



Vigilada Mineducación

NIVEL DE WORK ENGAGEMENT DE EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
ELÉCTRICO EN COLOMBIA DURANTE UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN
DIGITAL ENTRE 2022 Y 2023

Employee Work Engagement Level In A Colombian Electric Sector Company During A Digital
Transformation Process Between 2022 And 2023

INDIRA SORAIDA PICO CASTAÑO Y MARIA ANGÉLICA OSPINA AGUDELO

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2023

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS	3
Introduccion	6
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	9
GENERAL	9
ESPECÍFICOS	9
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL	10
Antecedentes	10
Work Engagement	11
Variables del Work Engagement	13
Cambio Organizacional	15
LIDERAZGO	16
Transformacion Digital	18
DISEÑO METODOLÓGICO	21
Tipo de investigación	21
Sujetos/Participantes	21
Herramientas de recolección de la informacion	22
Procedimiento	25
Fase 1	25
Fase 2	25
Fase 3	25
ANÁLISIS DE RESULTADOS	25
CONCLUSIONES	33
REFERENCIAS	35
ANEXOS	40

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Nivel de Work Engagement

Figura 2: Distribución por dimensión

Figura 3: Frecuencia dimensión de Absorción

Figura 4: Frecuencia dimensión Vigor

Figura 5: Frecuencia dimensión Dedicación

Tabla 1

Tabla 2

Tabla 3

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo evaluar el Work Engagement en una organización del sector eléctrico colombiano, tomando una muestra compuesta por 46 empleados que se encontraban atravesando por un proceso de transformación digital. Para la evaluación de los niveles de Work Engagement se aplicó la escala UWES17, que permite evaluar el compromiso afectivo hacia el trabajo, la cual consta de 17 elementos que miden tres dimensiones: Absorción, vigor y dedicación.

Los resultados obtenidos muestran altos niveles de Work Engagement, a pesar de que la organización atravesaba por un proceso de cambio, que en muchas ocasiones puede afectar los niveles de Engagement y generar resistencia; no obstante, estos resultados positivos se pueden atribuir a diversos factores relacionados con la adecuada gestión del cambio, el liderazgo y el tipo de organización.

Palabras clave: Work Engagement, Cambio Organizacional, Transformación Digital.

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate Work Engagement in an organization in the Colombian electricity sector, taking a sample made up of 46 employees who were going through a digital transformation process. For the evaluation of Work Engagement levels, the UWES17 scale was applied, which allows evaluating the affective commitment towards work, which consists of 17 elements that measure three dimensions: Absorption, vigor and dedication.

The results obtained show high levels of Work Engagement, despite the fact that the organization was going through a process of change, which on many occasions can affect the levels of Engagement and generate resistance; however, these positive results can be attributed to various factors related to proper change management, leadership, and the type of organization.

Keywords: Work Engagement, Organizational Change, Digital Transformation.

INTRODUCCION

Alrededor de la Gestión Humana se han investigado diversos tópicos que se relacionan con las personas al interior de la organización y sus resultados; parte de su valor agregado se enfoca en atender las necesidades de las personas y, por otro lado, el compromiso, motivación e identidad de los empleados que impactan en el rendimiento de la organización, convirtiendo al área de gestión humana en un aliado estratégico. (Montoya Agudelo, Boyero Saavedra, & Guzmán Monsalve, 2016)

De acuerdo con Calderón (2006) cuando se interviene en los comportamientos de los empleados para que estos se centren en las prioridades clave del negocio, estos se revierten en beneficios, crecimiento y satisfacción para la organización, cobrando mayor protagonismo en los últimos años, con el surgimiento del fenómeno de la globalización. (Salazar, Barredo, & Sabido, 2016)

Lo anterior impacta directamente las organizaciones, trayendo consigo demandas que implican transformaciones en el quehacer de estas, permitiendo nuevas posibilidades de la mano de las tecnologías de la información, pero a su vez, dejando atrás prácticas, procesos, herramientas y conocimientos. Lo anterior supone, entre muchos otros retos, la adaptación de los empleados a estos cambios en función de las nuevas dinámicas de trabajo. (Saldarriaga, 2008)

El cambio organizacional implica una serie de transformaciones vinculadas a la estructura organizacional que favorecen la adopción de las nuevas prácticas que se necesitan implementar. En las organizaciones los procesos de cambio implican el rediseño de una estrategia adecuada al tipo de organización, cultura, recursos, facilitadores, inhibidores e identificación de principales actores y detractores para su implementación. (Días Baptista, 2013)

En cuanto a los cambios orientados a transformaciones digitales en las organizaciones, estos se han convertido en un aliado para apalancar a nivel transversal los procesos de gestión humana y del negocio, entre ellos la gestión del conocimiento que permite desarrollar competencias de las personas, la estandarización de conocimientos y favorecer la innovación organizacional. Adicionalmente, este proceso favorece la implementación de metodologías y herramientas para la apropiación de los procesos de cambio y transformación. (Torres & Lamenta, 2015)

Las organizaciones en su búsqueda de adoptar rápidamente las demandas del contexto inician procesos de cambio apoyados en el deseo de: alcanzar la estrategia, ser más competentes, innovadores, lograr la optimización de procesos y con ello la satisfacción de sus clientes, dejando a un lado, en ocasiones, factores humanos que afectan esta implementación de forma positiva o negativa. (Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella, & Ronda- Pupo, 2017)

En los últimos años, el Work Engagement ha tomado gran protagonismo puesto que las organizaciones se preocupan cada vez más por potencializar el buen desempeño en sus empleados y un vínculo fuerte con la organización, garantizando con ello el logro de los objetivos organizacionales. (Vecina & Chacón, 2013)

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones deben adaptarse permanentemente a nuevas realidades para crecer, consolidarse y no desaparecer, cada vez, surgen más rápidamente nuevas tendencias y necesidades del mercado, lo que exige agilidad en la adaptación de los empleados a nuevas prácticas o herramientas para lograr y/o mantener eficacia, eficiencia, productividad, competitividad, disminución de costos, entre otros aspectos.

La presente investigación sobre el Work Engagement y Cambio Organizacional, pretende contribuir a la exploración de un aspecto de interés y utilidad para las organizaciones, que a su vez lo ha sido para otras investigaciones, el cual se ha asociado como favorecedor de los procesos de cambio organizacional, contribuyendo a la exploración de estrategias al interior de las prácticas organizacionales que fortalezcan no solo la disposición al cambio sino la afiliación con la organización.

OBJETIVOS

GENERAL

Explorar los niveles de Work Engagement en los empleados de una empresa del sector eléctrico en Colombia durante un proceso de transformación Digital.

ESPECÍFICOS

- Caracterizar el Work Engagement en una empresa del sector Eléctrico en Colombia.
- Identificar las variables que comprenden el Work Engagement en las organizaciones.
- Correlacionar los resultados de la prueba UWES aplicada en la empresa objeto de estudio con datos recolectados por la organización en los últimos años (Encuesta de clima Organizacional¹ y Encuesta trabajo en casa, estilo y calidad de vida durante el aislamiento por Covid19² y las teorías relacionadas con el Work Engagement.

¹ Encuesta de Clima Organizacional aplicada en el 2021 a 114 personas de la Corporación del Sector Eléctrico. Se midieron 3 dimensiones (Satisfacción, compromiso y trascendencia) y 23 variables. El resultado del clima fue favorable en un 95%.

