

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
ENGAGEMENT DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS EN LA SEDE CENTRAL DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS,  
ANDAHUAYLAS, 2019**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**Presentado por:**

**ROBERTH DE NIRO TORRES BENCES**

**Andahuaylas, Perú**

**2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
ENGAGEMENT DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS EN LA SEDE CENTRAL DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS,  
ANDAHUAYLAS, 2019**

**ROBERTH DE NIRO TORRES BENCES**

**Asesor:**

**Mag. Henry Wilfredo Agreda Cerna**

**Andahuaylas, Perú**

**2022**



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En el local académico de Ccoyahuacho (vía virtua), de la Universidad Nacional José María Arguedas, ubicado en la Av. José María Arguedas s/n, distrito de San Jerónimo, de la provincia de Andahuaylas, siendo las diez horas del día veintiséis de agosto del año dos mil veintidós, en atención a la Resolución N° 250-2022-CO-UNAJMA-FCE, se reunieron vía Google Meet: <https://meet.google.com/xsz-hhjm-tas?pli=1&authuser=4>, el Dr. Joaquin Machaca Rejas, presidente; Mgtr. Simón José Cama Flores, secretario y el Mgtr. Edwin Mescoco Cáceres, vocal, integrantes del jurado evaluador del informe final (tesis) titulado:

*Clima organizacional y su relación con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2019* .....

cuyo autor es el Bachiller en Administración de Empresas Roberth de Niro Torres Bences, Mgtr. Henry Wilfredo Agreda Cerna, asesor; con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.....

Luego de la sustentación y defensa de la tesis, el jurado evaluador ACORDÓ: APROBAR por UNANIMIDAD, al Bachiller en Administración de Empresas Roberth de Niro Torres Bences, obteniendo la siguiente calificación y mención: .....

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
17	DIECISIETE	MUY BUENO

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
*Dr. Joaquin Machaca Rejas*  
 DOCENTE

Dr. Joaquin Machaca Rejas  
Presidente del Jurado Evaluador

 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
*Mg. Simón José Cama Flores*  
 DOCENTE

Mgtr. Simón José Cama Flores  
Secretario del Jurado Evaluador

 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
*Lic. Edwin Mescoco Cáceres*  
 DOCENTE

Mgtr. Edwin Mescoco Cáceres  
Vocal del Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

Al creador supremo por darnos la vida, a mis padres y hermanos por apoyarme constantemente en este camino de crecimiento y conocimiento, a Naysa por motivarme a seguir y darme mucha felicidad y a mis queridos y queridas Cuylee, Sultan, Chato, Pocha, Chaska y Reyka.

## **AGRADECIMIENTO**

Al creador, por darme la preciada vida que llevo.

A mi mamá Juana María, a mi papá Roberto y a mis hermanos Edy, Niko, Roymar y Litman, quienes son la esencia de lo que soy.

Al Mgtr. Henry Wilfredo Agreda Cerna, por todo lo que me ha enseñado como asesor y docente.

A Naysa, por siempre darme su apoyo y motivarme.

Me siento agradecido con la Universidad Nacional José María Arguedas, por todo lo que apporto en mi formación, fueron muy valiosas las enseñanzas de docentes y compañeros con quienes compartí en mi etapa universitaria.

A los Jurados Evaluadores: Dr. Joaquín Machaca Rejas, Mgtr. Simón José Cama Flores y Mgtr. Edwin Mescco Cáceres, por encaminarme y aconsejarme para culminar con éxito la investigación.

Agradecer a todos los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, parte fundamental de este trabajo, así también por el valioso tiempo que brindaron para poder realizar los cuestionarios.

## PRESENTACIÓN

Ante ustedes, señores miembros del Jurado Evaluador, presento este trabajo de investigación desarrollado con dedicación y esmero. Teniendo como base los lineamientos y reglamento de grados y títulos para la elaboración y sustentación de tesis de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

La investigación realizada tiene como título: *Clima organizacional y su relación con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.*

Surge la investigación a partir de la percepción de la problemática, la falta de engagement (compromiso) de los trabajadores, a consecuencia del clima laboral de la organización, es así que se tiene como objetivo determinar en qué medida se relación el clima organizacional y el engagement de los administrativos, y entre sus dimensiones, reconociendo como algo de gran valor al estudio de estas variables ya que repercutirán en un mejor desempeño y motivación de los colaboradores de la Universidad

La investigación, se fundamenta en diversas teorías referidas por autores que abordan las variables de estudio, Así mismo, con los resultados de la investigación se quiere aportar al incremento de conceptos, que sirvan para posteriores trabajos e investigaciones similares.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I.....	16
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.1. Planteamiento del problema .....	16
1.2. Formulación del problema .....	20
1.2.1. Problema general .....	20
1.2.2. Problemas específicos.....	20
1.3. Delimitación .....	20
1.3.1. Delimitación espacial .....	20
1.3.2. Delimitación temporal .....	21
1.3.3. Delimitación teórica .....	21
1.4. Justificación .....	21
1.4.1. Justificación teórica - científica .....	21
1.4.2. Justificación metodológica.....	21
1.5. Objetivo .....	22
1.5.1. Objetivos generales.....	22
1.5.2. Objetivos específicos.....	22
CAPÍTULO II.....	23
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.1. Antecedentes.....	23
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	23
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	28
2.1.3. Antecedentes locales.....	33
2.2. Marco teórico.....	37
2.2.1. Clima organizacional .....	37
2.2.2. Engagement .....	45
2.3. Marco conceptual .....	52
CAPÍTULO III.....	54
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	54

3.1.	Hipótesis .....	54
3.1.1.	Hipótesis general .....	54
3.1.2.	Hipótesis específicas .....	54
3.2.	Variables .....	55
3.3.	Operacionalización de variables .....	55
3.4.	Metodología .....	57
3.4.1.	Enfoque .....	57
3.4.2.	Tipo de estudio .....	57
3.4.3.	Diseño de investigación .....	58
3.4.4.	Nivel de investigación .....	59
3.5.	Población y muestra .....	59
3.5.1.	Población .....	59
3.5.2.	Muestra .....	59
3.6.	Técnica e instrumento de recolección de datos .....	60
3.6.1.	Técnica .....	60
3.6.2.	Instrumento .....	60
3.5.	Métodos de análisis de datos .....	61
	CAPÍTULO IV .....	64
	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	64
4.1.	Resultados de la investigación .....	64
4.1.1.	Fiabilidad – alfa de Cronbach .....	64
4.1.2.	Datos generales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas .....	66
4.1.3.	Análisis descriptivo de la variable y dimensiones .....	68
4.2.	Contrastación estadística de hipótesis .....	79
4.2.1.	Contrastación de la hipótesis general .....	79
4.2.2.	Contrastación de la hipótesis específica 1 .....	80
4.2.3.	Contrastación de la hipótesis específica 2 .....	81
4.2.4.	Contrastación de la hipótesis específica 3 .....	82
4.2.5.	Contrastación de la hipótesis específica 4 .....	83
4.2.6.	Contrastación de la hipótesis específica 5 .....	84
	CAPÍTULO V .....	85
	DISCUSIÓN .....	85
	CONCLUSIONES .....	91
	RECOMENDACIONES .....	93
	REFERENCIAS .....	95
	ANEXOS .....	100



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conceptos de clima organizacional.....	39
Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional.....	40
Tabla 3: Conceptos de engagement.....	46
Tabla 4: Competencias psicosociales de los empleados engaged.....	49
Tabla 5: Antecedentes del engagement.....	51
Tabla 6: Operacionalización de variables.....	56
Tabla 7: Población de estudio.....	59
Tabla 8: Coeficiente de correlación Rho Spearman.....	66
Tabla 9: Coeficiente alfa de Cronbach.....	66
Tabla 10: Confiabilidad de cuestionario clima organizacional y engagement.....	67
Tabla 11: Confiabilidad de cuestionario clima organizacional.....	68
Tabla 12: Confiabilidad de cuestionario engagement.....	64
Tabla 13: Frecuencia de género de los trabajadores administrativos.....	64
Tabla 14: Frecuencia de nivel de estudios de los trabajadores administrativos.....	65
Tabla 15: Frecuencia de condición laboral de los trabajadores administrativos.....	65
Tabla 16: Resultado de frecuencias de la variable clima organizacional.....	69
Tabla 17: Resultado de frecuencias de la dimensión autorrealización.....	70
Tabla 18: Resultado de frecuencias de la dimensión involucramiento laboral.....	71
Tabla 19: Resultado de frecuencias de la dimensión supervisión.....	72
Tabla 20: Resultado de frecuencias de la dimensión comunicación.....	73
Tabla 21: Resultado de frecuencias de la dimensión condiciones laborales.....	74
Tabla 22: Resultado de frecuencias de la variable engagement.....	75
Tabla 23: Resultado de frecuencias de la dimensión vigor.....	76
Tabla 24: Resultado de frecuencias de la dimensión dedicación.....	77
Tabla 25: Resultado de frecuencias de la dimensión absorción.....	78
Tabla 26: Correlación entre clima organizacional y engagement.....	79
Tabla 27: Correlación entre autorrealización y engagement.....	80
Tabla 28: Correlación entre involucramiento laboral y engagement.....	81
Tabla 29: Correlación entre supervisión y engagement.....	82
Tabla 30: Correlación entre comunicación y engagement.....	83
Tabla 31: Correlación entre condiciones laborales y engagement.....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema del diseño correlacional .....	58
Figura 2: Porcentajes del género de los trabajadores administrativos.....	66
Figura 3: Porcentajes del nivel de estudios de los trabajadores administrativos .....	67
Figura 4: Porcentajes de la condición laboral de los trabajadores administrativos .....	68
Figura 5: Porcentajes de la variable clima organizacional.....	69
Figura 6: Porcentajes de la dimensión autorrealización .....	70
Figura 7: Porcentajes de la dimensión involucramiento laboral.....	71
Figura 8: Porcentajes de la dimensión supervisión .....	72
Figura 9: Porcentajes de la dimensión comunicación.....	73
Figura 10: Porcentajes de la dimensión condiciones laborales .....	74
Figura 11: Porcentajes de la variable engagement .....	75
Figura 12: Porcentajes de la dimensión vigor .....	76
Figura 13: Porcentajes de la dimensión dedicación .....	77
Figura 14: Porcentajes de la dimensión absorción.....	78

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación .....	101
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....	103
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos .....	105
Anexo 4: Ficha de validación de expertos.....	108
Anexo 5: Marco muestral .....	111
Anexo 6: Fotografías de la investigación.....	112
Anexo 7: Base de datos.....	113
Anexo 8: Intervenciones dirigidas a incrementar el engagement .....	117

## RESUMEN

La investigación que lleva por título: “Clima organizacional y su relación con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019”. Tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional y el engagement de los trabajadores administrativos.

La investigación se desarrolló de acuerdo a los hechos correspondientes al año 2019. Pertenece al enfoque cuantitativo de tipo básica, de diseño no experimental – transeccional – correlacional. La población está definida por los trabajadores administrativos, que son en total 94, es por eso que se optó por mantener la misma cantidad para determinar el tamaño de la muestra. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se empleó fueron la encuesta y el cuestionario, que consta de 37 preguntas con una escala de Likert de 7 alternativas.

Los análisis de los datos, nos dieron en primera instancia el coeficiente de confiabilidad, un alfa de Cronbach de 0,953 como resultado de una encuesta piloto a 20 trabajadores administrativos, siendo el instrumento confiable y consistente, además de contar con la validación del juicio de expertos. Para definir la correlación, se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman donde se obtuvo el resultado  $r = ,617^{**}$ , que nos indica que hay una correlación positiva moderada con una significancia de 0.000 ( $p < 0.05$ ), que nos da un nivel de confianza del 95%; dándonos a entender que el clima organizacional se relaciona de manera positiva con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad.

Concluyendo con que la investigación demostró que el objetivo general era acertado ya que existe una relación significativa, entre las variables estudiadas, lo que significa que a medida que el clima organizacional (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales) sea favorable, también será favorable el engagement (vigor, dedicación, absorción) de los administrativos y así mismo de manera contraria y desfavorable.

*Palabras claves:* clima organizacional, engagement autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, vigor, dedicación, absorción.

## ABSTRACT

The research entitled: "Organizational climate and its relationship with the Engagement of administrative workers at the headquarters of the José María Arguedas National University, Andahuaylas, 2019". Its objective was to determine the relationship between the organizational climate and the engagement of administrative workers.

The research was developed according to the facts corresponding to the year 2019. It belongs to the quantitative approach of the basic type, of non-experimental - transectional - correlational design. The population is defined by the administrative workers, who are a total of 94, which is why it was decided to keep the same amount to determine the sample size. The data collection techniques and instruments used were the survey and the questionnaire, which consists of 37 questions with a Likert scale of 7 alternatives.

