



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

**Maestría en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de
Proyectos**

**ENGAGEMENT DE LOS EMPLEADOS Y SU USO
PARA LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE
LAS AGENCIAS DE ADUANA DEL CALLAO**

**Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales
con mención en Gestión de proyectos**

VICTOR MANUEL ARONE HERRERA

Asesor:

Mg. María Mercedes Tang Tong

(0000-0002-1430-1248)

Lima – Perú

2021

Agradecimientos

A Dios por permitirme llegar hasta esta etapa de mi carrera y a mi padre Sr. Fermin Aroné quien desde el cielo guía mi camino. Doy gracias a mi esposa por su apoyo y comprensión para entender el sacrificio realizado para culminar el trabajo. A mi familia por su constante aliento para seguir y culminar el trabajo. A mi asesora de tesis Mg. Maria Tang Tong por todo su apoyo y conocimiento compartido para mejorar las versiones del presente trabajo.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	iii
Introducción	1
1. Planteamiento del problema.	1
<i>1.1 Descripción del problema.</i>	1
<i>1.2 Formulación del problema.</i>	5
2. Objetivos de la investigación.	5
3. Hipótesis de la investigación.	5
4. Enfoque, tipo y diseño de investigación.	6
5. Justificación de la investigación.	7
6. Estructura general del informe.	9
Capítulo I: Marco teórico.....	10
I.1 Antecedentes.	10
<i>Antecedentes nacionales.</i>	10
<i>Antecedentes Internacionales.</i>	12
I.2 Bases teóricas.	15
Definición conceptual del engagement.	15
Campos disciplinarios que originaron el engagement.	18
Factores que inciden en el nivel de engagement.	20
I.3 Definición de términos.	23
Capítulo II: Trabajo de campo.....	25
II.1 Contexto en el que se realizó el diagnóstico.	25
II.2 Variables	27
Engagement.	27
II.3 Método.	28
<i>Tipo y diseño de investigación.</i>	28
<i>Tipo y técnica de muestreo</i>	29
<i>Criterios de inclusión y exclusión.</i>	29
<i>Instrumentos de investigación.</i>	30
<i>Ficha técnica</i>	31
II. 4 Procedimiento de recolección de datos.	32
II.5 Plan de análisis.	34

II.6 Población y muestra de estudio.....	35
<i>Población.....</i>	<i>35</i>
<i>Muestra de estudio.....</i>	<i>36</i>
Capítulo III: Presentación de resultados	38
Discusión de Resultados.	46
Conclusiones y Recomendaciones.....	50
Capítulo IV: Estrategia para mejorar la gestión del recurso humano a partir de los resultados obtenidos e incrementar los niveles de engagement de los empleados.	53
A. Comprender el perfil de la fuerza laboral.	53
B. Ayudar a crear significado de importancia de la labor que cada empleado desempeña.	54
C. Mejorar las condiciones del entorno laboral.	54
D. Establecer líneas de desarrollos de carrera como política de negocio.....	54
E. Liderazgo y empoderamiento.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	56

Lista de Tablas

Índice de anexos	Pág.
Anexo 1 Encuesta UWES-9.....	64
Índice de tablas	Pág.
Tabla 1 <i>Evolución de las exportaciones e importaciones 2016-2020</i>	3
Tabla 2 <i>Definiciones del constructo engagement</i>	17
Tabla 3 <i>Cantidad de agencias de aduana en cada circunscripción aduanera</i>	26
Tabla 4 <i>Ranking de agencias de aduana 2020 (Importaciones)</i>	27
Tabla 5 <i>Variables de los conceptos que conforman el engagement</i>	28
Tabla 6 <i>Puntajes asignados para cada respuesta</i>	31
Tabla 7 <i>Promedios de puntajes para establecer los niveles de engagement</i>	31
Tabla 8 <i>Ficha técnica encuesta del nivel de engagement</i>	32
Tabla 9 <i>Distribución de primera y segunda muestra encuestada</i>	34
Tabla 10 <i>Cantidad de trabajadores por cada empresa</i>	36
Tabla 11 <i>Personas encuestadas</i>	37
Tabla 12 <i>Análisis de Confiabilidad (Alfa de Cronbach)</i>	38
Tabla 13 <i>Edad de personas encuestadas por empresa</i>	39
Tabla 14 <i>Sexo de personas encuestadas por empresa</i>	39
Tabla 15 <i>Tiempo en la empresa de las personas encuestadas</i>	40
Tabla 16 <i>Nivel de estudios alcanzado de las personas encuestadas por empresa</i>	40
Tabla 17 <i>Análisis correlacional de Pearson entre las variables sociodemográficas y engagement</i> ...	40
Tabla 18 <i>Puntaje de las tres dimensiones comparadas con grupo de control</i>	41
Tabla 19 <i>Nivel de engagement de las cinco organizaciones en estudio</i>	42
Tabla 20 <i>Comparativo del nivel de Engagement de cada organización participante del estudio</i>	42
Tabla 21 <i>Comparativo del nivel de Dedicación de cada organización participantes del estudio</i>	42
Tabla 22 <i>Nivel de engagement de acuerdo a la antigüedad laboral del empleado</i>	43
Tabla 23 <i>Nivel de engagement de acuerdo con la edad del empleado</i>	43
Tabla 24 <i>Nivel de engagement de los trabajadores teniendo en cuenta la labor que realizan</i>	44
Tabla 25 <i>Nivel de cada componente del engagement de los trabajadores teniendo en cuenta la labor que realizan</i>	45
Tabla 26 <i>Nivel de engagement de los trabajadores teniendo en cuenta el género</i>	45

Resumen

El presente estudio cuantitativo tuvo como objetivo medir el nivel de *engagement* en cinco agencias de aduanas ubicadas en La Provincia Constitucional del Callao con un alcance exploratorio y descriptivo, al ser el primer estudio en este tipo de organizaciones. Se presenta un primer panorama acerca del estado de los recursos humanos en estas organizaciones, las cuales, canalizan las operaciones de importación y exportación; que, en el año 2020, representaron el 39% del PBI del Perú. Se eligió la variable *engagement* por los efectos positivos que tiene sobre el desempeño general de la organización.

El estudio se realizó entre cinco de las 10 agencias con mayor valor de gestión de operaciones de importación trabajadas de acuerdo al valor CIF del año 2020. Se utilizó la encuesta UWES-9 para el levantamiento de información y fue aplicada a los empleados de estas agencias para establecer el nivel de *engagement* que se compone de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Los resultados fueron comparados con la base de datos internacional del manual UWES-9 que comprendió 12,631 encuestas realizadas a personas de diferentes profesiones del sector público y privado en nueve países.

El puntaje obtenido para el nivel de *engagement* se encuentra dentro del rango promedio al igual que el puntaje del grupo de control. Sin embargo, al realizar la comparación de los resultados por cada dimensión se observó puntajes menores para las dimensiones de vigor y absorción, mientras que en la dimensión dedicación el puntaje de la muestra fue mayor al del grupo de control. Además, se evidenció que el personal administrativo presentó una mayor proporción de niveles bajos de absorción mientras que el personal operativo presentó una mayor proporción de niveles altos de dedicación. Asimismo, se encontró que la empresa que tiene el mayor porcentaje de trabajadores en el rango de 18 a 25 años presentó los niveles más bajos de dedicación entre las empresas participantes del

estudio. Los resultados de correlación estadística de Pearson entre los niveles de engagement y las características sociodemográficas de la muestra, presentaron correlación nula.

Estos resultados sugieren que las empresas participantes del estudio deben enfocar sus esfuerzos en implementar programas para mejorar los niveles de vigor y absorción pero sin descuidar el nivel de dedicación, que en conjunto forman el engagement. Además, se sugiere incluir en futuros estudios otras características de la muestra que permitan establecer qué aspectos son determinantes para los niveles de engagement de cada empleado, asimismo, incluir a empresas grandes, medianas y pequeñas que se encuentren en diferentes provincias.

Palabras claves: Engagement del empleado, agencias de aduanas, Recursos Humanos.

Abstract

The present quantitative study aimed to measure the level of engagement in five custom agencies located in La Provincia Constitucional del Callao with an exploratory and descriptive scope, being the first study in this type of organization. A first overview is presented about the state of human resources in these organizations, which canalize import and export operations; that in 2020, represented 39% of Peru's PBI. The engagement variable was chosen due to the positive effects it has on the general performance of the organization.

The study was carried out among five of the 10 custom agencies with the highest management value of import operations worked according to the CIF value of the year 2020. The UWES-9 survey was used to gather information and was applied to employees of these agencies to establish the level of engagement that is made up of three dimensions: vigor, dedication and absorption. The results were compared with the international database of the UWES-9 manual, which comprised 12,631 surveys carried out on people from different professions in the public and private sectors in nine countries.

The score obtained for the level of engagement was within the average range, as was the score for the control group. However, when comparing the results for each dimension, lower scores were observed for the vigor and absorption dimensions, while in the dedication dimension the score of the study sample was higher than of the control group. In addition, it was evidenced that the administrative employees presented a higher proportion of low levels of absorption while the operating employees presented a greater proportion of high levels of dedication. Likewise, it was found that the company with the highest percentage of workers in the 18 to 25 age range presented the lowest levels of dedication among the companies participating in the study. The results of Pearson's statistical correlation between the levels of

engagement and the sociodemographic characteristics of the sample showed a null correlation.

These results suggest that companies should focus their efforts on implementing programs to improve the levels of vigor and absorption, but without neglecting the level of dedication, which together make up engagement. In addition, it is suggested to include in future studies other characteristics of the sample that allow to establish what aspects are decisive for the levels of engagement of each employee, as well as to include large, medium and small companies located in different provinces.

Keywords: Employee engagement, customs agency, Human Resources.

Introducción

1. Planteamiento del problema.

1.1 Descripción del problema.

En estas dos décadas del presente siglo el término engagement ha despertado el interés de las empresas de diferentes industrias y de investigadores que han observado el impacto que este tiene sobre los resultados de las compañías (Anitha, 2014). En el año 2000 la empresa Gallup empezó a emitir informes sobre los niveles de engagement laboral, desde ese entonces a la fecha, menos del 30% de los entrevistados presentan niveles altos o muy altos de engagement con respecto a su trabajo (Harter y Adkins, 2015).

En el último estudio presentado por la organización State of the Global Workplace - Gallup Report (2021) sobre el nivel de engagement en los periodos 2018-2020 muestran que globalmente los empleados con alto nivel de engagement disminuyó en 2% con respecto a la medición realizada entre los años 2014-2016 y que se publicaron en el reporte del 2017. En Latinoamérica el promedio de trabajadores con engagement fue de 24% mientras que el promedio en Perú fue de 20% posicionándose en el puesto 18 de 19 países que participaron en el estudio. La investigación también presentó el impacto de la pandemia entre los empleados destacando el incremento de la preocupación diaria de los empleados al realizar sus labores y el aumento de los niveles de stress diario.

El nivel de engagement es un indicador clave de la salud de la organización, además, influye significativamente en los resultados de los empleados; el nivel de satisfacción laboral y de los clientes; la intención de rotar; inclusive, el éxito organizacional y la utilidad de la organización (Harter et al., 2004). Estudios han mostrado que los empleados con altos niveles de engagement presentan las siguientes características: son más positivos frente a su labor dentro de la empresa y la organización, tienen una mejor convivencia con sus compañeros de

trabajo, buscan mejorar continuamente sus habilidades para mejorar su labor y su desempeño dentro y fuera de la organización, entre otros (Bakker y Demerouti, 2009).

En el ámbito laboral, el engagement es definido por Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (2001, p.74). Además, está asociado con la relación entre el trabajador y las funciones que realiza las cuales le permiten estar conectado física, cognitiva y emocionalmente (Kahn, 1990). Por otro lado, los empleados con altos niveles de engagement colaboran con una mayor rentabilidad para la organización, un mayor rendimiento para los accionistas, así como una mayor productividad y satisfacción de los clientes (Harter et al., 2004).

A pesar de su importancia en el mundo empresarial, el engagement laboral no se ha medido en todas las industrias que existen en el Perú, de acuerdo a la revisión sistemática de literatura realizada en el repositorio nacional Acceso Libre a Información Científica para la Innovación (Alicia), siendo de vital importancia establecer los niveles de este constructo sobretodo en aquellas industrias que son vitales para el país.

En el Perú, las actividades de comercio exterior son un aporte fundamental para los valores del Producto Bruto Interno [PBI], que en el año 2020 experimentó una balanza comercial positiva llegando a representar; entre el valor de importaciones y exportaciones; el 39% del PBI (Datos Macro.com, 2021).

A continuación se presenta la tabla 1 con la evolución del valor FOB de exportaciones y de valor CIF de importaciones de los últimos cinco años dónde se aprecia que del 2016 al 2019 hubo un incremento de USD 10 millones en las exportaciones y de USD 6 millones en las importaciones aproximadamente. También se aprecia la disminución de las exportaciones e importaciones durante el año 2020 afectado por la pandemia que se inició a fines del 2019 (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021).

