

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Medición de engagement para la asociación Circulo Militar de Quito

Proyecto de Titulación

Mateo José Basantes Durán

Diego Marcelo Jácome Naranjo, MBA
Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magister en Gestión y Desarrollo del Talento

Quito, julio de 2025

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Medición de engagement para la asociación Circulo Militar de Quito

Mateo José Basantes Durán

Nombre del Director del Programa: Juan José Espinosa de los Monteros

Título académico: MBA

Director del programa de: Maestría en Gestión y Desarrollo de Talento

Nombre del Decano del colegio Académico: Ana María Novillo Rameix

Título académico: Ph.D.

Decano del Colegio: Colegio de Administración de Empresas

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados: Darío Niebieskikwiat

Título académico: Ph.D.

Quito, julio de 2025

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Mateo José Basantes Durán

Código de estudiante: 00342979

C.I.: 1725679672

Lugar y fecha: Quito, julio de 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar el nivel de engagement en los colaboradores del Círculo Militar de Quito, una institución fundada en 1916 que promueve el bienestar integral de las familias militares. Se utilizó la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES), para identificar los factores que afectan el compromiso laboral, evaluando tres dimensiones clave: vigor, dedicación y absorción. A través de encuestas a 106 colaboradores, se obtuvieron resultados que revelaron un nivel general de engagement alto.

El diagnóstico destacó el vigor como una fortaleza importante, mientras que la dedicación y absorción presentaron oportunidades de optimización. A partir de estos resultados, se proponen estrategias específicas para mejorar el entorno laboral, promoviendo un compromiso sostenido entre los colaboradores. Este estudio contribuye a entender el estado del engagement y a diseñar intervenciones que prioricen tanto el bienestar del personal como el éxito institucional.

Palabras claves: Motivación, Engagement, Recursos y Demandas, Burnout

ABSTRACT

This study aimed to analyze the level of engagement among employees at the Círculo Militar de Quito, an institution founded in 1916 that promotes the comprehensive well-being of military families. The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) was used to identify factors affecting job commitment by evaluating three key dimensions: vigor, dedication, and absorption. Surveys were conducted with 106 employees, revealing a high overall level of engagement.

The diagnosis highlighted vigor as a significant strength, while dedication and absorption showed opportunities for optimization. Based on these findings, specific strategies are proposed to improve the work environment, fostering sustained employee engagement. This study contributes to understanding the state of engagement and designing interventions that prioritize both employee well-being and institutional success.

Key Words: Motivation, Engagement, Job Demands and Resources, Burnout

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
DESCRIPCIÓN DEL RETO Y LOS INTERESADOS	10
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN BASE	12
PROPUESTA DE DIAGNOSTICO APLICADO	15
PRODUCTOS O ACTIVIDADES	16
ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD Y APLICABILIDAD	18
ANÁLISIS DE DATOS	21
CONCLUSIONES	24
REFERENCIAS.....	28
ÍNDICE DE ANEXOS.....	31

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticas de Vigor 23

Tabla 2. Estadísticas de Dedicación 24

Tabla 3. Estadísticas de Absorción 24

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Participantes por áreas y subáreas.....	22
Gráfico 2. Niveles de Engagement.....	23

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y LOS INTERESADOS

Descripción de la organización

El Círculo Militar de Quito es una institución con una historia que se remonta a 1916, cuando fue fundada con el propósito de crear una sociedad de apoyo mutuo entre las diferentes unidades militares de Ecuador. Desde su origen, la organización ha tenido como misión principal estrechar los lazos de amistad y hermandad entre los oficiales de las Fuerzas Armadas, tanto en servicio activo como pasivo, y sus familias. Bajo el liderazgo del General José María Sarasti, quien convocó la primera Asamblea General de Socios en diciembre de 1916, se formalizó la creación del Círculo Militar y se designó al General Moisés Oliva Jiménez como su primer presidente.

Con el paso de los años, el Círculo Militar se ha consolidado como una de las principales asociaciones militares del país, destacándose por su infraestructura y por ofrecer a sus socios espacios de recreación, deporte y bienestar. La institución ha sabido adaptarse a las necesidades cambiantes de sus miembros y sigue siendo un referente en la promoción de actividades sociales, culturales y deportivas. Hoy, continúa promoviendo el bienestar integral de sus afiliados y fortaleciendo el sentido de comunidad dentro del entorno militar.

Misión

Brindar servicios de recreación participativos en ambientes de camaradería y amistad, con cobertura nacional, con la finalidad de satisfacer las aspiraciones de la familia militar, en los ámbitos sociales, deportivos y culturales.

Visión

Ser una institución reconocida por la familia militar en el área de recreación, por su calidez, calidad y cobertura nacional.

