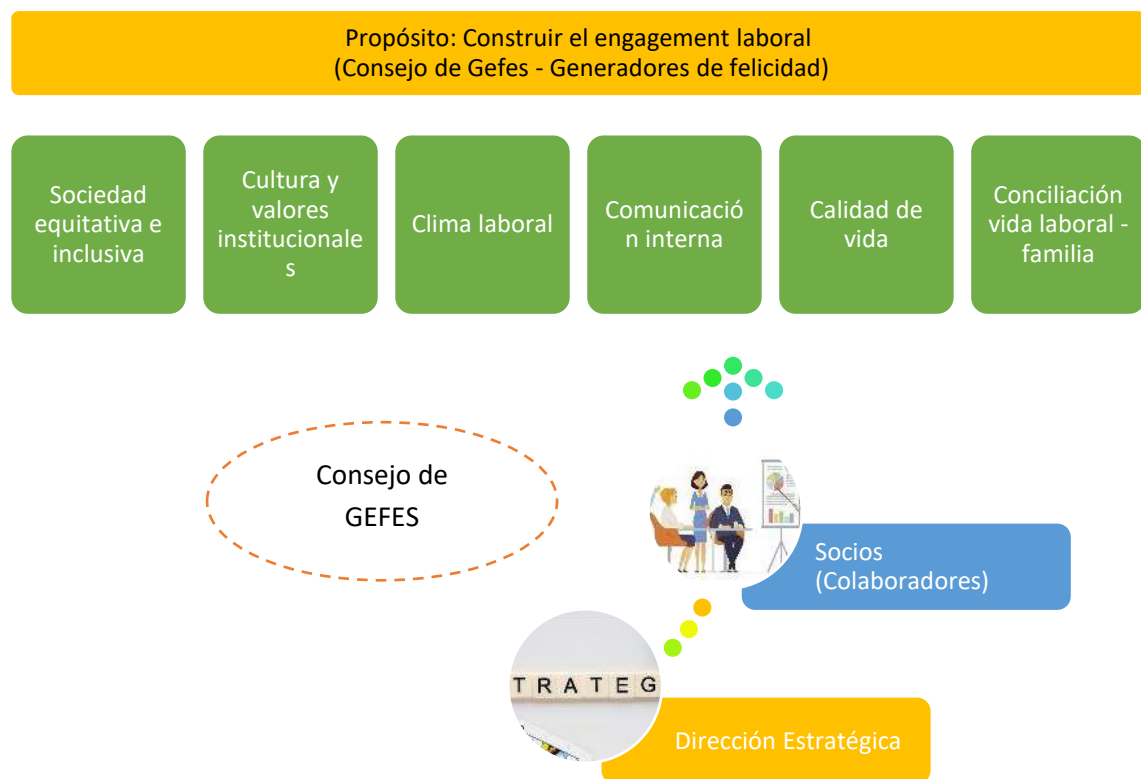
Es así que el marco estructural sobre el que se disponen las acciones, se orienta hacia las dimensiones que tiene el *engagement* laboral como son la de vigor, dedicación y absorción, las mismas que se derivan hacia el resultado visible de espacios de integración, talleres y otros elementos que se han considerado para este plan. Y la concepción del modelo se basa en



consolidar líderes que sean «Gefes», entendidos como «Generadores de Felicidad». Dicho por Cubeiro (2020), la felicidad resulta esencial y las personas felices son el triple de productivas citando la definición de felicidad que Aristóteles enseñó a su discípulo Alejandro Magno: «*Felicidad es la experiencia global de placer y significado*». Por tanto, sí la felicidad es significado, es lo que hoy se llama «propósito», y es algo que cada vez valoran más las nuevas generaciones.

Por tanto, el Consejo de Gefes (Generadores de felicidad), será el aporte de innovación y novedad en el modelo propuesto para la FCA-UG, al hacer que este se encargue de propiciar acciones que vayan alineadas a la activación del cuarteto de la felicidad comprendido como la endorfina, serotonina, dopamina y oxitocina, debido a que en varios estudios, se afirma que cuando el cerebro emite uno de estos químicos, el ser humano se siente bien (Graziano, 2023; ADNTRO, 2021; Gogorza, 2022; Grez, 2023; Linares, 2021; Schwarz, 2020; García E. , 2023; Soria, 2018; Hernández, y otros, 2020; Muñoz, 2022) y al estar en un estado de bienestar es altamente productivo.

Figura. 5 Modelo de acción para la implementación del *engagement* laboral FCA





Como se puede observar en la estructura propuesta del modelo, se guía a través de un Consejo de Gefes⁴, creado para llevar adelante el *engagement* laboral en la FCA. Este se conforma con 1 (un) delegado por cada carrera, los mismos que serían elegidos por su carisma y simpatía con sus compañeros y un representante de la Unidad de Talento Humano.

El Consejo de Gefes, tiene a su cargo, la gestión, ejecución y seguimiento a las actividades y acciones que se derivan del Plan de acción *engagement* laboral FCA, las mismas que serán reportadas hacia la Unidad de Talento Humano, que será quien realice un *feedback* y un proceso de mejoramiento sobre los resultados obtenidos hacia el Decanato de la Facultad de Ciencias Administrativas.

3.3.1. Acciones programadas

Los objetivos que se persiguen con el Plan son los de impulsar y fortalecer la igualdad promoviendo una sociedad equitativa e inclusiva, Reforzar una cultura organizacional basada en los valores institucionales, fortalecer el clima laboral, generando espacios de esparcimiento e integración, reforzar la comunicación interna a través de canales y herramientas que faciliten los flujos de información, fomentar la calidad de vida de los/as servidores/as y promocionar la conciliación vida laboral – familia.

Tabla 11 Acciones dentro del Plan de *engagement* laboral FCA

| Propósito | Objetivo | Acción o actividad |
|---|---|---|
| Fomentar el desarrollo de valores institucionales, promoviendo | Impulsar y fortalecer la igualdad promoviendo una sociedad equitativa e inclusiva | Campaña sobre no discriminación (por orientación sexual, discapacidad, raza, entre otras) |
| | | Campaña y difusión de la Política de Igualdad de Género e Inclusión |
| | | Diagnóstico de equidad de género, diversidad e inclusión |

⁴ Se ha considerado que la dimensión de absorción en la que se encuentra la felicidad, es la que mayormente se ha afectado, por tanto este Consejo llevará ese nombre para posicionar una acción afirmativa sobre el estado mental y de bienestar que se desea obtener con el mismo.



| | | |
|---|---|---|
| mecanismos que garanticen el bienestar y mejora de las condiciones de trabajo, permitiendo una mayor productividad y mejor desempeño laboral | Difusión del manual de comunicación inclusiva | |
| | Taller de Nuevas Masculinidades | |
| | Campaña de concientización para el respeto a la diversidad | |
| | Diagnóstico de la inclusión laboral de personas con discapacidad | |
| | Programa sobre prevención al hostigamiento, acoso laboral a poblaciones vulnerables | |
| | Talleres de empatía con enfoque de inclusión laboral de personas con discapacidad | |
| | Campaña de concientización para la no violencia contra la mujer | |
| | Impulsar y reforzar una cultura organizacional basada en los valores institucionales | Implementación y Organización del Programa de Voluntarias/os "Se feliz" |
| | | Programa "Educando con el Corazón" |
| | | Programa "Guardianes del Ambiente" |
| | Programa para mascotas "Patitas Felices" | |
| | Campaña de promoción de los valores institucionales - RETO | |
| | Difusión del Código de Ética en la Función Pública | |
| Fortalecer el clima laboral, generando espacios de esparcimiento e integración | Reconocimiento por cumpleaños | |
| | Reuniones virtuales para la construcción de la felicidad con delegados/as del clima laboral | |
| | Día de la Amistad | |
| | Celebración del Día de la Sonrisa | |
| | Conmemoración del Día Internacional de la Mujer | |
| | Reconocimiento al rol de la madre trabajadora | |
| | Día del Hombre | |
| | Reconocimiento al Servidor Público | |
| | Reconocimiento al rol del padre trabajador | |
| | Reconocimiento a las profesiones | |
| Día de los Pueblos Originarios y del Diálogo Intercultural | | |
| Alianzas corporativas con diversas organizaciones de entretenimiento, alimentación, salud y/o educación. | | |