Tabla 1*Evolución de las exportaciones e importaciones 2016-2020*

VARIABLES	Millones de US dólares				
	2016	2017	2018	2019	2020
Exportaciones (FOB)	36,246.00	44,237.00	47,894.00	46,132.00	39,223.00
Importaciones (CIF)	34,338.00	37,829.00	41,081.00	40,191.00	36,752.00

Fuentes: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Elaboración propia

El comercio exterior se ha visto favorecido por la apertura comercial y los Tratados de Libre Comercio [TLC] firmados por el Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], s.f.); también esta apertura ha permitido la llegada de nuevos competidores al mercado peruano llevando a las empresas nacionales a buscar mejorar sus niveles de competitividad (Perú Top Publications, 2020). Para enfrentarse a esta realidad las empresas recurren a modelos de gestión para lograr desarrollar ventajas competitivas, siendo una de las principales ventajas la calidad del valor humano. En ese sentido, la gestión de recursos humanos es un factor fundamental para el éxito de cualquier organización (García, 2009).

En el Perú, las actividades de importación y exportación requieren de personal que sea especialista en la materia y pueda orientar a las empresas dedicadas al comercio exterior en materia legal y operativa cuando sus operaciones comerciales superan los USD 2000 dólares americanos por transacción (Sacex Consulting, 2019). Para este fin, la Ley general de aduanas establece la figura del agente de aduanas, el cual es el representante del importador y/o exportador frente a la autoridad aduanera, además; la agencia es civil y penalmente responsable por las faltas o delitos originados por la ejecución de actividades de comercio exterior establecido en la Ley general de aduanas D.L. 1053-SUNAT (El Peruano, 2008). Por ello, las agencias de aduana son un aliado clave para las empresas que realizan intercambio internacional de bienes ya que además de brindarles los servicios aduaneros requeridos de acuerdo a ley, los orientan en la búsqueda de mejorar su competitividad lo que impacta

positivamente en la balanza comercial del país (Instituto Europeo de Logística y Transporte, 2019). En ese sentido la ley general de aduanas en su artículo 4 indica: “Los servicios aduaneros son esenciales y están destinados a facilitar el comercio exterior, contribuyendo al desarrollo nacional y velando por el interés fiscal” (El Peruano, 2008 p. 374897).

Las agencias de aduanas como representantes legales de las empresas importadoras y exportadoras las acompañan en todas las fases del intercambio internacional de bienes para lo cual manejan información sensible de sus clientes, de ahí la trascendencia de su función en la logística de comercio exterior y su desarrollo en todo el Perú (Solis, 2011).

Debido a la importancia de las agencias de aduanas, estas empresas requieren de personal altamente capacitado que vele por la satisfacción de los clientes y que logren involucrarse con la organización a un alto nivel logrando relaciones de largo plazo (Roca, 2010). Tener un empleado comprometido con la organización se vuelve primordial para las empresas (Lobato & Ospina, 2019); por ello, recurren a modelos de gestión para lograr desarrollar ventajas competitivas, siendo una de las principales ventajas la calidad del valor humano (García, 2009).

Para lograr esta vinculación es necesario previamente establecer el estado de los recursos humanos de las organizaciones y en ese contexto una de las preocupaciones de las empresas es establecer los niveles de engagement laboral (Singh, 2016). El engagement es utilizado por las áreas de Recursos Humanos como un elemento clave para el incremento del compromiso de los empleados con la organización (Fajardo, 2019); además, ello no solo repercute en el bienestar del trabajador sino también en la satisfacción del cliente y la utilidad de la organización (Harter & Blacksmith, 2009 y Anitha, 2014).

La medición de los niveles de engagement para el presente trabajo fue realizada a través de la encuesta UWES-9 [Utrecht Work Engagement Scale-9 (Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo)] (Schaufeli & Bakker, 2004) a cinco agencias seleccionadas por

conveniencia. Este primer trabajo exploratorio servirá como línea base para futuros estudios que se realicen en este rubro.

Para el desarrollo del presente trabajo se recopiló información literaria internacional y nacional utilizando como palabras claves “engagement”, “agencia” y “recursos humanos” tanto en español como en inglés. La búsqueda se realizó entre el 15 de mayo del 2019 hasta el 10 de junio del 2019 en un primer momento y del 01 de marzo al 01 de julio 2021 en una segunda etapa en las siguientes bases de datos: para trabajos nacionales se utilizó el repositorio nacional Alicia y para trabajos internacionales se utilizaron Scopus y Web of Science. Esta búsqueda permitió concluir que no existen trabajos realizados en el rubro de agencias de aduanas.

1.2 Formulación del problema.

Teniendo en cuenta que no existen estudios previos referidos a los niveles de engagement en las agencias de aduanas del Perú, es relevante el estudio de esta variable para conocer si la gestión de recursos humanos de este tipo de compañías ha logrado comprometer a sus empleados con la organización para lo cual se formula la pregunta:

- ¿Cuál es el engagement de los empleados de cinco agencias de aduanas del Callao y su aplicación en la gestión de recursos humanos?

2. Objetivos de la investigación.

- Determinar el nivel de engagement de los empleados, utilizando UWES-9, y su uso como herramienta para la gestión de recursos humanos en cinco agencias de aduanas del Callao.
- Identificar qué características de la población tienen relación con el nivel de engagement de los empleados de las agencias de aduana en estudio.

3. Hipótesis de la investigación.

Una de las principales motivaciones para realizar el presente estudio es la percepción de la alta rotación que existe en el sector de agencias por ello se plantea la siguiente hipótesis:

- H1: El puntaje del nivel de engagement de los empleados de las cinco agencias de aduanas participantes del presente estudio se encuentra por debajo del puntaje obtenido por el grupo de control internacional del manual UWES-9 por lo que se requiere mejorar la gestión de recursos humanos en estas organizaciones.

Sin embargo, este no es un estudio correlacional entre los niveles de engagement y el nivel de rotación ya que ese sería el siguiente paso de acuerdo a la secuencia de estudios cuantitativos: exploratorio – descriptivo – correlacional – etc., según lo sugerido por Hernández et al. (2014). Teniendo en cuenta que este estudio busca explorar y describir las características de los niveles de work engagement se plantean además las siguientes hipótesis:

- H2: A mayor antigüedad en la compañía existe un mayor nivel de engagement.
- H3: A mayor edad de los empleados existe un mayor nivel de engagement.
- H4: Existen diferencias entre los niveles de engagement de los empleados operativos y los empleados administrativos.
- H5: No existen diferencias de los niveles de engagement teniendo en cuenta el género de los empleados de las agencias de aduana en estudio.

4. Enfoque, tipo y diseño de investigación.

La presente investigación presenta un enfoque cuantitativo con un alcance exploratorio por cuanto es el primer estudio que se realiza en el sector de agencias de aduanas. La investigación es de tipo descriptiva y con diseño no experimental ya que se muestran los resultados en su ámbito natural (Hernández et al., 2014).

Para efectos de la investigación fueron seleccionados por conveniencia a cinco agencias de aduanas ubicadas entre las 10 primeras agencias de aduana teniendo en cuenta el volumen en valor CIF de las operaciones de comercio exterior (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021). La muestra para la investigación fueron los 463 trabajadores de cinco agencias de aduanas de los cuales fueron seleccionados 415 personas quienes cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión y a los cuales se les aplicó el

instrumento de investigación teniendo en cuenta la fórmula para tamaño mínimo de muestra para cada empresa participante para que el estudio pueda ser posteriormente utilizado por cada empresa.

El instrumento de investigación utilizado fue el UWES-9 (Schaufeli & Bakker, 2004) el mismo que fue validado internacionalmente (Schaufeli et al., 2006), y que permitió medir la variable de investigación del presente trabajo: el engagement, el cual a su vez comprende tres variables: vigor, dedicación y absorción.

5. Justificación de la investigación.

Desde el 2001 en que el Perú inició con una acelerada política de apertura al comercio internacional a través de la firma de diferentes Tratados de Libre Comercio (TLC) y acuerdos comerciales con diferentes países de todos los continentes. Al 2019 el país cuenta con 14 Tratados de Libre Comercio y 7 acuerdos comerciales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], s.f.). Esta expansión ha mejorado los números económicos del país llegando el comercio exterior a representar el 39% del PBI (Datos Macro.com, 2021).

Esta estrategia de apertura de fronteras significó un aumento significativo en las operaciones de comercio exterior lo cual tuvo un impacto en la cantidad de agencias de aduanas quienes vieron incrementar su número en la circunscripción Marítima y Aérea del Callao, lugar donde se mueve más del 87% del comercio internacional (SUNAT, 2020). En el 2001 solo había 225 agencias mientras que para el 2020 ya se cuentan con 313 agencias de aduanas lo cual representó un incremento del 39% aproximadamente (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021).

Las agencias de aduanas cumplen un rol fundamental en el comercio exterior ya que como representantes de las empresas que realizan actividades de comercio internacional están autorizados para realizar el despacho aduanero de los diferentes bienes que ingresan y salen

del país (SUNAT, 2008). Además, los agentes de aduana son responsables civil y penalmente de todas las actividades de comercio exterior que realicen sus representados por lo que también cumplen un rol de fiscalización preventiva para evitar los delitos aduaneros (SUNAT, 2008).

En este contexto de pandemia, en el cual, la economía mundial ha sido golpeada, La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2020) ha indicado que uno de los pilares de crecimiento sostenible será el comercio global el cual tendrá un crecimiento de 8% para el 2021 por ello es vital que todos los agentes que participan en la cadena de comercio puedan enfocar sus esfuerzos en mejorar sus recursos humanos para enfrentar el mundo post-COVID-19.

Sin embargo, a pesar de su importancia para el país, se encontró solo dos trabajos referidos a la gestión de recursos humanos teniendo como base el nivel de rotación de los empleados. Los dos trabajos de tesis de grado encontrados presentan datos contradictorios en sus estudios, mientras que por un lado Balbín y Bellido (2018) señalan que el nivel de rotación de personal es bajo en las agencias de aduanas, por otro lado, Avilés (2018) indica que la rotación de personal en este tipo de organizaciones es alta. Estas contradicciones hacen importante que se pueda establecer el engagement de las agencias de aduanas teniendo en cuenta que, de acuerdo a los estudios revisados, el nivel de engagement se encuentra inversamente relacionado con la rotación de personal (Maldonado et al., 2018; Anuradha et al., 2017 y Sivadon et al., 2017).

En la presente investigación se utilizará por primera vez en el sector logístico del Perú el cuestionario UWES-9. En todos los estudios nacionales encontrados al respecto se han utilizado el UWES-17 con excepción del trabajo llamado “Satisfacción laboral y engagement en trabajadores de un colegio privado del distrito de San Miguel” (De Souza Ferreyra, 2018).

Por otro lado, el estudio impactará en las áreas de gestión de talento humano de las agencias de aduanas ya que dada su importancia en la facilitación del comercio exterior es importante que sus áreas de recursos humanos conozcan el engagement de los colaboradores para que puedan gestionar de mejor manera el talento humano y generen políticas de retención que mantengan el conocimiento dentro de la empresa y que le permitan a los empleados ejecutar su labor de la mejor manera en un ambiente de trabajo saludable (Solis, 2011).

No existen estudios nacionales que hayan establecido una línea base sobre el porcentaje de trabajadores que mostraron engagement en el Perú, sin embargo, existe un organismo internacional el cual se encarga de medir los niveles de engagement en todo el mundo llamada Gallup, Inc para lo cual utiliza un cuestionario de 12 preguntas que a diferencia del cuestionario UWES se enfoca en tres aspectos que son satisfacción, lealtad y orgullo (Guarch, 2015).

6. Estructura general del informe.

La investigación consta de 3 capítulos que se desarrollaron de la siguiente manera: el primer capítulo desarrolla los antecedentes nacionales e internacionales y las bases teóricas que sustentan el presente trabajo a partir de la revisión de distintas fuentes científicas que han estudiado temas relacionados con la investigación y que han permitido establecer las hipótesis que respondan al problema de investigación, de igual forma se definieron los principales términos utilizados en la investigación.

El segundo capítulo desarrolla el método de investigación que abarca la definición y operacionalización de la variable, la muestra y sus características, el instrumento y el proceso de recolección de datos. Es importante resaltar que se utilizará por primera vez en la industria de la logística el cuestionario UWES-9 en el Perú. Finalmente, el último capítulo presenta los resultados finales así como la discusión de los mismos.

Capítulo I: Marco teórico

I.1 Antecedentes.

Antecedentes nacionales.

Para obtener antecedentes nacionales para la investigación se utilizó como base de datos el repositorio ALICIA, el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) encontrándose cinco trabajos relevantes de un total de 23 trabajos encontrados utilizando como palabras claves de búsqueda: engagement, agencia y recursos humanos. La búsqueda se realizó entre el 16 de mayo y 25 de mayo del 2019 y una segunda etapa entre el 01 de marzo al 01 de Julio del 2021. Estos trabajos fueron escogidos porque describen los niveles de engagement de empleados dentro de una organización, sin embargo, no están referidos a agencias de aduanas del Perú.