The analysis of the data, gave us in the first instance the reliability coefficient, a Cronbach's alpha of 0.953 as a result of a pilot survey of 20 administrative workers, the instrument being reliable and consistent, in addition to having the validation of expert judgment. To define the correlation, Spearman's Rho correlation coefficient was used, where the result  $r = .617^{**}$  was obtained, which indicates that there is a moderate positive correlation with a significance of 0.000 ( $p < 0.05$ ), which gives us a 95% confidence level; giving us to understand that the organizational climate is positively related to the engagement of administrative workers in the central headquarters of the University.

Concluding that the research showed that the general objective was correct since there is a significant relationship between the variables studied, which means that as the organizational climate (self-realization, work involvement, supervision, communication, working conditions) is favorable, the engagement (vigour, dedication, absorption) of the administrative staff will also be favorable and the same will be the opposite and unfavorable.

*Keywords:* organizational climate, engagement, self-realization, work involvement, supervision, communication, working conditions, vigor, dedication, absorption.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación que lleva por título: “clima organizacional y su relación con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019”.

El clima organizacional es considerado de suma importancia ya que genera la percepción de múltiples factores y elementos que los trabajadores tienen de una organización, y si estos son favorables o desfavorables, generarán diversas conductas y formas de trabajar del personal, trayendo como resultado un determinado desenvolvimiento de las personas, de buena manera un estado mental positivo y duradero que induzca al trabajador a tener altos niveles de vigor, dedicación y absorción, sintiéndose feliz, inspirado y motivado desarrollando un fuerte sentido de pertenencia y compromiso con su centro de labores, con la investigación se muestra como los trabajadores perciben el clima organizacional que los rodea y como este influye en su estado físico y mental que se encuentra determinado por las dimensiones del engagement (vigor, dedicación y absorción), así mismo mostrar el nivel de correlación que existe entre las variables.

El informe final este compuesto de cinco capítulos distribuidos de la siguiente forma.

Capítulo I: Contiene el problema de la investigación, en aquí se desarrolló el planeamiento y formulación del problema general y específico, la delimitación temporal, espacial y teórica, la justificación práctica, teórica – científica y metodología; también encontraremos los objetivos generales y específicos de la investigación.

Capítulo II: Apreciaremos la base y fundamentación del trabajo de investigación, aquí se desarrolló la parte teórica, los antecedentes internacionales, nacionales y locales, el marco teórico y conceptual.

Capítulo III: Conformado por la metodología de la investigación que muestra la hipótesis general y específicas, variables, operacionalización de variables; la metodología, enfoque, tipo de estudio y diseño de investigación, población, muestra; las técnicas e instrumento de recolección de datos y el método de análisis de datos.

Capítulo IV: Precisa los resultados obtenidos por medio del cuestionario y su procesamiento en el programa excel y posteriormente en el SPSS, obteniendo el alfa de Cronbach, el coeficiente Rho Spearman, la distribución de frecuencias y el diagrama de barras.

Capítulo V: En la parte final se desarrolló la discusión, se compara los resultados de la investigación frente a los resultados de los antecedentes a los que llegaron los diferentes autores. Y culminado se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial, tienen una constante preocupación por mantener un clima organizacional positivo, así poder generar el engagement en sus trabajadores, consecuentemente ellos se sentirán motivados y llevarán a cabo sus actividades de manera proactiva.

Según Semerena (2020), una de las tendencias clave para el futuro del trabajo para este 2020 es el bienestar de los trabajadores, en 2019 México aprobó la NOM-035 que habla sobre la prevención y tratamiento de los factores psicosociales en el centro de trabajo, es así que surge la pregunta ¿cómo abordamos el agotamiento en los trabajadores para que se vuelvan a comprometer con la empresa?, un método que ha ganado atención es la práctica de la atención plena en el trabajo, con empresas como McKinsey, Nike, Google y Apple que implementan programas que van desde la meditación hasta cursos de capacitación cognitivo-conductual.

En una organización se puede llegar a tener un clima organizacional positivo o negativo y de este dependerá la percepción que tengan los trabajadores respecto a la organización, y así: “El clima resultante hace que las personas adopten comportamientos particulares. Estos repercuten en la actividad de la organización y, en consecuencia, en su sentido de pertenencia, en la calidad de los servicios que presta, así como en su eficacia, eficiencia y eficacia, así como en su impacto social y desempeño global” (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Toda organización busca obtener un clima organizacional positivo, ya que, de este modo, como menciona Garcia (2018): “Algunas de las consecuencias directas que se pueden extraer de un ambiente de trabajo favorable son una mayor productividad, disminución de bajas médicas, mayor empatía y, por tanto, cooperación y trabajo en equipo, etc.”, permitiendo que la organización cumpla con sus objetivos.

Por otro lado, cuando el clima organizacional es negativo, existen serios problemas con los trabajadores y su desempeño, entre estas dificultades se encuentran “falta de motivación y satisfacción laboral, problemas físicos y fisiológicos, mala experiencia de usuario, mala gestión y daño a la imagen de la organización” (María, 2019).



Actualmente en lo que respecta a la gestión del talento humano, el clima organizacional y el engagement de los trabajadores son temas de mucha importancia y relevancia dentro de las organizaciones, ya que los buenos resultados de los mismos se ven reflejados en el desempeño que el personal tiene dentro de la organización, enfocados a cumplir los objetivos y prestar atención a los usuarios.

En el Perú en las entidades públicas, según menciona Charry (2018), la baja percepción del clima organizacional se da también, de alguna manera, por la inequidad remunerativa, falta de un programa de incentivos, dificultad para ser promovido, deficientes condiciones de trabajo (referidas al espacio), ubicación, higiene, seguridad y salud en el trabajo y falta de liderazgo. De igual forma por el deficiente trabajo en equipo, malas relaciones humanas, alta rotación; traducido en ineficiencia y baja productividad.

Encontramos que, en la Universidad Nacional José María Arguedas, que brinda el servicio de educación y cuenta con personal administrativo quienes son parte fundamental de los procesos que dentro de la Universidad se desarrollan, y enfocándonos de manera más específica en la problemática nos concentramos en el personal que labora en dicha sede.

Según la investigación realizada por Condori (2017), sobre la calidad del servicio administrativo en la UNAJMA, con relación al objetivo general, los resultados mostraron que el 36,68 % de los estudiantes encuestados cree que el personal administrativo de la Escuela Profesional de Administración de Empresas brinda un servicio de poca o nula calidad. De acuerdo a este hallazgo se concluye que los estudiantes no tienen una percepción favorable de la calidad del servicio administrativo, por tal motivo se ha podido constatar que el personal que brinda el servicio a la comunidad universitaria y población en general, no lo realiza de manera adecuada, reflejándose en el trato y esto se debe a que dentro de la misma organización no hay un adecuado clima organizacional (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales), lo cual repercute en el engagement (vigor, dedicación, absorción.) de los trabajadores y esto consecuentemente afecta a la manera en cómo los trabajadores se desempeñan a la hora de realizar sus actividades generando de manera negativa y opuesta al engagement el síndrome de burnout.

Los administrativos con respecto a su autorrealización personal y dentro de la misma Institución percibe que las oportunidades son muy escasas con respecto a poder ascender, capacitarse, realizar pasantías, entre otros, ya que no a todos se les dan estas opciones para su desarrollo profesional y laboral.

La supervisión se da de manera más intensa ya que el trabajo del personal se incrementa debido al rápido crecimiento de la Universidad en aspectos de infraestructura y estudiantado haciendo que el trabajo desarrollado por la parte administrativa se realice bajo más presión.

Con respecto a la comunicación en el desarrollo de las actividades se pudo notar que no hay una buena relación entre trabajadores de las distintas áreas, así mismo no hay una comunicación buena y fluida tanto de manera vertical y horizontal,

En relación con las condiciones laborales, el espacio que se maneja dentro de las instalaciones de la oficina central va quedando reducida, debido a la expansión que se va dando tanto del personal como de la documentación que se maneja en la institución, así mismo el constante cambio de las autoridades genera que la manera de trabajar se modifique.

Todos estos factores internos de la organización relacionados con el trabajo de los colaboradores afectan en su desempeño y como ellos se encuentran comprometidos con la organización, generando bajos niveles de vigor, dedicación y absorción en el desarrollo de sus actividades dentro de la Institución

El clima organizacional que se percibe dentro afecta en el engagement y esto conlleva a que los trabajadores llegan a su centro de labores no en los horarios establecidos y esto podría ser a causa del agotamiento o falta de motivación para realizar sus actividades diarias, así mismo se ve que dentro existe una gran rotación del personal.

Así mismo se observa que el personal al momento de brindar los diversos servicios que la Universidad ofrece no lo hacen debidamente con los ánimos, la calidez y la rapidez que los usuarios esperan, también dentro de las instalaciones el personal no se siente animado ni motivado sino por el contrario agotado y estresado, ya que su trabajo no le genera felicidad ni satisfacción.

Bajo esta premisa se decidió comenzar con la investigación clima organizacional y su relación con el engagement de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2019, para ver así que factores son los que afectan a un clima positivo o negativo y así crear el engagement de los trabajadores hacia la organización.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿En qué medida se relaciona la autorrealización y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?
- b) ¿En qué medida se relaciona el involucramiento laboral y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?
- c) ¿En qué medida se relaciona la supervisión y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?
- d) ¿En qué medida se relaciona la comunicación y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?
- e) ¿En qué medida se relaciona las condiciones laborales y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?

## **1.3. Delimitación**

La definición del problema de investigación se basa en tres aspectos cruciales: límites espaciales, temporales y teóricos. Que cada uno de ellos se describe en detalle a continuación:

### **1.3.1. Delimitación espacial**

Institución. Universidad Nacional José María Arguedas, sede administrativa de la UNAJMA, ubicado en Jr. Juan Francisco Ramos N° 380.

Ubicación. Región Apurímac, provincia Andahuaylas, distrito de Andahuaylas.

### **1.3.2. Delimitación temporal**

La investigación se desarrolló en relación a los hechos del año 2019 en el local central donde se encuentra el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas

### **1.3.3. Delimitación teórica**

La investigación considera a las variables de estudio: clima organizacional; dentro de la cual se desarrollaron: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, así mismo, la variable engagement; en la cual se tocaron: vigor, dedicación y absorción.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación teórica - científica**

Carrasco (2006) da a conocer acerca de la justificación teórica – científica: “Sostiene que los resultados obtenidos pueden generalizarse, sumarse al conocimiento científico y servir para llenar los vacíos o áreas de conocimiento abiertas que puedan surgir” (p.119).

Con el trabajo se pretende profundizar los conocimientos y conceptos sobre las variables estudiadas, y así poder solucionar cada uno de los objetivos de la investigación con respecto a la relación entre el clima organizacional y el engagement, así mismo apoyar las teorías ya existentes, con los cuales también se contrastó para abordar de mejor manera el tema de estudio, todo esto será beneficioso para posteriores investigaciones que desarrollen temas similares.

### **1.4.2. Justificación metodológica**

Carrasco (2006) menciona que: “Los métodos, procedimientos y técnicas desarrollados y utilizados en la investigación tienen validez y confiabilidad, y cuando se aplican a otros proyectos, producen resultados efectivos. De esto, se puede inferir que el método puede estandarizarse, y es así que se precisa que tiene justificación metodológica” (p.119).

Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que se desarrollaron, y se utilizaron en la investigación permitieron la adecuada ejecución del mismo, así como la confiabilidad para poder responder a los planteamientos que se realizaron, todo esto servirá para trabajos posteriores que aborden la misma problemática.

## **1.5. Objetivo**

### **1.5.1. Objetivos generales**

Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación existente entre la autorrealización y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.
- b) Determinar la relación existente entre el involucramiento laboral y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.
- c) Determinar la relación existente entre la supervisión y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.
- d) Determinar la relación existente entre la comunicación y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.
- e) Determinar la relación existente entre las condiciones laborales y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

a) Lizarazo y Ruíz (2019), en la investigación titulada: “Relación Entre Clima Laboral y Engagement un una Empresa del Sector Avícola del municipio de Girón”, proyecto para optar al título de Psicóloga, Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga Escuela De Ciencias Sociales Bucaramanga, es una investigación con un enfoque de tipo cuantitativo, con un diseño de estudio no experimental, de corte transaccional, de alcance correlacional, con una muestra de 33 trabajadores, la técnica de recolección de datos fue la encuesta

La investigación obtuvo las siguientes principales conclusiones:

- Teniendo en cuenta la era moderna de la globalización, se identifica que existe nuevos métodos de trabajo, como menciona Villota, Cabrera (2015), la exploración de nuevas teorías e implementación de nuevas tecnologías, alcanzando en cierta medida a trascender de entes puramente vistos desde un lente económico, a organizaciones que van mucho más allá de alcanzar estabilidad en el mercado, dado que gran parte de ellos, le otorgan estratégicamente relevancia al capital humano, factor fundamental cuando de alcanzar metas de crecimiento y competitividad se habla.
- Los empleados de una empresa avícola mostraron una correlación positiva y significativa entre el compromiso y el clima laboral, lo que permitió identificar el compromiso como un componente clave del clima laboral.
- Se observaron altos niveles de compromiso entre los empleados del sector avícola , con una puntuación general de 4,9; la dedicación ocupó el primer lugar con una puntuación media de 5,34; vigor quedó en

segundo lugar con una puntuación de 5,02; y la absorción quedó en último lugar con una puntuación de 4,54.