| | |
|--|--|
| | Reconocer el talento artístico de los docentes |
| | Concurso por navidad (Novenas, ferias, talleres) |
| | Diálogos del saber |
| | Olimpiadas deportivas |
| | Encuesta del impacto en el Clima Organizacional |
| Reforzar la comunicación interna a través de canales y herramientas que faciliten los flujos de información. | Comité de la felicidad en línea |
| | Revista Digital FCA-UG |
| | Comunicación interactiva QR |
| | Conociéndonos FCA-UG (NETWORKING) |
| Fomentar la calidad de vida de los/as servidores/as. | Consultorio nutricional |
| | Ferias virtuales de la salud |
| | Programa de estilos de vida saludable |
| | Programa integral de bienestar emocional |
| Promocionar la conciliación vida laboral - familia | Celebrar un nuevo nacimiento |
| | Vacaciones útiles |
| | Te acompaño en tu dolor |
| | Educando con valores en familia |
| | Campamentos vacacionales |
| | Guardería y lactario |
| | Charla de maternidad/paternidad |

Nota: Actividades construidas con la participación de delegados de cada carrera y de la Unidad de Talento Humano. En el proceso de ejecución de las actividades, estas pueden sujetarse a cambio de nombres.

3.3.2. Cronograma de implementación

La implementación de las actividades se ha propuesto para su ejecución en un año calendario, considerando que algunas actividades han sido iniciadas fuera del calendario, se han contemplado diversas acciones que también se involucra a los estudiantes y a las carreras que están fuera del predio universitario. Para ver el detalle del cronograma remítase al Anexo 5 Cronograma de implementación

- **Acciones implementadas**

Entre las actividades desarrolladas en este periodo de investigación se tiene:



- Olimpiadas FCA 2022
- Talleres Navideños FCA 2022
- Coros navideños
- Carreras deportivas UG 5 k 2022

Figura. 6 Inauguración de las Olimpiadas FCA 2022



Nota: Se aprecia a la Sra. Decana dando las palabras de apertura al acto inaugural de las Olimpiadas de la FCA.

Figura. 7 Decorativos navideños realizados en los Talleres FCA 2022





Figura. 8 Participación de FCA en la carrera 5K. 2022



Figura. 9 Participación de hijos de colaboradores Core UG 2022



3.4. Expectativa frente al cambio provocado por el *engagement*

A fin de evaluar el impacto de las actividades ejecutadas, se realizó una revisión exploratoria sobre la experiencia del usuario, en aquellas que se realizaron a partir de Octubre del 2022, dentro de la UG, con el fin de recopilar información que permita conocer la opinión



de quienes ejecutaron la actividad. Tras la implementación de varias de las actividades propuestas en el Plan de Acción, se ha podido constatar que el involucramiento del personal tanto operativo como administrativo ha venido en aumento. Esto es una clara muestra del compromiso y el llamado de atención que ellos sienten hacia las actividades que se han llevado a cabo.

Cabe mencionar que dentro del calendario de actividades ejecutadas, las fechas pueden tener un cierto sesgo en la información debido a dos motivos: que este es el primer semestre casi regular que se ha vuelto a la presencialidad, retomando las actividades en un hábito normalizado y en el cual las situaciones de cada colaborador han cambiado; y, las actividades han sido en los últimos meses del año, lo que ha hecho la invitación a vivir un proceso en comunidad tanto por la integración deportiva (tanto de Olimpiadas como de la Carrera 5 K), y las festividades navideñas que tuvieron una excelente acogida.

Es necesario mencionar que aún la participación activa y continua de los colaboradores está en desarrollo, con gran entusiasmo de parte de todos. Por lo que es necesario mantener un seguimiento y monitoreo en la ejecución de las actividades. De tal forma que las personas puedan hacer un hábito de las actividades y programas que se ponen para su bienestar integral. Asimismo, que tomen conciencia de lo que se pretende con el Plan de engagement laboral, que tiene como principal objetivo el desarrollar el sentido de pertenencia en cada una de las acciones que se llevan adelante dentro de la FCA.

En otros casos como el Coro Navideño, hubo una excelente acogida sobre la necesidad de acercar al niño, niña o adolescente a actividades musicales, artísticas que les permitan interactuar en el entorno que sus padres se desarrollan, los comentarios al respecto de esta actividad fueron muy positivos y recomendados para otras facultades que vieron con agrado esta iniciativa. En el caso de los padres que colaboraron en esta actividad, sugirieron el Campamento vacacional para los hijos de docentes y colaboradores en varias disciplinas.



Conclusiones

Dentro de la investigación propuesta, y a fin de constatar la situación actual del personal de la Facultad de Ciencias Administrativas, se realizó un diagnóstico del ambiente laboral que viven los docentes de esta facultad de la Universidad de Guayaquil, de esta forma se pueda obtener una línea base del *engagement* laboral y el desempeño adaptativo a la virtualidad. Y en la revisión literaria sobre otros casos similares a los de la UG, al docente le preocupa cumplir sus objetivos de enseñanza bajo la condicionante de que ahora no está frente a frente con sus estudiantes para observarlos; ya que su proceso de enseñanza-aprendizaje se ve mediado por la tecnología, limitándose al uso de la infraestructura tecnológica (*app* y plataforma) y la conectividad a Internet de las universidades.

Entre otras situaciones adversas a un proceso de adaptación regular, en muchas de las universidades se identificaron grandes dificultades para responder la demanda de virtualidad, pese a tener plataformas tecnológicas que venían siendo subutilizadas tanto por docentes como estudiantes para el desarrollo de sus actividades académicas. En Ecuador se intentó responder desde el principio a la pandemia, sin embargo, la disparidad sobre la legislación, la creación de accesos a universidades públicas y privadas, y los escenarios socio económicos poco favorables para estudiantes (incluyendo muchos docentes), resultado con la disparidad de oportunidades entre los diferentes grupos sociales.

Varios factores se debieron superar, como la curva de aprendizaje que venía con el docente, nadie estaba preparado para responder adecuadamente ante tan imprevista situación y los plazos fueron muy cortos para el desarrollo de una capacitación oportuna. Cabe recalcar, que el perfeccionamiento docente fue la salida más rápida para docentes de entidades públicas, ya que en las universidades privadas, el uso de plataformas virtuales era ya un hábito antes de pandemia, lo que se convirtió en una ventaja frente al confinamiento y a la respuesta que los estudiantes requerían de sus predios universitarios.

Por otra parte, desde la opinión de los estudiantes, el uso de las aulas virtuales y sus diversas herramientas (foros, debates o chat) mejoraron su interacción con los docentes, sin embargo, los docentes destacan que la interacción era mínima de parte del estudiante, solo se



la hacía por cumplimiento de tarea, faltando ciertas regulaciones dentro del entorno virtual. De manera general, la infraestructura tecnológica de la universidad se veía colapsada por la cantidad de accesos de estudiantes de manera simultánea, que se gestionaba de manera lenta y que hacía perder la conexión y recibir clases de manera intermitente. Adicionalmente, la situación de muchos estudiantes era precaria, sin contar con acceso a internet en sus hogares y tampoco tener la posibilidad de una laptop o dispositivo móvil que le permitiría acceder a las aulas virtuales de sus materias.