Un primer trabajo corresponde a Maldonado et al. (2018), quienes realizaron la tesis de maestría “El engagement y la intención de rotar de los trabajadores en las notarías de Lima”. La investigación fue de tipo correlativa y su objetivo fue establecer la relación que existe entre los niveles de engagement y la intención de los trabajadores de renunciar a sus empresas. La muestra utilizada para la investigación fue de 299 empleados, entre mujeres y hombres, colaboradores de diferentes notarías de la capital. La técnica empleada para la obtención de datos fue a través de encuestas con un cuestionario UWES establecido por Schaufeli y Bakker (2003) validado en su versión de 17 preguntas que miden los tres componentes del engagement. Los resultados obtenidos permitieron establecer que existía una relación inversa entre el nivel de engagement y la intención de rotar de los colaboradores de las notarías de Lima, es decir a mayor nivel de engagement, menor nivel de rotación de personal. Además la investigación concluye presentando un plan de acción orientado a mejorar los niveles de engagement.

Un segundo trabajo corresponde a Balbín y Bellido (2018), quienes elaboraron la tesis de grado “Gestión empresarial y su influencia en la competitividad de las empresas de la Asociación de Agentes de Aduana del Perú, Callao”. La investigación fue de tipo relacional aplicada ya que tuvo como objetivo establecer la relación que tiene la gestión de las empresas en la competitividad de las agencias de aduanas del Callao. La muestra utilizada fue de 23 representantes de agencias de aduanas a quienes se les aplicó un cuestionario de 43 preguntas. Los resultados permitieron establecer que el nivel de rotación en las agencias de aduana es baja, sin embargo, no se presentan datos específicos de medición de esta variable.

Un tercer trabajo corresponde a Avilés (2018), quien realizó la tesis de grado “Propuesta de modelo de gestión integral para la mejora de competitividad en las agencias de aduanas”. La investigación fue de tipo experimental transversal ya que examina cual es la actualidad de diversas variables en un momento específico. La muestra utilizada fue de 30 agencias de aduanas ubicadas en la región Callao. En estas agencias se aplicaron encuestas a los trabajadores y a los clientes de las mismas. Los resultados llevaron al autor a inferir que el nivel de rotación de personal es alto, sin embargo, no se mostraron datos específicos de medición al respecto.

Un cuarto trabajo corresponde a Salazar y Panca (2018), quienes realizaron la tesis de grado “El engagement laboral como un aliado estratégico en la gestión de recursos humanos en los colaboradores de FEMACO S.R.L. en Arequipa”. La investigación fue de tipo descriptiva de corte transversal cuyo objetivo fue analizar como el nivel de engagement incide en el manejo de recursos humanos de la compañía FEMACO. La muestra utilizada estuvo compuesta por 95 trabajadores de la empresa en estudio a los cuales se les proporcionó el cuestionario UWES en su versión de 17 preguntas que miden los tres componentes que forman el engagement. Los resultados obtenidos permitieron concluir que existen trabajadores con niveles altos de engagement y también trabajadores con niveles

bajos de engagement lo que muestra diferencias significativas de trabajadores dentro de una misma organización.

Un quinto trabajo corresponde a Cumpa (2015), quien elaboró la tesis de grado “Engagement en colaboradores de tres empresas de comercialización de bebidas y alimentos de la ciudad de Chiclayo”. Esta investigación fue de tipo descriptivo-comparativa cuyo objetivo fue determinar los niveles de engagement entre los empleados de tres empresas además de establecer las diferencias entre los niveles encontrados. La investigación tuvo como muestra 65 trabajadores, entre hombres y mujeres, de tres empresas localizadas en la ciudad de Chiclayo. La técnica establecida para la investigación fue la encuesta utilizando el cuestionario UWES validado en su versión de 17 preguntas que abarcan los tres componentes del engagement. Los resultados permitieron establecer que existían diferencias entre los niveles de engagement de las tres compañías que formaron parte de la investigación.

Antecedentes Internacionales.

Para obtener antecedentes internacionales referidas al presente trabajo se utilizó dos plataformas como base de datos virtuales: Scopus y Web of Science donde se obtuvieron 5 artículos relevantes de un total de 13 artículos referidos al tema de investigación utilizando las palabras claves “engagement” y “Human Resources”. Además, se obtuvo un trabajo latinoamericano en Google Scholar con palabras claves: engagement y recursos humanos. La búsqueda se realizó entre el 26 de mayo y el 10 de junio del 2019 y entre el 01 de marzo al 01 de Julio del 2021.

Un primer trabajo corresponde a Zeng Xu et al. (2020) quienes realizaron el trabajo de investigación “Sustainable HRM through Improving the Measurement of Employee Work Engagement: Third-Person Rating Method”. El objetivo de la investigación se centró en presentar dos métodos de medición de employee work engagement y si la permanencia o antigüedad laboral impacta en los niveles de work engagement. La muestra fue conformada

por 649 empleados de hoteles en China de diferentes puestos laborales. Dentro de las hipótesis establecidas por los autores se planteó que los niveles de work engagement estaban negativamente relacionados con los años de permanencia de los empleados en las compañías y que la posición de los empleados también repercute en estos niveles. El estudio concluyó que existe una relación positiva entre la antigüedad laboral y los niveles de work engagement, es decir, a más años en las empresas los niveles son más altos y que mientras el empleado tiene una posición de mayor jerarquía en la compañía los niveles de work engagement son más altos.

Un segundo trabajo corresponde a Chugá (2019), quien elaboró el trabajo de investigación “Evaluación del nivel de Engagement Laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia Quito Centro”. El estudio realizado en Ecuador fue de corte descriptivo enfocado en el aspecto cuantitativo cuya finalidad fue evaluar el nivel de engagement de los empleados de una cooperativa. La muestra estuvo conformada por 26 trabajadores de la empresa. El método para recolección de datos fue la encuesta aplicando en este caso el cuestionario UWES en su versión de 17 preguntas las cuales abarcan los tres componentes del engagement. Los resultados permitieron concluir que el nivel de engagement de los trabajadores de la organización en estudio es alto lo que confirma la existencia de individuos con un alto nivel de implicancia, es decir que se encuentran muy identificados con su organización.

Un tercer trabajo corresponde Fernández y Guevara (2015), quienes realizaron el trabajo de investigación con el nombre “Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador?”. La investigación realizó el análisis comparativo por edades de los tres elementos del Compromiso Laboral según modelo de Meyer y Allen (1997) y adicionalmente la variable Work Engagement de acuerdo al concepto establecido por Schaufeli y Salanova (2009). La muestra consistió de 17,165 empleados de diferentes

sectores económicos que en un 92% eran de nacionalidad colombiana, y el 8% restante distribuido entre personas de Perú, México, Costa Rica, Panamá, Chile y Guatemala. Para la recopilación de datos se utilizó dos instrumentos, uno para la medición del compromiso laboral y otro para medir los niveles de Work Engagement, en el caso de la medición de Work Engagement se tuvo en cuenta las preguntas establecidas en el cuestionario UWES de Schaufeli y Bakker (2003). El estudio utilizó la correlación estadística de Pearson para concluir que la edad es un factor diferencial de los niveles de work engagement aunque con un bajo impacto.

Un cuarto trabajo corresponde a Jave et al. (2015), quienes realizaron el trabajo de investigación titulado “Employee engagement within the NHS: a cross-sectional study”. El estudio fue transversal en el National Health Service (NHS) en el Reino Unido y buscaba describir y analizar los niveles de engagement entre los empleados de dicho hospital. La muestra utilizada estuvo compuesta por 299 personas, entre hombres y mujeres, quienes recibieron el cuestionario y de los cuales solo 241 personas lograron completarlo. El estudio se realizó utilizando la prueba UWES en su versión de 9 preguntas que miden los tres componentes que forman el engagement laboral el cual permitió concluir que el nivel de engagement entre los empleados de NHS está por debajo del promedio lo que implica, de acuerdo a la literatura desarrollada en el estudio, un impacto en los niveles de productividad de los empleados.

Un quinto trabajo corresponde a Tshilongamulenzhe y Takawira (2015), quienes elaboraron el trabajo de investigación “Examining the gender influence on employees’ work engagement within a South African University” para establecer si existe influencia del género del empleado en los niveles de work engagement, para ello se utilizó un diseño de encuesta transversal no experimental cuantitativa y se entrevistó a 154 empleados de una universidad de Sudáfrica a quienes se les aplicó la encuesta UWES-17 y los resultados se analizaron

utilizando el software SPSS. El trabajo concluyó que no existen diferencias estadísticamente significativas de los niveles de work engagement de los empleados teniendo en cuenta el género de los mismos.

I.2 Bases teóricas.

Definición conceptual del engagement.

Kahn (1990) utilizó por primera vez este término de manera académica y lo relacionó con “aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles” (1990, p.692).

Maslach y Leiter (1997) identificaron el engagement como un constructo que se caracteriza por energía, participación y eficacia que se contraponen totalmente a las tres dimensiones del burnout: agotamiento, cinismo y falta de eficacia.

En este contexto, el engagement en el plano laboral se define como:

“Un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement es un estado afectivo cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta particular. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo para rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo”. (Schaufeli et al., 2001; p. 74).

En el presente siglo se han incrementado los estudios acerca del engagement de los empleados debido a que el capital humano, dentro de las organizaciones, se ha convertido en un factor fundamental de éxito (Schaufeli, 2013). Además, en el ámbito laboral, se ha convertido en un término muy utilizado y popular asociado a una buena gestión del recurso humano (Robinson et al., 2004). Si bien Macey y Schneider (2008) indican que para muchos investigadores el engagement es un término que asume diferentes significados, Sacks (2006) considera que la mayoría de ellos han descrito que el nivel de engagement de los empleados predice la eficiencia de los mismos, el éxito de la organización y los resultados financieros por lo que sus niveles de engagement dependen de los recursos que los colaboradores reciben de sus organizaciones.

Bakker y Oerlemans (2011) establecieron que los altos niveles de rendimiento en el trabajo están asociados positivamente con altos niveles de work engagement y felicidad en el trabajo, además, la satisfacción laboral presenta altos niveles de placer pero bajos niveles de activación. Esta investigación plantea que existen diferencias entre el engagement y la satisfacción laboral.

Luth y May (2012) consideran que gran parte de la literatura acerca del work engagement y employee engagement los toman como dos conceptos sinónimos, sin embargo, estos conceptos si bien están íntimamente relacionados tienen una diferencia sustancial. Mientras que por un lado work engagement es el compromiso del empleado a nivel individual, el engagement del empleado o employee engagement es el compromiso a nivel organizacional de ahí su importancia para las empresas.

Ouweneel et al., (2012) en su estudio diario de observación de posibles relaciones entre las emociones positivas de las personas y las tres dimensiones del work engagement (vigor, dedicación y absorción) establecieron que las emociones positivas tienen efecto directo en el nivel de vigor, dedicación y absorción.

A continuación se presenta la tabla 2 con los modelos relacionados con el constructo engagement.

Tabla 2
Definiciones del constructo engagement

Autor(es)	Modelo	Descripción
Khan (1990)	Teoría de rol	Establece una relación entre el aprovechamiento de los roles de trabajo que cumplen los individuos con el engagement.
Maslach y Leiter (1997)	Modelo estructural	Identificaron el engagement como un constructo que se caracteriza por energía, participación y eficacia que se contraponen totalmente a las tres dimensiones del burnout: agotamiento, cinismo y falta de eficacia.
Schaufeli et al. (2001)	Modelo de tres dimensiones	Este modelo señala que el engagement es un “estado mental positivo asociado al trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”.
Sacks (2006)	Modelo del intercambio Social- SET	El modelo manifiesta que los empleados presentan diferentes niveles de engagement relacionado con los recursos económicos y socio-emocionales que la organización les otorga; así, los empleados sienten obligación de compensar a sus empresas con altos niveles de engagement.
Bakker y Oerlemans (2011)	Modelo circunflejo de emociones	Este modelo plantea que los altos niveles de rendimiento están asociados a altos niveles de engagement y que este constructo es diferente a la satisfacción laboral que está referido a la felicidad en el trabajo.
Ouweneel et al. (2012)	Modelo del impacto de los recursos personales en el engagement	Este modelo relaciona las emociones positivas con altos grados de engagement en sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción).

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos del presente trabajo tomaremos en cuenta la teoría planteada por Schaufeli et al., (2001) la cual es uno de los modelos más empleados para la medición y el desarrollo del engagement y que además ha sido aplicado en diferentes entornos presentando una alta confiabilidad (Schaufeli y Bakker 2004, Bargagliotti 2011).

Campos disciplinarios que originaron el engagement.

De la revisión literaria realizada se ha establecido que existen dos disciplinas primordiales que dieron origen al concepto de engagement y como se relaciona positivamente con la labor que realizan las personas: La filosofía y la psicología las mismas que se explican a continuación

Antecedente filosófico del engagement.

Cárdenas y Jaik (2014) citan a Aristóteles del libro “La gran ética” donde describe el concepto de eudaimonia o plenitud personal como el ejercicio virtuoso por el cual el ser humano se dirige hacia la prosperidad por medio de la voluntad y no con una acción independiente. Esta obra estudia la moral teniendo en cuenta una escala de valores en la cual la felicidad es el mayor de los bienes. Este concepto de felicidad, tomado del pensamiento de Aristóteles, se vincula con el engagement en el aspecto que éste se establece como un estado mental constante que necesita de algunos rasgos individuales y de elementos externos para que se manifieste en el ámbito del trabajo de los individuos y que surge de la intención individual.