- En cuanto al clima laboral, se encontró que los empleados mostraron percepciones positivas sobre el apoyo del jefe en niveles de 89,7; comodidad física en 51,0; y colegialidad a las 26,6. Sin embargo, se evidenció una percepción neutra para los factores Recomendación ( 28,4 ) y Control y Presidencia (30,1).

b) Acosta y González (2017), en la investigación titulada: “Engagement laboral de los administrativos en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio”, para optar por el grado en la Facultad de Psicología, Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio, es una investigación con un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico, con una población de 11 administrativos y la recolección de datos fue por medio de grupos focales.

La investigación obtuvo las siguientes principales conclusiones:

- En la categoría de ambiente emergente, se muestra que la conducta y actuación de los líderes, así como la falta de reconocimiento por el avance de su labor, están afectando negativamente la participación de las AUCCV, siendo esta última la más significativa. También es crucial enfatizar que los empleados están contentos con los beneficios, oportunidades y salarios que la universidad en su conjunto les ofrece.
- En relación a la categoría de oportunidades emergentes, se descubrió que ciertas AUCCV se encontraban realizando trabajos para los cuales no estaban preparadas profesionalmente. Como resultado, estaban esperando nuevas ofertas de trabajo que les permitieran avanzar en sus carreras. También señalan que la organización no les brinda la posibilidad de ascender en sus cargos dentro de la misma.
- La dedicación de las AUCCV se demuestra en su capacidad para generar estrategias de forma rápida y eficaz, que les permitan llevar a cabo su plan de trabajo. Sin embargo, cabe señalar que los trabajadores se quejan de la falta de recursos que impide el desarrollo de sus actividades y compromete la prestación de servicios de alta calidad .



- Debido a que su cargo puede ser ocupado por cualquier persona y tiene menor influencia en la organización, se infiere que ciertas AUCCV no ven su trabajo como significativo y valioso desde el rasgo de la dedicación.
- De acuerdo con la característica de absorción, se evidencia que algunos miembros de la AUCCV son apasionados e interesados en su trabajo, y se desempeñan en sus objetivos diarios para complacer a sus superiores ya sí mismos en el trabajo.
- Culminando, se recomienda realizar un estudio de puestos para identificar el perfil profesional más adecuado para cada puesto en función de sus calificaciones y formación; adicionalmente, se recomienda investigar y replantear la carga laboral para cada puesto a fin de lograr una mejor resultados en la implementación de su plan de acción.

c) Borrego (2016) en la investigación titulada: “El engagement en el trabajo : antecedentes y resultados organizacionales” memoria para optar por el grado de doctora en el Departamento de Psicología Clínica, Experimental y Social, Universidad de Huelva, Huelva, España, con muestras para el artículo 1: 346 empleados, artículo 2: 432 trabajadores, artículo 3: 586 participantes y artículo 4: 812 trabajadores, se uso como instrumento un cuestionario

La investigación obtuvo las siguientes principales conclusiones:

- Artículo 1

Hay suficientes indicios de que el acceso a oportunidades, información, apoyo y recursos contribuye significativamente a la percepción de empoderamiento en el trabajo. El CWEQ-II es una herramienta que puede ser utilizada en otro tipo de organizaciones, así como en la investigación en español sobre el tema. Se demuestra que para construir estructuras organizacionales confiables y estables, es necesario brindar a los empleados fácil acceso a la información que necesitan y en cantidad suficiente, así como proporcionarles los recursos que necesitan para realizar su trabajo y alcanzar los objetivos que se les han encomendado. Según la orientación que tengan los temas organizacionales, los factores organizacionales pueden producir un

estado psicológico positivo o negativo en los empleados. Las organizaciones y sus líderes deben tener en cuenta la relación entre el empoderamiento laboral estructural y psicológico. Utilizar el Cuestionario de Condiciones de Efectividad en el trabajo puede ayudar a determinar la efectividad de las intervenciones organizacionales dirigidas a mejorar la autonomía y productividad de los trabajadores.

- Artículo 2

La traducción de la escala de la pasión al español demuestra las mismas dos dimensiones que se descubrieron en la investigación original, así como en otros trabajos que han aplicado esta escala en muchos otros contextos. Los hallazgos demuestran que una pasión armoniosa aumenta la satisfacción laboral y, cuando esto ocurre, reduce los conflictos que surgen en el lugar de trabajo. Además, puede ser más sencillo prevenir los síntomas de fatiga y angustia laboral. Por lo tanto, mantener un ambiente de trabajo positivo y alentar una pasión unificada entre los empleados no solo beneficia al primer grupo sino que también mejora el logro de las metas de la organización. La versión en español de la escala de la pasión es una herramienta precisa para evaluar el nivel de pasión por el trabajo en un entorno organizacional teniendo en cuenta otros factores. Es una herramienta rápida y sencilla que requiere poco tiempo y puede ser útil en la creación de modelos y estrategias para aumentar la pasión de los empleados y aumentar los niveles de productividad.

- Artículo 3

Los hallazgos están en oposición directa a lo que muestran otros estudios sobre la función de los recursos laborales. Se confirma que el estrés de rol puede ser visto como un obstáculo para el logro de los objetivos laborales, por lo que se espera que la experiencia de burnout esté vinculada a la realización profesional. Los resultados obtenidos muestran que los estresores de rol tienen una mayor influencia directa sobre la satisfacción que indirecta. Lo más probable es que el compromiso tenga una relación más fuerte con las demandas desafiantes, produciendo la influencia de estas demandas en la

satisfacción profesional a través del estado psicológico del compromiso. Los empleados que tengan altos niveles de este recurso serán más felices en el trabajo y se sentirán más comprometidos y leales con las empresas que los emplean.

- Artículo 4

Según los hallazgos, tanto el burnout como la sana pasión por el trabajo se relacionan y predicen negativamente la felicidad de los trabajadores en su lugar de trabajo. Estos hallazgos son consistentes con investigaciones previas. La pasión arrítmica media la relación entre el agotamiento físico y emocional y la falta de sueño, teniendo el agotamiento emocional una mayor influencia en el efecto moderador de la pasión apasionada. En el caso del cansancio físico, el placer y la pasión por el trabajo hacen que las personas experimenten el cansancio físico de forma más positiva, bajando los niveles de malestar. El individuo puede tolerar el cansancio asociado a un mayor número de horas, el esfuerzo físico del trabajo, etc. con menos molestias ya que su trabajo es tan significativo y vital.

- Conclusiones generales

Se ha encontrado que la implicación en el trabajo tiene efectos positivos sobre la satisfacción laboral; sin embargo, a diferencia de otros recursos del lugar de trabajo como la autosuficiencia, el compromiso no sirve como puente entre las demandas del lugar de trabajo, como la ansiedad por el rol, y los resultados organizacionales, como la satisfacción laboral. Se requieren nuevos análisis para aclarar las relaciones entre el compromiso, el estrés del rol y la satisfacción.

Cabe destacar los efectos de la pasión por el trabajo sobre la insatisfacción y la satisfacción profesional. Se encontraron correlaciones positivas entre la búsqueda apasionada y la realización profesional. Asimismo, esta pasión armoniosa tiene un efecto moderador sobre la relación entre el burnout y el malestar psicológico, resultando en niveles más bajos de malestar psicológico en aquellos que tienen altos niveles de pasión armoniosa. Lo mismo ocurre en situaciones de alto agotamiento; aquellos con niveles más bajos de pasión empática

expresan más malestar. Se ha establecido que es interesante examinar e investigar las variables “empoderamiento” y “pasión por el trabajo” como recursos positivos del mercado laboral. Debido al proceso de validación de los instrumentos CWEQ -II y escala de pasión por el trabajo en su adaptación al español, ahora es posible realizar futuras investigaciones sobre estas variables utilizando herramientas metodológicas que lo hagan posible.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

a) Mora y Lazarte (2019), en la tesis titulada: “La relación entre el clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019”, tesis para optar el grado de Licenciado en Administración de Negocios, Universidad Católica San Pablo, Arequipa, el enfoque de la investigación es cuantitativo, tiene un alcance descriptivo y un diseño no experimental transversal, con una muestra de 51 trabajadores administrativos, y como instrumento se utilizó un cuestionario

La investigación obtuvo las siguientes principales conclusiones:

- Primera conclusión. Se concluye que existe una relación fuerte y positiva entre el clima organizacional y el compromiso de los empleados, lo que se puede traducir como: a mejor clima organizacional, mayor compromiso de los empleados. Como resultado, se acepta la hipótesis.
- Segunda conclusión. Debido a su actual proceso de licenciamiento y reestructuración organizacional en curso, se determina que el nivel de autorrealización entre los funcionarios administrativos de las universidades privadas es bajo.
- Tercera conclusión. Se encuentran niveles regulares de involucramiento entre los miembros del personal administrativo de las universidades privadas. Esto se debe a que estos empleados están dispuestos a sacrificar algunos intereses personales por el éxito de la institución; es decir, a medida que mejore la institución, también lo harán las condiciones de trabajo de los empleados.

- Cuarta conclusión. Dado que se han reorganizado las áreas en el proceso de licenciamiento, la supervisión es más efectiva en las tareas que tienen influencia directa en el COR de la empresa, por lo que se concluye que el nivel de supervisión es bajo entre los empleados del área administrativa de la universidad privada.
- Quinta conclusión. Se determina que el personal administrativo de una universidad privada tiene escasas habilidades comunicativas. Esto se debe al proceso de licenciamiento por el que está pasando la universidad, lo que significa que la información se está actualizando para compartirla y luego alinearla con los objetivos de cada área.
- Sexta conclusión. Se determina que el nivel de condiciones laborales es bajo para los empleados del área administrativa de una universidad privada, lo que significa que estas condiciones tienen poco impacto en el grado de compromiso que tienen los empleados con la universidad.
- Séptima conclusión. Se determina que el nivel de vigor entre los empleados de un área administrativa de una universidad privada es moderado, pero se debe recalcar que mantener este nivel requiere de vigor porque los empleados afirman estar siempre preparados para trabajar y tienen un alto nivel de compromiso con sus funciones.
- Octava conclusión. Los hallazgos del estudio indican que el nivel de dedicación de los empleados del área administrativa de una universidad privada está en el promedio. Esto se debe al compromiso de los 82 colaboradores con su trabajo y disposición para lograr las metas establecidas, por lo que se esfuerzan por ganarse la licencia universitaria para que todos los departamentos puedan mejorar.
- Novena conclusión. Se determina que el nivel de absorción es moderado entre los empleados del área administrativa de una universidad privada. Esto se debe a la creencia de los empleados de que las cosas mejorarán, y es solo a través de sus esfuerzos por mejorar los procesos que el nivel de engagement en esos procesos aumentará gradualmente.

b) Mercado y Torreblanca (2019), en la tesis titulada: “Relación entre el clima organizacional y el engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, sede Arequipa 2019”, tesis para optar el grado de Licenciado en Administración de Negocios, Universidad Católica San Pablo, Arequipa, la investigación es del tipo descriptivo-correlacional. Posee un enfoque cuantitativo, con una población de 80 colaboradores y una muestra de 80 colaboradores, y como instrumento se utilizó el cuestionario.

La investigación obtuvo las siguientes principales conclusiones:

- Primera: En cuanto a la hipótesis básica planteada, esta podría ser sustentada, lo que significa que, si existe una relación moderadamente positiva entre el clima organizacional y el compromiso de los empleados, conducirá a un mayor nivel de compromiso de los empleados en la entidad financiera objeto de estudio.
- Segunda: En relación al primer objetivo específico, se estableció que la comunicación y el compromiso de los empleados tienen una relación positiva, moderadora y significativa. Como resultado, la entidad financiera estudiada tendrá un mayor compromiso a medida que mejore la comunicación.
- Tercera: En cuanto al segundo objetivo específico, se estableció que existe una relación positiva, medianamente alta y significativa entre la supervisión y el compromiso de los empleados. Como resultado, cuanto mayor sea la supervisión, mayor será la participación de los empleados en la entidad financiera objeto de estudio, Debido a su mayor índice de correlación en comparación con las otras dimensiones, esta dimensión tiene la mayor influencia en el compromiso de los empleados.
- Cuarta: En cuanto al tercer objetivo específico, se ha establecido que existe una relación positiva, moderadamente fuerte y significativa entre la implicación en el lugar de trabajo y el compromiso de los empleados. Como resultado, la institución financiera objetivo del estudio experimentará una mayor participación de los empleados.