Contexto Específico

El Círculo Militar ha llevado a cabo diversas iniciativas a lo largo de los años para evaluar y mejorar el clima laboral y la cultura organizacional entre su personal, con el fin de promover un entorno de trabajo saludable y motivador. En años recientes, el Departamento de Recursos Humanos ha implementado estudios de clima organizacional a través de encuestas periódicas para comprender el estado de satisfacción laboral, el compromiso y las necesidades de los empleados. Estos estudios han revelado una serie de desafíos significativos, evidenciando diferentes oportunidades de mejora.

En los últimos años, ha emergido una tendencia creciente a priorizar la medición del engagement sobre otros factores como el clima organizacional. Esta evolución responde a la evidencia de que un alto nivel de engagement tiene una relación directa con múltiples beneficios. Estudios previos realizados en el Círculo Militar han puesto de manifiesto ciertas áreas de oportunidad en términos de satisfacción y motivación laboral. En particular, las evaluaciones de clima organizacional han revelado que algunos grupos de empleados muestran signos de desmotivación, lo que impacta negativamente en su compromiso y bienestar.

En base a dichos sucesos realizar un proyecto centrado en la medición del engagement se vuelve una prioridad para la organización. Esta medición permitirá entender de mejor manera el grado de compromiso de los empleados, así como su influencia en la calidad del servicio y en la retención del talento, aspectos fundamentales en toda organización. La transición de medir el clima para enfocarse en el engagement responde a la necesidad de obtener una comprensión más precisa de los factores que impactan el compromiso laboral. Identificar áreas críticas que requieren intervención permitirá al Círculo Militar generar un entorno donde sus colaboradores se sientan

valorados y motivados, fomentando la satisfacción y el compromiso dentro de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN BASE

Factores que influyen en la situación al problema

Motivación

La motivación se puede comprender como el entusiasmo que posee una persona para realizar una determinada acción; sin embargo en el contexto laboral la motivación va más allá de dicha definición. De acuerdo con Diefendorff, Kenworthy, Lee y Nguyen (2022), la motivación laboral hace referencia a la orientación, intensidad y persistencia de los comportamientos relacionados con el trabajo. Además, la motivación se puede clasificar de acuerdo con factores internos (intrínseca) o en base a influencias externas (extrínseca) (Deci, 1971; Ryan & Deci, 2000).

La motivación intrínseca es interna al individuo y surge de experiencias que se relacionan con el autoconcepto y los impulsos personales. Por lo tanto, estas experiencias resultan ser interesantes o placenteras, de modo que los empleados trabajan por la emoción, el logro y la satisfacción personal que experimentan tanto durante la realización de las actividades como en los resultados obtenidos (Deci & Ryan, 1985). En el ámbito laboral, cuando las actividades se encuentran alineadas con los valores personales o las creencias internas del individuo, o incluso cuando las tareas tienen un significado personal es más probable ver esta clase de motivación.

Por otro lado, Delaney y Royal (2017) mencionan que la motivación extrínseca proviene de factores externos al individuo, y se ve influenciada por la organización y el entorno laboral. El comportamiento se ve impulsado Las fuentes externas, como las normas sociales, la influencia de compañeros, la autoridad o la promesa de recompensas, influyen sobre el comportamiento del individuo permitiéndole centrarse en la utilidad de la actividad en lugar

de en la actividad misma (Deci & Ryan, 1985).

Las recompensas y los incentivos han demostrado ser esenciales para dirigir y alinear los esfuerzos con los objetivos planteados por la organización y en el proceso proporcionar a los empleados los estímulos requeridos para lograr un desempeño elevado (Kinnie, Hutchinson, Purcell, & Swart, 2006). De acuerdo con una investigación llevada a cabo por Yousaf, Latif, Aslam y Saddiqui (2014) en Lahore, Pakistán, se clasificó el dinero como el factor más influyente en la creación de la motivación laboral, ya que permite satisfacer las necesidades básicas, cubre necesidades de pertenencia y contribuye a la obtención de poder. Sin embargo, pese a la importancia de las recompensas financieras, se comprobó que las recompensas no financieras también son fundamentales para potenciar la motivación, ya que incrementaban la moral de los trabajadores.