Antecedentes psicológicos del engagement.

En el campo psicológico, existen dos escuelas que con sus ideas centrales dieron origen al concepto engagement y a lo que busca en las personas: la psicología humanista y la psicología positiva, las mismas que se explican a continuación en relación al engagement.

Psicología humanista y engagement.

Campbell (1984) manifiesta que la psicología humanista tiene un principio que “el ser humano posee el potencial para desarrollarse como una persona sana, que se autodetermina, autorrealiza y trasciende” (1984, p.30) que el organismo humano genere una personalidad

sana que aporte a la sociedad en la medida que se siente feliz con la labor que realiza en ella (Villegas, 1986).

La psicología humanista al igual que el engagement pone en el centro del interés al ser humano, en este último referido a su ambiente laboral, estudiando la concepción que tiene el individuo de sí mismo respecto del trabajo que realiza y su aporte a la organización y por ende a la sociedad (Cárdenas & Jaik, 2014).

Esta corriente humanista se asocia con el engagement en el trabajo principalmente a través de los postulados de Abraham Maslow quien se enfocó en el análisis de las necesidades humanas: inventiva, el amor a sí mismo, la exigencia de gratificación, la actualización por sí mismo, el afecto, la originalidad, la importancia del ego, la autonomía, el deber y estas necesidades en suma son las que, en algunos aspectos, los niveles de engagement nos muestran si están siendo cubiertas o no (Cloninger, 2003).

Psicología positiva y engagement.

Se han realizado muchos estudios acerca de que determina el bienestar psicológico en el trabajo, Warr (1987) estableció determinantes de la salud mental en los entornos de trabajo dentro de los cuales se destacan: la oportunidad para la utilización de habilidades, variedad de la tarea, metas generadas externamente, entre otras. De esta forma se busca orientar a las organizaciones a la búsqueda de personal con actitudes positivas frente a la labor que realizan.

El enfoque positivista del engagement nace del estudio del burnout, que es un enfoque negativo de la labor que realiza la persona en el trabajo, este estudio estaba ligado a la psicología de la salud ocupacional, y afirma que el engagement es la antítesis positiva del burnout (Schaufeli, 2013).

Para Kahn (1990) existen tres estados psicológicos por los que se podría considerar a una persona en estado de engagement: significación, que es la sensación de que el trabajo

desafía a la persona; seguridad, que es la percepción de que el centro de trabajo tiene un ambiente seguro; y finalmente disponibilidad, que es disponer de recursos físicos y psicológicos que permitan mejorar la labor que realizan.

De acuerdo a Seligman y Csikszentmihalyi (2000) la psicología positiva se ocupa del análisis, desde el plano educativo, de las vivencias positivas y las características positivas de la persona y que tiene como finalidad mejorar la situación actual de las personas a través de la construcción de aspectos positivos. Este enfoque supone un cambio para pasar de los estudios de las características negativas del trabajador en la ejecución de sus labores al estudio de las formas de fomento de las cualidades positivas del individuo, engagement (Benítez, 2014).

Salanova y Schaufeli (2009) postulan que las organizaciones estiman como su activo más preciado a sus trabajadores por lo que tendrían que enfocar sus esfuerzos en lograr que ellos tengan bienestar y salud psicológica. De ahí se entiende que las organizaciones requieren de personal que muestren engagement y preocupación por su desarrollo y su nivel de aprendizaje de tal forma que esten en un constante crecimiento. Por lo tanto para las empresas debería ser primordial fomentar un ambiente de engagement dentro de la organización de tal forma que estos trabajadores que muestran engagement sean agentes activos que busquen construir una organización saludable.

Factores que inciden en el nivel de engagement.

Es importante para las organizaciones establecer los niveles de engagement y trabajar sobre ellos por lo que es importante que puedan establecer cuáles son los factores que determinan su aparición (Salanova & Schaufeli, 2009). Mehta y Mehta (2013) encontraron como impulsores del nivel de engagement: buen entendimiento entre los miembros de la organización, confianza en la organización, oportunidades de desarrollo de carrera, liderazgo, motivación, comunicación efectiva entre jefes y subordinados, compensación a través de

recompensas o reconocimientos y especificación del trabajo. Asimismo, Naidoo y Martins (2014) incorporaron a la cultura organizacional como un factor que impacta los niveles de engagement.

A continuación nombraremos los elementos más significativos que afectan los niveles de engagement.

Cultura organizacional.

De acuerdo a Herminingsih (2015) y Siddhanta y Ghosh (2010) la cultura organizacional afecta significativamente los niveles de engagement las organizaciones con una cultura de apertura alienta a los trabajadores a ser agentes de cambio e impulsa hacia arriba los niveles de engagement.

Liderazgo y relación con los subordinados.

Shuck y Herd (2012) establecieron que el estilo de liderazgo dentro de las organizaciones afecta el desarrollo de los niveles de engagement entre los empleados. Ghafoor et al., (2011) establecieron que los niveles de engagement se relacionan positivamente con los estilos de liderazgo. Ellos descubrieron que el liderazgo transformacional impacta positivamente en los niveles de engagement.

Apoyo de los colaboradores, relaciones interpersonales y sociales.

La cooperación entre los colaboradores de una organización no solo mejora los resultados de los equipos de trabajo sino también inciden en los niveles de engagement en las organizaciones (McBain, 2007). Además, es importante para las organizaciones que los empleados adquieran habilidades interpersonales, sociales y de comunicación ya que estos influyen en los niveles de engagement internos (Salanova & Schaufeli, 2009).

Comunicación efectiva.

La comunicación efectiva va más allá de solo hablar, implica conectar con el otro y relacionarse a un nivel de entendimiento mayor. El uso de una buena comunicación genera equipos con empleados que muestran engagement y que están mejor alineados hacia los objetivos estratégicos de la organización. También colabora con los gerentes en conocer de qué forma pueden mejorar el ambiente de trabajo y de esta manera tener empleados con una vida laboral placentera (Zambas, 2019).

Retroalimentación.

Sarwar y Abugre (2013) concluyeron que la retroalimentación ya sea positiva o negativa pero emitida de forma adecuada genera una fuerza laboral con altos niveles de engagement por lo que aumenta la participación de los colaboradores, reduce el cinismo y aumenta el bienestar organizacional. Bakker y Demerouti (2013) indicaron que la retroalimentación constructiva impacta en el desarrollo de los empleados y en la mejora de sus habilidades aumentando de esta manera su competitividad.

Compensación.

Indriyani y Heruwasto (2017) y Anitha (2014) concluyeron que la compensación es uno de los factores que facilitan la aparición del engagement entre los empleados. El engagement de los empleados se origina de la sensación de que se les otorgó una compensación que estaba acorde a la labor que realizan en la organización. Por otro lado, la organización se beneficia con ello dado que aumenta las ganancias y la posibilidad de éxito de la empresa.

Oportunidades de desarrollo de carrera.

Paradise (2008) y Anitha (2014) manifiestan que el desarrollo profesional es un aspecto muy importante que debe tenerse en cuenta al buscar contar con empleados que muestren engagement. Por lo tanto, la gerencia de la organización debe desarrollar programas de capacitación que generen el crecimiento profesional de sus empleados lo cual mejorará automáticamente una mejora en los niveles de engagement de los empleados.

Teniendo en cuenta los diferentes conceptos que se han desarrollado sobre el engagement tendremos en cuenta, para la presente investigación, la definición dada por Schaufeli et al. (2001) y utilizaremos para la medición de los niveles de engagement la prueba UWES-9 (Schaufeli et al., 2006).

I.3 Definición de términos.

A continuación se presentan las definiciones que tendremos en cuenta para el presente trabajo de investigación.

Agente de aduana. Son representantes de aduana que están autorizados para efectuar el despacho aduanero de las cargas que ingresan y salen del país. Estos son personas jurídicas que por encargo del dueño o consignatario realizan sus trámites de aduanas ante la SUNAT siendo responsables civil y penalmente de los actos que pudieran generarse de su representación (SUNAT, 2008).

Personal Administrativo. Son los llamados empleados de oficina, es decir, aquellos colaboradores que realizan trabajos en oficina y que ocasionalmente pudieran tener salidas para visitas o reuniones de trabajo, sin embargo, la mayor parte de su tiempo están en las oficinas por lo que tienen asignado un escritorio y una computadora. En las agencias de aduana se pueden tener como trabajadores administrativos a: liquidadores de aduana,

personal de ventas, jefes de áreas, sectoristas, personal de recursos humanos y área legal (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2005).

Personal operativo. Aquellos cuya labor es principalmente fuera de las oficinas, aunque ocasionalmente podrían ir a las oficinas para realizar algunos trámites administrativos o de coordinación. En las agencias de aduana el personal operativo está compuesto principalmente de: los auxiliares de despacho, personal de mensajería y coordinadores de despacho.

Engagement. A pesar de que, como se indicó en las bases teóricas, existen muchas definiciones tomaremos en cuenta la presentada por Schaufeli et al. (2001) que la define como: “Un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (2001, p. 74).

El vigor. Es el concepto opuesto a la sub escala de cansancio emocional del *burnout*, se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras el empleado realiza sus labores (García, 2013).

La dedicación. De acuerdo a García (2013) Se caracteriza por “la alta implicación laboral, junto con entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo” (2013, p. 29).

La absorción. Para Schaufeli et al. (2001) “Se identifica cuando la persona está totalmente concentrado y feliz en el trabajo, se puede llegar a considerar que el tiempo pasa volando y es difícil desconectarse de las actividades” (2001, p. 75).

Capítulo II: Trabajo de campo

II.1 Contexto en el que se realizó el diagnóstico.

Dado que el sector de agencias de aduana es el objeto de estudio, se priorizó aquellas que cuentan con servicio integral de logística; además, que estén dentro de las 10 primeras agencias del ranking de despachadores de aduanas establecido de acuerdo al valor CIF de importaciones trabajadas por cada empresa. La Aduana Marítima del Callao concentra el 70.56% del total de operaciones de comercio exterior que se realizan en el Perú mientras que la Aduana Aérea del Callao concentra el 14.57% (SUNAT, 2020). Por ello, cerca del 39% de agencias de aduanas del Perú se encuentran en el Callao de un total de 802 agencias que existen en todo el país (SUNAT, 2020). Además, este tipo de organizaciones se han convertido en socios claves para los importadores y exportadores ya que representan y asesoran en materia de comercio exterior a sus clientes para el desaduanaje de sus mercancías. (McBride, 2017).

A continuación, se presenta la tabla 3 con la distribución de agencias de aduana de acuerdo a cada circunscripción aduanera del Perú.

Tabla 3*Cantidad de agencias de aduana en cada circunscripción aduanera*

Circunscripción Aduanera	Número de agencias de aduanas
Tumbes	26
Talara	62
Paita	68
Chiclayo	19
Salaverry	27
Chimbote	14
Callao	313
Pisco	41
Mollendo-Matarani	38
Arequipa	14
Ilo	27
Tacna	31
Puno	16
Cusco	5
Pucallpa	3
Iquitos	9
Desaguadero	17
Tarapoto	1
Puerto Maldonado	8
La Tina	63

Fuente: <https://ww3.sunat.gob.pe/cl-ad-itoperador-consulta/ConsultaPortal.htm?action=cargarConsultaOCEPortal>

Elaboración propia

En el 2020, las principales 10 agencias de aduanas del Perú, gestionaron operaciones que representaron el 41.30% del valor total de importaciones estimados en US\$ 36,752 millones valor CIF. En la tabla 4 a continuación se detalla el ranking de agencias de aduanas del 2020 (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021).

Tabla 4
Ranking de agencias de aduana 2020 (Importaciones)

Ranking	Agencia de Aduana	Circunscripción de aduanas	Valor CIF en miles de dólares	% Part.
1	AUSA ADUANAS S.A.	Aduana aérea y marítima	2,699,753	7.35%
2	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A	Aduana aérea y marítima	2,369,770	6.45%
3	AGENCIAS RANSA S A	Aduana aérea y marítima	1,656,415	4.51%
4	PETROPERU S.A.	Aduana aérea y marítima	1,640,384	4.46%
5	INTERAMERICAN SERVICE CO S.A.C.	Aduana aérea y marítima	1,634,088	4.45%
6	TLI ADUANAS S.A.C.	Aduana aérea y marítima	1,331,086	3.62%
7	PALACIOS & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANA S.A	Aduana aérea y marítima	1,090,699	2.97%
8	SAVAR AGENTES DE ADUANA S A	Aduana aérea y marítima	975,335	2.65%
9	CLI GESTIONES ADUANERAS S.A.	Aduana aérea y marítima	896,644	2.44%
10	ADUAMERICA S.A.	Aduana aérea y marítima	880,395	2.40%

Fuente: Sociedad de Comercio Exterior del Perú
Elaboración: propia

II.2 Variables

Engagement.

Definición Nominal.

El engagement, no es un constructo que se pueda definir de forma literal con su traducción al español, por ello se debe tener en cuenta otros elementos para elaborar un concepto adecuado en el campo de recursos humanos. Sin embargo, definiremos la variable como: “El engagement es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli & Bakker, 2003).