- Quinta: En cuanto al cuarto objetivo específico, se determinó que existe una relación moderadamente positiva entre el crecimiento personal y profesional, y que, a mayor crecimiento personal, mayor crecimiento profesional en la entidad financiera objeto de estudio.
- Sexta: En cuanto al quinto objetivo específico, se determinó que existe una relación algo positiva entre las condiciones de trabajo y el nivel de compromiso, y como resultado, a mejores condiciones de trabajo, mayor es el nivel de compromiso en la entidad financiera. Esta dimensión influye menos en el engagement en el lugar de trabajo que las demás, ya que tiene un índice de correlación más bajo.
- Séptima: Como resultado de la conclusión de que la mayoría de las personas perciben el clima organizacional como favorable, se puede afirmar que los participantes del estudio perciben un ambiente laboral adecuado donde la supervisión, la comunicación personal, la implicación laboral y las condiciones laborales facilitan para realizar operaciones comerciales.
- Octava: En consecuencia, se puede decir que existe un adecuado nivel de engagement e identificación con la empresa, donde el empleado comparte los objetivos y valores de la empresa, se esfuerza por alcanzarlos y disfruta formando parte de ella. Esta conclusión se hace con respecto a la variable Compromiso Laboral.
- Novena: Según una interpretación específica de la variable Clima Organizacional, se puede decir que el nivel de comunicación es aceptable pero no del todo ideal, el nivel de supervisión es favorable, el nivel de involucramiento de los empleados es aceptable, el nivel de desempeño individual es aceptable, y el nivel de las condiciones de trabajo es regular a los ojos de los socios de los financistas.
- Décima: De acuerdo con la percepción de los socios de la institución financiera, el nivel de energía es consistente, el nivel de dedicación es alto y el nivel de absorción es bajo, como lo muestra la variable específica Compromiso.

c) Sarmiento (2018), en la tesis titulada: “Clima Social Laboral y Engagement en los trabajadores de la Empresa Nacional de la Coca S.A., sede Cusco - 2018”, tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública, Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo, Trujillo, la investigación es de tipo básica, con un diseño no experimental, descriptivo correlacional, siendo el enfoque cuantitativo, con una población de 38 trabajadores y una muestra de 38 trabajadores, y como instrumento se utilizó un cuestionario.

La investigación obtuvo las siguientes principales conclusiones:

- Primera: De acuerdo con los resultados, existe una correlación entre las variables “clima sociolaboral” y “engagement”, lo cual es avalado por un estudio de correlación de Spearman. El coeficiente de correlación de este estudio alcanzó un valor de 0,836, lo que indica una relación fuerte y directa entre estas variables. Esto sugiere que cuanto mejor sea el clima sociolaboral en el trabajo, mayores niveles de compromiso se pueden esperar.
- Segunda: En cuanto a la variable Clima Social Laboral, se determina que el 15,8% de los encuestados cree que es inadecuado, mientras que el 73,7 % cree que es normal, y el 10,5% cree que es bueno. Estos hallazgos demuestran la necesidad de tomar acciones para mejorar el Clima Social Laboral.
- Tercera: En cuanto a la variable engagement, se determina que el 26,3% de los encuestados exhibe compromiso bajo, el 63,2% compromiso medio y el 10,5% compromiso alto.
- Cuarta: Con un nivel de confianza del 95% = 0.95, y al nivel de significancia del  $\alpha$ : 5% = 0.05, Según el estadístico de prueba para un estudio no paramétrico, la correlación de Spearman, cuyos coeficientes de coincidencia alcanzan valores que los ubican en el nivel moderado de correlaciones, se confirma que existen conexiones entre las dimensiones de las variables Clima Social Laboral y engagement. Esto quiere decir que a medida que mejora el Clima Social Laboral, también lo hace el Compromiso.



### 2.1.3. Antecedentes locales

a) Leguía (2019), en la tesis titulada: “Motivación laboral y compromiso organizacional (engagement) en el personal administrativo de la municipalidad distrital de san jerónimo, Andahuaylas, Apurímac 2019” tesis para optar el título profesional de licenciada en Administración de Empresas, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, la investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo básico y a su vez descriptivo correlacional y de diseño no experimental-transeccional, con una población de 138 trabajadores y una muestra de 88 trabajadores, y como instrumento se utilizó el cuestionario.

La investigación obtuvo las siguientes principales conclusiones:

- Según los resultados, existe una correlación moderadamente positiva entre la motivación laboral y el compromiso organizacional (engagement). En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (H0), es decir, si una variable, como la motivación laboral, aumentao disminuye, la otra variable, el compromiso organizacional, también cambiará de la misma manera (engagement), por el resultado obtenido según el coeficiente de correlación de rho de Spearman de ( $r = 0,447^{**}$ ;  $p = 0,00 < 0,05$ ) con un nivel de confianza al 99%.
- Con relación al primer objetivo específico, que fue determinar la relación entre los factores de higiene y vigor, el coeficiente de correlación de Spearman fue ( $r = 0,425^{**}$ ;  $p = 0,001 < 0,05$ ), lo que indica una correlación moderadamente positiva entre los trabajadores administrativos en el Distrito Municipal de San Jerónimo. Como resultado, se acepta la hipótesis alternativa (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (H0), que establece que las dos dimensiones no están relacionadas. Si el elemento motivacional externo (factor higiénico) aumenta o disminuye, el factor vigor también aumentará o disminuirá.
- Para determinar la relación entre los factores de higiene y dedicación, el segundo objetivo específico que se ha planteado, la correlación de rho de Spearman resultado de ( $r = 0,293^{**}$ ;  $p = 0,001 < 0,05$ ) indica que existe una correlación positiva débil. Por esta razón, el Se acepta la hipótesis alterna

(Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho), lo que indica que las dos dimensiones sufren los mismos cambios ya sean positivas o negativas.

- Para determinar la relación entre los factores de higiene y la absorción, el coeficiente de correlación de Spearman indica ( $r= 0,235^*$ ;  $p = 0,027$   $0,05$ ) que existe una correlación positiva débil. Como resultado, se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (H0), lo que significa que, si la dimensión del factor de higiene aumenta o disminuye, la dimensión de absorción también aumentará o disminuirá.
- En cuanto al cuarto objetivo específico, que fue determinar la relación entre los factores motivacionales y el vigor, los resultados se obtuvieron mediante el coeficiente de correlación de Spearman ( $r= 0,418^{**}$ ;  $p = 0,00$   $0,05$ ). Como resultado, se acepta la hipótesis alternativa (Ha) y la nula Se rechaza la hipótesis (H0), indicando una correlación moderadamente positiva con un nivel de confianza del 99 %, o el grado que estaría presente en una situación dada.
- En relación con el quinto objetivo específico que se ha planteado, determinar la relación entre los factores motivacionales y la dedicación, el coeficiente de correlación de rho de Spearman es ( $r= 0,395^*$ ;  $p = 0,0000,05$ ), lo que significa que existe una correlación positiva débil y que a medida que aumenta o disminuye la dimensión del factor motivacional, la relación entre estas dos variables cambiará.
- El sexto objetivo específico que se ha planteado ha sido determinar la relación entre los factores motivacionales y la absorción. El resultado del análisis de correlación de Spearman fue ( $r= 0,192$ ;  $p = 0,033$   $0,05$ ) e indica que existe una correlación débil entre las dos dimensiones, lo que significa que la dimensión factor motivacional influye directamente en la dimensión absorción o viceversa, dependiendo de la situación.

b) Quispe (2018), en la tesis titulada: “Gestión del talento humano y compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2018” tesis para optar el título profesional de licenciada en Administración de Empresas, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, la investigación tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo básico, método deductivo y diseño

no experimental, correlacional, transeccional, con una población de 93 personas y una muestra de 56 personas, y como instrumento se utilizó el cuestionario.

La investigación obtuvo las siguientes principales conclusiones:

- En primer lugar, se demuestra que existe una relación débilmente positiva entre el compromiso organizacional y la gestión del recurso humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de José Mara Arguedas, como se puede apreciar del valor obtenido para el coeficiente Rho de Spearman, que es ( $r = ,297^*$ ,  $p = ,026 > ,05$ ).
- Segundo: Se demuestra que no existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre el compromiso organizacional y la integración de los empleados, es decir, los cambios en la segunda variable no ocurren cuando se incrementa la primera dimensión de la primera variable. Dado que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,150$ ,  $p = ,269 > ,05$ ).
- Tercero: Se demuestra que existe una relación débilmente positiva entre el compromiso organizacional y la gestión de recursos humanos, es decir, cuando se incrementa la segunda dimensión de la primera variable, no hay cambios en la segunda variable. Dado que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman es ( $r = ,250$ ,  $p = ,063 > ,05$ ).
- Cuarto: Se demuestra que existe una relación inversa positiva entre la remuneración de los empleados y el compromiso organizacional, es decir, que la segunda variable aumenta a medida que aumenta la tercera dimensión de la primera variable. Dado que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,330^*$ ,  $p = ,013,05$ ).
- Quinto: Se demuestra que existe una relación inversa positiva entre el compromiso organizacional y el desarrollo personal, es decir, que a medida que aumenta la cuarta dimensión de la primera variable, también aumenta la segunda variable. Dado que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,286^*$ ,  $p = ,032,05$ ).

- Sexto: Se demuestra que existe una relación débilmente positiva entre el compromiso organizacional y la auditoría de los empleados que no es significativa, es decir, no ocurren cambios en la primera variable cuando se incrementa la quinta dimensión de la segunda variable. Dado que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = -,006$ ,  $p = ,962 >,05$ ).
- Séptimo: Se demuestra que existe una débil relación negativa entre el compromiso organizacional y la retención de empleados; esta relación no es significativa, lo que significa que a medida que aumenta la sexta dimensión de la primera variable, la segunda variable no aumenta también. Dado el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,138$ ,  $p = ,310 >,05$ ).

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Clima organizacional**

Chiavenato (2011) menciona: “que el concepto de motivación - nivel individual, conduce al de clima organizacional - nivel de la organización” (p.49).

Koys y Decottis (citado en Chiang, Fuentealba, & Nova, 2017) afirman que estudiar los climas organizacionales es un desafío porque involucra un fenómeno complejo de múltiples niveles. Por ejemplo, la literatura actual se divide en dos categorías de clima: psicológico y organizacional. El primero se investiga a nivel de persona, mientras que el segundo se investiga a nivel de organización. Los dos aspectos del clima se ven como fenómenos multidimensionales que caracterizan cómo los empleados perciben sus propias experiencias dentro de una organización.

Brunet (como se citó en Ramos, 2012), nos menciona que existe mucha controversia sobre cómo se define el concepto de clima organizacional. Dicho de otro modo, es posible que un individuo perciba el clima de una organización sin ser consciente del papel y la existencia de los factores que contribuyen a ello. Como resultado, evaluar el clima de una organización es un desafío porque nunca está claro si un empleado lo hace en base a sus opiniones personales o las características de la organización. (p.16).

Según Ramos (2012): “La idea de clima organizacional despierta actualmente el interés de numerosos profesionales y disciplinas académicas; como resultado de esto, reconocen la importancia de su estudio, que se centra en las interacciones entre sujetos y organizaciones , así como entre los propios sujetos” (p.13).

### 2.2.1.1. Definiciones

Tenemos las siguientes definiciones establecidas por diferentes autores que realizaron estudios sobre el clima organizacional:

Huisa (2013) con respecto al clima organizacional, expresa: "Es un fenómeno de interacción entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que da como resultado un comportamiento que tiene efectos en la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)" (p.113).

Chiavenato (2009) menciona: "Este es el nivel de características ambientales que los miembros de la organización perciben o experimentan, y tiene un impacto significativo en su comportamiento. La idea de clima organizacional cubre una amplia gama de factores ambientales que tienen un impacto en la motivación" (p.261).

Toro (2010) dice: "Que las percepciones compartidas de las múltiples realidades laborales constituyen el clima organizacional" (p.261).

Por su parte Sandoval (2004), luego de examinar diversas perspectivas sobre el clima organizacional, se afirma que "el clima laboral es percibido por los miembros de la organización y consiste en estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo lo cual ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos" (p.84).