Este factor de accesibilidad también se vivió en el entorno de los docentes universitarios, los mismos que no contaban con una laptop o con un dispositivo móvil que les permitiera acceder a los contenidos que debían preparar para luego presentar a sus estudiantes. En este caso, otro factor que molestó la transición de los docentes hacia la virtualidad, fue su carga horaria y laboral que se excedió con el teletrabajo, ya que la mayor cantidad del tiempo se pasaron en la preparación de sus contenidos académicos, reformulados totalmente para adaptarse a la virtualidad. Uno de los aspectos menos ventajosos que los docentes mencionaron, fue que dentro del hogar, su dedicación al trabajo tenía hora de inicio, pero no hubo una hora de finalización, ya que esto se conjugaba con las actividades que ellos realizaban entorno a los quehaceres domésticos.

Finalmente, el diagnóstico mostró que en el trabajo diario, donde la institución debe velar por que cada colaborador tenga las herramientas necesarias y suficientes para hacer su trabajo, no se estaba propiciando un ambiente de trabajo adecuado, donde el colaborador se pueda sentir motivado para hacer sus labores, para relacionarse con sus pares y para fortalecer vínculos con sus clientes externos (estudiantes y proveedores).

Por otra parte, la relación existente entre el desarrollo del talento humano y el *engagement* laboral frente al proceso adaptativo a la virtualidad en los docentes universitarios. FCA de la Universidad de Guayaquil. En la medición estadística para el año 2022, se puede evidenciar los ejes que prevalecen en el instrumento: vigor, dedicación, absorción y adaptación. Todos tienen una media superior a 5, por lo que la incidencia del *engagement* en estos ejes es casi siempre, es decir al menos una vez por semana. En el eje de Vigor, destaca [Soy muy



persistente en mi trabajo (VI5)] e [Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)], que mantienen las medias más altas del grupo con 5.72 y 5.62 respectivamente, con ello se evidencia que las personas tienen la confianza en su trabajo, aun cuando las cosas podrían mostrarse complicadas.

Los ejes que se ven mas afectados son [Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)] con una puntuación de 4.9 que puede provocar una reacción de olvido hacia todos los factores que lo conectan con la realidad incluyendo amigos, parientes y familia, donde radica la felicidad del individuo; [Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*] con 4.9. Estos tres ejes son aquellas que pueden afectar la felicidad del colaborador, por lo que afecta también los resultados que pueden tener como equipo. El eje de absorción es uno de los más importantes al propiciar el *engagement* institucional, debido a que los resultados reflejan el nivel de felicidad que puede provocar su trabajo, la permanencia y lealtad que el colaborador coloque en sus tareas.

Por tanto, el *engagement* que fluía entre el personal se vio limitado porque hubo ausencia de los programas de vinculación con la sociedad, proceso que se paralizó completamente desde que se suspendieron las operaciones presenciales de la institución educativa; el proceso administrativo y los servicios fueron los primeros en reanudarse quedando pendiente la estructuración de políticas que permitan fluir de mejor forma la interacción entre los estudiantes, los docentes y el proceso educativo.

En cuanto a los factores de éxito en el desarrollo del talento humano que incentive el *engagement* laboral en docentes universitarios. FCA de la Universidad de Guayaquil, es claro que el retorno a la virtualidad ha sido uno de los pasos más grandes que se tomado luego del confinamiento, la ausencia de mascarilla y la vacuna han sido aliados en todo este proceso. Sin embargo, el tiempo de estar confinados, recibiendo clases virtuales, han permitido que tanto colaboradores como estudiantes puedan volver a apreciar la estadía en el predio universitario. Las actividades de vinculación que estaban en un segundo plano y suspendidas han vuelto a reanudarse, de a poco, en la medida en la que cada carrera ha aperturado sus proyectos sociales y los proveedores han permitido que se retomen las actividades en sus empresas.



Por su parte, el Rectorado UG junto con los Decanos de las Facultades, han realizado diversas acciones provenientes de reactivar la vida universitaria, la camaradería que se vivía antes de pandemia y las actividades habituales que se realizaban en la gestión y en la comunidad educativa. En este sentido, la dirección estratégica y apoyo incondicional del Rectorado hacia las Facultades, se ha visto con buen agrado, ya que estas acciones afirmaron el reintegro de todos a la comunidad UG.

Este ha sido uno de los principales ejes de éxito que se han tenido entorno al *engagement* laboral UG, el mismo que orientó a diversas actividades propuestas dentro del Plan de Acción de FCA-UG propuso para sus colaboradores, y que basados en las competencias que tenía el Consejo de Facultades y el Decanato, han venido desarrollándose a lo largo de este tiempo que se ha regresado a la presencialidad.

El plan de acción que se propuso, se orientó hacia el incremento de la productividad del personal, considerando que las actividades consoliden espacios de diálogo, comunicación e integración que los lleven a un estado de felicidad y en consecuencia aumenten su desempeño laboral en todas las áreas en las que la FCA se desarrolla. Es así que el marco estructural sobre el que se disponen las acciones, se orienta hacia las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, las mismas que se derivan hacia el resultado visible de espacios de integración, talleres y otros elementos que se han considerado para este plan.

Para llevar adelante el Plan de Acción, previamente se crea el Comité de la Felicidad, que tiene a su cargo, la gestión, ejecución y seguimiento a las actividades y acciones que se derivan del Plan. Este se conformó con 1 (un) delegado por cada facultad, los mismos que fueron elegidos por su carisma y simpatía con sus compañeros y un representante de la Unidad de Talento Humano. Es necesario mencionar que la participación de los colaboradores está en desarrollo, con gran entusiasmo de parte de todos. Por lo que es necesario mantener un seguimiento y monitoreo en la ejecución de las actividades.



Lecciones aprendidas

La expectativa que se generó alrededor de la pandemia y el confinamiento, donde todo el sistema educativo ecuatoriano se vio obligado a madurar en cuanto a la virtualidad, palabra que venía siendo utilizada para afirmar una metodología de estudio en ámbitos de educación superior para especialidades, pero que no había trascendido porque se creía que era una tecnología que el ecuatoriano no tendría la autorregulación para utilizarla. Sin embargo, la crisis sanitaria permitió que se explorarán distintas opciones para lograr que la educación siguiera su curso, y este sistema virtual, fue uno de los que enseñó a todos que con convicción, esfuerzo y disciplina, se pudo mantener el proceso de enseñanza aprendizaje, el resguardo requerido y la continuidad de la comunicación con los estudiantes, y en todos los ámbitos productivos.

En este sentido, es destacable la labor titánica del área de tecnologías y comunicación TIC de la Universidad de Guayaquil, que en un tiempo récord, puso a prueba y a toda máquina, los sistemas, servidores y todo el contexto necesario para levantar la infraestructura tanto de hardware como de software, necesarias para que exista la red de datos donde estudiantes, profesores y directivos continuaran con su labor. Asimismo, y a la par, el compromiso del personal docente encargado de la Gestión educativa, quienes pusieron su contingente para lograr el perfeccionamiento docente requerido en el manejo de estos sistemas y de llevar adelante sus micro currículos desde una clase presencial hacia la virtualidad. Y finalmente, la colaboración permanente de cada miembro de la comunidad educativa, que aún en sus limitaciones, pudo llevar adelante el desarrollo de sus contenidos académicos con diligencia, con entusiasmo y superando las brechas de conocimiento digital que se presentaron.

En una segunda lección, a pesar de tener un proceso donde se evalúa la calidad de la educación superior, que viene desde 2017, donde la Universidad de Guayaquil, como referente de la educación pública, ha dado un gran giro en el ajuste de los distintos parámetros que la conducen hacia la excelencia académica como: la profesionalización de todos los docentes en todas las carreras, como norma general y de manera permanente se ha logrado que la mayor



cantidad de docentes se preparen logrando maestrías, doctorados y especializaciones. Asimismo, con formación continua que lleve a la permanente actualización de conocimientos de los distintos equipos tanto docentes como administrativos; la incorporación de horas de investigación científica ha permitido que más docentes se dediquen a redactar y publicar el resultado de sus investigaciones, relevando los datos e información producidos y el conocimiento gestionado desde diferentes espacios productivos; en cuanto a la vinculación con la sociedad, retomada presencialmente posterior a la pandemia, se han llevado con mayor ahínco, haciendo un reconocimiento especial a aquellos docentes que han liderado los proyectos de vinculación donde se han obtenido grandes experiencias y con el cierre exitoso de los mismos; y, la mejora sustancial de las modalidades de estudio (presenciales y virtuales), que se han implementado y desarrollado para todas las carreras que oferta la Universidad y especialmente la Facultad de Ciencias Administrativas.