Operacionalización de la variable.

Para fines de esta investigación, el engagement se define a través de tres variables las cuales serán cuantificadas a través de una escala de frecuencia. Las variables se muestran en la tabla 5.

Tabla 5

Variables de los conceptos que conforman el engagement

Concepto	Variable
Vigor	Energía, resistencia mental, la voluntad de invertir el esfuerzo y la persistencia.
Dedicación	Un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío.
Absorción	Estar absorto en el trabajo de uno, en la medida en que el tiempo avanza rápido y es difícil separarse del trabajo

Extraída del artículo “Employee engagement within the NHS: a cross-sectional study” (Jeve et al., 2015)

II.3 Método.

Tipo y diseño de investigación.

El presente trabajo mide el nivel de engagement en cinco agencias de aduana ubicadas en el Callao realizando un análisis descriptivo de las diferentes características que presentan los empleados de estas organizaciones. Según Hernández et al. (2014) la investigación descriptiva busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (2014, p.80). Por lo tanto, la presente investigación es de alcance exploratorio y **descriptivo** donde se describen los niveles de engagement de las personas que laboran en las organizaciones que son materia de estudio teniendo en cuenta el tipo de labor que realizan. Además, el diseño es de tipo no experimental-cuantitativa donde no se manipulan las variables de investigación, es decir se observan en su contexto natural en que se manifiestan para luego realizar el análisis respectivo (Hernández et al., 2014).

Tipo y técnica de muestreo

Uno de los tipos de muestreo es el llamado por conveniencia en el cual “el elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad” (Kinnear & Taylor, 1998). En la presente investigación se escogió la muestra debido a su facilidad para acceso a tomar las encuestas. En consecuencia, el tipo de muestreo que se utilizó para el trabajo fue no probabilístico ya que se escogieron cinco agencias de aduanas a las cuales se tuvo acceso para poder realizar la encuesta. La encuesta que se utilizó fue el cuestionario UWES-9 el cual es la primera vez que será aplicado en el ámbito laboral del sector logístico por lo cual la investigación tiene carácter exploratorio. Al ser exploratoria no es representativa de todo el universo de agencias de aduanas. A continuación, se presentan los criterios de inclusión y exclusión para elegir las tres agencias de aduanas que participarán en la investigación.

Criterios de inclusión y exclusión.

Para fines de esta investigación se ha incluido criterios de inclusión y exclusión para el personal que labora en las cinco agencias seleccionadas para el presente trabajo las que a continuación se detallan.

Criterios de inclusión

- ✓ Nacionalidad: trabajadores peruanos
- ✓ Edad: que se encuentren entre 18 a 65 años de edad.
- ✓ Ambos sexos.
- ✓ Trabajadores de empresas que tengan registrados ante SUNAT más de 100 trabajadores.
- ✓ Condición laboral: En planilla.

Criterios de exclusión

- ✓ Personas con antigüedad menor a un año en la empresa.
- ✓ Personas que trabajen medio tiempo.
- ✓ Personas con descanso médico.
- ✓ Personas con licencia.
- ✓ Personas que se encuentren de vacaciones.

Instrumentos de investigación.

Como se ha presentado en los antecedentes citados existen dos versiones del cuestionario UWES que son usadas para medir los niveles de engagement: UWES-17 y el UWES-9, ambos tienen la misma capacidad para medir los niveles de engagement. El UWES-9 es un instrumento muy utilizado y que fue validado en el estudio “The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire” realizado por Schaufeli et al. (2006). El instrumento fue seleccionado porque ha demostrado su validez factorial para medir de manera adecuada los niveles de engagement en el Perú donde mostró propiedades psicométricas aceptables evidenciándose mejores índices de ajuste (Flores et al., 2015), además, al ser un cuestionario corto permite a los encuestados tener el tiempo suficiente para contestar adecuadamente evitando el rechazo y la fatiga de los mismos (García T. , 2003). Para el establecimiento de los niveles de engagement y sus tres componentes utilizaremos la tabla 6 de puntaje UWES-9 que se asigna para cada respuesta y que se presenta a continuación.

Tabla 6*Puntajes asignados para cada respuesta*

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

Nota: Tabla obtenida del estudio “Utrecht work engagement scale test manual” por Schaufeli, W. & Bakker, A., 2011, *versión en español* p. 31.

A continuación se presenta la tabla 7 con los puntajes promedios para cada sub dimensión y los totales. Estos puntajes permiten asignar los niveles de engagement asignados para cada participante del estudio.

Tabla 7*Promedios de puntajes para establecer los niveles de engagement*

Nivel	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Muy bajo	0.00-2.00	0.00-1.33	0.00-1.77	0.00-1.77
Bajo	2.01-3.25	1.34-2.90	1.18-2.33	1.78-2.88
Promedio	3.26-4.80	2.91-4.70	2.34-4.20	2.89-4.66
Alto	4.81-5.65	4.71-5.69	4.21-5.33	4.67-5.50
Muy alto	5.66-6.00	5.70-6.00	5.34-6.00	5.51-6.00

Nota: Tabla obtenida del estudio “Utrecht work engagement scale test manual” por Schaufeli, W. & Bakker, A., 2011, *versión en español* p. 33.

Ficha técnica

A continuación se presenta la tabla 8 con los datos de la ficha técnica de la encuesta aplicada para el presente estudio.

Tabla 8*Ficha técnica encuesta del nivel de engagement*

Nivel de engagement:	
Nombre del instrumento	Encuesta con escala de frecuencia UWES-9.
Autores del instrumento:	W. Schaufeli & A. Bakker
Año del estudio:	2019
Procedencia del estudio:	Universidad San Ignacio de Loyola
Objetivo del estudio:	La presente encuesta tiene por objetivo establecer el nivel de engagement en los trabajadores de cinco agencias de aduana.
Alcance:	Provincia Constitucional del Callao
Aplicación o administración:	Individual y colectiva.
Tipo de estudio:	Descriptivo-transversal
Procedimiento de muestreo:	No probabilístico-Muestreo por conveniencia
Muestra	5 agencias de aduana
Elemento muestral	Empleados de las agencias de aduanas en estudio.
Técnica de recolección empleada:	Aplicación de encuestas.
Inicio/finalización trabajo de campo:	Setiembre 2019/Octubre 2019
N° de ítems:	13
Validación del instrumento:	Validado por Florez et al. (2015)
Confiabilidad:	95%

Elaboración propia.

II. 4 Procedimiento de recolección de datos.

Para recopilar información relevante sobre el presente trabajo de investigación se llevó a cabo una encuesta que fue suministrada en los centros de labores de las empresas seleccionadas.

En coordinación con los supervisores de recursos humanos como representantes de las cinco empresas seleccionadas se estableció el día en el cual era más factible realizar la

encuesta. La primera toma de encuestas se realizó entre el 16 de setiembre y el 4 de octubre del 2019 estableciéndose una fecha para la toma de encuestas, sin embargo, en dos de las empresas se realizó en dos fechas distintas debido a que en la primera visita solo se tomó al personal administrativo y se estableció otra visita para la encuesta al personal operativo.

El día de la encuesta se realizó con una persona de apoyo quien asistió en la aplicación de las encuestas. La persona encargada del área de RRHH recibió a los encuestadores y solicitó a los empleados que se encontraban en plena labor que brinden 10 minutos de su tiempo para realizar una encuesta anónima y que su participación era voluntaria. Se registraron trabajadores que no aceptaron participar en la encuesta dado que se encontraban realizando labores que no les permitían tomarse ese tiempo. Las empresas brindaron un ambiente para la aplicación de la encuesta el cual era idóneo para la aplicación de la misma.

A la llegada de los trabajadores al ambiente brindado se les explicó que la encuesta era anónima y serviría para una investigación de tipo académica por lo que era importante que sean sinceros al llenar la encuesta. Luego se les repartió la encuesta junto con unos lapiceros que se llevaron para facilitar el llenado.

Los participantes demoraron entre 3 a 5 minutos en contestar la encuesta luego de lo cual se agradeció su colaboración.

En la primera toma de encuestas se consiguieron 278 encuestas válidas las cuales representaron el 66% del total requerido, por lo que se realizó una segunda toma de encuestas para poder cumplir con la cantidad establecida para el presente trabajo y tener una muestra representativa de cada una de las organizaciones. En esta segunda toma se obtuvieron 137 encuestas válidas lo que representa 33% del total lo cual permitió cumplir con el número de encuestas establecidas para cada organización que participó en el estudio. Estas encuestas se

realizaron entre el 14 de octubre y el 04 de noviembre del 2019. De las personas encuestadas 23 no se les encontró al momento de la toma de encuestas, lo cual representa el 5% del total, por ello se utilizó correos electrónicos para enviar las encuestas y puedan ser llenadas.

A continuación, se detalla en la tabla 9 la distribución de las encuestas realizadas tanto en la primera como en la segunda toma.

Tabla 9

Distribución de primera y segunda muestra encuestada

Empresa	Tipo de personal	Muestra a encuestar	Primera encuesta	Segunda encuesta
V	Administrativo	57	32	25
	Operativo	40	19	21
W	Administrativo	50	34	16
	Operativo	30	22	8
X	Administrativo	54	31	23
	Operativo	27	17	10
Y	Administrativo	44	36	8
	Operativo	36	31	5
Z	Administrativo	46	33	13
	Operativo	31	23	8
TOTAL		415	278	137

Elaboración propia

II.5 Plan de análisis.

Para el análisis de las 415 encuestas realizadas y poder cuantificar los datos obtenidos estos fueron codificados en una matriz en el programa SPSS con el cual se realizó el análisis de confiabilidad del instrumento a través del alfa de Cronbach. El SPSS permitió también el análisis de los datos y obtener los informes que se requieren para la presente investigación como son los “estadísticos descriptivos (tablas de frecuencias, medidas de tendencia central y dispersión, razones, tablas de contingencia)” (Hernández et al., 2014). Las tablas generadas fueron copiadas a excel para poder cumplir con el formato establecido.

Los resultados serán comparados con la base de datos internacional del manual UWES-9 que se presentó en el estudio “Utrecht work engagement scale test manual” (Schaufeli, W. & Bakker, A., 2003). Este estudio tuvo una muestra de 12,631 personas de diferentes profesiones de sectores públicos y privados de 9 países.

II.6 Población y muestra de estudio.

Población.

La población para este trabajo de investigación estuvo constituida por 313 agencias de aduanas ubicadas en el Callao. Como muestra se seleccionó por conveniencia a cinco agencias de aduana para esta investigación y que se encuentran dentro del ranking de las 10 primeras agencias de aduana de acuerdo al último ranking (Ver tabla N° 4) y que tengan declarados ante SUNAT más de 100 trabajadores. Los requisitos principales de las personas a las que se les aplicó el instrumento de investigación fueron: hombres y mujeres mayores de 18 años, nacionalidad peruana, casados y solteros, de diferentes niveles socioeconómicos, de cualquier nivel académico. A continuación, se muestra cuadro con el total de trabajadores de las cinco agencias materia de estudio. Para guardar la confidencialidad de las empresas que colaboraron con el estudio se les nombrará como empresa: V, W, X, Y y Z las cuales se incluye información de cuantos trabajadores son administrativos y cuantos son personal operativo en tabla 10.

Tabla 10*Cantidad de trabajadores por cada empresa*

Empresa	Tipo de trabajador	Total
V	Administrativo	66
	Operativo	44
W	Administrativo	57
	Operativo	32
X	Administrativo	62
	Operativo	29
Y	Administrativo	49
	Operativo	39
Z	Administrativo	52
	Operativo	33
TOTAL		463

Elaboración propia

Muestra de estudio

La muestra para llevar a cabo este trabajo de investigación fue establecida por conveniencia para la selección de las agencias de aduanas materia de estudio y estuvo conformada por aquellos trabajadores, de las cinco agencias de aduanas escogidas, que aceptaron formar parte de la presente investigación dando su consentimiento para la toma de los datos. Los trabajadores fueron de ambos sexos, tanto personal administrativo como personal operativo que estaban contratados en planilla y que cumplen con su jornada laboral diaria completa en los meses de setiembre-noviembre del 2019.

Se validaron 415 encuestas lo que permitió obtener un indicador representativo para cada organización que forma parte del estudio y de esta forma puedan utilizar los datos obtenidos para la gestión de sus respectivas áreas de recursos humanos.

A continuación, se muestra la tabla 11 con el detalle de las personas encuestadas por cada organización.

Tabla 11*Personas encuestadas*

Empresa	Tipo de trabajador	Total	Muestra encuestada
V	Administrativo	66	57
	Operativo	44	40
W	Administrativo	57	50
	Operativo	32	30
X	Administrativo	62	54
	Operativo	29	27
Y	Administrativo	49	44
	Operativo	39	36
Z	Administrativo	52	46
	Operativo	33	31
TOTAL		463	415

Elaboración propia

Capítulo III: Presentación de resultados

Este capítulo presenta los resultados conseguidos luego de aplicar el instrumento de investigación y posteriormente se presentará la discusión de los mismos. Los resultados se muestran en función a los objetivos establecidos en el presente trabajo.

En la tabla 12 se presenta el análisis de confiabilidad para el instrumento de medición de la variable engagement.