**Tabla 1***Conceptos de clima organizacional*

Año	Autor	Aportes
1970	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	un grupo de características distintivas de una organización determinada que pueden inferirse de la forma en que la organización interactúa con sus miembros y el medio ambiente. Para el miembro individual de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de comportamientos y expectativas que caracterizan las normas organizacionales, así como las relaciones entre comportamiento-resultados y resultados-resultados. El clima, sin embargo, es una variable organizacional. Es la percepción de cada persona sobre los factores objetivos y los procesos organizacionales.
1975	Schneider	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a las personas a tener un sentido del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones climáticas son descripciones psicológicamente esenciales que pueden usarse para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.
1986	De Witte y De Cock	El clima es una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente de orientaciones de valores estables de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la eficacia organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales.
1988	Rousseau	Son las descripciones particulares de las circunstancias sociales o culturales que componen a la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales

*Nota.* Chiang, Fuentealba y Nova (2017)

**2.2.1.2. Dimensiones del clima organizacional**

Diversos autores dividieron al clima organizacional en dimensiones que ayudan a comprender de mejor manera el mismo partiendo de estos elementos que nos permiten un mejor análisis, se muestra a continuación las diferentes dimensiones que se consideran dentro de la variable de estudio

**Tabla 2**

*Dimensiones del clima organizacional*

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et al
1. Tamaño de la organización.	1. Empeño.	1. Estructura organizacional.	1. Competencia eficacia.
2. Estructura organizacional	2. Obstáculos o trabas.	2. Obstáculo.	2. Responsabilidad.
3. Complejidad sistemática de la organización.	3. Intimidad.	3. Recompensa.	3. Nivel práctico concreto.
4. Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Riesgo.
5. Orientación de fines	5. Actitud.	5. Confianza y consideración de parte de los administradores.	5. Impulsividad
	6. Acento puesto sobre la producción.	6. Riesgos y desafíos.	
	7. Confianza.		
	8. Consideración.		
Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
1. Métodos de mando.	1. Estructura organizacional.	1. Conformidad.	1. Tipo de organización.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.	2. Responsabilidad.	2. Responsabilidad.	2. Control
3. Naturaleza de los procesos de interacción.	3. Recompensa.	3. Normas.	
4. Toma de decisiones.	4. Riesgo.	4. Recompensa.	
5. Fijaciones de los objetivos o de las directrices.	5. Apoyo.	5. Claridad organizacional	
6. Procesos de control.	6. Normas.	6. Espíritu de trabajo.	
7. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.	7. Conflicto		
Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
1. Autonomía.	1. Apoyo proveniente de la dirección.	1. Estructura organizacional.	1. Cohesión entre el cuerpo docente.
2. Conflicto contra cooperación.	2. Interés por los nuevos empleados.	2. Refuerzo.	2. Grado de compromiso del cuerpo docente.
3. Relaciones sociales.	3. Conflicto.	3. Centralización del poder.	3. Moral de grupo.
4. Estructura organizacional.	4. Independencia de los agentes.	4. Posibilidad de cumplimiento.	4. Apertura de espíritu.
5. Recompensa.	5. Satisfacción.	5. Formación y desarrollo.	5. Consideración.
6. Relación entre rendimiento y remuneración.	6. Estructura organizacional.	6. Seguridad contra riesgo.	6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.
7. Niveles de ambición de la empresa.		7. Apertura contra rigidez.	7. Importancia de la producción.
8. Estatus.		8. Estatus y moral.	
9. Flexibilidad e innovación.		9. Reconocimiento y retroalimentación.	
10. Centralización		10. Competencia y flexibilidad organizacional	
11. Apoyo.			

*Nota.* Ramos (2012)



Además de las dimensiones mostradas en la tabla, tenemos a las mencionadas por los siguientes autores

Toro y Sanin (2013, p.15-16), establecen las siguientes dimensiones:

- Trato Interpersonal. Impresión del nivel con que los miembros del personal se ayudan el uno al otro y se comportan con respeto y cooperación.
- Apoyo del Jefe. Impresión del nivel con que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
- Sentido de Pertenencia. Impresión del nivel de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad con respecto a sus objetivos y programas.
- Retribución. Medida de equidad reconocido en las compensaciones y beneficios adquiridos del trabajo.
- Disponibilidad de Recursos. Reconocer hasta qué punto una persona tiene acceso a las herramientas, los recursos y la asistencia externa necesarios para completar su trabajo.
- Estabilidad. Impresión del nivel de claridad con la que los empleados perciben su futuro en la empresa y la justicia con la que creen que los retienen o los despiden.
- Claridad Organizacional. Medida en la que los empleados se dan cuenta de que han recibido información adecuada sobre sus trabajos y cómo opera la empresa..
- Coherencia. Comprensión de la medida en que las acciones de la empresa y de los empleados están en consonancia con los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
- Trabajo en Equipo. Medida en la que los empleados se dan cuenta de que existe un sistema de trabajo en equipo organizado en la empresa y que tanto el empleado como la empresa se benefician de él.
- Valores Colectivos. Graduación en la que se perciben internamente: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y respeto (consideración y buenas maneras).

Huisa (2013, p.116-117), da a conocer que otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Para el presente trabajo se considero utilizar las dimensiones propuestas por Palma (2004, p.4-6), que menciona 5, los cuales son:

- Autorrealización. Apreciación del trabajador por las oportunidades que ofrece el lugar de trabajo para el crecimiento profesional y personal relacionado con la tarea en cuestión y a largo plazo.

Chiavenato (2011) nos menciona con respecto a la jerarquía de necesidades de Maslow que la autorrealización: “Motiva a una persona a usar su propio potencial y a desarrollarse constantemente a lo largo de su vida. Esta inclinación se expresa a través del impulso de superarse a uno mismo y convertirse en todo lo que uno es capaz de ser.” (p.44).

- Involucramiento laboral. Alineación con los valores organizacionales y dedicación con el logro y crecimiento de la organización.

(Hellriegel y Slocum, 2004) Mencionan que: “El compromiso con la organización representa la fuerza del involucramiento del empleado con la organización y su identificación con ella. Al igual que la satisfacción con el puesto, el compromiso esta fuertemente relacionado con la rotación. Se asocian los altos niveles de compromiso con la organización entre la fuerza laboral con muchos resultados positivos, incluyendo una fuerte lealtad, alta productividad y bajo ausentismo” (p.58).

- Supervisión. Inquietudes sobre el papel y la importancia de los superiores en la supervisión de la actividad laboral en términos de apoyo y orientación en las tareas diarias de las que son responsables.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como objetivo fundamental utilizar racionalmente los factores que posibilitan la ejecución de los procesos de trabajo, incluyendo personas, materias primas, equipos, herramientas y dinero, entre otros elementos que directa o indirectamente inciden en la producción de bienes, servicios y productos destinados a satisfacer las necesidades de un mercado de consumidores cada vez más exigente, y a través de su gestión puede contribuir al éxito de la organización (cmic Delegación Victoria, 2012).

- Comunicación. Impresión del grado de fluidez, rapidez, claridad, coherencia y precisión de la información en relación con las operaciones internas de la empresa y su trato a los usuarios y/o clientes.

Chiavenato (2011) la define como: “la transmisión de conocimiento o significado de una persona a otra. Dicho de otro modo, la comunicación es el proceso mediante el cual se envía información y significados de una persona a otra. Lo mismo ocurre con la conexión con otras personas a través de sus ideas, acciones y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y también incluye las interacciones entre ellas” (p.50).

Chiavenato (2009) comenta que: “Es la transferencia de datos y significados de una persona a otra. Es el intercambio de información entre dos o más personas y su entendimiento, o es la relación entre personas basada en ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. Cuando las personas comparten sus sentimientos, pensamientos, prácticas y conocimientos, la comunicación es el punto en el que se unen” (p.308).

- Condiciones laborales. Entendimiento de que la institución proporciona los elementos físicos, económicos y/o psicológicos necesarios para la realización de las tareas asignadas .

Chiavenato (2011) nos dice que: “Las condiciones de trabajo comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño” (p.193).

### **2.2.1.3. Importancia del clima organizacional**

Los factores y estructuras del sistema organizacional generan un clima determinado dependiendo de cómo los perciban sus miembros. El clima resultante hace que las personas adopten comportamientos particulares. Estos repercuten en la actividad de la organización y, en consecuencia, en su sentido de pertenencia, en la calidad de los servicios que presta, así como en su eficacia, eficiencia y eficacia, impacto social y desempeño global (Guadalupe, Cristóbal, Bárbara, & Cañedo, 2009).

El clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia. Un clima acertado genera un crecimiento personal entre los integrantes de la institución, también se pueden apreciar crecimiento profesional y un sentido de pertenencia fuerte por la institución. Adicionalmente se evidencia un crecimiento como organización, mejor posicionamiento en el mercado, manejo del servicio al cliente con mejor calidad humana (Celis, 2014, p.13).

## **2.2.2. Engagement**

El concepto es difícil de traducir al español porque no hay una sola palabra que abarque toda la idea sin repetición, simplificación o errores. Por ejemplo, sabemos que la palabra "engagement" no es lo mismo que otros conceptos que pueden tener un equivalente en inglés, como: la implicación en el trabajo (work involvement), el compromiso organizacional (organizational commitment), dedicación al trabajo (work dedication), enganche (work attachment), o adicción al trabajo (workholism), el engagement está relacionado con estas ideas pero surge y se desarrolla a partir de otras hipótesis (Salanova & Schaufeli, 2004).

### **2.2.2.1. Definiciones de engagement**

Salanova et al. (2004), sobre el engagement dice "Es un estado mental saludable y contento que está conectado con el trabajo y se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. El término "engagement" se refiere a un estado mental más duradero e influyente que uno específico y fugaz que no se enfoca en una cosa, persona, evento o curso de acción en particular".

Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou (2011), mencionan que: "El engagement consiste en cómo los empleados ven su trabajo: como una experiencia estimulante y energizante que los motiva a dedicarle tiempo y esfuerzos reales (componente de vigor); como una actividad valiosa y significativa (dedicación); y como algo interesante y absorbente (absorción)".

Por su parte Saracho (como se citó en Aguillón, Peña y Decanini, 2014) describe al engagement como "La relación que los empleados tienen con su trabajo, teniendo tanto una implicación psicológica como una conexión emocional con las actividades que desarrollan".

El engagement es un estado psicológico positivo, que perdura en el tiempo, que está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y que se caracteriza por altos niveles de energía, entusiasmo, concentración y sensación de agrado, mientras se está trabajando. Además, se encuentra relacionado con la socialización a

la empresa y con los niveles de aprendizaje asociados a experiencias positivas de aprendizaje (Giraldo & Pico, 2012, p. 7).

**Tabla 3**

*Conceptos de engagement*

Año	Autor	Aportes
1990	Kahn (citado en Rodríguez- Muñoz et al, 2013)	Fue uno de los primeros escritores en conceptualizar sobre este tema, viéndola como energía concentrada dirigida hacia las metas organizacionales.
1997	Maslach y Leiter (citado en Lisbona et al, 2009)	Las tres características del engagement son la energía, la participación y la eficacia, que son los polos opuestos de las tres dimensiones del burnout (medidas por el MBI-GS) de apatía, cinismo y falta de eficacia profesional, respectivamente.
2001	Shaufeli, Salanova, González- Roma y Bakker, (citado en Shaufeli y Bakker, 2003)	Un estado mental entusiasta, satisfecho y relacionado con el trabajo conocido como engagement se caracteriza por la vitalidad, la dedicación y la absorción. El compromiso se refiere a un estado de afecto y cognición más sostenido e influyente que uno específico y fugaz que no se centra en una cosa, evento, persona o comportamiento en particular. Un fuerte compromiso con el esfuerzo y la perseverancia frente a los desafíos definen el vigor. El término "dedicación" se refiere a estar profundamente comprometido con el trabajo de uno y sentir una sensación de inspiración, orgullo, desafío y significado. El sello distintivo de la absorción es estar completamente absorto y sumergido con alegría en el trabajo de uno, lo que hace que el tiempo pase rápidamente y uno se arrepienta de tener que dejar de trabajar.
2007	Schaufeli y Salanova(citado en Salanova y Shaufeli, 2009)	Es un estado psicológicamente productivo o lo opuesto al burnout.
2011	Salanova et al. (citado en Castellano et al, 2013)	Se descubrió que las emociones positivas tienen un impacto en los recursos positivos de las personas, incluidas sus creencias de autoeficacia y engagement. Evidentemente, un efecto positivo facilita que las personas actúen de manera que fomenten la participación. Estos autores descubrieron que las emociones positivas están asociadas con la participación después de realizar un estudio longitudinal de tres tiempos. Está claro que las emociones positivas con altos niveles de activación, como el entusiasmo, tienen un mayor impacto predictivo sobre el compromiso que las emociones positivas con bajos niveles de activación, como la comodidad y la satisfacción.

*Nota.* Chiang, Fuentealba y Nova (2017)

### 2.2.2.2. Dimensiones del engagement

Salanova et al. (2004), nos indica que: “El engagement es un estado de salud mental que incluye vigor, dedicación y absorción en el trabajo.” (p. 109).

Giraldo y Pico (2012), con respecto al engagement menciona: “Que es el vínculo emocional del empleado con la empresa el cuál se caracteriza por tres factores importantes como lo son el sentimiento de vigor, dedicación y absorción” (p.16).