Engagement

“El engagement laboral se define como un estado afectivo – cognitivo, positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo, el que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002).” Estas tres características se refieren al esfuerzo persistente, el involucramiento entusiasta y la concentración inmersiva en el trabajo, respectivamente. Este estado no solo favorece el bienestar del empleado, sino que también contribuye a un aumento en la productividad y desempeño (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

Diversos estudios han identificado dos factores claves al hablar de engagement, siendo estos conocidos como el modelo de “Recursos y Demandas”. Los recursos se pueden comprender como factores protectores que incrementan el bienestar y ayudan a producir resultados positivos para las organizaciones (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Mientras, que las demandas se han identificado como la principal causa de Burnout o agotamiento en los colaboradores, acarreando problemas de salud y dando como resultado

resultados organizacionales negativos. (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

Los recursos y las demandas se relacionan entre sí, para dar como resultado un estado positivo (engagement) o un estado negativo (agotamiento), derivando en el desempeño de los colaboradores. De acuerdo con Harter et al (2020), el engagement tiene la correlación más alta con el desempeño ($r=0.49$), del mismo modo que se vincula con beneficios relacionados al bienestar laboral y aumento de la productividad, mientras reduce el ausentismo y la rotación de personal en las organizaciones.

Finalmente, estudios realizados por Gallup en los años 2021, 2022 y 2023 han revelado que en Ecuador se estima que un 21% de los trabajadores se encuentran engaged, un 64% no engaged y finalmente el 14% restante actively disengaged. Con la finalidad de aumentar los niveles en las organizaciones se debe realizar intervenciones que busquen resolver las necesidades básicas, las necesidades personales, la pertenencia y finalmente el crecimiento. Estas intervenciones deben asegurarse de ofrecer recursos laborales y personales, al igual que demandas que permitan a los empleados sentirse desafiados sin ser excesivas o desmesuradas (Bakker et al., 2014).

Burnout

Inicialmente, el Burnout fue empleado para describir el agotamiento emocional progresivo en los años 70 y se solía describir como “la extinción de la motivación a causa de no obtener resultados favorables” (Freudenberger, 1974). De acuerdo con Schaufeli y Salanova (2013), la idea central de este enfoque es que el burnout nace de una situación negativa provocada por una intensa carga emocional, y se manifiesta en el contexto de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

Más adelante Maslach y Jackson (2008), definieron el *burnout* como un síndrome caracterizado por tres factores: agotamiento emocional, despersonalización y una disminución en el sentido de logro personal. La dimensión central del burnout es el agotamiento emocional

debido a la carga y demandas constantes en el entorno laboral o en interacciones personales intensas. Por otro lado, la despersonalización se refiere a una respuesta negativa o excesivamente distante hacia estas personas, quienes reciben el servicio. Finalmente, la disminución en el logro personal se refiere a una caída en la percepción de competencia y éxito en el trabajo (Maslach & Jackson 1984, Maslach & Leiter 2008).

En contraste con el engagement, se han definido como conceptos directamente opuestos agotamiento - vigor, y despersonalización - dedicación. Mientras que la baja realización personal no se evalúa como un directo opuesto de la absorción, aunque demostro guardar una fuerte relación a los tres aspectos del engagement. (Schaufeli & Bakker, 2003). Esta relación es significativa que establece un contexto bajo el cual se ha podido conocer que el agotamiento es el primer factor en presentarse, seguido del cinismo y la despersonalización, los cuales conduce a la ineficacia (Schaufeli y Salanova, 2013).

PROPUESTA DE DIAGNOSTICO APLICADO

Medición del engagement organizacional para la asociación Circulo Militar de Quito.

Objetivos

Objetivo general:

Medir el nivel de engagement de los empleados de personal administrativo y operativo de la sucursal Quito del Círculo Militar para identificar factores que influyen en su compromiso.

Objetivos específicos:

Evaluar el nivel de engagement de los empleados del Círculo Militar mediante la encuesta de Bienestar y Trabajo.

Identificar factores críticos que afectan negativamente el engagement, basándose en los resultados de las encuestas.

Analizar las diferencias en el nivel de engagement entre diferentes departamentos y posiciones.

PRODUCTOS O ACTIVIDADES

La metodología del proyecto se orientó en evaluar el engagement del personal de la Sucursal Quito del Círculo Militar mediante una serie de actividades que incluyeron estrategias de comunicación, realización de encuestas, y recolección y análisis de datos.

El proceso comenzó con la comunicación del proyecto, que se desarrolló hasta el viernes 14 de octubre de 2024. Durante esta parte del proceso se realizaron visitas a las diferentes áreas y subáreas que conformaban la sucursal Quito del Círculo Militar, con el objetivo de informar a los colaboradores sobre la importancia de la medición del engagement y su participación en el proceso. Durante estas visitas se realizaron grupos focales donde se comunicaba que se iban a realizarían encuestas de bienestar y se esperaba contar con la participación de los colaboradores. Adicionalmente, en las visitas se detallaba información con respecto a la estructura de la encuesta como la duración de la misma, cuantos ítems tenía y ejemplos de preguntas. Finalmente, se hizo la aclaración que la participación en las encuestas era de carácter obligatorio y que toda información obtenida era confidencial. Esta parte del proceso era necesaria para establecer una base de comprensión común para los participantes y preparar el camino para la siguiente fase del proyecto.