El esfuerzo de llevar a la Universidad de Guayaquil hacia la calidad educativa deseada, está en un excelente progreso, y se reconoce que aún quedan espacios de mejora que se entrelazan con la cultura organizacional que se vive en este ámbito, donde aún el desarrollo profesional del docente, puede verse afectado por no contar con el apoyo de los directivos, la ausencia de revistas científicas propias e indexadas para gestionar los resultados de sus investigaciones, y la profesionalización del talento humano que debe darse de manera oportuna, que también se ve afectada por la limitada cantidad de docentes con los que se cuenta, además de la infraestructura e inmobiliario adecuados para el proceso de enseñanza aprendizaje, donde estos últimos, dependen exclusivamente del presupuesto que se asigna desde el gobierno central.

Entre lo más importante, se encuentra el desarrollo del talento humano, el mismo que debería considerarse integral, y no solo en ejes del ámbito educativo, darle valor principalmente en aquellos que corresponden al bienestar del ser humano, manejo de conflictos, redes neuronales, distinción y trabajo en equipo son elementos esenciales para llegar a conseguir la satisfacción del docente y de la estructuración de equipos de trabajo consolidados, siendo coherentes con la misión y con los objetivos institucionales. En este sentido, el trabajo que lleva la Dirección de Talento Humano, ha tenido buenos esfuerzos, sin



embargo, los factores asociados a covid-19 y las consecuencias que acarrearán enfermedades laborales han superado los intentos que se han realizado desde esta área administrativa. Sin embargo, la reactivación de actividades, desde el enfoque del *engagement*, ha dado nuevos horizontes al personal, sintiendo que es posible que todo mejore luego del proceso de confinamiento, que trajo consigo dolor, ausencia y luto a cada integrante de la familia universitaria; trabajando con el compromiso de todos, donde cada uno pondrá su aporte, desde su propia experiencia, para superar las brechas que se presentan de manera individual.

Finalmente, los equipos de alto desempeño se deben construir desde el interior de la organización, desde la mano de un liderazgo que promueva el desarrollo integral de cada participante, con gran motivación y reconociendo tanto los logros como las limitantes que pudieran presentarse en ellos, con la intención de aportar a la superación de cada uno. Es esencial que exista un liderazgo positivo, que pueda reproducir el sentimiento hacia la institución y que destaque el liderazgo en cada nivel de la organización, sumando y superando obstáculos juntos.

El proceso del *engagement* es largo, con un desarrollo de paso a paso, se alimenta de la iniciativa de cada integrante, siendo una gran lluvia de ideas, que puede recorrer caminos con muchos obstáculos pero también de grandes satisfacciones, para lo que cada integrante de la Facultad de Ciencias Administrativas, debe estar receptivo, animado y motivado en las actividades que realice, procurando el bienestar del mismo y de quienes tiene a su alrededor, sacando lo mejor de cada cosa que hacen y siendo equipo, como clave fundamental para disfrutar en plenitud la vida académica.



Referencias bibliográficas

- Agencia APD. (2019). *Experimento Hawthorne: la importancia de ser tenido en cuenta en el trabajo*. Obtenido de <https://www.apd.es/experimento-hawthorne/>
- Agurto, K., Mogollón, F., & Castillo, L. (2020). *EL PAPEL DEL ENGAGEMENT OCUPACIONAL*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-112.pdf>
- Ajzen, & Fishbein. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European review of social psychology*, , 11(1), 1-33.
- Anderson, & Pearson. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*,, 24, 452-471.
- Andrade, C., Siguenza, J., & Chitacapa, J. (2020). *Capacitación docente y educación superior: propuesta de un modelo sistémico desde Ecuador*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n33/a20v41n33p05.pdf>
- Area, M., San Nicolás , M., & Sanabria, A. (2018). *Virtual classrooms in face-to-face tertiary education: the student perspective*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3314/331455826011/html/index.html>
- Area, M., San Nicolás, M., & Sanabria, A. (2018). *Las aulas virtuales en la docencia de una universidad presencial: la visión del alumnado*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3314/331455826011/html/index.html>
- Asamblea Nacional. (2018). *LEY ORGANICA DE EDUCACION INTERCULTURAL*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/LOEI.pdf>
- Asamblea Nacional. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf



- Avila, M., & Portalanza, C. (2017). *EVALUACIÓN DEL ENGAGEMENT EN TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN ECUADOR*. Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto17/03.pdf>
- Baard; Rench; Kozlowski. (2014). Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. *Journal of Management*, 48-99. doi: 10.1177/0149206313488210.
- Bajaña, T. (2015). *La gestión global del talento humano como estrategia corporativa de las empresas multinacionales*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1721/1/BAJA%C3%91A%20SANDOYA%20Maria%20Tatiana%20Trabajo%20de%20Titulacion.pdf>
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. . Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. . *Work & Stress*, 22(3), , 187-200. Doi:10.1080/02678370802393649.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370802393649>
- Ballesteros, C. (2019). *La representación digital del engagement: hacia una percepción del compromiso a través de acciones*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rcudep/v18n1/a12v18n1.pdf>
- Barrientos, P. (2015). *EL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE GLOBALIZACION DE MERCADOS*. Obtenido de https://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_doc/PBarrientosF/publ/TALENTO-HUMANO-PROCESO-GLOBALIZACION.pdf
- Basantes, E., Escobar, M., Cárdenas, M., & Ramírez, R. (2021). La virtualidad y su efecto en la educación superior. Una perspectiva de la realidad docente. *Pol. Con. (Edición núm. 54) Vol. 6, No 2*, 410-420.



- Becerra, T. (2020). *ESTRÉS LABORAL Y CALIDAD DE VIDA EN TIEMPOS DE PANDEMIA EN DOCENTES DE ESCUELAS CON QUINTIL 1*. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1388/Becerra%2c%20T.%20Y.%20%282020%29.%20Estres%20laboral%20y%20calidad%20de%20vida%20en%20tiempos%20de%20pandemia%20en%20docentes%20de.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bournissen, J. (2017). *MODELO PEDAGÓGICO PARA LA FACULTAD DE ESTUDIOS VIRTUALES DE LA UNIVERSIDAD ADVENTISTA DEL PLATA*. Obtenido de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/402708/tjmb1de%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bustamante, P., Kato, C., Marroquín, P., & Yánac, S. (s.f.). *“LAS EMOCIONES COMO PREDICTORAS DEL ENGAGEMENT LABORAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DEL PERÚ*. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2581/Patricia_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1
- Caligari, R. (2006). *El recurso humano como principal activo de la empresa*. Obtenido de <http://biblioteca.iapg.org.ar/ArchivosAdjuntos/Petrotecnia/2006-5/ElRecursoHumano.pdf>
- Cardona, D. (2020). *Modalidad En Línea, a Distancia, Híbrida o Presencial una mirada evolutiva de la educación*. Obtenido de <https://www.uide.edu.ec/modalidad-en-linea-a-distancia-hibrida-o-presencial-una-mirada-evolutiva-de-la-educacion/>
- CEPAL. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45904-la-educacion-tiempos-la-pandemia-covid-19>
- CES. (2013). *RESOLUCION DE CONSEJO DE EDUCACION SUPERIOR RPC-SO-41-No.419-2013*. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec/>



CES. (2016). *Estatuto Organico del CES*. Quito.

CES. (2016). *Resolucion de CES RPC-SO-40-No.827 -2016 del 07 de Noviembre del 2016*.

Obtenido de <http://www.ces.gob.ec/>

CES. (2018). *REGLAMENTO DE CREACION, INTERVENCION Y SUSPENSION DE UNIVERSIDADES*. QUITO: Registro Oficial Edición especial 854 .