Schaufeli y Bakker (como se citó en Valdez y Ron, 2011), desarrollaron un cuestionario autoaplicado llamado Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE - UWES), el cual incorpora los tres elementos del engagement: vigor, dedicación y absorción.

- **Vigor.** Se refiere a altos niveles de energía y fortaleza mental en el trabajo, el deseo de esforzarse más, evitar agotarse fácilmente y continuar con la actividad a pesar de las dificultades y complicaciones.

Giraldo y Pico (2012) menciona que el vigor: “Es un símbolo de poder, se caracteriza por altos niveles de energía en el trabajo, y puede verse como la capacidad de resistir la fatiga y enfrentar los desafíos con persistencia” (p.16).

El vigor componente conductual-energético son altos niveles de energía y fortaleza mental al trabajar, así como un deseo de esforzarse más en las tareas en cuestión, incluso antes de que surjan las dificultades (Lorente y Vera, 2010, p. 18)

- **Dedicación.** Describe el nivel de importancia que tiene el trabajo para un individuo, su entusiasmo por su trabajo, su sentido de orgullo en él, su percepción del gran desafío del trabajo y la inspiración psicológica que proporciona.

Giraldo y Pico (2012) sobre la dedicación nos dicen que: “Es tomada como la fuerte implicación del empleado en el trabajo, el entusiasmo, el motivo de orgullo e inspiración en la organización” (p. 5).

La dedicación componente emocional se refiere a un alto nivel de compromiso laboral junto con la expresión de un sentido de propósito, inspiración, orgullo y desafío por el propio trabajo. (Lorente y Vera, 2010, p. 18).

- **Absorción.** Se trata de sentimientos de felicidad cuando se está focalizado en el trabajo, tener dificultades en dejar el trabajo estando en esta situación placentera y así el tiempo parece que pasa "volando" y uno se "deja llevar" por el trabajo.

Giraldo y Pico (2012) con respecto a la absorción, menciona: "Que se entiende como el agrado de estar en el trabajo, la complacencia por encontrarse inmerso en el mismo y el sentimiento que experimenta la persona de que el tiempo pasa rápidamente y siente que no puede desprenderse de la organización" (p. 5).

La absorción componente cognitivo se genera cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultades cuando se trata de despegar lo que se está haciendo, gracias a las fuertes dosis de disfrute y concentración que se experimenta (Lorente y Vera, 2010, p. 18).

### 2.2.2.3. Trabajadores engaged

Los trabajadores engaged son aquellos que tiene un fuerte sentido de pertenencia a la organización, son leales a ella, van más allá de lo que les exige, tienen una fuerte vinculación con su trabajo, son proactivos, buscan y aceptan responsabilidades, proponen soluciones de mejora, comparten los valores de la organización, y buscan recibir retroalimentación positiva. (Lorente y Vera, 2010, p. 16).

Salanova y Schaufeli (2009) menciona que los empleados engaged: "Son el vigor y la energía, el compromiso y la motivación interna, así como la inmersión total y completa en su trabajo, es así que las organizaciones necesitan estos trabajadores que muestran una gran voluntad de aprendizaje y desarrollo continuo, beneficiando no solo a la organización sino también al trabajador ya que propicia su crecimiento personal y también a dar su máximo potencial" (p. 66).



**Tabla 4**

*Competencias psicosociales de los empleados engaged*

---

Competencias emocionales
Inteligencia emocional, empatía
Optimismo, esperanza, confianza, autoestima
Competencias cognitivas
Vigilancia, atención, concentración
Creatividad, innovación
Competencias motivacionales
Curiosidad, apertura a nuevas experiencias
Voluntad de aprendizaje y desarrollo
Mente abierta al cambio, flexibilidad
Autoeficacia
Autocontrol
Iniciativa personal, proactividad
Energía
Competencias conductuales
Habilidades para la gestión del tiempo
Habilidades de negociación
Habilidades sociales, interpersonales y de comunicación

---

*Nota.* Salanova y Schaufeli (2009)

#### **2.2.2.4. Importancia del engagement**

Salanova et al. (2009), con respecto al engagement nos indica que: “Sus resultados incluyen las acciones realizadas frente el trabajo y la organización, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la disminución del deseo de dejar la organización, el desempeño en las tareas, así como la salud, lo que se traduce en niveles más bajos de depresión y tensión nerviosa”.

Un ambiente laboral positivo, es tarea de los empleadores y los colaboradores que pondrán todo su empeño en convertir a la organización en un lugar placentero, es así que el engagement debidamente aplicado convierte a las organizaciones en entes resilientes a las crisis garantizando estabilidad laboral y un futuro prometedor, también se debe reconocer a las personas como recursos valiosos que aportan mejoramiento continuo a su entorno, y en consecuencia generar engagement laboral y de esta manera poder tener una organización fuerte, competitiva y exitosa (Almeida, 2015).

Cristancho (2017), nos indica los beneficios que una organización puede conseguir al generar engagement en sus trabajadores:

- Mayor satisfacción de los empleados, los trabajadores se sienten más comprometidos con la organización y por eso están predispuestos a realizar sus actividades de mejor manera.
- Menor rotación del personal, propicia un ambiente de estabilidad en cuanto al personal, los equipos de trabajo y los procesos.
- Reducción del absentismo, los trabajadores asisten a su centro de labores felices y motivadas, ya que se sienten parte importante de la organización.
- Incremento de la productividad, genera un sentimiento de interés y conexión con lo que se hace, con las personas que le rodean y con la misma institución y esto se ve reflejado con un trabajo realizado con dedicación y esfuerzo.
- Aumento de la lealtad, provoca sentido de pertenencia e identidad de los trabajadores frente a la institución, siendo representantes de la misma hacia el exterior.
- Mejora la atención a los usuarios, los trabajadores realizan un trabajo de calidad que trae como consecuencia la satisfacción de los usuarios, y ellos también lo dan a conocer a otras personas, generando una buena imagen institucional.

#### **2.2.2.5. ¿Qué genera el engagement en los trabajadores?**

Schaufeli en una entrevista (Juárez, 2015), nos da a conocer que hay dos cosas importantes sobre las causas del engagement, primero son los recursos del trabajo, que son aspectos motivadores en el trabajo, como son el apoyo, la retroalimentación, la variedad de las tareas, las posibilidades para el aprendizaje y desarrollo en su trabajo, el control laboral, el apoyo social, etc., siendo estas consideradas como fuerza impulsoras, por lo que se deben aumentar recursos en el trabajo, y segundo están los recursos personales tales como autoeficacia, optimismo, autoestima, adaptabilidad, flexibilidad, etc.

Ambos factores tanto los recursos del trabajo como los recursos personales son muy importantes para el logro del engagement.

El engagement del empleado puede incrementarse mediante la adopción de prácticas laborales saludables, como el diseño del trabajo, la comunicación con el supervisor, el respaldo de recursos, las condiciones laborales, la cultura corporativa y la forma de liderazgo (Attridge, como se citó en Hernández, 2017).

**Tabla 5**

*Antecedentes del engagement*

ANTECEDENTES Y AUTORES
(+) Optimismo, auto-eficacia, respaldo social, clima positivo organizativo (Halbesleben, 2010).
(+) oportunidades de desarrollo, clima laboral positivo, reactivación y reconocimiento, respaldo, variedad de tareas y acoplamiento al papel laboral, presión temporal, altos niveles de responsabilidad laboral, alta carga laboral; (-) conflicto de roles, conflicto emocional, ambigüedad de roles, sobrecarga de rol, políticas organizativas (Crawford, LePine y Rich, 2010).
(+) Comunicación organizativa (Sarangi y Srivastava, 2012).
(+) Comunicación ascendente (Robinson, Perryman y Hayday, 2004, c.d. Alfes et al., 2013b).
(+) Recompensas financieras, clima de equipo, participación en la toma de decisiones (Farndale y Murrer, 2015).
(+) Características laborales, respaldo organizativo percibido, respaldo de los supervisores percibido, recompensas y reconocimiento, justicia procesal, justicia distributiva (Saks, 2006).
(+) Confianza organizacional, otorgación psicológica de poder (Ugwu, Onyishi y Rodríguez-Sánchez, 2014).
(+) Satisfacción laboral (Anaza y Rutherford, 2012).
(-) burnout; (+) disfrute del trabajo (Andreassen, Ursin y Eriksen, 2007).
(+) Claridad de rol; (+, -) significado del trabajo (Heuvel et al., 2009; Mendes y Stander, 2011).
(+) Control de la tarea, auto estima basada en la organización (Mauno, Kinnunen y Ruokolainen, 2007).
(+) Organización flexible del trabajo, comunicación efectiva y eficiente (Brummelhuis et al., 2012).
(+) autonomía, variedad de tareas, importancia de la tarea, feedback, resolución de problemas, complejidad de la tarea, respaldo social, liderazgo transformacional, intercambio líderseguidor, meticulosidad, afecto positivo, personalidad proactiva; (-) exigencias físicas, condiciones laborales (Christian, Garza y Slaughter, 2011).
(+) Seguridad psicológica del equipo, identificación organizacional (Chunghtai y Buckley, 2013).

*Nota.* Hernández a partir de Bailey et al. (2017)

### 2.3. Marco conceptual

**Absorción.-** Sensación de alegría por realizar las actividades concernientes a un determinado trabajo, es tan placentero ese sentimiento que el trabajador pierde la noción del tiempo ya que se encuentra inmerso en sus quehaceres que se olvida de otras cosas.

**Autorrealización.-** Percepción de las personas de que dentro de su centro de trabajo tendrá facilidades para poder crecer en el aspecto personal y profesional para así desarrollar de mejor manera sus actividades.

**Clima organizacional.-** Son las impresiones que tienen los trabajadores con respecto a todo lo que dentro de su trabajo les rodea y que influyen en su motivación, compromiso y satisfacción laboral.

**Comunicación.-** Manera en cómo se maneja la información concerniente a la organización dentro de la misma para el desarrollo de las actividades como fuera para poder atender a los usuarios.

**Condiciones laborales.-** Situación en la que un trabajador desarrolla sus actividades y como la institución le brinda el espacio adecuado así como los materiales y herramientas necesarios para desarrollar todas sus actividades.

**Dedicación.-** Es como el trabajo desarrollado tiene gran importancia para las personas y estas se sienten identificadas y orgullosas, generando mucha motivación a la persona que realiza estas actividades.

**Engagement.-** Es un estado mental positivo que experimenta una persona en su trabajo y con el que siente una gran satisfacción, así mismo felicidad al momento de desarrollar sus actividades y tareas.

**Involucramiento laboral.-** Es cuando un trabajador se siente identificado y comprometido con la organización, sus valores, costumbres, su misión, su visión, con la manera de hacer las cosas y sus lineamientos los cuales están establecidos y el mismo da a conocer a sus trabajadores, lo cual ellos aceptan.

**Supervisión.-** Percepción del trabajador de cómo sus jefes inmediatos le ayudan, orientan y revisan su desempeño en el desarrollo de sus actividades, y así realizarlas de la mejor manera.

**Trabajador engaged.-** Son aquellos trabajadores que rinden de una manera muy óptima ya que se encuentran en un estado mental y físico positivo resultado de diferentes factores que ayudan a su buen desempeño, así mismo se sienten muy identificados con la organización.

**Vigor.-** Esfuerzo dedicado a realizar una determinada actividad de manera energética, sin bajar el nivel o desmotivarse por situaciones adversas que puedan complicar o dificultar el desarrollo normal de las tareas.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

El clima organizacional se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- a) La autorrealización se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.
- b) El involucramiento laboral se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.
- c) La supervisión se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.
- d) La comunicación se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.
- e) Las condiciones laborales se relacionan significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

### **3.2. Variables**

Las variables de estudio de la investigación se presentan a continuación:

Variable 1: Clima organizacional.

Es la impresión que tiene el empleado de su entorno laboral en relación a factores como oportunidades de desarrollo personal, involucramiento con las tareas asignadas, supervisión que recibe, acceso a información sobre su trabajo, coordinación con otros empleados y condiciones de trabajo que hacen más fácil hacer sus labores (Palma, 2004, p. 4).

Variable 2: Engagement.

Más que un estado puntual y fugaz, es un estado mental positivo relacionado con el trabajo y que está marcado por la energía, la dedicación y la absorción. Se refiere a un estado duradero emocional y cognitivamente que no se centra en una sola cosa, evento o circunstancia (Salanova & Schaufeli, 2004, p. 115).

### **3.3. Operacionalización de variables**

Operacionalizar las variables es un proceso que consiste en deducir las variables que componen el tema de investigación, desde las más amplias hasta las más específicas, es decir, las variables se descomponen en definición conceptual, instrumental y operacional. (Silvestre y Huamán, 2019, p. 273)

Arias (2012), menciona que, aunque el término "operacionalización" no existe en español, se utiliza en la investigación científica para referirse al proceso mediante el cual una variable abstracta se convierte en términos concretos, observables y medibles, como dimensiones e indicadores. (p. 62).