² Encuesta trabajo en casa, estilo y calidad de vida durante el aislamiento por covid19 aplicada en el 2020 a 113 personas de la Corporación del sector eléctrico. Se midieron 6 dimensiones (Liderazgo adaptativo, trabajo en casa, motivación, desempeño laboral, calidad de vida y hábitos saludables) y 16 variables. El resultado fue 99% consideran que la organización no discrimina por género y que todos tenemos las mismas oportunidades. 98% se sienten que la organización se ha preocupado por sus necesidades en este periodo de confinamiento. 99% se han sentido involucradas para afrontar colectivamente la situación de confinamiento. 97% consideran que tienen las habilidades para cumplir con las funciones aun trabajando desde casa. 93% perciben que ahorran al trabajar desde casa. 89% consideran que la organización cuenta con suficientes planes internos de crecimiento personal y profesional. 61% sienten que la jornada laboral se ha extendido desde que trabajan en casa. Tan solo el 20% de la población (23 personas) considera que no sabe separar el tiempo entre lo laboral, personal y familiar. 100% sienten que su trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales. 88% se sienten realizadas dentro de la organización

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

ANTECEDENTES

En la literatura revisada alrededor de Work Engagement se ha encontrado el análisis junto con diferentes variables en las cuales se ha identificado que dicho factor puede complementar indicadores de desempeño organizacional (Wollard & Shuck, 2011), en otras investigaciones se ha encontrado relación con la satisfacción laboral, la cual se relaciona positivamente con el rendimiento en la tarea. El estudio se realizó en una muestra de 255 personas, indicando como uno de los resultados que la cultura organizacional puede ser favorecedor para el incremento de la variable de Work Engagement (Juyuyama, 2018). Adicionalmente en otro estudio encontraron la misma relación positiva junto con otra variable, el rendimiento extralaboral (Simbulaa & Guglielmib, 2013).

En un estudio realizado en el año 2021, relacionaron el Engagement con el cambio organizacional en una muestra que estuvo compuesta por 808 personas, los resultados mostraron relaciones significativas entre las variables. (Vesga Rodríguez, y otros, 2021). Otras de las variables estudiadas fue el liderazgo y la comunicación, allí se halló una influencia significativa de estas en el Work Engagement de las personas de una Empresa Editorial (Pérez-Juárez & Pedraza-Nájar, 2018).

En otra investigación realizada en el año 2022, relacionaron los niveles de la variable de Work Engagement con los rasgos de personalidad y los atributos organizacionales, encontrando que ambos contribuyen conjuntamente a explicar el grado de compromiso laboral. Los empleados con puntuaciones elevadas en los rasgos específicos de la personalidad emprendedora alcanzan

mayores niveles de compromiso laboral, encontrándose un efecto moderador del clima organizacional en la relación entre la autonomía de las personas y su compromiso laboral. (Prieto-Díez, Postigo, Cuesta, & Muñiz, 2022)

Los hallazgos encontrados en otra reciente investigación de Malik & Garg (2020) sugieren que la resiliencia de los empleados media parcialmente el efecto del aprendizaje organizacional y el Work Engagement, lo cual demuestra un papel clave en la generación de empleados altamente comprometidos con la organización.

WORK ENGAGEMENT

Las organizaciones a lo largo de los años han evidenciado una evolución no solo en sus prácticas y estrategias, sino también en lo relacionado con la gestión del Talento Humano. En la actualidad el interés de las organizaciones ha tendido a enfocarse hacia el bienestar de los empleados puesto que se ha encontrado que altos niveles de motivación y bienestar contribuyen a favorecer el rendimiento, la efectividad en la tarea, permanencia en la organización, entre otros. Teniendo en cuenta lo anterior, el concepto de Work Engagement engloba ese compromiso del empleado con la organización desde diferentes enfoques y se convierte en un elemento de estudio interesante para las organizaciones. (Rodríguez-Montalbán & Martínez-Lugo, Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico., 2014)

Uno de los primeros acercamientos a la definición del Engagement fue expuesta por Kahn (1990) donde se define como el empleo y expresión de la preferencia de una persona, en sus

comportamientos asociados a tareas que promueven conexiones con el trabajo y con los demás. Posteriormente otros investigadores como: Sun & Bunchapattanasakda, Gilson & Harter, Cha, Schaufeli, entre otros, comenzaron a desarrollar esta variable en sus investigaciones alrededor de la psicología organizacional (Patiño, et al., 2022)

Una de las posturas más significativas alrededor del Work Engagement nace en oposición al fenómeno del Burnout, en contraste “al vacío de vida que deja en la gente el sentimiento de pérdida del Burnout”, esta postura ha estado influenciada en gran medida por la psicología positivista. (Juyuyama, 2018), definiendo el Work Engagement desde tres dimensiones: Vigor, dedicación y absorción. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, la dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y la absorción se caracteriza por la plena concentración y por estar felizmente absorto en su trabajo (Schaufeli & Salanova, Efficacy or Inefficacy, that's the question: Bournout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs, 2007),

De acuerdo con (Patiño, et al., 2022) diversos modelos teóricos han sido de apoyo para el desarrollo del constructo de Work Engagement, entre ellos el modelo de satisfacción de necesidades propuesto por Maslow (1943), donde hay un compromiso mayor del empleado cuando las necesidades básicas han sido satisfechas: Necesidad de significado, seguridad y disponibilidad. La teoría del Intercambio Social, descrita por Levinson en 1965, donde se expone la importancia que tiene la relación del empleado y el empleador para generar un alto nivel de Engagement, resaltando aspectos como la lealtad, el interés y las recompensas sociales.

Salanova, Peiró & Schaufeli en 2002, plantean un modelo denominado Dual -Espirale, indicando que las demandas y recursos predicen los resultados negativos, favoreciendo el desarrollo del Burnout o de forma positiva, el desarrollo del Engagement en los empleados.

Variables del Work Engagement

El constructo de Work Engagement se ha correlacionado con diferentes variables, una de las principales correlaciones que se ha estudiado ha sido con el Burnout como dos variables opuestas, entendiéndose este último como agotamiento, cinismo, y baja eficacia profesional en el trabajo. (Maslach & Leiter, 1997) proponen medir ambas variables en un mismo cuestionario, concluyendo que bajos puntajes en las escalas de agotamiento y cinismo y altos puntajes en la escala de eficacia profesional del MBI, es indicador de Work Engagement.

Sin embargo, (Bakker & Schaufeli, 2001) consideran que la medición de las variables debe ser independiente, a pesar de ser opuestas, no necesariamente una persona con bajos niveles de Burnout presente altos niveles de Work Engagement, debido a que este último corresponde a un estado cognitivo/afectivo más permanente y no se encuentra dirigido a algo específico en relación con el trabajo, sino a un todo.

Otra variable correlacionada con el Work Engagement ha sido la adicción al trabajo, en donde se ha identificado que no hay una correlación tan estrecha puesto que a pesar de que el empleado trabaja fuertemente y se muestra leal a la organización en ambos casos, el adicto al trabajo lo alcanza a costa de su salud mental y su contacto social, mientras que el empleado con

Work Engagement se siente bien, tanto mental como socialmente. (Schaufeli, Taris, & Rhenen, 2008).

En diferentes estudios se ha encontrado una relación entre la variable del cambio organizacional y el Work Engagement, identificando que el cambio puede tener un impacto en las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados con respecto a su trabajo, convirtiéndose en un facilitador durante los procesos de cambio. (Vakola, Petrou, & Katsaros, 2021)

De acuerdo con (Van Den Heuvel, Demerouti, Bakker, Hetland, & Schaufeli, 2020) el Work Engagement genera una experiencia clave en los empleados, con potencial para influir en el éxito del cambio organizacional. Considerar el Work Engagement como predictor de la adaptación al cambio, se complementa con otros estudios donde se encuentra que los recursos a nivel organizacional son un punto de partida para la adaptación al cambio, pues al mantener adecuados niveles de Work Engagement con el trabajo durante el cambio evidencia un impacto importante para el desempeño adaptativo, facilitando actitudes positivas y deseo de invertir esfuerzo en el proceso de cambio. (Eldor & Harpaz, 2015)

Adicionalmente, la forma como las organizaciones afrontan los cambios es lo que determina la diferencia para que logren el éxito, por lo tanto, se deben considerar diversos temas, como la cultura, el involucramiento, la actitud, entre otras, para el logro de este objetivo. (García-Rubiano & Forero-Aponte, 2020)

CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio es un proceso natural, permeado por la capacidad de las personas para innovar, en la mayoría de los casos a nivel empresarial pueden implementarse derivado de diferentes necesidades; teniendo presente la participación y el rol tan importante que ocupan las personas para alcanzar los objetivos organizaciones es imprescindible que dentro de la estrategia se tenga presente los valores, actitudes y conducta de las personas (Parra, Visbal, Durán, & Badde, 2019)

Según Soares y Couto (2009) el cambio organizacional es concebido como un proceso que puede ser positivo o negativo, estar planificado o no, y contemplar diferentes estímulos internos o externos. Adicional las respuestas a los cambios pueden estar condicionadas en gran medida por la manera en que se comunican a las personas, los mensajes que se emiten, la definición adecuada de los grupos objetivo, generar una participación e involucrarlos genera confianza tanto para quienes tienen una implicación directa como indirecta, mejora la apertura y el compromiso frente al proceso y podría disminuir la intensidad de rotación. (Chawla & Kelloway, 2004)

De acuerdo con Aronson (2014) la teoría del proceso dual de persuasión indica dos maneras de procesar la información, una sistémica y una no sistémica, estos se diferencian por complejidad y profundidad del procesamiento. En el proceso de cambio se contemplan elementos tales como: información, situaciones e implicados, la o las personas que lideran el proceso requieren generar un espacio con los líderes para negociar condiciones, revisar prácticas que se implantaran y verificar impactos a los procesos. (García, Durán, Parra, & Márceles, 2017)

Alrededor del concepto de cambio organizacional han sido desarrolladas teorías, como la teoría institucional del cambio, en donde se da una pérdida de la institucionalización de la organización por la nueva información que llega. Por otro lado surge la teoría del cambio

organizacional integrado, la cual considera que al presentarse una división en el momento de abordar el cambio, se pierde claridad para entenderlo y en el proceder. Además, hay varias técnicas y estrategias para implementar el cambio organizacional, como la planificación estratégica, la gestión del cambio y el liderazgo transformacional. (García-Rubiano & Forero-Aponte, 2020)

De acuerdo con (Montoya, y otros, 2022) el liderazgo se convierte en un facilitador en aspectos relacionados con la planeación e intercambio de información, lo cual favorece los procesos de adaptación al cambio, generando el líder un aporte en la estabilidad en la organización y promoviendo el buen desempeño y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017) En esta misma línea otros autores han considerado que si se lidera adecuadamente el objetivo de cambio y los roles establecidos están claros para cada uno de los empleados, el afrontamiento y el desarrollo del cambio serán óptimos. (García-Rubiano & Forero-Aponte, 2020)

LIDERAZGO

El liderazgo se ha convertido en un eje fundamental al interior de las organizaciones, es así como los conceptos y prácticas han evolucionado en las últimas décadas partiendo de la administración del personal, llegando a ser parte de un sistema integrador. (Acosta Alvarez, 2004)

Varios autores han brindado definiciones acerca del liderazgo, por su parte (Berson, Nemanich, Waldman, & Galvin, 2006) definen el liderazgo como “un proceso de influir y enseñar a otros a comprender por qué y cómo se deben lograr ciertas actividades y metas. Como tal, constituye un proceso de facilitación de esfuerzos individuales y colectivos para aprender y lograr metas compartidas en las organizaciones” (Pág. 3)

(Acosta Alvarez, 2004) abordan los efectos e implicaciones del liderazgo en el ámbito laboral, contemplando los siguientes aspectos: i) El liderazgo involucra a otras personas. ii) El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. iii) Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. iv) Reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

A partir de las diferentes teorías de la administración se desarrolló un abordaje más empírico y teórico del liderazgo; tales como la teoría X & Y de Duglas Mc Gregor, Líder del futuro de Peter Druker, más adelante aparecieron otras teorías, entre ellas la teoría de los Recursos Cognoscitivos, teoría del Intercambio Líder – Miembro, Teoría Trayectoria-Meta, Teoría de la Atribución del Liderazgo, Teorías gerenciales de Douglas Mc Gregor, Teoría “X” 9Teoría "Y", Teoría del Liderazgo Carismático. (Acosta Alvarez, 2004)

Daniel Goleman describe seis estilos de liderazgo definidos que se derivan de la inteligencia emocional de un líder e impactan directamente en el desempeño. (Goleman, 2019)

Estilo*	Apuntar	Ambiente/circunstancias	Tonalidad
Entrenamiento	Desarrollar personas para el futuro.	Ayudar a los empleados a mejorar el desempeño/desarrollar fortaleza a largo plazo (riesgo: desarrollar empleados resistentes al cambio).	"¡Prueba esto!"
Coactivo	Para exigir el cumplimiento inmediato	Para cambios, empleados problemáticos, emergencias (riesgo: ¡impacto en el clima!)	"¡Haz esto ahora, como te digo!"
Autoritario	Movilizar hacia una visión	Cuando se necesita una dirección clara durante el cambio (riesgo: cuando los expertos tienen más experiencia que el líder).	"¡Ven conmigo!"
afiliativo	Para crear lazos emocionales y armonía.	Para sanar fisuras en un equipo y motivar a un equipo durante circunstancias estresantes (riesgo: las personas pueden percibir que se tolera la mediocridad).	"¡Ven a tomar una copa conmigo!"

Democrático	Construir consenso a través de la participación.	Para aceptar el consenso, obtener aportes, generar confianza, compromiso y respeto (riesgo: no funciona con empleados incompetentes).	"¿Qué opinas?"
marcando el ritmo	Fomentar la excelencia y la autodirección.	Para obtener resultados rápidos de un equipo altamente motivado y competente (riesgo: impacto en el clima).	"¡Si tengo que decírtelo, estás equivocado!"

Fuente: (Luedi, 2022)

Derivado de un estudio realizado a 260 empleados de varias organizaciones, en el cual se investigó el estilo de liderazgo transformacional y transaccional vs resultados laborales individuales en dos categorías de edad de jóvenes a adultos. Como resultado encontraron que ambos estilos de liderazgo se asocian positivamente con la justicia organizacional y esta a su vez con el compromiso y motivación laboral, sin embargo, solo el liderazgo transformacional se asocia positivamente con el compromiso laboral. (Tziner, 2018)

De acuerdo con (Malik & Garg, 2020) en el momento actual que vive el mundo con relación a la automatización incesante de los procesos y transformación digital de las organizaciones, el desarrollo de competencias y habilidades para asumir los retos del mercado y evidenciar una ventaja competitiva en los empleados, se ha encontrado que el Work Engagement de la mano de la resiliencia, favorece el compromiso de los empleados para enfrentar los nuevos desafíos, y abordar adecuadamente las situaciones exigentes en el entorno laboral.

TRANSFORMACION DIGITAL

En la actualidad las dinámicas organizacionales han traído consigo la implementación de prácticas que favorezcan el uso de tecnologías emergentes y disruptivas para atender las demandas de las personas, adicionalmente la rápida necesidad de adopción de herramientas digitales han sido

puntos de partida principales para la relevancia que hoy tiene el concepto de transformación digital. (Delgado-Fernandez, 2020)

De acuerdo con (Hinings, 2018) la transformación digital es definida como el efecto combinado de varias innovaciones digitales; contemplando así actores, estructuras, prácticas, valores, cambio de creencias, nuevas reglas de juego dentro de las organizaciones. Para que el cambio sea radical debe ser legitimado dentro del contexto. (Reis, 2018)

Por otro lado, se ha propuesto la definición de transformación digital a partir de la categorización de tres aspectos: tecnológico, organizacional y social. (Reis, 2018) Otros autores (Bockschecker & Hackstein, 2018) contemplan la naturaleza sociotécnica, las clases y sus relaciones (colaboración, compartición, comunicación, conectividad, flexibilidad, movilidad, co creación) como facilitadores de la comprensión de transformación digital. Adicionalmente se le ha dado una relevancia al rol de las personas que ejercen liderazgo y su impacto en la transformación digital junto con la implementación de los diferentes cambios a nivel tecnológico. (Ismail, K, & Z., 2017)

Según (Torres L. &., 2020) es necesario que se desarrolle la creatividad para afrontar problemas complejos al interior de las organizaciones y considerar las capacidades de pensamiento para afrontar el entorno y las dinámicas de cambio. En las últimas décadas la economía ha presentado un crecimiento significativo de la mano de la revolución de las TIC, trayendo consigo transformación productiva, la cual incide en la gestión de la innovación de TIC, los recursos humanos y la capacidad de co-creación. (Herrera, 2019)

(Valderrama, 2019) considera que la mayor barrera para la transformación digital es la resistencia al cambio, a su vez (Altimiras, 2017), menciona que la resistencia cultural al cambio es la principal barrera de la transformación digital considerando que Recursos Humanos juega un

papel primordial en estos procesos de transformación, brindando visión en la implementación de los cambios y contribuyendo a superar barreras. A su vez, (Delgado-Fernandez, 2020) y (Valderrama, 2019) coinciden en que la transformación cultural es un facilitador para alcanzar el cambio.