CES. (2018). *Resolucion del Consejo de Educacion Superior RPC-SE-08-No.037-2018* .

Obtenido de <http://www.ces.gob.ec/>

CES. (2019). *Resolucion RPC-SE-01-No.00L-2019, de 09 de enero de 2019*, . Obtenido de

<http://www.ces.gob.ec/>

CES. (2021). *Universidades y escuelas politécnicas*. Obtenido de

https://www.ces.gob.ec/?page_id=1540

Charbonnier-Voirin, A. y. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. Canadian . *Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.

Clark, & Carñosso. (2008). Civility: A concept analysis. *Journal of Theory Construction & Testing*, 12(1), 11-15.

Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2019). *Modelo de evaluación externa de universidades y escuelas politécnicas*. Obtenido de

<https://www.caces.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/3.->

[Modelo_Eval_UEP_2019_compressed.pdf](#)

Consejo de Educación Superior. (2019). *Reglamento de Carrera Y Escalafón del Profesor de Educación Superior*. Obtenido de

https://www.ces.gob.ec/lotaip/Anexos%20Generales/a3/Reformas_febrero_2020/RE

[GLAMENTO%20DE%20CARRERA%20Y%20ESCALAFON%20DEL%20PROFESOR%20DE%20EDUCACION%20SUPERIOR.pdf](#)



Contreras, M., & Dextre, G. (2016). *Inteligencia emocional y estrés laboral en docentes universitarios de la ciudad de Huancayo*. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2956/1/IV_FHU_501_TE_Contreras_P%c3%a1rraga_2016.pdf

Cortes, & Iglesias . (2004). *Metodología de la investigación*. Mexico.

Creswell. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (Third ed.)*. California:: Sage Publications. Inc.

Creswell, J. (2014). . *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (Fourth ed.)*. Thousand Oaks, California:: SAGE Publications Inc.

Cuentas, S. (2018). *La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-94032018000200004&lng=es&nrm=iso

Dacal, I. (2017). *Recursos Laborales y Engagement: estudio de caso con equipos de trabajo en una empresa de desarrollo de software de Córdoba durante el periodo 2015-2016*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13792/DACAL%20MENDEZ%20IGNACIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Danna y Griffin. (1999).

Durán, R. (2015). *La Educación Virtual Universitaria como medio para mejorar las competencias genéricas y los aprendizajes a través de buenas prácticas docentes*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/397710/TRADR1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Expósito, C., & Marsollier, R. (2020). *Virtualidad y educación en tiempos de COVID-19. Un estudio empírico en Argentina*. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/educacion/article/view/4214>
- Feito, R. (2020). *Este es el fin de la escuela tal y como la conocemos. Unas reflexiones en tiempo de confinamiento*. Obtenido de <https://ojs.uv.es/index.php/RASE/article/view/17130>
- Fiallo, D. (2022). *Modelo pedagógico online y calidad académica en licenciaturas de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil, 2021*. Obtenido de <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/63499>
- Fredricks, Blumenfeld, & Paris. (2004). School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence. . *Review of Educational Research*,, 74(1), 59-109.
Doi:10.3102/00346543074001059.
- Gallup. (03 de 03 de 2013). *In U.S., poor health tied to big losses for all job types*. Obtenido de <http://www.gallup.com/poll/162344/poor-health-tied-big-lossesjob-types.aspx>.Retrieveon .
- Gálvez, E., & Milla, R. (2018). *Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/a09v6n2.pdf>
- Gárate, M., & Cordero, G. (2018). *Apuntes para caracterizar la formación continua en línea de docentes*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-51622019000100209&script=sci_abstract
- García , G., García , R., & Lozano , A. (2020). *Calidad en la educación superior en línea*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44062184005/44062184005.pdf>



- García, Iglesias, & Saleta, M. (2016). Riesgos psicosociales en el profesorado de enseñanza universitaria: diagnóstico y prevención. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 173-182.
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. (2014). *Meaningful work, work engagement and organisational commitment*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/266673028_Meaningful_work_work_engagement_and_organisational_commitment
- Gómez, L., Labarthe, J., Ferreira, A., & Chiminelli, V. (2019). Evaluación del engagement en trabajadores de la salud en Uruguay a través de la escala Utrecht de engagement en el trabajo (UWES). *Ciencias Psicológicas*, vol. 13, núm. 2, 305-316.
- González, A., Rodríguez, A., & Hernández, D. (2011). *El concepto zona de desarrollo próximo y su manifestación en la educación médica superior cubana*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000400013#:~:text=La%20zona%20de%20desarrollo%20pr%C3%B3ximo,todos%20los%20niveles%20de%20ense%C3%B1anza.
- Grupo FARO. (2020). *EDUCACIÓN EN TIEMPOS DEL COVID-19 EN ECUADOR*. Obtenido de https://grupofaro.org/wp-content/uploads/2020/05/FACT-SHEET-EDUCACION-EN-TIEMPOS-DE-COVID-19-EN-ECUADOR_compressed.pdf
- Guevara , G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. Obtenido de <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Guevara, L., & Fernández, L. (2017). *Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador?* Obtenido de <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/185>



- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
- Hartman, E. M. (1996). *Organizational ethics and the good life*. Oxford, UK.: Oxford University Press.
- Hernández, C., Llorens, S., Rodríguez, A., & Dickinson, M. (2016). *Validación de la escala UWES-9 en profesionales de la salud en México*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v14n2/v14n2a07.pdf>
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta ed.)*. México: : McGraw-Hill.
- Hernández, M., & Martínez, M. (2014). *Línea Temática 3 Nuevas Tecnologías de la Información y la comunicación en contextos formativos*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/320386093_DOCENTES_UNIVERSITARIOS_ANTE_LOS_DESAFIOS_DE_LAS_TIC_EN_SU_PRACTICA_EDUCATIVA
- Investigadores. (2020). *¿Qué es la investigación explicativa?* Obtenido de <https://tecnicasdeinvestigacion.com/investigacion-explicativa/>
- Juárez, A. (2015). *ENGAGEMENT LABORAL, UNA CONCEPCIÓN CIENTÍFICA: ENTREVISTA CON WILMAR SCHAUFELI*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v21n2/a02v21n2.pdf>
- Kahn. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.*
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W. y van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. A systematic review. *. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53, , 856-866.*



- Libro digital tecnológico. (2016). *Definición de los conceptos básicos de la formación virtual*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/librodigitaltecnologico/definicion-de-los-conceptos-basicos-de-la-formacion-virtual>
- Llanga, E., & López, C. (2019). *METODOLOGIA DEL DOCENTE Y EL APRENDIZAJE*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/02/docente-aprendizaje.html>
- Londoño, J. (2013). La virtualidad en educación superior. *Revista de la Universidad de La Salle*, 73-86.
- López, F., & Chiclana, C. (2017). *Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1294/129453532003.pdf>
- Lozada, J. (2017). *Investigación Aplicada*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20aplicada%20busca%20la,la%20teor%C3%ADa%20y%20el%20producto>.
- Lozano. (2007). *El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Lozano, P., & Forero, J. (2020). *ESTRATEGIAS DEL ENGAGEMENT PARA EL CLIMA LABORAL*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20199/1/2020_estrategias_engagement_clima.pdf
- Luthans. (2002). 111 al 130.
- Macey, Schneider, Barbera, & Young,. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London: Blackwell.
- Macías, L., & Loor, J. (2021). EFECTOS DEL COVID-19 EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA SUBSECUENTE APLICACIÓN DE AMBIENTES DE APRENDIZAJE. *Revista Científica SAPIENTIAE*.



MacKay, M. M., Allen, J., y Landis, R. S. (2017). investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness. *Resource Management Review* 27(1) , 108 -120.