En la siguiente etapa, se procedió a la recolección de datos sobre el engagement de los colaboradores. Se utilizó el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), una herramienta validada, para evaluar el nivel de compromiso de cada participante. La encuesta se envió de manera electrónica a través a las diferentes áreas y subáreas de la institución mediante

Whatsapp entre el 16 y el 19 de octubre de 2024. La encuesta fue creada a través de Qualtrics con la finalidad de facilitar el análisis de los datos, lo que permitirá concentrarse en la interpretación de los resultados y la identificación de áreas de mejora en el engagement organizacional. El día 16 de Octubre se realizó una visita con la intención de recordar a los diferentes colaboradores que la encuesta ya se encontraba disponible, al igual que la fecha de máxima donde se esperaban los resultados. Por otro lado, el día 18 de Octubre se realizaron acercamientos personales para recordar que la encuesta era de carácter obligatorio y se esperaba contar con la participación de todo el personal, durante ese día se registraron más de 30 nuevas respuestas.

En el análisis de los datos recopilados se buscó extraer información significativa sobre el nivel de engagement y las áreas críticas que requieren atención, con la intención de identificar patrones y tendencias que contribuirán a un diagnóstico claro del estado del engagement en el Círculo Militar. Adicionalmente, se elaboraron once informes con los datos obtenidos, dos informes corresponden a los datos del personal administrativo y operativo; un informe corresponde al área comercial y 6 a sus diferentes subáreas; uno al área de dirección financiera; y uno al área de logística. En principio se pensó en entregar informes por cada área y subárea de la organización, sin embargo varias áreas constaban con pocos miembros (desde una persona hasta 3), por lo cual con motivos de mantener la confidencialidad y salvaguardar la información de las personas, se instauró una brecha de confidencialidad donde solo las áreas y subáreas que tenían 4 o más miembros contarían con informes individuales, el resto se agruparía en los informes del personal administrativo y operativo.

Finalmente, el día 25 de octubre se realizó un último acercamiento a cada área y subárea de la institución donde se agradeció de manera personal a cada colaborador por su participación, y se recolectó feedback sobre la encuesta y discutiendo cualquier inquietud que las personas pudieron tener en el proceso.

ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD Y APLICABILIDAD

Diseño del Proyecto

El diseño del proyecto es fundamental ya que ayuda a establecer la base de aplicabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Es por este motivo, que se deben integrar elementos que se alineen con la consecución de los objetivos estratégicos de la institución para facilitar su permanencia en el tiempo dentro del Círculo Militar.

Sostenibilidad

La sostenibilidad en el diseño del proyecto se aseguró mediante una estructura adaptable, es decir, que el proyecto se adaptó no solo a las necesidades de la organización, si no que su estructura cambio de acuerdo a la cultura organizacional. Principalmente en la comunicación a los colaboradores y el desarrollo de la encuesta, todo esto con la finalidad de facilitar su replicación a futuro.

Durante el desarrollo del proyecto se tomó en cuenta el uso de la plataforma Qualtrics para la recolección y análisis de información, ya que permite automatizar la tabulación de datos optimizando el uso de recursos y minimizando la carga administrativa. El uso de esta herramienta permite la continuidad de la intervención sin requerir esfuerzos adicionales significativos, favoreciendo así su permanencia en el tiempo y asegurando la viabilidad del diagnóstico de engagement organizacional de manera continua; no obstante, la herramienta constituye un costo adicional para la organización lo cual puede representar una limitación para la sostenibilidad del proyecto.

Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva fue un componente esencial para el éxito del proyecto. En esta fase de diseño, se planificaron diversas visitas informativas y sesiones de sensibilización en cada área de trabajo, donde se buscaba explicar la importancia del bienestar laboral, el

engagement y los beneficios esperados del proyecto. La transparencia y claridad en los objetivos de la intervención generan confianza entre los colaboradores, promoviendo una participación activa, la cual fue clave para obtener validez de resultados. Esta comunicación bidireccional permitió entender las expectativas y despejar dudas en los colaboradores, fortaleciendo el compromiso con el proyecto.

Retroalimentación Continua

El diseño del proyecto se cimiento bajo la retroalimentación continua, mediante el cual se recopilaban los comentarios de los colaboradores. En primer lugar, se trabajó conjunto al departamento de recursos humanos para obtener retroalimentación acerca de la campaña de comunicación y la encuesta.