Para (Cobo, 2009) las instituciones y la educación requiere avanzar para enfrentar los desafíos y oportunidades, encontrando una estrecha relación entre aprendizaje, generación de conocimiento, innovación continua y uso de nuevas tecnologías. De acuerdo con lo anterior, el Banco Mundial ha definido el acceso que los países tienen a las tecnologías de información y comunicación (TIC) como uno de los cuatro pilares para medir su grado de avance en el marco de la economía del conocimiento. (World Bank Institute , 2008)

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es basada en un análisis cualitativo, de alcance exploratorio a través de un estudio de caso, el cual es concebido por Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista (2014) como un tipo de muestreo para analizar una unidad holística con el objetivo de responder al planteamiento del problema. Nos interesa comprender y explorar el fenómeno del Work Engagement en una organización del sector eléctrico en Colombia que vive un proceso de transformación digital.

De acuerdo con Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista (2014) la investigación cualitativa tiene como propósito, comprender un fenómeno complejo a través de un proceso inductivo, buscando generar hipótesis, las cuales se convertirán en el resultado de la investigación a la luz de las teorías relacionadas con la temática a investigar. Adicionalmente, el autor define el alcance exploratorio de una investigación, cuando el objetivo es examinar una temática poco estudiada o que no se ha abordado anteriormente.

SUJETOS/PARTICIPANTES

La muestra fue dirigida y heterogénea. Los participantes seleccionados fueron los empleados activos de las diferentes áreas de la organización que cumplieron con las siguientes características (i) ser empleados con vinculación directa (ii) antigüedad mínimo cinco (5) meses y que les haya tocado el antes ó durante (todavía en curso) del proceso de transformación digital en la compañía y (iii) Pertener a las áreas que fueron impactadas con los cambios de forma directa o indirecta.

Se seleccionaron como muestra un total de 46 empleados, con perfiles variados y en roles diferentes, que nos permitirán tener una visión holística del impacto que está teniendo el cambio en las dinámicas de trabajo en los roles de la organización. Adicionalmente, esta población ha tenido una exposición más directa a los cambios que se vienen dando a nivel de la transformación digital en la organización.

En el Anexo # 1 se incluye documento nombrado “Base de datos de muestra seleccionada” en el cual se detalla los cargos, el tipo de vinculación y antigüedad de los sujetos participantes.

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION

Las herramientas seleccionadas para la recolección de la información son la prueba psicométrica denominada *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) y entrevistas semiestructuradas. Con la primera se pretende identificar los niveles de Work Engagement y posteriormente contrastarlos con las percepciones de la muestra a través de las entrevistas semiestructuradas y la literatura encontrada. Lo anterior nos permitió abordar experiencias, opiniones, creencias, sentimientos y percepciones alrededor del proceso de cambio que vive la organización y su relación con los niveles actuales de Work Engagement.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) es un cuestionario desarrollado por Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker para medir el compromiso afectivo hacia el trabajo. La escala consta de 17 elementos que miden tres dimensiones del Work Engagement: Absorción, vigor y la dedicación. Los elementos se responden en una escala tipo Likert de 0 a 6; donde se presentan a los candidatos los enunciados que corresponden a las diferentes dimensiones para que seleccione según la escala de frecuencia su percepción. (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006)

Dimensiones	Enunciados
Vigor	<ol style="list-style-type: none"> 1. En mi trabajo me siento lleno de energía. 2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo. 3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar. 4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo. 5. Soy muy persistente en mi trabajo. 6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.
Dedicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito. 2. Estoy entusiasmado con mi trabajo. 3. Mi trabajo me inspira. 4. Estoy orgulloso del trabajo que hago. 5. Mi trabajo es retador.
Absorción	<ol style="list-style-type: none"> 1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando. 2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí. 3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo. 4. Estoy inmerso en mi trabajo 5. Me “dejo llevar” por mi trabajo. 6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del manual Utrecht Work Engagement Scale

La dimensión de absorción se refiere a la identificación de los empleados con su trabajo y la organización. Los elementos de esta dimensión se refieren a cómo los empleados se sienten sobre su trabajo y su organización. La dimensión de dedicación se refiere a la dedicación y el esfuerzo que los empleados tienen en su trabajo. Los elementos de esta dimensión se refieren a cómo los empleados se comprometen con su trabajo.

Por último, la dimensión de vigor se refiere a la motivación y el entusiasmo que los empleados sienten hacia su trabajo. Los elementos de esta dimensión se refieren a cómo los empleados se sienten sobre su trabajo.

La UWES ha sido validada en varios idiomas y contextos culturales y se considera una herramienta confiable y válida para medir el Work Engagement hacia el trabajo. (Gómez Garbero, Labarthe, & Ferreira-Umpiérrez, 2019) En Latinoamérica ha sido utilizada en diversos estudios

para medir el Engagement, Puerto Rico (Rodríguez-Montalbán & Martínez-Lugo, Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico., 2014) Cuba (Oramas, Marrero, Cepero, & del Castillo, 2014) Chile. (Müller-Gilchrist & Exequiel-Pérez, 2013)

En Colombia hasta el momento no se han realizado estudios de confiabilidad y validez de la escala UWES, sin embargo, ha sido utilizada en diferentes estudios para medir el Engagement. (Avendaño & Castañeda, 2013) (Granados, 2015); (Arenas & Andrade, 2013) (Gruoso-Hinestroza, Rey-Sarmiento, González-Rodríguez, Ardila-Becerra, & Pineda-Castro, 2013), (Díaz, López, & Varela, 2012)

La Escala UWES17 fue seleccionada como instrumento de medición del Work Engagement principalmente porque los autores cuentan con una trayectoria en la investigación del concepto de Engagement, las teorías que soportan la escala están alineadas con las abordadas en el marco teórico y el objetivo de la actual de la investigación. Adicionalmente consideramos como un elemento favorecedor que la prueba era de fácil acceso y aplicación.

De acuerdo con (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014) la entrevista semiestructurada le permitirá al investigador "...obtener respuestas en el lenguaje y perspectiva del entrevistado para identificar el punto de vista único y profundo del entrevistado..." En la presente investigación la entrevista estará orientada a indagar primordialmente la percepción del proceso de cambio y las emociones que se tienen frente a la organización en el momento de transformación digital.

PROCEDIMIENTO

La investigación se desarrolló bajo las siguientes fases:

Fase 1

Rastreo, revisión y selección de la bibliografía al alrededor de Work Engagement y Cambio organizacional a través de bases de datos. Identificación de autores, teorías y pruebas utilizadas para medir las diferentes variables. Definición del problema, objetivo y metodología de investigación. Palabras clave utilizadas: Work Engagement, Cambio organizacional, liderazgo y Transformación digital. Construcción del Marco Teórico.

Fase 2

Aplicación de la Escala UWES17 de forma virtual a través de la herramienta Microsoft Forms y revisión de datos recolectados por la organización en los últimos años a través de la Encuesta de clima Organizacional³ y Encuesta trabajo en casa, estilo y calidad de vida durante el aislamiento por Covid19⁴. Tabulación y análisis de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento.