ManpowerGroup. (2018). *ESTUDIO SOBRE ESCASEZ DE TALENTO*. Obtenido de https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2018/08/Contenido-t%C3%A9cnico-Manpower-Escasez_de_Talento-1.pdf

Martinez, F., & Gonzalez, J. (2017). *Una propuesta metodológica en la adecuación de aulas virtuales de aprendizaje para las facultades de ingeniería*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n55/a17v38n55p06.pdf>

Martínez, G., Guevara, A., & Valles, M. (2016). *El desempeño docente y la calidad educativa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>

Martínez, S., & Lavín, J. (2017). *APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE DESEMPEÑO DOCENTE, UNA REVISIÓN CONCEPTUAL SOBRE SU DELIMITACIÓN*. Obtenido de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>

Matos, L. (2017). Perfeccionamiento del desempeño profesional pedagógico en la formación DE VALORES MORALES UNIVERSALES EM LA ESCUELA DOMINICANA. *Boletín Virtual Agosto - Vol 6-8* . Obtenido de Perfeccionamiento del

Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002

Mejía, T. (2021). *Investigación explicativa: características, técnicas, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-explicativa/>



Miguel, J. (2020). *La educación superior en tiempos de pandemia: una visión desde dentro del proceso formativo*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/270/27063237017/html/index.html>

Mina, S. (2020). *RESILIENCIA Y ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS LABORAL DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE LA PEDAGOGÍA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA LUIS VARGAS TORRES DE ESMERALDAS*. Obtenido de

<https://181.39.85.171/bitstream/123456789/2536/1/Mina%20Barahona%20Sonia%20Malia.pdf>

Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. (2010). *ALTERNATIVAS PARA LA FORMACIÓN EL PERFECCIONAMIENTO Y LA CAPACITACIÓN*. Obtenido de

<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL002521.pdf>

Ministerio de Educación. (2012). *ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE*. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Estandares_Desempeno_Docente_Propedeutico.pdf

Ministerio de Educación. (2020). *ACTUALIZACIÓN DOCENTE*. Obtenido de

<https://educacion.gob.ec/actualizacion-docente/>

Montes, E. (2020). *Formación continua: como adaptarse a la nueva realidad*. Obtenido de

<https://www.d2l.com/es/blog/formacion-continua-como-adaptarse-a-la-nueva-realidad/>

Moreno, G., & Pineda, R. (2019). La Determinación de la Relación entre Cultura

Organizacional y Desempeño Docente. *Rev. Hallazgos*. Obtenido de La

Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente



Naciones Unidas. (2020). *La educación durante la COVID-19 y después de ella*. Obtenido de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_spanish.pdf

Nieva, J., & Martínez, O. (2016). *A new view about teacher training*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400002

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *CAMBIO TECNOLÓGICO Y FUTURO DEL TRABAJO*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_734829.pdf

Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth, & Belton. (2009). Civility, respect, and engagement in the workforce (CREW). *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384-410.

Palacios. (2020). pág. <https://www.universo.com>.

Pardo, C., & Díaz, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82544468.pdf>

Pardo, C., & Díaz, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82544468.pdf>

Psicología Online. (2018). *Elton Mayo y los experimentos de Hawthorne*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/elton-mayo-y-los-experimentos-de-hawthorne-1951.html>

Pulakos, Arad, Donovan, & Plamon. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612.
Pulakos, E. D., Schmitt.

Ramírez, M., & Parra, M. (2020). *LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL ENGAGEMENT LABORAL DE LOS MILLENNIALS EN COLOMBIA*. Obtenido de



https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2492/ADM_1020788190_2020_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Raza, D. (2017). *Relación entre el Engagement Laboral de los docentes del Área de Gestión de la UASB-E y la satisfacción de sus estudiantes*. Obtenido de

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5874/1/T2441-MBA-Raza-Relaci%C3%B3n.pdf>

Redondo, A. (2015). *Engagement y clima organizacional en*. Obtenido de

<https://www.aacademica.org/000-015/396.pdf>

Roussel, & Charbonnier. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.

Ruiz, V. (2016). *LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN CONTINUA*. Obtenido de

<https://www.eoi.es/blogs/embacon/2016/05/20/formacion-continua/>

Salanova, & Schaufeli. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la Dirección de los recursos humanos.

Salanova, & schaufeli, W. (2004). el engagemnet de los empleados un reto emergente para la dirección de Recursos Humanos . *Estudios financieros* , 109 - 138.

Salcedo, M. (2013). *EL PAPEL DEL ENGAGEMENT EN LA DIRECCIÓN DE UNA PYME*.

Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5620/tesis-cs-ec-salcedo.pdf

Schaufeli , W., & Bakker, A. (2004). *UWES Manual – Español*. Obtenido de

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf



- Schaufeli, Bakker, & Salanova. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, Martínez, Marques, Salanova, & Bakker. (2002). Burnout and engagement in University students. A cross national study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(5), 464-481. Doi:10.1177/0022022102033005003.
- Spreitzer, Lam, & Fritz. (2010). A handbook of essential theory and research. En E. a. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (págs. (pp. 132–146)). New York : Psychology Press.
- Tejada, J., & Ferrandez, E. (2017). *El impacto de la formación continua: claves y problemáticas*. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/4362Tejada.pdf>
- Torres, A. (2017). *Formación y perfeccionamiento docente*. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/formacion-y-perfeccionamiento-docente>
- Trowler, V. (2010). *Student Engagement Literature Review: The Higer Education Academy*. Department of Educational Research. Lancaster University.
- UG. (2020). *Informe de rendición de cuentas*. Obtenido de <http://www.ug.edu.ec/rendicion-de-cuentas-2020/>
- UG. (27 de 03 de 2020). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.ug.edu.ec/historia/>: <http://www.ug.edu.ec/historia/>
- UNESCO . (2020). *COVID-19 y educación superior De los efectos inmediatos al día después*. Obtenido de <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>



UNESCO. (2014). *Enseñanza y aprendizaje: lograr la calidad para todos, informe de seguimiento de la EPT en el mundo, 2013- 2014, resumen*. Obtenido de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000225654_spa

Universidad de Guayaquil. (2016). *Estatuto Orgánico*. Obtenido de <http://www.ug.edu.ec/talento-humano/documentos/ESTATUTO%20ORGANICO%20UNIVERSIDAD%20DE%20GUAYAQUIL.pdf>

Universidad de Guayaquil. (2019). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional de la Universidad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Universidad de Guayaquil. (2020). *Estructura de las facultades UG*. Obtenido de <https://fca.ug.edu.ec/docs/bienestarEstudiantil/REGLAMENTOS%20BIENESTAR%20ESTUDIANTIL/ESTRUCTURA%20%20DE%20LAS%20FACULTADES.pdf>

Universidad de Guayaquil. (2020). *Facultad de Ciencias Administrativas*. Obtenido de <https://www.fca.ug.edu.ec/campus-virtual-fca/>

Universidad de Guayaquil. (2020). *Informe de rendición de cuentas 2019*. Obtenido de http://www.ug.edu.ec/rendicion_cuentas/2019/InformeRendicionCuentasUG-2019.pdf#:~:text=Al%20cierre%20del%20a%C3%B1o%202019,4.923%20colaboradores%2C%20que%20conforman%20esta

Universidad de Guayaquil. (2021).