Tabla 12
Análisis de Confiabilidad (Alfa de Cronbach)

Análisis de Confiabilidad	
Dimensión	Confiabilidad (coeficiente alfa de Cronbach)
Engagement	0,717

Elaboración propia

La confiabilidad del instrumento se obtuvo a partir del coeficiente alfa de Cronbach que para el presente estudio fue de 0.717. Los instrumentos de investigación presenta una buena consistencia si los valores son superiores a 0,7 (Mitchell y Jolley, 1996). De acuerdo con la tabla 12 la consistencia del instrumento es aceptable.

A continuación se presentan las tablas 13, 14, 15 y 16 con los datos socio-demográficos de la muestra de estudio.

La tabla 13 muestra las edades de las personas encuestadas por cada empresa que forma parte del estudio. Se observa que existe una distribución similar con excepción de la empresa V que concentra el mayor porcentaje de trabajadores en las edades de 18 a 25 años.

Tabla 13*Edad de personas encuestadas por empresa*

Empresa	18 a 25 años	26 a 30 años	31 a 50 años	51 años a más
V	40%	16%	31%	12%
W	33%	28%	21%	19%
X	28%	36%	16%	20%
Y	31%	23%	26%	20%
Z	31%	21%	23%	25%

Elaboración propia

La tabla 14 muestra el género de los trabajadores encuestados por cada empresa que forma parte del estudio. Se observa que existe una distribución similar con excepción de la empresa Y que presenta un mayor porcentaje de trabajadoras mujeres.

Tabla 14*Sexo de personas encuestadas por empresa*

Empresa	Masculino	Femenino
V	47%	53%
W	54%	46%
X	51%	49%
Y	45%	55%
Z	48%	52%

Elaboración propia

La tabla 15 muestra el tiempo que los trabajadores tienen en cada empresa que forma parte del estudio. Se observa que las empresas V, W e Y concentran la mayor cantidad de trabajadores con menor tiempo en sus empresas mientras que las empresas X y Z tienen el personal con mayor permanencia en sus empresas.

Tabla 15*Tiempo en la empresa de las personas encuestadas*

Empresa	1 a 3 años	3 a 5 años	5 años a más
V	46%	32%	22%
W	38%	26%	36%
X	30%	35%	35%
Y	40%	31%	29%
Z	27%	38%	35%

Elaboración propia

La tabla 16 muestra el nivel académico que los trabajadores de cada empresa han alcanzado. Se observa que las empresas Z e Y presentan una mayor cantidad de trabajadores que han alcanzado estudios universitarios.

Tabla 16*Nivel de estudios alcanzado de las personas encuestadas por empresa*

Empresa	Universitario	Técnico
V	53%	47%
W	48%	52%
X	49%	51%
Y	59%	41%
Z	56%	44%

Elaboración propia

La tabla 17 muestra el análisis correlacional de Pearson entre cada una de las variables sociodemográficas establecidas en las hipótesis del presente estudio. Los resultados muestran un coeficiente de correlación nulo. El coeficiente de correlación es considerado nulo cuando los valores se encuentran entre 0.00 y 0.10 (Hernández et al., 2014).

Tabla 17*Análisis correlacional de Pearson entre las variables sociodemográficas y engagement*

Variable 1	Variable 2	Coefficiente de Pearson
Antigüedad Laboral	Engagement	0.095
Edad	Engagement	0.093
Tipo de labor	Engagement	0.009
Género	Engagement	0.002

Elaboración propia

Validación hipótesis 1 (H1): “El nivel de engagement de los empleados de las cinco agencias de aduanas participantes del presente estudio se encuentra por debajo del puntaje promedio UWES-9”

En la tabla 18 se muestra el resultado de engagement que se obtuvo de la muestra descrita en tablas 13, 14, 15 y 16 para las tres dimensiones y para el nivel de engagement que agrupa las tres sub-dimensiones. Todos los puntajes se encuentran en el rango promedio de acuerdo a la tabla 7. El puntaje obtenido para la dimensión de dedicación sugiere que los empleados de estas empresas están entusiasmados, inspirados y orgullosos de la labor que realizan, sin embargo, los puntajes de vigor y absorción sugieren una falta de energía y concentración al realizar sus funciones (Schaufeli et al., 2001). Los resultados validan la hipótesis 1 planteada ya que en términos absolutos el puntaje de la muestra es menor al promedio del grupo de control.

Tabla 18

Puntaje de las tres dimensiones comparadas con grupo de control

Dimensión	Puntaje promedio del grupo de estudio	Puntaje promedio del grupo de control ^a	Rango de puntajes totales del nivel promedio
Muestra (N)	415	12,631	
Vigor	3.68	4.18	3.26 – 4.80
Dedicación	4.41	4.28	2.91 – 4.70
Absorción	3.05	3.68	2.34 – 4.20
Total engagement	3.71	4.05	2.89 – 4.66

^aPuntajes de grupo de control extraídos de base de datos internacional “Utrecht work engagement scale test manual” por Schaufeli, W. & Bakker, A., 2003, *versión en español* p. 34.

La tabla 19 muestra los niveles de engagement alcanzados por la muestra. El 98.5% alcanzó un puntaje promedio mientras que menos de 1% alcanzaron un nivel alto de engagement. Este resultado supone que en este tipo de organizaciones el nivel de engagement preponderante es el promedio, sin embargo, para poder generalizar este resultado es necesario nuevos estudios con un universo más amplio de organizaciones.

Tabla 19*Nivel de engagement de las cinco organizaciones en estudio*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	0.48	0.48
Promedio	409	98.55	99.04
Alto	4	0.96	100.00
Total	415	100	

Elaboración propia

La tabla 20 no muestra diferencias relevantes entre los niveles de engagement de las cinco organizaciones en estudio ya que aproximadamente el 95% de su personal alcanzó un nivel promedio.

Tabla 20*Comparativo del nivel de Engagement de cada organización participante del estudio*

	Bajo	Promedio	Alto	Total
Empresa V	1.03	98.97	0.00	100.00
Empresa W	0.00	100.00	0.00	100.00
Empresa X	1.23	96.30	2.47	100.00
Empresa Y	0.00	98.75	1.25	100.00
Empresa Z	0.00	98.70	1.30	100.00

Elaboración propia

La tabla 21 muestra que la empresa V se encuentra por debajo del promedio de las otras cuatro empresas participantes en cuanto al nivel de dedicación. La empresa V presentó alrededor de 20% de su personal con un nivel alto o muy alto mientras que las otras cuatro organizaciones estuvieron alrededor del 50% de su personal con nivel alto o muy alto.

Tabla 21*Comparativo del nivel de Dedicación de cada organización participantes del estudio*

	Empresa V	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Muy bajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Promedio	78.35	48.75	49.38	47.50	55.84
Alto	18.56	48.75	44.44	48.75	37.66
Muy alto	3.09	2.50	6.17	3.75	6.49
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Elaboración propia

Validación hipótesis 2 (H2): “A mayor antigüedad en la compañía existe un mayor nivel de engagement”.

De acuerdo a los resultados del análisis correlacional de Pearson mostrados en la tabla 17, no existe correlación significativa entre la variable antigüedad laboral y el nivel de engagement (C.C. Pearson= 0.095). De esta en la tabla 22 se muestra que a pesar de mayor antigüedad laboral del empleado es muy ligero el incremento de personal con altos niveles de engagement.

Tabla 22

Nivel de engagement de acuerdo a la antigüedad laboral del empleado

Nivel de Engagement	Bajo	Promedio	Alto	Total
De 1 a 3 años en la compañía	0.67	98.68	0.67	100.00
De 3 a 5 años en la compañía	0.00	99.52	1.48	100.00
Más de 5 años en la compañía	0.00	96.88	3.12	100.00

Elaboración propia

Validación hipótesis 3 (H3): “A mayor edad de los empleados existe un mayor nivel de engagement”.

En la tabla 17 se mostró que existe un coeficiente de correlación de Pearson nulo entre la variable edad del empleado y los niveles de engagement (C.C. Pearson= 0.093), ello se constata en la tabla 23 que se muestra a continuación donde los niveles de engagement se incrementan con la edad del trabajador pero en un porcentaje muy reducido.

Tabla 23

Nivel de engagement de acuerdo con la edad del empleado

Nivel de Engagement	Bajo	Promedio	Alto	Total
18 a 25 años de edad	1.75	97.37	0.88	100.00
26 a 30 años de edad	0.00	98.39	1.61	100.00
31 a 50 años de edad	0.00	95.96	4.04	100.00
51 años a más	0.00	94.87	5.13	100.00

Elaboración propia

Validación hipótesis 4 (H4): “Existen diferencias entre los niveles de engagement de los empleados operativos y los empleados administrativos”.

En los resultados correlacionales de Pearson de la tabla 17 no se apreció una correlación importante entre la variable engagement y el tipo de labor que realizan los empleados (C.C. Pearson= 0.009). De ese modo como se muestra en la tabla 24 alrededor del 98% tanto de personal administrativo como el personal operativo mostraron un nivel de engagement promedio lo que no muestra diferencias en cuanto al engagement general, sin embargo, en la tabla 25 se contrasta por cada dimensión donde se muestran diferencias.

Tabla 24

Nivel de engagement de los trabajadores teniendo en cuenta la labor que realizan

Nivel de Engagement	Bajo	Promedio	Alto	Total
Administrativo	0.80	98.01	1.20	100.00
Operativo	0.00	99.39	0.61	100.00

Elaboración propia

A continuación se muestra en la tabla 25 que existe una diferencia entre niveles de dedicación y absorción del personal administrativo y el operativo. Mientras que en el componente dedicación un 53.05 % del personal operativo presentó un nivel alto o muy alto solo un 36.65% del personal administrativo mostró estos niveles. Por otro lado, mientras solo un 8.54% del personal operativo mostró un nivel bajo de absorción, un considerable 54.18% del personal administrativo se ubicó en este nivel. Estos resultados suponen, de acuerdo a las definiciones, que el personal operativo tiene mayor entusiasmo respecto de la labor que realiza que el personal administrativo, en cambio, el personal administrativo presenta una gran dificultad para concentrarse plenamente en su labor. Estas diferencias permiten validar la H4 de la presente investigación.

Tabla 25

Nivel de cada componente del engagement de los trabajadores teniendo en cuenta la labor que realizan

	Vigor		Dedicación		Absorción	
	Adm.	Oper.	Adm.	Oper.	Adm.	Oper.
%Muy bajo	0.80	0.00	0.00	0.00	0.80	0.00
%Bajo	11.55	12.80	0.00	0.00	54.18	8.54
%Promedio	72.51	75.61	63.35	46.95	45.02	91.46
%Alto	14.34	11.59	33.47	46.95	0.00	0.00
%Muy alto	0.80	0.00	3.19	6.10	0.00	0.00
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Elaboración propia

Validación hipótesis 5 (H5): “No existen diferencias de los niveles de engagement teniendo en cuenta el género de los empleados de las agencias de aduana en estudio”.

En la correlación de Pearson de la tabla 17 se aprecia que no existe una correlación significativa (C.C. Pearson= 0.002). En el mismo sentido, como se muestra en la tabla 26 alrededor del 98% tanto de personal masculino como el personal femenino mostraron un nivel de engagement promedio lo que no muestra diferencias.

Tabla 26

Nivel de engagement de los trabajadores teniendo en cuenta el género

Nivel de Engagement	Bajo	Promedio	Alto	Total
Masculino	0.51	97.99	1.50	100.00
Femenino	0.46	99.07	0.47	100.00

Elaboración propia

Discusión de Resultados.

Teniendo en cuenta los resultados conseguidos en el presente trabajo se pueden realizar algunas precisiones.

Los resultados muestran que el puntaje del nivel de engagement fue de 3.71 y se encuentra por debajo del puntaje de la base de datos internacional (Tabla 17) que registró 4.05, sin embargo, ambos puntajes se encuentran en el rango promedio (tabla 4) con lo que la hipótesis H1 es validada en términos absolutos. Al realizar el desglose de cada dimensión que conforman el engagement se presentó diferencias entre los resultados obtenidos y la base de datos (Tabla 17) en las dimensiones de vigor y absorción cuyo puntaje fue menor a diferencia de la dimensión dedicación que presentó un puntaje mayor. Estos resultados difieren de los presentados por Jeve et al. (2015) en el cual las dimensiones de vigor y dedicación tuvieron puntajes más bajos que los del grupo de control y la dimensión de absorción tuvo un puntaje mayor al del grupo de control (Tabla 17). Esta diferencia se puede atribuir a las labores que son propias de un hospital donde los trabajadores están constantemente en actividad y en atención de personas interactuando con pacientes constantemente a diferencia de una agencia de aduanas donde, por ejemplo, los trabajadores de oficina se sientan en su escritorio y su interacción es netamente con su ordenador más que con los clientes.