Fase 3

Análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la prueba junto con los datos recolectados por la organización en los últimos años (Encuesta de clima Organizacional y Encuesta de Calidad de vida) y las teorías abordadas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación daremos a conocer los resultados arrojados en el procesamiento de la información de la escala UWES 17 diligenciadas por la muestra seleccionada y su análisis se dará en forma porcentual, acompañados de algunos gráficos que permitan visualizar de una mejor

³ IBÍDEM

⁴ IBÍDEM

manera los resultados. Adicionalmente se tendrán en cuenta los resultados de la Encuesta de clima Organizacional y Encuesta trabajo en casa, estilo y calidad de vida durante el aislamiento por Covid19.

La escala UWES17 se aplicó a una muestra de 46 empleados de los cuales el 93% (43 personas) de la población encuestada evidencia altos niveles de Work Engagement, mientras que el 7% (3 personas) de la muestra evidencia unos niveles bajos. (Figura 1)

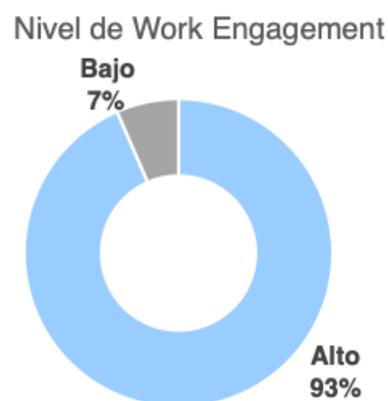


Figura 1: Nivel de Work Engagement

Lo anterior nos indica que la población encuestada a la fecha y pese al proceso que atravesaron en el último periodo de transformación digital, evidencian altos niveles de energía y una fuerte identificación con su trabajo.

Los resultados arrojados por la escala UWES17 coinciden con la última encuesta de clima organizacional, realizada en el año 2021, que arrojó un resultado global de 95%, donde el 94 % de la población manifestó sentirse satisfecho en su trabajo, un 95% manifestó estar comprometido y con pasión en su quehacer y 97% manifiesta sentir trascendencia desde su rol, están inspirados, orgullosos y perciben posibilidades de realización personal y profesional.

Adicionalmente, la organización realiza gestión del cambio a través de un plan de acción, donde se intervienen diferentes frentes, se elabora una caracterización del cambio, identificación del público objetivo y diseño de estrategias. Este factor pudo convertirse en un aliado para favorecer los niveles de Engagement obtenidos en el resultado global de la escala. UWES17 que mide los niveles de Engagement.

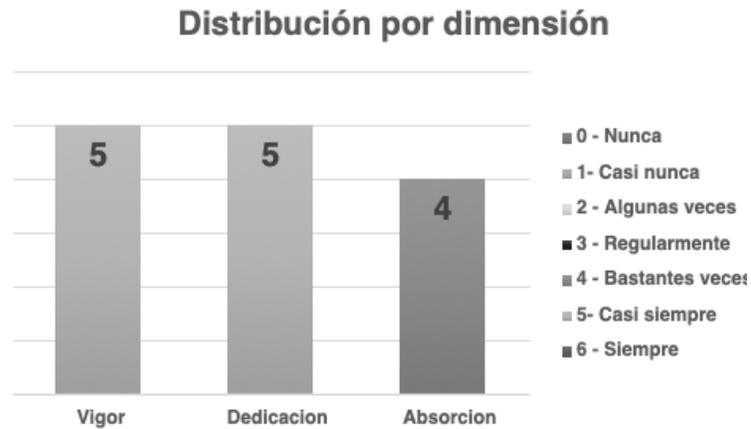


Figura 2: Distribución de puntajes por dimensión

La escala UWES17 arroja tres puntajes parciales, correspondientes a cada subescala y un puntaje total dentro del rango de 0 a 6 puntos. La distribución parcial de puntajes de las dimensiones de vigor y dedicación, fue de 5 que significa “casi siempre”, mientras que la dimensión de absorción obtuvo un puntaje de 4 que significa “bastantes veces” (Figura 2).

En cuanto a la media aritmética de los niveles de cada dimensión del Work Engagement, en el total de la muestra se evidencia mayores niveles de vigor y dedicación que de absorción, lo cual significaría que los individuos no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo y no presentan

dificultad en dejarlo, ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre mientras trabajan. Sin embargo, al revisar el contexto de la organización y paralelo al proceso de transformación digital, se presentó la pandemia por Covid19, la cual implicó un cambio adicional en la modalidad de trabajo (trabajo en casa), que en algunos momentos pudo traer dificultades en la gestión del tiempo. Derivado de esto, la organización implementó una serie de prácticas y política de desconexión, para regular el tiempo de descanso y trabajo, promoviendo un equilibrio entre la jornada laboral y el tiempo libre.

Lo anterior, nos lleva a pensar que la interpretación por parte de los participantes sobre algunos de los enunciados pertenecientes a la dimensión de absorción, tales como: “me dejo llevar por mi trabajo”, “puedo continuar trabajando durante grandes periodos de tiempo” y “Me es difícil desconectarme- de mi trabajo”, en esta última la muestra puntaje más bajo, consideramos que estos resultados pudieron estar permeados en gran medida por estos lineamientos que se han apropiado y legitimado al interior de la organización y no necesariamente estos resultados significan que las personas no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo. En concordancia con esto, vemos que uno de los enunciados que menciona “el tiempo vuela cuando estoy trabajando” obtuvo un puntaje en las frecuencias más altas, lo cual quiere decir que a pesar de que se encuentran inmersos y a gusto con sus funciones logran establecer unos límites en el manejo del tiempo. (Figura 3 y Figura 6)

Absorción

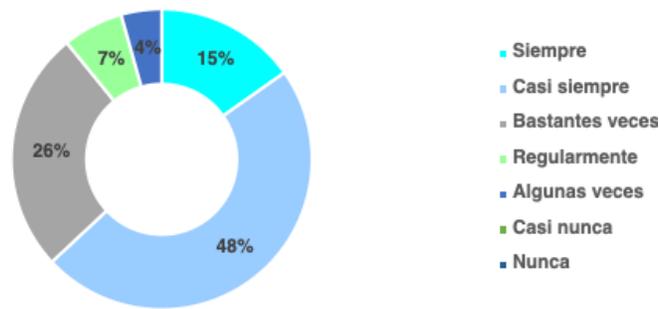


Figura 3: Absorción

ABSORCIÓN	Siempre	Casi siempre	Bastantes veces	Regularmente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
El tiempo vuela cuando estoy trabajando	50%	28%	15%	7%	0%	0%	0%
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	17%	39%	22%	7%	7%	7%	2%
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	35%	48%	9%	0%	9%	0%	0%
Estoy inmerso en mi trabajo	35%	39%	20%	2%	2%	2%	0%
Me “dejo llevar” por mi trabajo	11%	46%	15%	11%	9%	7%	2%
Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo	9%	15%	20%	15%	24%	9%	9%

Tabla 1.

En la dimensión de Vigor identificamos en los resultados obtenidos que el 78% de la población ubico sus respuestas en la frecuencia más alta (Siempre o casi siempre) (Figura 4), lo que quiere decir que la población encuestada siente altos niveles de energía, entusiasmo y resistencia ante la dificultad cuando trabajan. Dos de los enunciados con puntajes más altos son: “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar” e “Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando” .

Vigor

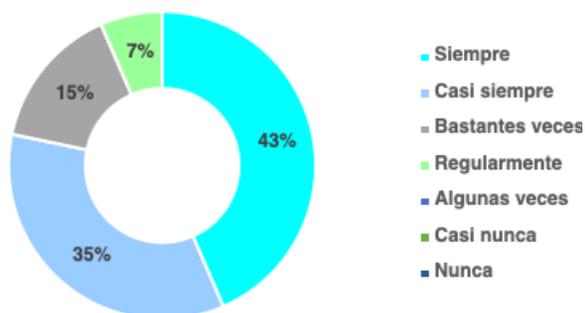


Figura 4: Vigor

VIGOR	Siempre	Casi siempre	Bastantes veces	Regularmente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
En mi trabajo me siento lleno de energía	43%	39%	11%	7%	0%	0%	0%
Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	43%	46%	7%	2%	2%	0%	0%
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	54%	28%	7%	4%	7%	0%	0%
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	24%	41%	11%	7%	13%	0%	4%
Soy muy persistente en mi trabajo	61%	30%	7%	2%	0%	0%	0%
Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando	43%	26%	9%	11%	7%	2%	2%

Tabla 2.