Universidad Internacional de Andalucía. (2021). *¿Qué es la formación continua?* Obtenido de <https://www.unia.es/oferta-academica/formacion-continua/que-es-formacion-continua>

Valdez, H., & Ron, C. (2011). *Adaptación del test Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Obtenido de



https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). *Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador*. Guayaquil: UEES.
- Van Uden, Ritzen, & Pieter. (2014). Engaging students: The role of teacher beliefs and interpersonal teacher behavior in fostering student engagement in vocational education. *Teaching and Teacher Education*, 37, 21-32.
- Van-Katwyk, Fox, Spector y Kelloway. (2000).
- Veléz, E. (2020). *Gamificación en técnicas de aprendizaje mediante aulas virtuales metafóricas en educación superior modalidad en línea*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10683>
- Véliz, V. (2018). *Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4780/478055151011/html/index.html>
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E., & Pazmay, S. (2021). *La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/180/18066677015/html/>
- Vezub, L. (2007). *Teacher Training and Professional Development faced to the new challenges posed by the school system*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56711102.pdf>
- Vidal, M., Barciela, M., & Armenteros, I. (2021). *Impacto de la COVID-19 en la Educación Superior*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412021000100023



Villa, F., Moreno, B., Rodríguez, A., & Sanz, A. (2019). *Engagement como indicador de salud laboral*:. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/vertientes/vre-2019/vre191e.pdf>

Young y Williams, K. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance individual and team-level relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657-684. Obtenido de <http://gom.sagepub.com/content/33/6/657.short>



Anexos

Anexo 1 Encuesta UWES

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES)

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Regularmente | Bastante veces | Casi siempre | Siempre |
|---------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ninguna | Pocas veces al año | Una vez al mes o menos | Pocas veces al mes | Una vez por semana | Pocas veces por semana | Todos los días |

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

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



Anexo 2 Operacionalización de variables de investigación

Tabla 12 Operacionalización Variable: *Engagement* laboral

| Variables | Dimensión | Indicador | Índice | Pregunta |
|---|------------|--------------------------------------|---|--|
| ENGAGEMENT LABORAL (variable independiente) | Vigor | Altos niveles de energía | 0= Nunca | 1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)* |
| | | Resistencia mental | 1= Casi nunca | 12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4) |
| | | Esfuerzo | 2= Algunas veces | 15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5) |
| | | Persistencia | 3= Regularmente | 4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)* |
| | | | 4= Bastante veces | 8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)* |
| | | | 5= Casi siempre | 17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6) |
| | Dedicación | Entusiasmo | 6= Siempre | 5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)* |
| | | Orgullo | | 10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)* |
| | | Reto | | 13. _____ Mi trabajo es retador (DE5) |
| | | Inspiración que le provoca su empleo | | 7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)* |
| | | Propósito | | 2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1) |
| | Absorción | Felicidad | | 3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1) |
| | | | | 6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2) |
| | | | | 9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)* |
| | | | | 11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)* |
| | | | | 14. _____ Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)* |
| | | | 16. _____ Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6) | |

Fuente: J. Bonilla (2022)



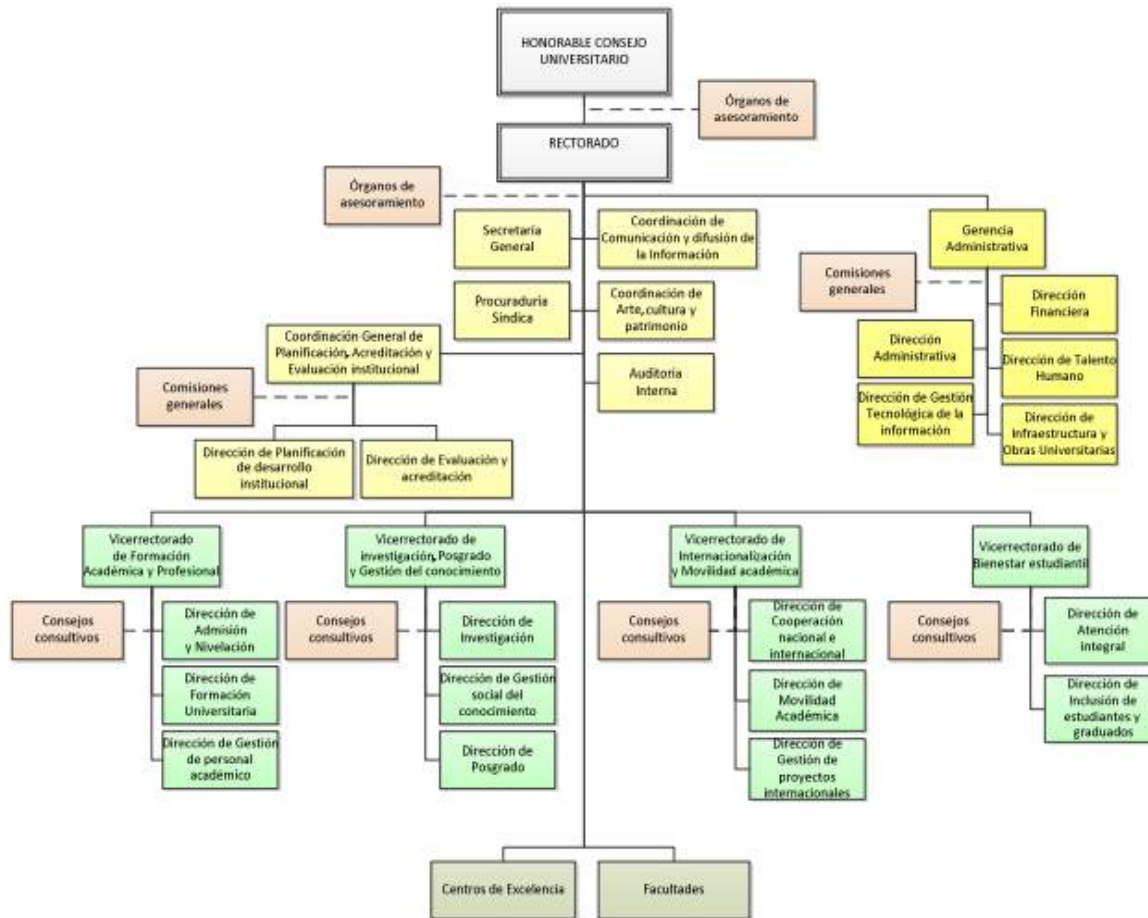
Tabla 13 Operacionalización Variable: desempeño adaptativo

| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADOR | INDICE | PREGUNTAS |
|----------------------|----------------------|---|-------------------------------|---|
| Desempeño adaptativo | Desempeño adaptativo | Manejo de emergencia o crisis | 1= Totalmente en desacuerdo | Encuentro formas innovadoras de lidiar con situaciones inesperadas y eventos |
| | | Manejo del estrés | 2= Parcialmente en desacuerdo | Mantengo la calma y me comporto positivamente bajo muy eventos estresantes |
| | | Resolución creativa del problema | 3= De Acuerdo | Utilizo ideas creativas para gestionar eventos inesperados |
| | | Manejo de incertidumbre o cambios impredecibles en el trabajo | 4= Parcialmente en acuerdo | Me ajusto y trato con situaciones impredecibles al cambiar el enfoque y tomar medidas razonables |
| | | Aprendizaje de tareas, tecnologías y procedimientos | 5= Totalmente de acuerdo | Periódicamente actualizo técnicas e interpersonales competencias como una forma de realizar mejor las tareas en que estamos inscritos |
| | | Adaptabilidad interpersonal | | Busco y desarrollo nuevas competencias para afrontar situaciones difíciles. |
| | | Adaptabilidad cultural | | Mantengo el enfoque cuando trato con múltiples situaciones y responsabilidades |
| | | Adaptación física | | Diseño planes alternativos en muy poco tiempo, como manera de hacer frente a las demandas de nuevas tareas. |