**Tabla 6***Operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1: CLIMA ORGANIZACIONAL	Hace mención al ambiente interno dentro de la organización y está directamente relacionado con el nivel de motivación de sus miembros, específicamente en relación con las cualidades motivadoras del ambiente de trabajo (Chiavenato, 2011, p. 50).	Son las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a todo lo que dentro de su trabajo les rodea y que influyen en su motivación, compromiso y satisfacción laboral.	Autorrealización  Involucramiento Laboral  Supervisión  Comunicación  Condiciones Laborales	Reconocimientos. Desarrollo personal Desarrollo profesional. Sentido de pertenencia. Compromiso. Responsabilidad. Apoyo. Orientación. Evaluación. Información. Canales de comunicación. Interacción. Claridad y coherencia Recursos en el trabajo. Remuneraciones. Ambiente de trabajo. Equipo de trabajo. Energía. Resistencia mental. Persistencia. Significado del trabajo. Entusiasmo. Orgullo. Felicidad. Concentración.
Variable 2: ENGAGEMENT	Es un estado emocional-cognitivo constante que no está enfocado en una cosa, actividad o situación específica (Salanova & Schaufeli, 2004).	Es un estado mental positivo que experimenta una persona en su trabajo y con el que siente una gran satisfacción, así misma felicidad al momento de desarrollar sus actividades y tareas.	Vigor  Dedicación  Absorción	

*Nota.* Autoría propia



### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

##### **3.4.1.1. Investigación cuantitativa**

Dado que los proyectos son secuenciales y experimentales, su enfoque es cuantitativo. Cada etapa precede a la siguiente, y no podemos saltarnos ninguna. El orden es rígido, pero sin duda podemos redefinir ciertas etapas. Una vez que se ha establecido el concepto, el siguiente paso es articular los objetivos y preguntas de la investigación, revisar la literatura y establecer un marco teórico o punto de vista. Establece hipótesis y determinar variables a partir del problema; desarrollar un plan de prueba (diseño); las variables se miden en un contexto dado; utiliza métodos estadísticos para analizar las métricas obtenidas y saca una serie de conclusiones sobre una o más hipótesis (Hernandez et al., 2014).

#### **3.4.2. Tipo de estudio**

##### **3.4.1.2. Básica**

Es la investigación que: “implica la producción de un nuevo conocimiento que está dirigido a incrementar los postulados teóricos de una determinada ciencia” (Arias, 2012, p. 22). Así mismo esta “no se buscan aplicaciones inmediatas; más bien, busca ampliar y profundizar el cuerpo de conocimiento científico que ya existe sobre la realidad. Las teorías científicas son el foco de su estudio” (Carrasco, 2006, p. 43).

La investigación desarrollada, no busca objetivos aplicativos, sino la comprensión de las variables estudiadas, y como estas reaccionan en un contexto en particular que vendría a ser el lugar donde los trabajadores desarrollan sus actividades diarias, y con la investigación realizada poder generar más estudios sobre el tema abordado.

### 3.4.3. Diseño de investigación

#### 3.4.3.1. No experimental

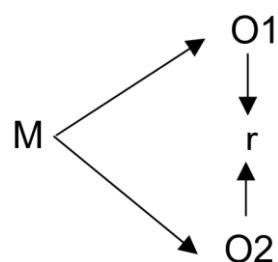
El diseño de la investigación desarrollada es no experimental ya que se hace sin manipular intencionalmente las variables. Dicho de otra manera, estos son estudios en los que no cambiamos intencionalmente las variables independientes para ver cómo afectan a otras variables. En nuestra investigación no experimental, observamos los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural para analizarlos (Hernández et al., 2014, p. 152).

Hernández et al. (2014), menciona que los diseños transeccionales correlacionales recopilan datos en una sola instancia y en un solo punto en el tiempo. Su objetivo es describir las variables y examinar su influencia y relaciones en un momento dado. Estos diagramas muestran relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento específico.

La investigación realizada tiene un diseño no experimental, transeccional, correlacional y tiene la siguiente estructura:

**Figura 1**

*Esquema del diseño correlacional*



Donde:

M = Muestra

O1 = Variable 1, Clima Organizacional

O2 = Variable 2, Engagement

r = Correlación entre variable 1 y variable 2

#### 3.4.4. Nivel de investigación.

La investigación realizada es descriptiva-correlacional, ya que según Rodríguez y Buelvas (2017): “Es describir o reseñar las características o rasgos del objeto o sujeto de estudio” y “Se basa en establecer y encontrar relaciones entre diferentes variables y se apoyan en varias herramientas estadísticas para establecer la relación entre las variables estudiadas” (p. 28).

Es así que se describió la relación entre el clima organizacional y en el engagement del personal administrativo de la Universidad.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

La población del presente estudio comprende a todos los trabajadores administrativos, que, según información de la oficina de recursos humanos, vienen laborando un total de 94 personas, tal como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 7**

*Población de estudio*

Personal	Cantidad
D.L. N° 276	52
D.L. N° 1057	42
Total	94

*Nota.* Oficina de recursos humanos UNAJMA

#### 3.5.2. Muestra

Es un subconjunto característico y limitado que se obtiene de la población (Arias, 2012), es así que el investigador debe saber cuándo usar una muestra o trabajar con todas las unidades de análisis (Silvestre y Huamán 2019) y que no siempre se tiene una muestra (Hernandez et al., 2014)

Los criterios que debemos elegir para trabajar con un censo es cuando la población es pequeña, cuando el universo es muy heterogéneo y cuando se necesita información con mucha exactitud (Kogan, como se citó en Silvestre y Huamán, 2019).

Es por tal motivo que en el proyecto desarrollado se tomó en cuenta a toda la población, que vendrían a ser los 94 trabajadores.

### **3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica**

Encuesta

Arias (2012) define la encuesta como: "Un método destinado a recopilar información proporcionada por un grupo o muestra de sujetos sobre sí mismos o en relación con un tema determinado".

En la investigación desarrollada la técnica que se usó fue la encuesta, para recolectar información de los trabajadores administrativos.

#### **3.6.2. Instrumento**

Cuestionario

En el presente proyecto de investigación, se utilizó como instrumento el cuestionario, que es el método de recopilación de datos más utilizado e implica la creación de un conjunto de preguntas sobre una o más variables relevantes para la medición (Silvestre y Huamán, 2019) el cual se hará de forma escrita en un papel conteniendo las preguntas y será llenado por los participantes de la encuesta sin participación del encuestador (Arias, 2012).

El cuestionario consto de 37 preguntas las cuales estuvieron divididas en dos partes, primero se trató el clima organizacional con 20 preguntas, las cuales abordaron las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales y segundo la variable de engagement en la cual se hizo uso de la encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES), planteada por Schaufeli y Bakker que contempla 17 preguntas que tocan las dimensiones de vigor, dedicación y absorción.

### 3.5. Métodos de análisis de datos

Para el trabajo de investigación se usaron los siguientes métodos de análisis de datos:

a) Método de análisis

En la investigación desarrollada se empezó con la construcción del instrumento de recojo de datos que viene a ser un cuestionario el cual conto con preguntas que nos ayudaron a responder el problema planteado, dentro de la construcción del instrumento se realizó el análisis de juicio de expertos, para así pasar a hacer una prueba piloto con 20 personas donde se midió la confiabilidad del instrumento por medio del alfa de Cronbach con la herramienta SPSS V 25, y de acuerdo al resultado obtenido se procedió a aplicar el instrumento y con las modificaciones pertinentes se pasó a aplicarse a toda la muestra, siguiendo con el procedimiento se hizo la aplicación del instrumento, para obtener el coeficiente de correlación rho de Spearman, posteriormente se organizaron los datos en excel y se realizó la distribución de frecuencias cuyos resultados pueden ser visualizados en cuadros y tablas para su análisis, interpretación y contrastación de hipótesis.

b) Microsoft excel

Se uso para organizar los datos obtenidos como resultado de la aplicación del cuestionario al personal administrativo de la universidad.

c) SPSS V25 (statistical package for the social sciences)

Esta aplicación se utilizó para procesar datos que fueron organizados en Microsoft Excel, donde se examinó la confiabilidad del instrumento, así como los gráficos asociados a cada dimensión, lo que permitió determinar valores proporcionales y desarrollar la prueba de hipótesis.

d) Distribución de frecuencia

Expresa una relación entre determinadas características de las variables o las unidades de observación, que generalmente se puede representar en forma de tablas o gráficos. (Silvestre y Huamán, 2019).

e) Coeficiente de fiabilidad de Instrumento

Para la fiabilidad del instrumento del proyecto desarrollado se obtuvo el alfa de Cronbach. El método de consistencia interna permite estimar la precisión de un instrumento de medición utilizando una colección de indicadores que se espera que midan el mismo constructo o una única dimensión teórica de un constructo latente (Navarro, 2020).

Como criterio general, George y Mallery (como se citó en Navarro, 2020) dan las siguientes recomendaciones para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  a  $.95$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

f) Coeficiente de correlación

Los coeficientes rho de Spearman, son medidas de correlación de variables métricas en escala ordinal (ambas), que permiten ordenar en rangos (jerarquías) individuos, casos o análisis de la muestra en su conjunto. Son coeficientes utilizados por investigadores que creen que las escalas de Likert son típicas para relacionarlos estadísticamente. (Hernández, et al., 2014). Esto nos permitió estimar la relación entre el clima organizacional y el engagement, también sus dimensiones y así se hizo la comparación de las hipótesis planteadas.

Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas (2009) mencionan con respecto a la prueba estadística correlación de Spearman, varios autores mencionan escalas de interpretación, las cuales son:

- Escala 1: El coeficiente de correlación oscila entre  $-1$  y  $+1$ , el valor  $0$  que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables en estudio.

- Escala 2:

Correlación negativa perfecta.....	- 1
Correlación negativa fuerte moderada débil.....	- 0,5
Ninguna correlación.....	0
Correlación positiva moderada Fuerte.....	+ 0,5
Correlación positiva perfecta.....	+ 1

- Escala 3:

- 1) Perfecta  $R = 1$
- 2) Excelente  $R = 0.9 \leq R < 1$
- 3) Buena  $R = 0.8 \leq R < 0.9$
- 4) Regular  $R = 0.5 \leq R < 0.8$
- 5) Mala  $R < 0.5$

- Escala 4: Rango Relación

- 0 – 0,25 : Escasa o nula  
 0,26-0,50: Débil  
 0,51-0,75: Entre moderada y fuerte  
 0,76-1,00: Entre fuerte y perfecta

**Tabla 8**

*Coefficiente de correlación Rho Spearman*

Rango	Magnitud
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-.9 a -.99	Correlación negativa muy alta
-.7 a -.89	Correlación negativa alta
-.4 a -.69	Correlación negativa moderada
-.2 a -.39	Correlación negativa baja
-.1 a -.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
.1 a .19	Correlación positiva muy baja
.2 a .39	Correlación positiva baja
.4 a .69	Correlación positiva moderada
.7 a .89	Correlación positiva alta
.9 a .99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota.* Coeficiente de correlación Rho Spearman (Hernández et al., 2014, p. 207)

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la investigación

En esta parte se dan a conocer los resultados obtenidos con el trabajo de investigación, después de haberse aplicado los instrumentos, previamente validados por el criterio de expertos, se presentan con tablas y gráficos y su respectiva interpretación.

##### 4.1.1. Fiabilidad – Alfa de Cronbach

Por medio de este coeficiente haciendo uso del programa SPSS V25, se demostró la fiabilidad y consistencia del instrumento de recolección de datos que fue aplicado a los administrativos

##### Tabla 9

*Coefficiente alfa de Cronbach*

Rango	Magnitud
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

*Nota.* Lee Joseph Cronbach

Con lo cual se muestra los siguientes resultados obtenidos

##### Tabla 10

*Confiabilidad de cuestionario clima organizacional y engagement*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.953	37

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

En la tabla 10 se aprecia el coeficiente de alfa de Cronbach obtenido para las variables, en total se analizaron 20 elementos, en donde se obtiene 0.953. De acuerdo a la tabla del coeficiente de alfa de Cronbach esta se encuentra en el rango de 0,72 a 0,99. Por lo que se tiene una excelente confiabilidad.



**Tabla 11**

*Confiabilidad de cuestionario clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.949	20

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

En la tabla 11 se aprecia el coeficiente de alfa de Cronbach obtenido para las variables, en total se analizaron 20 elementos, en donde se obtiene 0.949. De acuerdo a la tabla del coeficiente de alfa de Cronbach esta se encuentra en el rango de 0,72 a 0,99. Por lo que se tiene una excelente confiabilidad.