Los resultados presentados son coherentes con lo presentado por Maldonado et al. (2018) donde se utilizó el UWES-17 y mostró que el promedio más bajo para las notarías de Lima lo obtuvo la dimensión de absorción lo cual lo llevó a concluir que era necesario que las áreas de recursos humanos de estas organizaciones establezcan acciones que permitan mejorar esta dimensión del engagement. Esta similitud se puede atribuir a que ambos tipos de organizaciones, tanto las notarías como las agencias de aduana son empresas de servicios que

trabajan con documentación sensible, de mucha importancia y con una alta carga documentaria. Esto se observa en los resultados mostrados en la tabla 22 en la cual el 54% del personal administrativo presentó un niveles bajos de absorción a diferencia del personal operativo que solo un 8% presentó niveles bajos.

En el mismo sentido Chugá (2019), en sus resultados encontró que los puntajes más altos se dieron en la dimensión dedicación y contrario a ello fue la categoría de absorción la que obtuvo el puntaje más bajo en la medición de los niveles de engagement de la cooperativa Tulcán. Esta cooperativa también es una organización que presta servicios de tipo financiero de ahí que se puede explicar la similitud en los resultados respecto de la presente investigación dando validez a los resultados.

La hipótesis 2 del estudio respecto a que existe relación entre la variable antigüedad laboral y el nivel de engagement queda descartada de acuerdo a la tabla 17 en la cual se muestra el análisis correlacional de Pearson con un coeficiente de correlación nulo (0.095) entre estas dos variables. En la tabla 22 se observa que hay un incremento mínimo en los niveles de engagement de aquellos trabajadores con mayor tiempo en las empresas en concordancia con el coeficiente de correlación. Estos resultados no son compatibles con los presentados por Zeng Xu et al. (2020) quienes si encontraron correlación positiva y concluyeron que los trabajadores con más años en la empresa tienen un mayor sentido de compromiso con su labor, y su mayor experiencia y conocimiento de la organización influyen positivamente en los niveles de work engagement.

La hipótesis 3 de la presente investigación que plantea que la variable edad tiene incidencia en los niveles de engagement queda descartada ya que el coeficiente de correlación de Pearson presentado en la tabla 17 entre las dos variables fue nulo (0.093). Teniendo en cuenta ello en la tabla 23 muestra que los niveles de work engagement de los

empleados se incrementan ligeramente mientras el trabajador tiene más edad siendo estos incrementos poco significativos lo que va en concordancia con la correlación obtenida. Estos resultados difieren de los presentados por Fernández y Guevara (2015) quienes encontraron correlación significativa ya que se registraron niveles más altos de engagement en los empleados con mayor edad y explicaron que se puede deber a que con el correr del tiempo el empleado va adquiriendo una mayor habilidad para realizar sus labores lo cual incrementa el sentido de pertenencia de la labor que ejecuta. Por otro lado, los trabajadores que se encuentran en edades de 18 a 25 años (Tabla 13), corresponden a la llamada generación centennials, personas nacidas entre 1994 y 2009, quienes tienen características particulares destacando que son nativos digitales y que huyen de los esquemas laborales rígidos como el de una agencia de aduanas, la cual debe cumplir con leyes y normas muy estrictas por lo sensible de su función. Estas características podrían explicar porque los resultados presentados para el nivel de dedicación en la empresa V (tabla 21), en el cual existen más trabajadores en el rango de 18 a 25 años (tabla 13), se encuentra por debajo del promedio, por ello el reto de las áreas de talento de las organizaciones se centra en cómo retener a los centennials (Naveira, 2019), ya que la forma tradicional de trabajo no es atractiva para ellos que buscan experimentar nuevas formas de ejecutar las labores dentro de una organización.

Al realizar el comparativo del nivel de engagement teniendo en cuenta la labor diferencial de los empleados estos no mostraron diferencias importantes por lo que rechaza la hipótesis 4, sin embargo, cuando se realizó la medición de cada una de las dimensiones por separado se apreció diferencias entre el nivel de absorción de los empleados administrativos respecto de los empleados operativos siendo que los primeros presentaron en un 54.18% un nivel bajo mientras que el personal operativo solo mostró un 8.54% del personal con un nivel bajo (Tabla 25). Es importante tener en cuenta que el personal administrativo realiza labores netamente dentro de las oficinas de las organizaciones mientras que el personal operativo

tiene labores fuera de las oficinas y representa a la organización frente a las autoridades competentes que intervienen en el comercio exterior, cabe aclarar que en términos de jerarquía el personal administrativo se encuentra en nivel superior al personal operativo. Estos resultados difieren de los resultados presentados por Zeng Xu et al. (2020) quienes concluyeron que existen diferencias entre los niveles de engagement de empleados con un mayor nivel jerárquico dentro de las organizaciones ya que estos presentan mayores niveles de work engagement que los que se encuentran en un nivel jerárquico más bajo. En el mismo sentido concluyeron Salazar y Panca (2018) quienes encontraron diferencias significativas entre los niveles de work engagement de trabajadores de una misma organización.

De acuerdo a lo planteado por Marciniak (2015) el benchmarking es una herramienta que se utiliza con el fin de evaluar y mejorar la administración y funcionamiento de las organizaciones al comparar las prácticas utilizadas por los líderes de la industria en la cual se desarrollan con las de ellas mismas. Teniendo en cuenta el concepto descrito se realizó el benchmarking entre las empresas participantes del estudio encontrándose que sus niveles de engagement no mostraron diferencias importantes, sin embargo, cuando se realiza el análisis de cada dimensión por separado se aprecia que la empresa “V” presenta el nivel de dedicación más bajo que las otras cuatro empresas en estudio. Estas diferencias concuerdan con lo mostrado por Cumpa (2015) quien concluyó que existen diferencias de niveles de work engagement entre empresas que pertenecen a una misma industria. Se revisaron diferencias relevantes entre los empleados de las 5 compañías que expliquen esta brecha y se evidenció que la empresa V tiene los trabajadores con el menor rango de edad ya que el 40% de su personal se encuentra entre 18 a 25 años de edad (Tabla 13); asimismo, el 46% de empleados tiene entre 1 a 3 años en la organización mientras que más del 60% de los empleados de las otras cuatro agencias tienen más de 3 años en sus respectivas organizaciones (Tabla 15). Esta diferencia podría suponer que mientras más tiempo tiene el

empleado en la organización más sentido tiene la labor que realiza para la empresa, además, supondría que existe un mayor nivel de rotación en la empresa V lo que explicaría que los empleados no tienen mucho tiempo en la compañía.

En cuanto a la hipótesis H5 los resultados mostrados en la tabla 26, en el que no se aprecian diferencias entre los niveles de work engagement de los empleados según el género de los mismos, van en el mismo sentido que lo establecido por Tshilongamulenzhe y Takawira (2015) quienes en su trabajo de investigación no encontraron diferencias entre los niveles de engagement de trabajadores de género masculino y femenino concluyendo que el género no tiene influencia en los niveles de work engagement.

Conclusiones y Recomendaciones.

El presente estudio muestra que los niveles de engagement de los empleados de las cinco empresas participantes se encuentran en el rango promedio. Sin embargo, el puntaje en las dimensiones de vigor y absorción se encontró por debajo del puntaje del grupo de control, estas dimensiones se caracterizan por energía, resiliencia, voluntad para invertir esfuerzo en la tarea que ejecuta y estar concentrado en la misma. Por el contrario, el puntaje de la dimensión de dedicación de los empleados se encontró por encima del puntaje del grupo de control. La dimensión dedicación se caracteriza por inspiración y orgullo que presentan los empleados al realizar sus tareas. El estudio sugiere que los empleados están orgullosos de la labor que realizan en cada una de sus organizaciones, sin embargo, se debe trabajar en aumentar la concentración de los empleados y la energía que estos invierten en sus labores para de esta manera mejorar los niveles de engagement que les permitan tener empleados con niveles altos que, de acuerdo al estudio, solo 1% de los empleados se encuentran en nivel alto, teniendo en cuenta que, de acuerdo al reporte mundial Gallup del 2021 presentado en los

antecedentes, el 20% de empleados en el Perú presentan niveles altos de engagement. La literatura presentada en el estudio sugiere que el incremento de los niveles de engagement es vital para mejorar los resultados de las empresas, la productividad de los empleados y la satisfacción de los clientes externos.

Las hipótesis planteadas en el estudio tenían como objetivo establecer aquellas variables que inciden en los niveles de engagement, por ello se realizó el análisis correlativo de Pearson entre los niveles de engagement obtenidos y las características de la muestra como son: edad, género, antigüedad laboral y tipo de labor no encontrándose ningún resultado relevante que permita identificar alguna variable que incida positivamente en los niveles de engagement. Se sugiere ampliar el estudio para obtener características adicionales de la muestra como son: salario, distrito de residencia, nivel socioeconómico, estado civil, entre otros; para así identificar aquellas características que tienen impacto positivo en el mejoramiento de los niveles de engagement.

Los resultados del estudio sugieren que las empresas deben establecer estrategias que mejoren los niveles de engagement, pero estas deben ser distintas de acuerdo a la labor que realiza el empleado, puesto que se evidenció diferencias entre los puntajes obtenidos por los trabajadores que realizan labores administrativas y los que realizan labores operativas cuando se comparan los puntajes para cada una de las sub dimensiones que componen el engagement. Mientras el personal administrativo presenta los niveles más bajos de absorción por lo que se debe trabajar en ello, los empleados operativos tienen los niveles más altos de dedicación por lo que sería importante establecer los factores positivos que inciden en este resultado. Por otro lado, es importante tener en cuenta las nuevas características del ambiente laboral que se ha visto afectado por la pandemia, ya que mientras los empleados administrativos pueden realizar teletrabajo en la mayoría de los casos, los empleados

operativos deben estar presentes para realizar su labor lo que incrementa los niveles de stress por la exposición que tienen al virus Covid-19.

La comparación entre los resultados obtenidos para las cinco empresas participantes del estudio sugiere que las empresas con trabajadores con mayor tiempo en la compañía y que cuentan con personal con mayor promedio de edad presentan mejores resultados en cuanto a los niveles de dedicación, es decir, que tienen personal identificado con la labor que realizan y que sienten orgullo al ejecutar sus funciones dentro de la organización. Este resultado debe orientar a las empresas a enfocar sus esfuerzos hacia el establecimiento de políticas que permitan mantener al personal el mayor tiempo posible en la empresa lo que impactará positivamente en sus niveles de engagement y por ende en los resultados administrativos y financieros de las organizaciones.

El presente trabajo representa uno de los primeros esfuerzos por estudiar, a nivel de gestión de recursos humanos, a las agencias de aduanas del Perú que, de acuerdo a la literatura presentada, son actores fundamentales en las operaciones de comercio exterior que realizan las empresas en el Perú, sin embargo, existen limitaciones en el estudio que se deberían tener en cuenta al momento de realizar un estudio más amplio. Como se indicó en el trabajo de campo, la muestra fue elegida por disponibilidad y no de manera probabilística. Por otro lado, el estudio se concentra en el distrito del Callao por lo que se sugiere que para futuros estudios se amplíe la segmentación para que refleje de mejor forma el estado de las agencias de aduanas. Además, futuros estudios deberían abarcar todos los tamaños de empresas ya que en el presente estudio solo se tuvo en cuenta a grandes empresas (empresas con más de 100 trabajadores).

Capítulo IV: Estrategia para mejorar la gestión del recurso humano a partir de los resultados obtenidos e incrementar los niveles de engagement de los empleados.

De acuerdo a las conclusiones presentadas los niveles de engagement se encuentran dentro del promedio, sin embargo, es importante que las organizaciones se enfoquen en llevar a los empleados a tener niveles que estén por encima del promedio teniendo en cuenta el impacto positivo que tiene el engagement en los resultados de las compañías de acuerdo a lo presentado en la literatura del presente trabajo. Por ello a partir de los resultados obtenidos las empresas deben usar estos datos para enfocar de una mejor manera sus estrategias de gestión de recursos humanos. Si bien los resultados sugieren dirigir esfuerzos hacia las dimensiones de vigor y absorción, es importante destacar que las políticas a implementar deben mejorar las tres dimensiones que conforman el engagement y no descuidar ninguna dimensión que luego lleve a una caída en los niveles de engagement.

Para plantear estrategias de recursos humanos que impacten positivamente en los niveles de engagement tomaremos como base el estudio presentado por Chandani, Mehta, Mall y Khokhar quienes en su trabajo “Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement” (2016), establecieron cuales son aquellos aspectos que impactan positivamente en los niveles de engagement de los empleados en una organización:

A. Comprender el perfil de la fuerza laboral.

Como se ha apreciado en el presente trabajo las diferentes características personales de cada empleado influyen en sus niveles de engagement por lo que es importante en un inicio establecer cuales son las particularidades de cada uno de ellos y sus intereses dentro de la organización.

B. Ayudar a crear significado de importancia de la labor que cada empleado desempeña.

Que los empleados logren entender la importancia de la labor que cumplen dentro de la organización y como esta labor impacta en los resultados de la compañía es fundamental para lograr que el empleado asuma su rol con responsabilidad y con un sentido de pertenencia que le permitan sentirse orgullosos de la contribución que realiza a la organización desde su puesto de trabajo.

C. Mejorar las condiciones del entorno laboral.

Las organizaciones deben buscar reinventarse constantemente para mejorar las condiciones en las cuales los empleados realizan su labor. La nueva tecnología y las herramientas que el mundo laboral presenta hacen necesario que las compañías lleven a cabo una constante interacción con los trabajadores que les permita conocer cómo mejorar las condiciones laborales para que los empleados realicen sus labores en el mejor ambiente posible.