Durante esta fase, se lanzó a consideración la idea de realizar visitas a las diferentes áreas y subáreas en cambio de optar por material asincrónico. Adicionalmente, se remplazó la palabra “absorto” por “concentrado” en la novena pregunta del UWES, para un mayor entendimiento por parte de todo el personal. Por otro lado, en las reuniones grupales también se recolectó información de los diferentes departamentos, donde se expresó el deseo de mantener la mayor confidencialidad posible motivo por el cual se estableció una brecha de confidencialidad.

La retroalimentación desempeña un rol esencial para realizar ajustes necesarios en las futuras aplicaciones del proyecto, asegurando que las necesidades de los colaboradores sean atendidas y que el proceso siga siendo relevante. Este ciclo de mejora continua contribuye a mantener el interés y la motivación en el personal, lo cual es fundamental para sostener el proyecto a largo plazo.

Planificación de Acciones

La planificación de acciones aseguró una ejecución metódica y alineada con los objetivos del proyecto. Se realizó un cronograma con cada paso a seguir y las acciones que lo componían, desde la comunicación inicial hasta la recolección de datos y el análisis final, se definieron plazos específicos de tiempo para minimizar posibles desviaciones y maximizar la efectividad del diagnóstico. La claridad en la secuencia de actividades facilitó la integración del diagnóstico, permitiendo que el proyecto se desarrolle sin afectar las operaciones cotidianas.

Definición de Objetivos

Cada objetivo del proyecto fue claramente definido, estableciendo un marco de referencia orientado al proceso de recolección de datos como la interpretación de resultados. Estos objetivos proporcionaron un enfoque preciso, ayudando a priorizar las acciones a seguir.

Recolección de Datos

La recolección de datos fue el componente principal dentro de la planificación, ya que proporcionaba la base de datos necesaria para el análisis posterior. Mediante el uso de Qualtrics, se adaptó y diseñó la encuesta elegida (UWES) permitiendo de este modo una recolección eficiente y sistemática de información sobre el engagement de los colaboradores. Este enfoque aseguró que los datos obtenidos sean representativos y que el análisis refleje de manera precisa el estado del engagement organizacional. Al ser un proceso automatizado, la recolección de datos se realiza de manera ágil, lo cual facilita futuras replicaciones y contribuye a la sostenibilidad del proyecto.

Evaluación del Proyecto

La evaluación del proyecto se enfoca en analizar y dar seguimiento a los resultados obtenidos, asegurando que la intervención cumpla con sus objetivos y que los hallazgos puedan traducirse en estrategias de mejora para el Círculo Militar.

ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos constituyó la fase final del proyecto, en la cual se tabularon los datos correspondientes a las 106 encuestas recibidas. Se analizaron los factores correspondientes a vigor, dedicación y absorción con la finalidad de identificar patrones y factores críticos que afectan el engagement. Mediante el análisis detallado de los resultados, se pueden detectar áreas de mejora y diseñar intervenciones específicas para atender los factores que influyen negativamente en el compromiso.

Resultados

El diagnóstico organizacional de engagement realizado dentro de la sucursal Quito del Círculo Militar mediante el uso de la **Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo** (UWES), proporcionó una visión general sobre la relación entre los colaboradores y su entorno laboral. Los resultados obtenidos en las distintas dimensiones (vigor, dedicación y absorción) son fundamentales para identificar áreas clave de mejora y fomentar un entorno laboral más comprometido y productivo.

En primer lugar, se recolectaron 106 respuestas en contraste a las 126 respuestas esperadas (pertenecientes a todos los miembros de la organización), dando como resultado un 84,13% de participación. Tomando en consideración el giro del negocio, la mayoría de las respuestas pertenecen al área comercial y sus subáreas, siendo 5 respuestas las pertenecientes al personal administrativo y 43 respuestas al personal operativo.