Por otra parte, en la dimensión de dedicación identificamos en los resultados obtenidos que el 89% de la población ubico sus respuestas en la frecuencia más alta (Siempre y casi siempre) lo quiere decir que la población encuestada se identifica fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. (Figura 5). Tres de los enunciados con puntajes más altos son: “Mi trabajo me inspira” “Estoy entusiasmado con mi trabajo” y “mi trabajo está lleno de significado y propósito”.

Dedicación

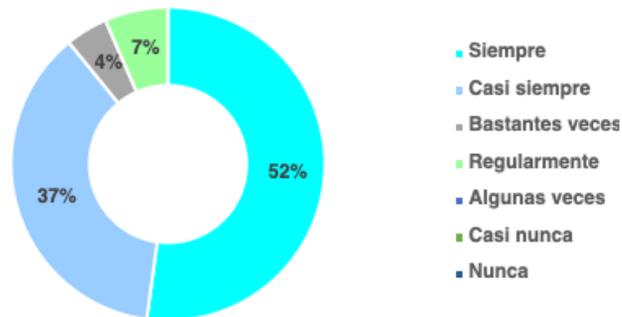


Figura 5: Dedicación

DEDICACIÓN	Siempre	Casi siempre	Bastantes veces	Regularmente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mi trabajo está lleno de significado y propósito	48%	39%	9%	2%	2%	0%	0%
Estoy entusiasmado con mi trabajo	50%	37%	7%	4%	2%	0%	0%
Mi trabajo me inspira	61%	17%	13%	2%	7%	0%	0%
Estoy orgulloso del trabajo que hago	67%	24%	7%	0%	2%	0%	0%
Mi trabajo es retador	54%	28%	13%	0%	4%	0%	0%

Tabla 3.

A partir de los resultados arrojados por la escala UWES17 aplicada en la Organización resaltamos que inclusive aquellas personas que su puntuación en la escala fue de bajo Engagement respecto a la mayoría de la población, sus respuestas en la dimensión de vigor y dedicación estuvieron situadas más a tendencia media, mientras que en absorción se mantienen más hacia la baja.

Teniendo en cuenta esto, tanto el proceso de cambio como los adecuados niveles de Engagement evidenciados en la compañía están avanzando de forma positiva, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Consideramos que otro factor favorecedor para la

obtención de estos resultados en gran medida es el tipo de liderazgo ejercido por la dirección ejecutiva de la organización, orientado al cuidado de las personas y donde prevalece la construcción colectiva.

Dentro de los hallazgos evidenciamos que los resultados obtenidos en relación al rol del líder y la comunicación efectiva coinciden con los resultados de otras investigaciones en donde estos son favorecedores del Engagement (Pérez-Juárez & Pedraza-Nájjar, 2018). Lo anterior se evidencia en los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional aplicada en 2021, donde los empleados consideraron de forma positiva el rol del líder (direcciona, retroalimenta, acompaña y genera confianza) en la organización en el día a día.

Para finalizar, una buena práctica que se viene desarrollando al interior de la organización, es que posterior a cada medición o diagnóstico realizado, es ejecutado un plan de acción que busca contribuir a una mejora continua, es decir, se identifica las necesidades del empleado y se aborda conforme a la estrategia y lineamientos de la organización, favoreciendo la relación y por ende el nivel de Engagement con la organización.

CONCLUSIONES

Las practicas implementadas en el proceso de cambio de la organización pudieron favorecer los altos niveles de Engagement obtenidos en la aplicación de la escala UWES17, lo cual coincide con los hallazgos de García-Rubiano & Forero-Aponte, (2020) donde indican que, si se lidera adecuadamente el cambio, el afrontamiento y el desarrollo, estos serán óptimos.

En la investigación realizada identificamos que uno de los participantes presentaba una adecuada eficacia y alto nivel de desempeño, pero en los resultados de la escala UWES 17 obtuvo un bajo nivel de Work Engagement lo cual coincide con los hallazgos de Schaufeli y Bakker (2001), en donde el Engagement está más caracterizado por estar inmerso y felizmente dedicado al trabajo que por su eficacia en el trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que, tanto los sujetos con una antigüedad corta como alta, obtuvieron altos niveles de Engagement, lo cual nos lleva a pensar que el proceso de acompañamiento del líder ha favorecido la adaptación al cambio, que también coincide con los resultados de la encuesta de estilo y calidad de vida durante el aislamiento por COVID 19, donde el 98% de los empleados consideran que el estilo de liderazgo de la organización ha sabido adaptarse a la modalidad de trabajo.

A modo de recomendación, consideramos que es pertinente reevaluar algunos enunciados de la dimensión de absorción de la escala UWES 17, tales como: “puedo continuar trabajando durante grandes periodos de tiempo” y “Me es difícil desconectarme- de mi trabajo” teniendo presente el contexto actual, las nuevas dinámicas y modelos de trabajo globales que surgieron en

los últimos años y que podrían modificar el significado de las dimensiones del Work Engagement: absorción, dedicación y vigor.

La edad promedio de los encuestados es de 35 años, este aspecto, pudo favorecer particularmente la adaptación al cambio tecnológico que vive la organización, en relación a que todos los empleados tenían un dominio de las TIC. Adicionalmente la organización se reconoce como un centro de innovación y desarrollo tecnológico del sector eléctrico, lo cual permea su cultura, favoreciendo una mayor disposición al cambio.

REFERENCIAS

- Acosta Alvarez, D. G. (2004). Liderazgo Organizacional: ¿Cómo Diagnosticarlo? *Folletos Gerenciales*, 12.
- Altimiras, M. (11 De Julio De 2017). *Ohr*. Obtenido De Ohr- Observatorio De Rrhh: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/recursos-humanos-manejar-retos-transformacion-digital.html>
- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). Factores De Riesgo Psicosocial Y Compromiso (Engagement) Con El Trabajo En Una Organización Del Sector Salud De La Ciudad De Cali, Colombia. *Acta Colombiana De Psicología*, 43-56.
- Avendaño, D., & Castañeda, J. (2013). Síndrome Burnout Y Engagement, Desde El Modelo Demandas-Recursos, En Auxiliares De Enfermería Del Área De Urgencias, Del Hospital Universitario Méderi-Barrios Unidos. *Trabajo De Grado - Tesis*, https://doi.org/10.48713/10336_4463 .
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2001). Socially Induced Burnout. *The 5th Eawop Congress*, (Págs. 16-19). Prague.
- Berson, Y., Nemanich, L., Waldman, D., & Galvin, B. &. (2006). Leadership And Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective. *The Leadership Quarterly*, 577-594.
- Bockschecker, A., & Hackstein, S. &. (2018). Systematization Of The Term Digital Transformation And Its Phenomena From A Socio-Technical Perspective – A Literature Review. *Research Papers*, 43.
- Cobo, J. (-.3. (2009). El Concepto De Tecnologías De La Información. Benchmarking Sobre Las Definiciones De Las Tic En La Sociedad Del Conocimiento. *Zer*, 295-318.
- Delgado-Fernandez, T. (2020). Taxonomía De Transformación Digital. *Revista Cubana De Transformación Digital*, 04-23.
- Dias Baptista, R. (2013). Cultura Organizacional: Cambios Y Desafíos. *Revista Gpt Gestión De Las Personas Y Tecnología*, 18, 4-10.
- Díaz, F., López, A., & Varela, M. (2012). Factores Asociados Al Síndrome De Burnout En Docentes De Colegios De La Ciudad De Cali, Colombia. *Universitas Psychologica*, 2