D. Establecer líneas de desarrollos de carrera como política de negocio.

El estudio ha mostrado que mientras el trabajador tiene más años en la compañía y aumenta su nivel jerárquico en la misma va incrementando sus niveles de work engagement por lo que es fundamental que la organización le brinde las oportunidades necesarias que le permitan esforzarse continuamente por superar sus habilidades y mejorar sus conocimientos sabiendo que con ello recibirá el merecido reconocimiento de la organización y todo lo que ello acompaña. De esta forma se genera una cultura orientada al alto rendimiento.

E. Liderazgo y empoderamiento.

Por último, es necesario que las empresas validen que los líderes de la organización están llevando el mensaje de manera adecuada a aquellos empleados que se encuentran a su cargo ya que una de sus funciones también debe ser la de generar nuevos líderes dentro de la organización y ello es posible a través del empoderamiento que puedan transmitir a su grupo de trabajo. Esta asociación de liderazgo y empoderamiento es una estrategia que se construye a largo plazo pero que si se establece como política de negocio permitirá mantener trabajadores con altos niveles de work engagement.

BIBLIOGRAFIA.

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Anuradha, M. V, Lakshmi, R. S., & Ghuman, S. (2017). An Assessment of the Influence of the Psychological Consequences of Task Significance on Employee Engagement and Turnover Intentions. *South Asian Journal of Management*, 24(3), 62-87.
- Avilés, D. (2018). *Propuesta de modelo de gestión integral para la mejora de competitividad en las agencias de aduana* (Tesis de grado). Recuperada de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1652>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220–236.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107–115.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. En K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). Nueva York: Oxford University Press.
- Balbín, F. & Bellido, C. (2018). *Gestión empresarial y su influencia en la competitividad de las empresas de la Asociación de Agentes de Aduana del Perú, Callao, 2018* (Tesis de grado). Recuperada de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8927>
- Bargagliotti, Lillian. (2011). Work engagement in nursing: A concept analysis. *Journal of advanced nursing*. 68(6), 1414-1428.
- Benítez, R. (2014). *Factores determinantes del compromiso por el trabajo o work engagement. El caso de la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-ASPROMANIS* (Tesis de grado). Recuperada de [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10293/Rosa Benitez TFG.pdf?sequence=2](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10293/Rosa%20Benitez%20TFG.pdf?sequence=2)
- Campbell, E. (1984). Humanistic Psychology: The End of Innocence (a view from inside the parentheses). *Journal of Humanistic Psychology*, 24(2), 6–29.

- Cárdenas, T. J. & Jaik, A. (2014). *Engagement (ilusión por el trabajo) un modelo teórico-conceptual*. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- Chandani, Arti & Mehta, Mita & Mall, Akanksha & Khokhar, Vashwee. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*. 9(15), 1-7.
- Chugá, B. (2019). *Evaluación del nivel de Engagement Laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia Quito Centro, en el periodo septiembre 2018 – febrero 2019* (Tesis de grado). Recuperada de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/18321>
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD] (12 de Noviembre de 2020). *Informe sobre el transporte marítimo 2020*. Obtenido de <https://unctad.org/es/news/el-covid-19-reduce-el-comercio-maritimo-global-y-transforma-la-industria>
- Cumpa, M. (2015). *Engagement en colaboradores de tres empresas de comercialización de bebidas y alimentos de la ciudad de Chiclayo 2015* (Tesis de grado). Recuperada de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/799>
- Datos Macro.com. (11 de Abril de 2021). *Datos Macro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/peru>
- De Souza Ferreyra, A. P. (2018). *Satisfacción laboral y engagement en trabajadores de un colegio privado del distrito de San Miguel* (Tesis de grado). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/36169>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Diciembre de 2005). *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones Colombia*. Obtenido de [file:///C:/Users/User/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/CIUO-88AC%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/CIUO-88AC%20(1).pdf)
- Diario Oficial El Peruano (2008, 27 de Junio). Normas Legales. *Diario oficial El Peruano*, págs. 374825-374921.

- Fajardo, J. (2019, 16 de octubre). El engagement laboral. Una herramienta muy útil. [Prevenblog]. Obtenido de <https://mejorcontalento.com/el-engagement-laboral-una-herramienta-muy-util/>
- Fernandez, L. & Guevara, L. (2017).). Work engagement y compromiso laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador?. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34, 108–119.
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2015). *Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú*. Lima.
- Gallup Consulting. (2021). State of the global workplace 2021 Report. Executive summary. Discover how employees around the world experienced life and work in 2020 (pp. 1–191). <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-350777>
- García, C. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/34792>
- García, E. (2009). ¿Hacia dónde va la ventaja competitiva?: Un modelo de gestión que incorpora a las personas como elemento clave de la estrategia empresarial. *Journal of Business*, 1(1), 63-78.
- García, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Almendralejo. Obtenido de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership , employee engagement and performance : Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391–7403.
- Guarch, A. (2015, 17 de diciembre). ¿Cómo medir el compromiso de los trabajadores? la encuesta gallup q12 [Prevenblog]. Obtenido de <https://prevenblog.com/como-medir-el-compromiso-de-los-trabajadores-la-encuesta-gallup-q12/>

- Harter, J. K., & Adkins, A. (2015). What great managers do to engage employees. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–6.
- Harter, J. K. & Blacksmith, N. (2009). Employee Engagement and the Psychology of Joining, Staying in, and Leaving Organizations. *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, 121–130.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2004). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, 205–224.
- Herminingsih, A. (2015). Building Employees' Engagement through Leadership , Human Resources Management Practices and Organizational Culture. *Journal of Business and Economic*, 6(9), 1613–1620.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Indriyani, A. U., & Heruwasto, I. (2017). Effect of Compensation and Benefit to Employee Engagement through Organisation Brand in Indonesia's Startup Company, *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 10(1), 83–92.
- Instituto Europeo de Logística y Transporte. (27 de Setiembre de 2019). Obtenido de <https://ielogis.com/agente-de-aduanas/>
- Jeve, Y. B., Oppenheimer, C., & Konje, J. (2015). Employee engagement within the NHS : a cross-sectional study. *International Journal of Health Policy and Management*, 4(2), 85–90.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kinnear, C., & Taylor, R. (1998). *Investigación de mercados*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Lobato, R., & Ospina, R. (2019). *Agencia de Aduana Comex*. Lima.
- Luth, M., & May, D. (2012). Toward a multilevel framework of engagement and performance at work. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.

- Maldonado, J., Monteza, H. & Rosales, D. (2018). *El engagement y la intención de rotar de los trabajadores en las notarías de Lima* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://hdl.handle.net/11354/2178>
- Marciniak, R. (2015). *El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca*. *EDUCAR*, 53(1),171-207.[fecha de Consulta 31 de Agosto de 2021]. ISSN: 0211-819X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342149105010>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement. Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16–19.
- McBride, E. (2017, 06 de Setiembre). Gobierno busca hacer más competitivo el comercio exterior peruano [Conexión ESAN]. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/09/06/gobierno-busca-hacer-mas-competitivo-el-comercio-exterior-peruano/>
- Mehta, D., & Mehta, N. (2013). Employee Engagement : A Literature Review. *Economia. Seria Management*, 16(2), 209–215.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Mitchell, M., & Jolley, J. (1996). *Research Design Explained*. Wadsworth: Cengage Learning.
- MINCETUR. (s.f.). Acuerdos comerciales [Acuerdos comerciales del Perú]. Recuperado de: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Naidoo, P., & Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 432–440.
- Naveira, A. (19 de Octubre de 2019). *Marketing Ecommerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/los-centennials-la-generacion-digital-mas-experta-la-historia/>

- Ouweneel, Else & Blanc, P.M. & Schaufeli, Wilmar & Wijhe, Corine. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*. 65, 1129-1154.
- Paradise, A. (2008). Influences engagement. *ASTD, Training and Development*, 1, 54-59.
- Perú Top Publications. (11 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://ptp.pe/las-top-10-empresas-extranjeras-en-el-peru/>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement Report 408. *Institute for Employment Studies, UK*, 1, 1-73
- Roca, C. (Diciembre de 2010). *Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en Aduanas. Caracterización y opciones estratégicas para su modernización*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-recursos-humanos-en-aduanas-Characterizaci%C3%B3n-y-opciones-estrat%C3%A9gicas-para-su-modernizaci%C3%B3n.pdf>
- Sacex Consulting. (2019). Obtenido de <https://www.sacexconsulting.es/agente-aduanas-peru-importacion>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza editorial.
- Salazar, H., & Panca, G. (2018). *El engagement laboral como un aliado estratégico en la gestión de recursos humanos en los colaboradores de Femaco S.R.L. Arequipa* (Tesis de grado). Recuperada de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7581>
- Sarwar, S., & Abugre, J. B. (2013). Does provision of feedback increase work engagement and reduce cynicism among employees ?. *Department of Organisation and Human Resource Management* 3(4), 20–31.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (Noviembre de 2011). *Wilmar Schaufeli Publications*. Obtenido de https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

- Schaufeli, W. B. (2013). What is Engagement?. Employee Engagement in Theory and Practice, 1, 1–37.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). The Utrecht Work Engagement Scale - Test Manual. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University* , 1, 1-52
- 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* 25, 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, 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Roma, V., & Bakker, A. B. (2001). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M. E. Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. An Introduccion. *The American Psychologist*, 1, 5–14.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11, 156–181.
- Siddhanta, A., & Ghosh, D. R. (2010). Employee engagement - Engaging the 21st century workforce. *Asian Journal of Management Research*, 1, 170–189.
- Singh, R. (2016). Exploring the drivers of employee engagement: A literature review. *International Journal of Education & Management Studies*, 6(1), 105–109.
- Sivadon, P., Amiel, R., & Baume, S. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: moderation by psychological capital India. *Manish Gupta Musarat Shaheen*, 118(1), 136–143.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (Febrero de 2021). *DATACOMEX*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/datacomex/datacomex095.pdf>
- Solis, M. (2011, Octubre). El rol del agente de aduanas [Blog de Manuel Solís]. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/manuelsolis/2011/11/26/el-rol-del-agente-de-aduanas-edicion-actualizada/>

- SUNAT. (2008, 27 de Junio). Ley General de Aduanas [SUNAT]. Recuperado de:
<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm>
- SUNAT. (2020). Estadísticas de comercio exterior [SUNAT]. Recuperado de:
http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/boletines.html
- Tshilongamulenzhe, Maelekanyo & Takawira, Ndayi. (2015). Examining the gender influence on employees' work engagement within a South African University. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*. 5. 110-119.
- Villegas, M. (1986). *La Psicología Humanista: historia, concepto y método*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. New York, NY: Oxford University Press.
- Zambas, J. (2019, 05 de Febrero). The importance of effective communication in the workplace [CareerAddict]. Recuperado de: <https://www.careeraddict.com/the-importance-of-effective-communication-in-the-workplace>
- Zeng Xu, F.; Zhang, Y.; Yang, H.; Wu, B. T. (2020). Sustainable HRM through Improving the Measurement of Employee Work Engagement: Third-Person Rating Method. *Sustainability Review*, 12, 1–22.

ANEXO 1

Encuesta UWES-9



ENCUESTA

La presente encuesta es totalmente anónima, al llenarla usted da consentimiento para el tratamiento de los datos obtenidos. Le rogamos conteste con total sinceridad. Por favor coloque un aspa (X) o encierre en un círculo (O), en la alternativa que corresponda a su respuesta.

Las siguientes 9 oraciones son sobre cómo te sientes en el trabajo. Lea cada oración detenidamente y decida si alguna vez se ha sentido así acerca de su trabajo. Si nunca ha tenido este sentimiento, marque el "0" (cero) en el cuadro después de la oración. Si ha tenido este sentimiento, indique con qué frecuencia lo sintió marcando el número (del 1 al 6) que mejor describe con qué frecuencia te sientes así.

1. En mi trabajo, me siento lleno de energía.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algunas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Algunas veces a la semana	Todos los días

2. En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algunas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Algunas veces a la semana	Todos los días

3. Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algunas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Algunas veces a la semana	Todos los días

4. Estoy entusiasmado con mi trabajo.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algunas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Algunas veces a la semana	Todos los días

5. Mi trabajo me inspira.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algunas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Algunas veces a la semana	Todos los días

6. Estoy orgulloso del trabajo que hago.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algunas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Algunas veces a la semana	Todos los días

7. Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algunas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Algunas veces a la semana	Todos los días

8. Estoy inmerso en mi trabajo.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algunas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Algunas veces a la semana	Todos los días

9. Me dejo llevar cuando estoy trabajando.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algunas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Algunas veces a la semana	Todos los días

10. ¿Qué edad tiene usted? 18-25 años.....1 26-30 años.....2 30-50 años.....3 51 a más años...4	11. Género Masculino.....1 Femenino.....2	12. Antigüedad en la empresa Menos de un año.....1 De uno a tres años.....2 De tres a cinco años...3 Más de cinco años.....4	13. Nivel académico Estudios de post grado.....1 Estudios superiores...2 Secundaria completa...3
---	---	--	---