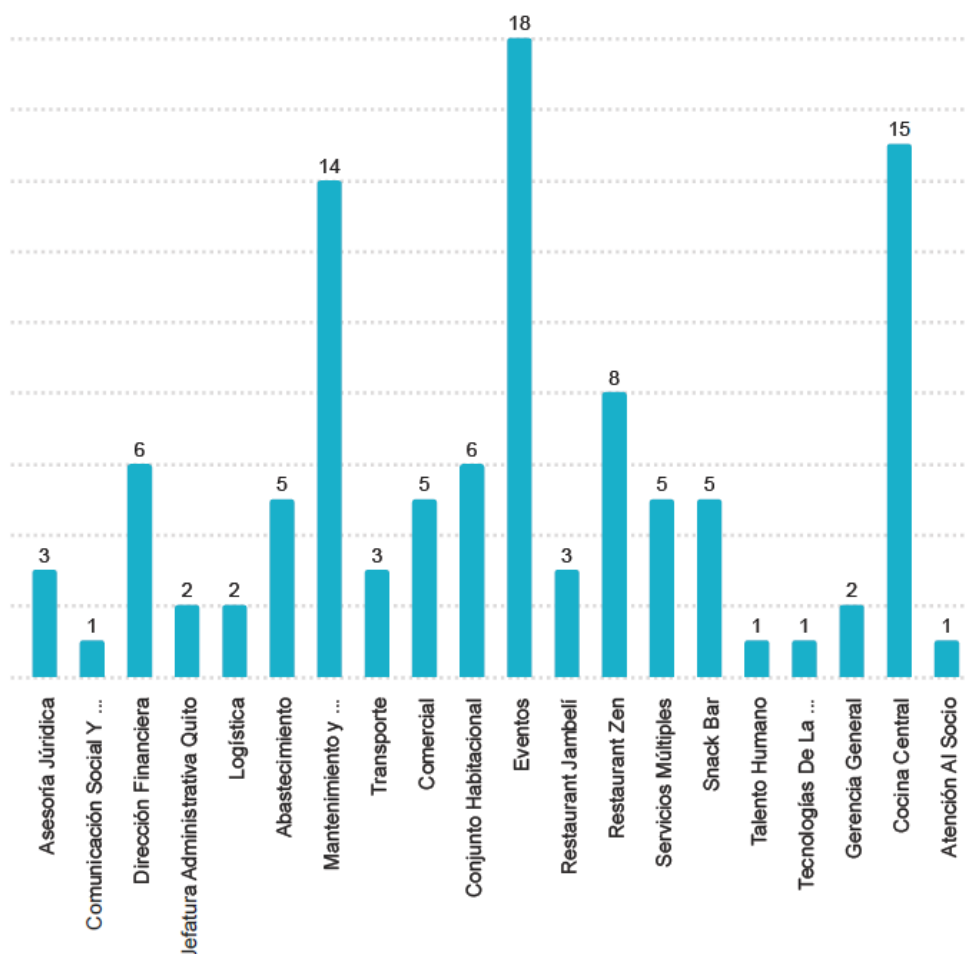


Ilustración 1. Participantes por áreas y subáreas

Tomando en consideración las instrucciones del “Test Manual UWES English” se obtuvieron 4 resultados, uno para la puntuación total (engagement), y otros 3 correspondientes a las dimensiones previamente mencionadas.

El nivel general de engagement en la organización dio como resultado un promedio de **5.21** en una escala del 0 a 6, lo cual indica un “alto” nivel de compromiso entre los colaboradores. Un 87% del personal, reportó niveles altos y muy altos de engagement, un 8% se situó en un nivel promedio, mientras que el 5% restante manifestaron niveles bajos de engagement, finalmente nadie reportó niveles muy bajos de engagement dentro de la

organización. Este resultado refleja una disposición positiva hacia el trabajo y el entorno laboral, aunque existen áreas específicas con oportunidades de mejora.