Anexo 3 Organigrama de la Universidad de Guayaquil

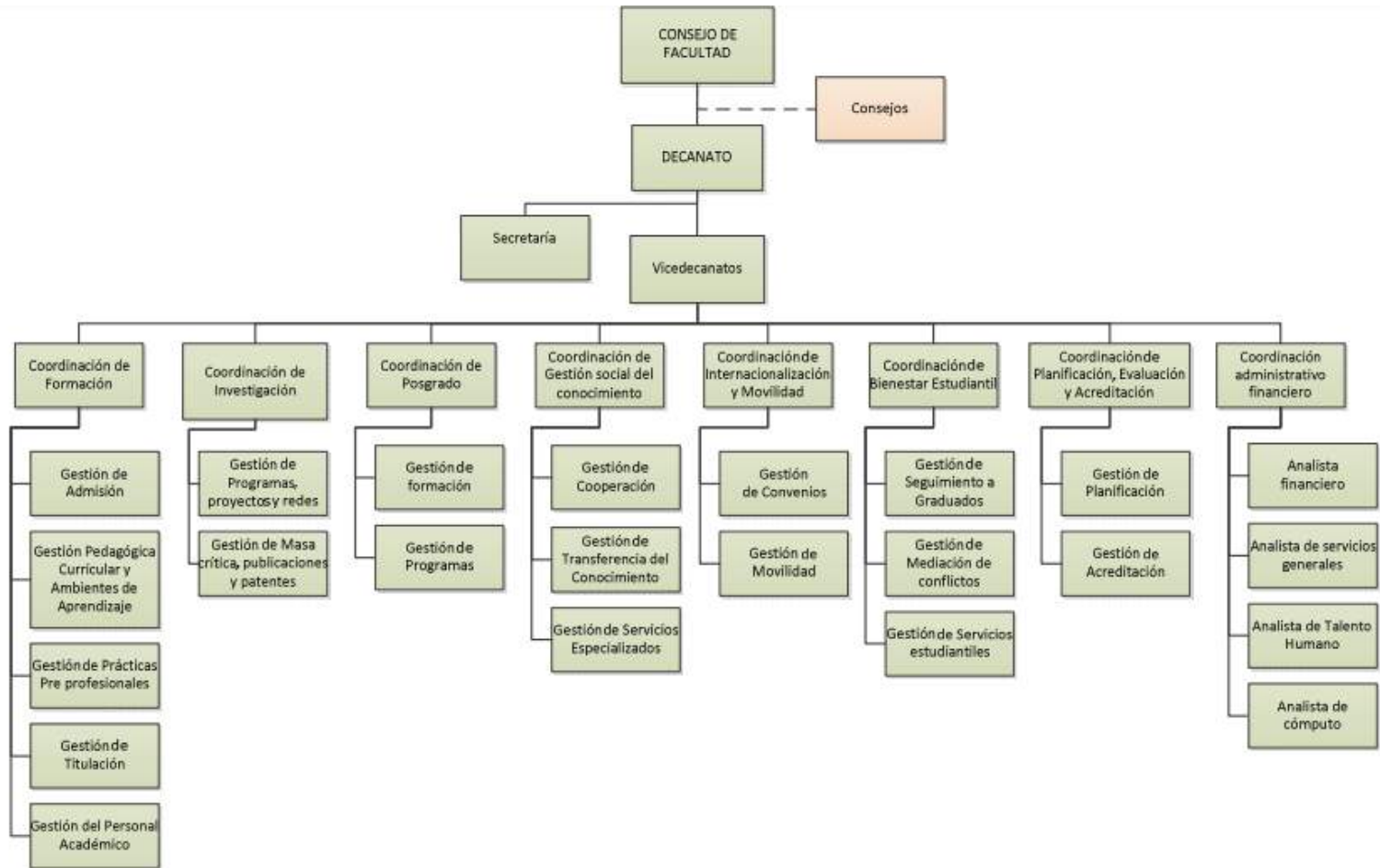
Figura. 10 Organigrama de la UG





Anexo 4 Organigrama de la Facultad de Ciencias Administrativas

Figura. 11 Organigrama de la FCA-UG



NOTA: Estructura de las facultades UG (Universidad de Guayaquil, 2020)



Anexo 5 Cronograma de implementación

Tabla 14 Implementación del Plan de *engagement* laboral FCA

| Objetivos | Acciones | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Impulsar y fortalecer la igualdad promoviendo una sociedad equitativa e inclusiva | Campaña sobre no discriminación (por orientación sexual, discapacidad, raza, entre otras) | | | | | | | | | | | | |
| | Campaña y difusión de la Política de Igualdad de Género e Inclusión | | | | | | | | | | | | |
| | Diagnóstico de equidad de género, diversidad e inclusión | | | | | | | | | | | | |
| | Difusión del manual de comunicación inclusiva | | | | | | | | | | | | |
| | Taller de Nuevas Masculinidades | | | | | | | | | | | | |
| | Campaña de concientización para el respeto a la diversidad | | | | | | | | | | | | |
| | Diagnóstico de la inclusión laboral de personas con discapacidad | | | | | | | | | | | | |
| | Programa sobre prevención al hostigamiento, acoso laboral a poblaciones vulnerables | | | | | | | | | | | | |
| | Talleres de empatía con enfoque de inclusión laboral de personas con discapacidad | | | | | | | | | | | | |



| | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | Campaña de concientización para la no violencia contra la mujer | | | | | | | | | | | | |
| Impulsar y reforzar una cultura organizacional basada en los valores institucionales | Implementación y Organización del Programa de Voluntarias/os "Se feliz" | | | | | | | | | | | | |
| | Programa "Educando con el Corazón" | | | | | | | | | | | | |
| | Programa "Guardianes del Ambiente" | | | | | | | | | | | | |
| | Programa para mascotas "Patitas Felices" | | | | | | | | | | | | |
| | Campaña de promoción de los valores institucionales - RETO | | | | | | | | | | | | |
| | Difusión del Código de Ética en la Función Pública | | | | | | | | | | | | |
| Fortalecer el clima laboral, generando espacios de esparcimiento e integración | Reconocimiento por cumpleaños | | | | | | | | | | | | |
| | Reuniones virtuales para la construcción de la felicidad con delegados/as del clima laboral | | | | | | | | | | | | |
| | Día de la Amistad | | | | | | | | | | | | |
| | Celebración del Día de la Sonrisa | | | | | | | | | | | | |
| | Conmemoración del Día Internacional de la Mujer | | | | | | | | | | | | |
| | Reconocimiento al rol de la madre trabajadora | | | | | | | | | | | | |
| | Día del Hombre | | | | | | | | | | | | |



| | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | Reconocimiento al Servidor Público | | | | | | | | | | | | |
| | Reconocimiento al rol del padre trabajador | | | | | | | | | | | | |
| | Reconocimiento a las profesiones | | | | | | | | | | | | |
| | Día de los Pueblos Originarios y del Diálogo Intercultural | | | | | | | | | | | | |
| | Alianzas corporativas con diversas organizaciones de entretenimiento, alimentación, salud y/o educación. | | | | | | | | | | | | |
| | Reconocer el talento artístico de los docentes | | | | | | | | | | | | |
| | Concurso por navidad (Novenas, ferias, talleres) | | | | | | | | | | | | |
| | Diálogos del saber | | | | | | | | | | | | |
| | Olimpiadas deportivas | | | | | | | | | | | | |
| | Encuesta del impacto en el Clima Organizacional | | | | | | | | | | | | |
| Reforzar la comunicación interna a través de canales y herramientas que faciliten los flujos de información. | Comité de la felicidad en línea | | | | | | | | | | | | |
| | Revista Digital FCA-UG | | | | | | | | | | | | |
| | Comunicación interactiva QR | | | | | | | | | | | | |
| | Conociéndonos FCA-UG (NETWORKING) | | | | | | | | | | | | |
| | Consultorio nutricional | | | | | | | | | | | | |



| | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Fomentar la calidad de vida de los/as servidores/as. | Ferias virtuales de la salud | | | | | | | | | | | | |
| | Programa de estilos de vida saludable | | | | | | | | | | | | |
| | Programa integral de bienestar emocional | | | | | | | | | | | | |
| Promocionar la conciliación vida laboral - familia | Celebrar un nuevo nacimiento | | | | | | | | | | | | |
| | Vacaciones útiles | | | | | | | | | | | | |
| | Te acompaña en tu dolor | | | | | | | | | | | | |
| | Educando con valores en familia | | | | | | | | | | | | |
| | Club de la salud 60+ | | | | | | | | | | | | |
| | Campamentos vacacionales | | | | | | | | | | | | |
| | Guarderías y lactario | | | | | | | | | | | | |
| Charla de maternidad/paternidad | | | | | | | | | | | | | |