- Eldor, L., & Harpaz, I. (2015). Un Modelo De Proceso De Compromiso De Los Empleados: El Clima De Aprendizaje Y Su Relación Con Los Comportamientos De Desempeño De Roles Adicionales. *Revista De Comportamiento Organizacional*, 213 -235.
- García-Rubiano, M., & Forero-Aponte, C. (2020). Cambio Organizacional: Una Introduccion Al Concepto. *Logos Vestigium*, 91 - 105. [DOI](#)
- Garcia, J., Durán, S., Parra, M., & Márceles, V. (2017). Dirección Estrategica Del Talento Humano Para El Fomento De Valores En Los Cuerpos Policiales Venezolanos. *Revista Espacios*, 16.
- Gómez Garbero, L., Labarthe, J., & Ferreira-Umpiérrez, A. &.-T. (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*, 305-316.
- Granados, C. (2015). Engagement Laboral En La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Contraloría General De La República. *Proyecto De Investigación, Universidad Nacional Abierta Y A Distancia Unad*, Repositorio Institucional Unad. <https://Repository.Unad.Edu.Co/Handle/10596/3464>.
- Grueso-Hinestroza, M., Rey-Sarmiento, C., González-Rodríguez, J., Ardila-Becerra, A., & Pineda-Castro, C. (2013). Acciones De Promoción De La Salud Organizacional Y Su Relación Con Variables Estructurales Y El Bienestar De Los Trabajadores: Análisis Desde Un Modelo De Organizaciones Saludables. *Informes Psicologicos*, 59 - 78.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia De La Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Herrera, R. &. (2019). Dinámica De La Gestión De La Innovación De Servicios Y Co-Creación En Empresas Del Sector Economía Digital. *Contaduria Y Administracion*, 1-19.
- Hinings, B. G. (2018). Digital Innovation And Transformation: An Institutional Perspective. *Information And Organization*, 52-61.
- Ismail, M., K, M., & Z., M. (2017). Digital Business Transformation And Strategy: What Do We Know So Far? *Cambridge Service Alliance*, 1-35.
- Juyuyama, J. (2018). Work Engagement, Satisfacción Y Rendimiento Laboral: El Rol De La Cultura Organizacional. *Estudios De Administración*, 1, 32-49.
- Luedi, M. (2022). Leadership In 2022: A Perspective. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 229-235.

- Malik, P., & Garg, P. (2020). (2020) Learning Organization And Work Engagement: The Mediating Role Of Employee Resilience. *The International Journal Of Human Resource Management*, 1071-1094.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning Organization And Work Engagement: The Mediating Role Of Employee Resilience. *The International Journal Of Human Resourcemanagement*, 1071-1094.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco, Ca: Jossey Bass.
- Montoya Agudelo, C., Boyero Saavedra, M., & Guzmán Monsalve, V. (2016). La Gestión Humana: Un Socio Estratégico Organizacional. *Visión De Futuro*, 20(1), 164-188.
- Montoya, A., Londoño, C., Ramírez, J., Quijano, J., Santos, Y., & Ponce, Z. (2022). Liderazgo Transformacional Y Cultura Organizacional. *Gestión De La Seguridad Y La Salud En El Trabajo*, 23 -31.
- Müller-Gilchrist, R., & Exequiel-Pérez, C. &.-F. (2013). Estructura Factorial Y Consistencia Interna De La Utrech Work Engagement Scale (Uwes) 17 Entre Trabajadores Sanitarios De Chile. *Liberabit*, 163-171.
- Odríguez-Montalbán, R., & Martínez-Lugo, M. &.-C. (2014). Análisis De Las Propiedades Psicométricas De La Utrecht Work Engagement Scale En Una Muestra De Trabajadores En Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 1255-1266.
- Oramas, A., Marrero, I., Cepero, E., & Del Castillo, N. &. (2014). La Escala De 'Work Engagement' De Utrech. Evaluación Del 'Work Engagement' En Trabajadores Cubanos. *Revista Cubana De Salud Y Trabajo*, 47-56. [06]
- Parra, M., Visbal, O., Durán, S., & Badde, G. (2019). Calidad De La Comunicación Y Actitud De Los Empleados Ante Procesos De Cambio Orga-Nizacional. *Interdisciplinaria* , 155-170.
- Patiño, L., Arana, C., Zapata, D., Patiño, J., Rodríguez, O., & Cardenas, L. (2022). El Constructo Del Engagement En Colombia: Una Revisión Teórica. *Ciencia Y Adademia*, 121-141.
- Pérez-Juárez, J., & Pedraza-Nájar, X. (2018). Medición Del Work Engagement Y Su Relación Con La Comunicación, Liderazgo Y Tic En Una Empresa Editorial Mexicana. *Signos*, 37-53.
- Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C., & Ronda- Pupo, A. (2017). The Organizational Change As Tool To Facilitate The Implementation Of The Strategy. *Ingeniería Industrial*, 2

- Perilla-Toro, L., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación Del Estilo De Liderazgo Transformacional Con La Salud Y El Bienestar Del Empleado: El Rol Mediador De La Confianza En El Líder. *Journal Of Work And Organizational Psychology*, 9
- Prieto-Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2022). Work Engagement: Organizational Attribute Or Personality Trait? *Journal Of Work And Organizational Psychology*, 85-92.
- Reis, J. A. (2018). Digital Transformation: A Literature Review And Guidelines For Future Research. En H. R. Adeli, *World Conference On Information Systems And Technologies* (Págs. 411–421). Portugal: Springer.
- Rodríguez-Montalbán, R., & Martínez-Lugo, M. &.-C. (2014). Análisis De Las Propiedades Psicométricas De La Utrecht Work Engagement Scale En Una Muestra De Trabajadores En Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 1255-1266.
- Salazar, J., Barredo, G., & Sabido, T. (2016). Transformation And Organizational Innovation In Small And Medium Enterprises - Stress, Change, A Proposal To Develop Dynamic Capabilities. *Revista Iberoamericana De Contaduría, Economía Y Administración*, 431-448.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestion Humana: Tendencias Y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 137-159.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Efficacy Or Inefficacy, That'S The Question: Bournout And Work Engagement, And Their Relationships With Efficacy Beliefs. *Anxiety, Stress And Coping*, 177-196.
- Schaufeli, W., Taris, T., & Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout And Engagement: Three Of A Kind Or Three Different Kinds Of Employee Well-Being? *Applied Psychology*, 173-103.
- Simbulaa, S., & Guglielmib, D. (2013). I Am Engaged, I Feel Good, And I Go The Extra-Mile: Reciprocal Relationships Between Work Engagement And Consequences. *Journal Of Work And Organizational Psychology*, 117-125.
- Torres, K., & Lamenta, P. (2015). Knowledge Management And Information Systems In Organizations. *Revista Científica Electrónica De Ciencias Gerenciales*,
- Torres, L. &. (2020). Complejidad Y La Organización. *Revista Electrónica Gestión De Las Personas Y Tecnologías*, 49.

- Tziner, A. &. (2018). Estilos De Liderazgo Y Actitudes Laborales:¿La Edad Modera Su Relación? *Revista De Trabajo Y Psicología Organizacional*, 195-201.
- Vakola, M., Petrou, P., & Katsaros, K. (2021). Work Engagement And Job Crafting As Conditions Of Ambivalent Employees Adaptation To Organizational Change. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 57 –79.
- Valderrama, B. (2019). Transformación Digital Y Organizaciones Ágiles. *Revista Científica Internacional* , 15-54.
- Van Den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A., Hetland, J., & Schaufeli, W. (2020). How Do Employees Adapt Toorganizational Change? The Role Of Meaning-Making And Workengagement. *The Spanish Journal Of Psychology*, 1-16.
- Vecina, M., & Chacón, F. (2013). ¿Es El Engagement Diferente De La Satisfacción Y Del Compromiso Organizacional? Relaciones Con La Intención De Permanencia, El Bienestar Psicológico Y La Salud Física Percibida En Voluntarios. *Anales De Psicología*, 29(1), 225-232.
- Vesga Rodríguez, J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Toscano, C., Quiroz González, E., Ramos, P., & S. (2021). The Relationship Between Age, Engagement And Disposition To Organizational Change. *Interdisciplinaria*, 225-241.
- Wollard, K., & Shuck, B. (2011). Antecedents To Employee Engagement: A Structured Review Of The Literature. *Advances In Developing Human Resources*, 429–446.
- World Bank Institute . (2008). Knowledge For Development Program. . *Measuring Knowledge In The World'S Economies*, 1-7.