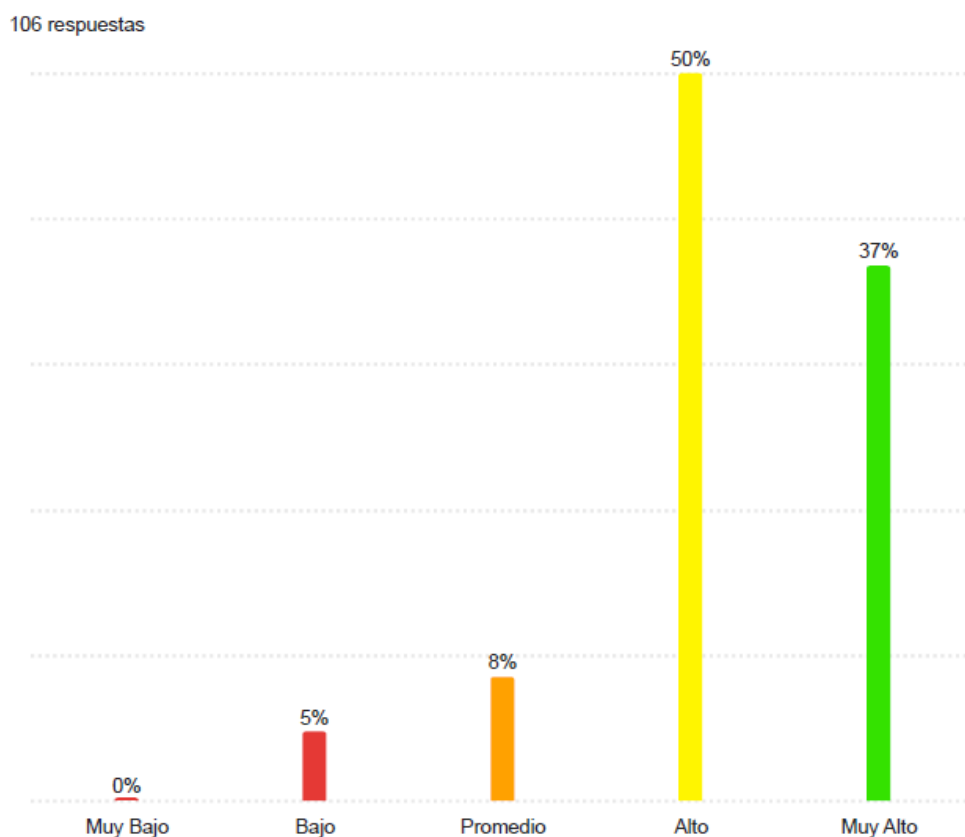


Ilustración 2. Niveles de Engagement

En primer lugar, dentro de la dimensión de **vigor** los colaboradores mostraron un promedio de **5.44**. La mayoría del personal reportó sentirse energizados y resilientes en su trabajo, con el 60% ubicándose en niveles de vigor "muy altos", en contra posición a un 1% el cual se ubicó en niveles “muy bajos”, siendo la respuesta mínima registrada de **2** puntos.

Campo	Min.	Máx.	Media	Desviación estándar	Varianza	Respuestas
Vigor	2.00	6.00	5.44	0.76	0.58	106

Tabla 1. Estadísticas de Vigor

La segunda dimensión, **dedicación**, arrojó un promedio de **5.33**, evidenciando un sentido de propósito y orgullo hacia el trabajo. La dedicación alcanzó niveles "muy altos" en el 43% de los encuestados, niveles "altos" en un 38%, niveles dentro del "promedio" en un 15%, y solo un 4% cayó dentro de la categoría de niveles "bajos".

Campo	Mín.	Máx.	Media	Desviación estándar	Varianza	Respuestas
Dedicación	2.20	6.00	5.33	0.82	0.67	106

Tabla 2. Estadísticas de Dedicación

Finalmente, la tercera dimensión dedicada a la **absorción** obtuvo el promedio más bajo entre las tres, con un resultado de **4.88**. Pese a presentarse en menor intensidad con respecto a las otras dimensiones, este valor sigue siendo positivo. Los resultados indican que el 50% de los colaboradores caen en niveles "altos", dando a entender que suelen estar inmersos en sus actividades, mientras un 18% de ellos cae en niveles "promedio" y un 5% en niveles "bajos". Adicionalmente, dentro de esta dimensión se registro el valor más bajo de todas las encuestas, siendo la respuesta mínima **1.83** puntos.

Campo	Mín.	Máx.	Media	Desviación estándar	Varianza	Respuestas
Absorción	1.83	6.00	4.88	0.88	0.77	106

Tabla 3. Estadísticas de Absorción

CONCLUSIONES

La medición de engagement organizacional en el Círculo Militar de Quito permitió identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en el compromiso de sus colaboradores. Los resultados evidenciaron un nivel general de engagement elevado, con un promedio de 5.21 en

la escala UWES, lo cual refleja una disposición positiva hacia el trabajo y un entorno laboral que fomenta la dedicación y el vigor. Sin embargo, la dimensión de absorción obtuvo el puntaje más bajo (4.88), lo que sugiere la necesidad de estrategias que promuevan una mayor concentración e inmersión en las tareas laborales.

Dentro de las fortalezas, destaca el alto nivel de vigor, donde un 60% de los colaboradores reportaron sentirse energizados y resilientes en sus actividades, un aspecto esencial para mantener la productividad y el bienestar laboral. Por otro lado, la dedicación también mostró resultados positivos, evidenciando orgullo y propósito en el trabajo, aunque con oportunidades para reforzar el sentido de pertenencia en algunos grupos.

Se identificaron factores críticos que podrían estar limitando el nivel de engagement de los colaboradores. La menor puntuación en absorción y la dispersión de resultados en ciertos subgrupos resaltan la necesidad de ajustar las demandas laborales para evitar sobrecargas y fomentar un entorno más balanceado.

Este diagnóstico constituye un proceso clave para comprender el estado del engagement dentro de la organización. Su valor radica en la generación de datos que servirán como base para futuras intervenciones orientadas a potenciar las fortalezas y abordar las áreas de mejora identificadas, consolidando un ambiente laboral que priorice tanto el bienestar de los empleados como el éxito organizacional.