ANEXOS

Anexo 1: Base de datos de muestra seleccionada en archivo de Excel.

EDAD	CARGO	TIPO VINCULACIÓN	FECHA INICIO	TIEMPO LABORADO	ESTADO
40	ANALISTA CUENTA EMPRESARIAL	Indefinido	5/06/18	4,7	Activo
42	ESPECIALISTA CERTIFICACION DE PRODUCTOS	Indefinido	7/03/16	6,9	Activo
40	ESPECIALISTA CERTIFICACION DE PRODUCTOS	Indefinido	16/06/20	2,6	Activo
41	COORDINADOR (E) OFERTAS	Indefinido	20/12/21	1,1	Activo
39	ANALISTA CUENTA EMPRESARIAL	Indefinido	23/05/22	0,7	Activo
39	ESPECIALISTA CONSULTORIA	Indefinido	13/09/21	1,4	Activo
45	DIRECTORA ESTRATEGIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Indefinido	16/01/08	15,0	Activo
43	ANALISTA CUENTA EMPRESARIAL	Indefinido	4/06/13	9,7	Activo
42	ESPECIALISTA CONSULTORIA	Indefinido	1/09/15	7,4	Activo
41	ANALISTA COMPRAS	Indefinido	25/04/18	4,8	Activo
41	DIRECTORA TIC	Indefinido	27/02/17	5,9	Activo
45	ESPECIALISTA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Indefinido	27/07/15	7,5	Activo
43	ANALISTA SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Indefinido	24/11/15	7,2	Activo
39	ANALISTA COMPRAS	Indefinido	19/09/16	6,4	Activo
38	ANALISTA (E) CONTABLE	Indefinido	5/06/17	5,7	Activo
37	ESPECIALISTA CONSULTORIA	Indefinido	16/06/20	2,6	Activo
44	DIRECTOR CERTIFICACION	Indefinido	7/05/07	15,7	Activo
48	ESPECIALISTA CONSULTORIA	Indefinido	5/08/19	3,5	Activo
42	ESPECIALISTA CERTIFICACION DE PRODUCTOS	Indefinido	16/06/20	2,6	Activo
45	ESPECIALISTA CONTABLE	Indefinido	26/11/96	26,2	Activo
22	AUXILIAR CONTABLE	Indefinido	8/03/21	1,9	Activo
36	ESPECIALISTA CERTIFICACION DE PRODUCTOS	Indefinido	4/06/15	7,7	Activo
35	ESPECIALISTA CONSULTORIA	Indefinido	3/01/22	1,1	Activo
29	AUXILIAR GESTION HUMANA	Indefinido	12/11/20	2,2	Activo
28	ANALISTA JHONVOLT	Indefinido	17/02/20	3,0	Activo
26	ESPECIALISTA TIC	Indefinido	10/02/22	1,0	Activo
25	AUXILIAR TIC	Indefinido	23/04/19	3,8	Activo
31	ANALISTA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Indefinido	1/09/14	8,4	Activo
26	AUXILIAR ACADEMIA	Indefinido	12/03/19	3,9	Activo
27	AUXILIAR TIC	Indefinido	18/07/22	0,5	Activo
35	ESPECIALISTA CONSULTORIA	Indefinido	1/11/13	9,2	Activo
34	AUXILIAR CUENTA EMPRESARIAL	Fijo	24/11/21	1,2	Activo
35	DIRECTORA ARTICULACION SECTORIAL	Indefinido	19/06/12	10,6	Activo
29	ESPECIALISTA TIC	Indefinido	20/12/21	1,1	Activo
36	ANALISTA PROYECTOS	Indefinido	1/03/21	1,9	Activo
25	ANALISTA TIC	Fijo	18/07/22	0,5	Activo
36	ESPECIALISTA CERTIFICACION DE PRODUCTOS	Indefinido	2/10/17	5,3	Activo
33	ANALISTA CUENTA EMPRESARIAL	Indefinido	9/03/22	0,9	Activo
31	ANALISTA CUENTA EMPRESARIAL	Indefinido	4/03/19	3,9	Activo
34	ANALISTA TIC	Indefinido	13/03/17	5,9	Activo
29	ANALISTA FORMACION	Indefinido	16/03/20	2,9	Activo
36	ESPECIALISTA LAB. ANALISIS QUIMICO	Indefinido	1/09/15	7,4	Activo
26	AUXILIAR COMPRAS	Indefinido	15/03/22	0,9	Activo
29	ANALISTA (E) LOGISTICO	Indefinido	11/01/22	1,1	Activo
30	ANALISTA SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Indefinido	8/03/21	1,9	Activo
29	AUXILIAR CAD	Indefinido	4/01/21	2,1	Activo

Anexo 2: Registro de respuestas Escala UWES17.

ID	En mi trabajo me siento lleno de energía	Mi trabajo está lleno de significado y propósito	El tiempo vuela cuando estoy trabajando	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	Estoy entusiasmado con mi trabajo	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	Mi trabajo me inspira	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	Estoy orgulloso del trabajo que hago	Estoy inmerso en mi trabajo	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	Mi trabajo es retador	Me "dejo llevar" por mi trabajo	Soy muy persistente en mi trabajo	Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando
1	4	4	6	6	4	0	2	2	2	4	4	0	2	1	4	0	3
2	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5
3	4	6	6	5	6	6	6	3	5	6	4	5	6	3	6	5	5
4	5	6	6	5	6	4	6	6	5	6	5	5	6	5	6	4	5
5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	6	6	5	5	5	5	1	5
6	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3
7	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	5	3	6
8	5	5	6	4	6	4	4	5	5	6	5	5	5	5	5	3	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	2	2
10	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	4	6	4	5
11	3	2	4	3	3	1	3	2	2	4	3	2	5	1	3	2	1
12	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
13	6	6	5	6	6	2	6	6	6	6	6	3	4	2	6	2	6
14	4	6	6	4	6	4	4	6	5	5	6	6	4	5	6	6	6
15	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5
16	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	2	6	5	6	2	6
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
18	3	5	3	5	5	5	5	5	4	6	5	5	6	5	6	3	6
19	5	5	3	5	5	2	2	5	2	5	2	2	5	5	2	2	5
20	6	5	6	5	5	5	6	6	5	6	6	5	5	4	5	3	6
21	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	2	3	5	3	6
22	5	5	5	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	5	6	4	4
23	5	5	5	5	6	1	6	6	5	5	4	4	4	1	5	6	6
24	5	6	5	5	5	4	6	5	5	5	4	5	6	2	5	4	5
25	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	6	4	6
26	5	5	4	6	5	4	4	4	6	6	5	6	4	3	6	5	6
27	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	4	4
28	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3
29	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	4	6	2	5
30	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	5	5	6	4	6	3	5
31	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6
32	5	5	4	5	5	4	6	5	4	5	4	4	5	5	5	0	3
33	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6
34	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
35	5	4	5	5	5	3	4	5	5	6	5	4	5	3	5	1	2
36	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	5	2	6	2	6	1	0
37	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	4	6
38	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6
39	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	2	6
40	6	5	6	6	4	5	5	5	6	6	6	4	6	6	6	4	6
41	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6
42	5	5	4	5	6	6	6	5	5	6	4	3	6	4	5	0	3
43	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	1	0	6	0	6	1	6
44	6	6	5	5	2	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	0	6
45	4	4	6	5	4	4	4	2	5	6	4	5	6	5	5	3	5
46	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	2	5	5	6	2	2