Recomendaciones

Absorción

Para mejorar la absorción, se propone implementar estrategias que fomenten la concentración y el compromiso en las actividades laborales. Una de ellas es la gamificación de tareas, que introduce elementos lúdicos como retos, objetivos diarios o semanales y pequeñas recompensas simbólicas. Esto hará que las tareas repetitivas o rutinarias sean más

dinámicas y motivadoras, especialmente en las áreas operativas. Asimismo, se sugiere trabajar en el establecimiento de metas claras y tangibles, comunicando de manera efectiva cómo cada actividad contribuye a los objetivos organizacionales, lo cual reforzará el propósito y la conexión emocional de los colaboradores con su trabajo.

Estas estrategias serán implementadas en un período de tres meses, con evaluaciones mensuales que incluyan reuniones de retroalimentación grupal y encuestas para medir la percepción de los colaboradores. Su diseño es alcanzable y realista, ya que no requiere recursos significativos adicionales y se adapta a las dinámicas del Círculo Militar.

Vigor

Con el objetivo de mantener altos niveles de vigor, se propone introducir pausas activas diarias tanto en áreas operativas como administrativas. Estas pausas de 15 minutos incluirán ejercicios de estiramiento y actividades físicas ligeras, guiadas por un entrenador certificado. El programa se iniciará en un periodo de dos semanas y será evaluado mensualmente a través de indicadores como el ausentismo y la percepción de energía reportada por los colaboradores. Este plan es alcanzable y realista, ya que la organización cuenta con personal motivado para participar y con espacios adecuados para su ejecución.

Adicionalmente, se recomienda organizar una competencia deportiva interna anual. Esta actividad fomentará la energía grupal y el espíritu de equipo, particularmente en áreas operativas. Para garantizar su éxito, cada competencia deberá contar con al menos un 75% de participación, la cual se supervisará a través de inscripciones previas, asegurando que sea una estrategia sostenible y alineada con los recursos disponibles.

Dedicación

Para fortalecer la dedicación, se sugiere la implementación de un programa de mentorías internas en las áreas administrativas. Este programa será lanzado en un plazo de

tres meses y buscará emparejar a colaboradores con experiencia con empleados de menor antigüedad, fomentando el sentido de orgullo y propósito. Los resultados se medirán a través de una encuesta anual que evalúe la percepción del programa y su impacto en el compromiso de los participantes. Esta acción es específica y alcanzable, dado que aprovecha los conocimientos y experiencias ya existentes dentro del personal.

En las áreas operativas, se propone realizar campañas de comunicación que resalten el impacto de las tareas diarias en los objetivos generales de la organización. Estas campañas deberán incluir boletines semanales y reuniones informativas mensuales, y su efectividad será evaluada mediante entrevistas grupales realizadas al final del segundo mes. Este enfoque es realista, ya que utiliza medios internos y accesibles, y está alineado con las necesidades de los colaboradores.

Estrategias transversales

De manera complementaria, se recomienda implementar un sistema de retroalimentación continua para todas las áreas. Los resultados permitirán ajustar las estrategias actuales y garantizar su alineación con las necesidades emergentes. Este proceso es específico, medible y alcanzable, dado que se puede integrar fácilmente a las actividades existentes.

Asimismo, se propone un programa de capacitación en liderazgo dirigido a supervisores y jefes de equipo. Esta capacitación deberá impartirse trimestralmente, enfocándose en habilidades como comunicación efectiva, gestión del engagement y resolución de conflictos. El éxito de esta estrategia será evaluado mediante indicadores como el índice de rotación y la satisfacción de los equipos liderados. Este enfoque es realista, ya que aprovecha recursos internos y promueve un impacto sostenible a largo plazo.

REFERENCIAS

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 395-409.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Springer.
- Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Engagement Strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127–140. doi:10.1017/iop.2017.2

Diefendorff, J. M., Kenworthy, M. E., Lee, F. C., & Nguyen, L. K. (2022). Work motivation.

In *Oxford research Encyclopedia of Psychology*.

Freudenberger HJ. 1974. Staff burnout. *J. Soc. Issues* 30:159–65

Gallup. (2023). *Global indicator: Employee engagement*. Gallup. Recuperado el 1 de noviembre de 2024, de <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies.

Jackson, S. E., & v, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2(1), 45-74.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.

Leiter, M. P., Hakanen, J. J., Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., Koskinen, A., & Väänänen, A. (2013). Organizational predictors and health consequences of changes in burnout: A 12-year cohort study. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 959-973.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout research*, 5, 55-57.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.

Maslach C, Jackson SE. (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *J. Health Hum. Resour. Adm.* 7:189–212

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135, 177.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). UWES-Utrecht work engagement scale. *Preliminary manual*, 1(1), 3-60.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2010). How to improve work engagement?. In *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.
- Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of financial and non-financial rewards on employee motivation. *Middle-East journal of scientific research*, 21(10), 1776-1786.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES).....	41
--	----

Anexo A

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