**Tabla 12**

*Confiabilidad de cuestionario engagement*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.907	17

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

En la tabla 12 se aprecia el coeficiente de alfa de Cronbach obtenido para la variable, en total se analizaron 20 elementos, en donde se obtiene 0.907. De acuerdo a la tabla del coeficiente de alfa de Cronbach esta se encuentra en el rango de 0,72 a 0,99. Por lo que se tiene una excelente confiabilidad.

#### 4.1.2. Datos generales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Se dan a conocer los datos que se obtuvieron luego de la aplicación de instrumento realizado a los administrativos de la Universidad. En total se aplicaron a 94 trabajadores.

**Tabla 13**

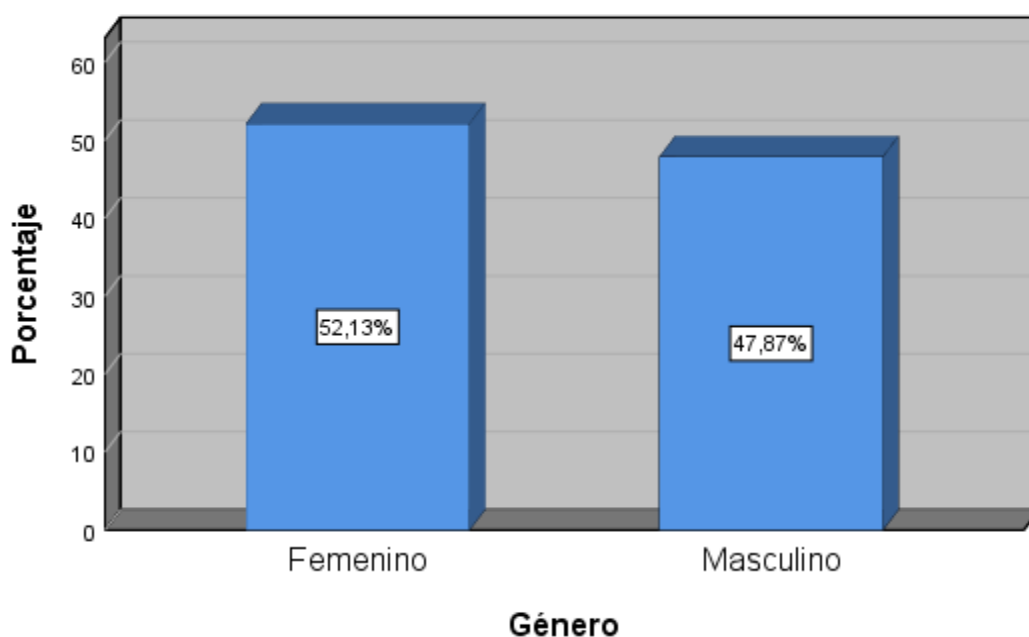
*Frecuencia de género de los trabajadores administrativos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	49	52.1	52.1	52.1
Masculino	45	47.9	47.9	100.0
Total	94	100.0	100.0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 2**

*Porcentajes del género de los trabajadores administrativos*



*Nota.* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Se muestra en la tabla 13 y figura 2 que, en la Universidad de los 94 trabajadores administrativos encuestados, se tiene 49 mujeres que corresponden al 52,13% y 45 varones que corresponden al 47,87% del total, mostrando una mínima diferencia entre ambos grupos, son ellos quienes vienen desarrollando labores en la Institución objeto de estudio.

**Tabla 14**

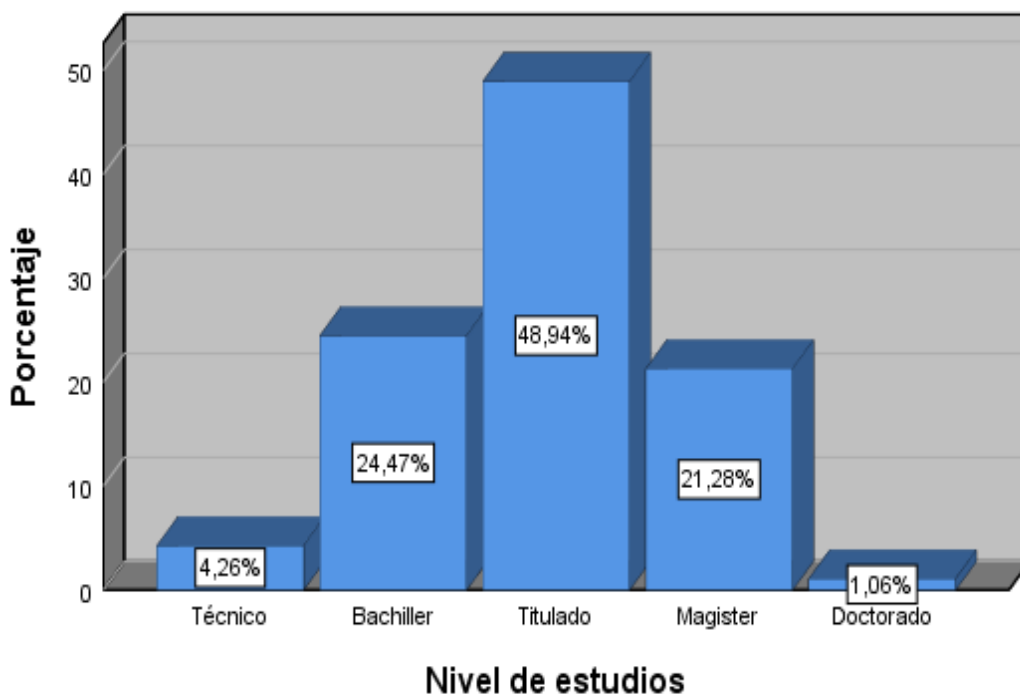
*Frecuencia de nivel de estudios de los trabajadores administrativos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Técnico	4	4.3	4.3	4.3
Bachiller	23	24.5	24.5	28.7
Titulado	46	48.9	48.9	77.7
Magister	20	21.3	21.3	98.9
Doctorado	1	1.1	1.1	100.0
Total	94	100.0	100.0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 3**

*Porcentajes del nivel de estudios de los trabajadores administrativos*



*Nota.* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Se muestra en la tabla 14 y figura 3, de los 94 administrativos encuestados, 46 tienen título universitario, representando el 48,94%, luego 23 tienen un nivel de estudio de bachiller, correspondiente al 24,47%, seguidamente 20 poseen una maestría, siendo el 21,28%, así mismo 4 tienen un nivel técnico, que representa al 4,26% y finalmente 1 que tiene un doctorado, correspondiendo al 1,06%, teniendo así una mayor preponderancia de trabajadores con título universitario.

**Tabla 15**

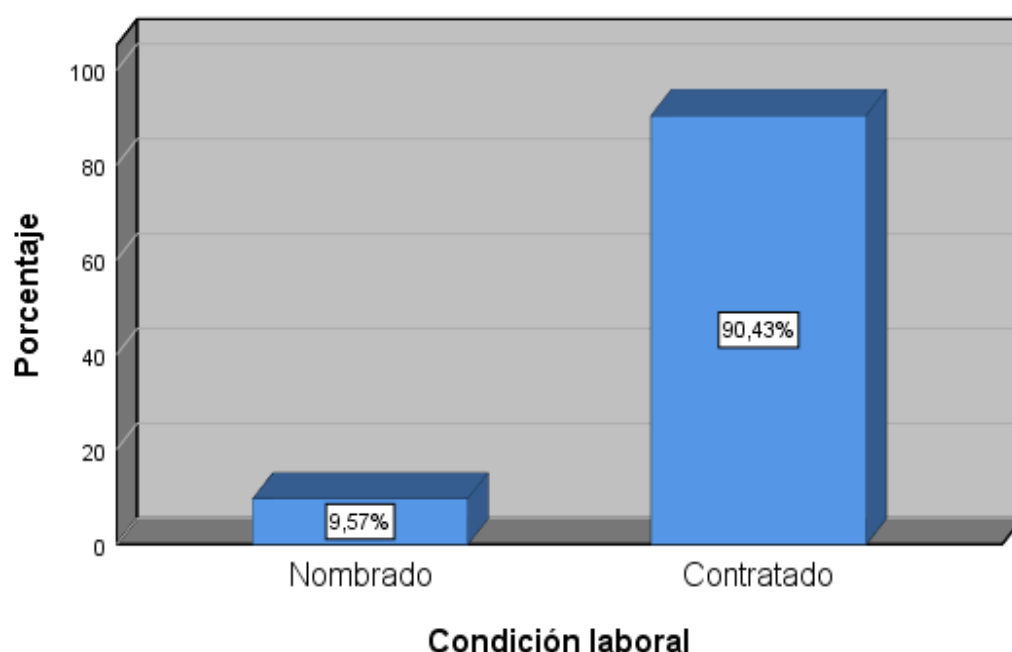
*Frecuencia de condición laboral de los trabajadores administrativos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nombrado	9	9.6	9.6	9.6
Contratado	85	90.4	90.4	100.0
Total	94	100.0	100.0	

*Nota: Datos procesados en el SPSS V25*

**Figura 4**

*Porcentajes de la condición laboral de los trabajadores administrativos*



*Nota. Procesamiento de datos en el SPSS V25*

Se muestra en la tabla 15 y figura 4, del total de 94 administrativos, 85 trabajan en condición de contratado, representando al 90,43% y 9 en condición de nombrado, correspondiendo el 9,57%

#### **4.1.3. Análisis descriptivo de la variable y dimensiones**

Se muestra las tablas y gráficos que poseen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, siendo analizados con la estadística descriptiva y su respectiva interpretación a cada una de las variables y dimensiones.

**Tabla 16**

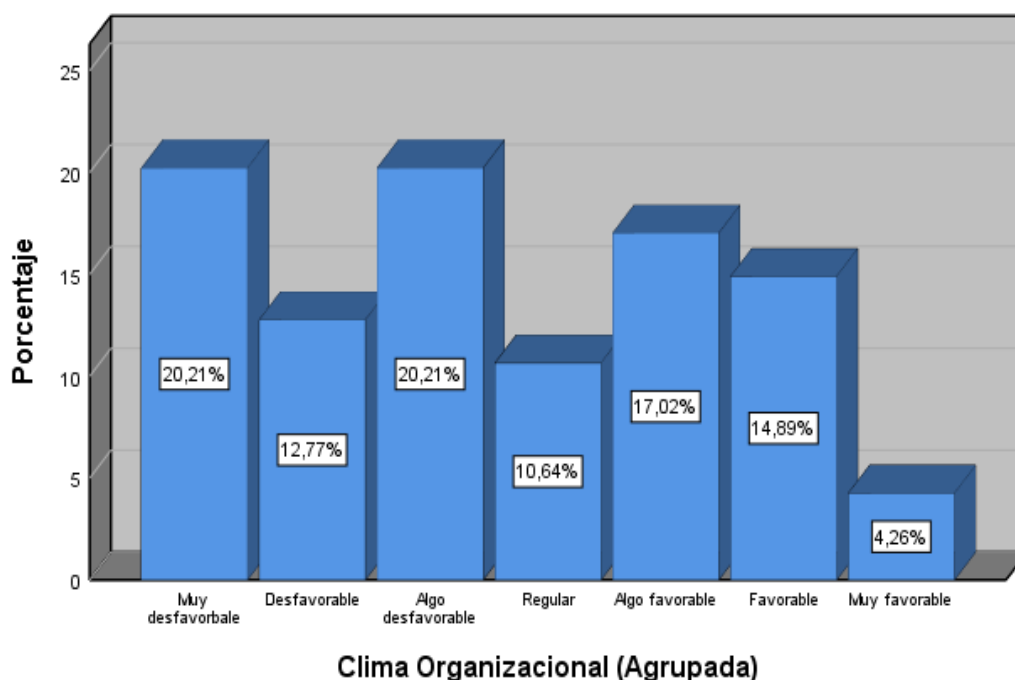
*Resultado de frecuencias de la variable clima organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy desfavorable	19	20,2	20,2	20,2
Desfavorable	12	12,8	12,8	33,0
Algo desfavorable	19	20,2	20,2	53,2
Regular	10	10,6	10,6	63,8
Algo favorable	16	17,0	17,0	80,9
Favorable	14	14,9	14,9	95,7
Muy favorable	4	4,3	4,3	100,0
Total	94	100.0	100.0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 5**

*Porcentajes de la variable clima organizacional*



*Nota.* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Conforme a la tabla 16 y figura 5, se aprecia que: de los 94 trabajadores administrativos sobre su percepción del clima organizacional, un 20,21% (19 trabajadores) lo considera muy desfavorable, otro 20,21% (19 trabajadores) lo considera algo desfavorable también y un 17,02% (16 trabajadores) lo considera algo favorable.

También podemos indicar que el 53,19% agrupa a los muy desfavorable, desfavorable y algo desfavorable y un 36,17% agrupa a los algo favorable, favorable y muy favorable y un solo 10,64% que indican que es regular.

**Tabla 17**

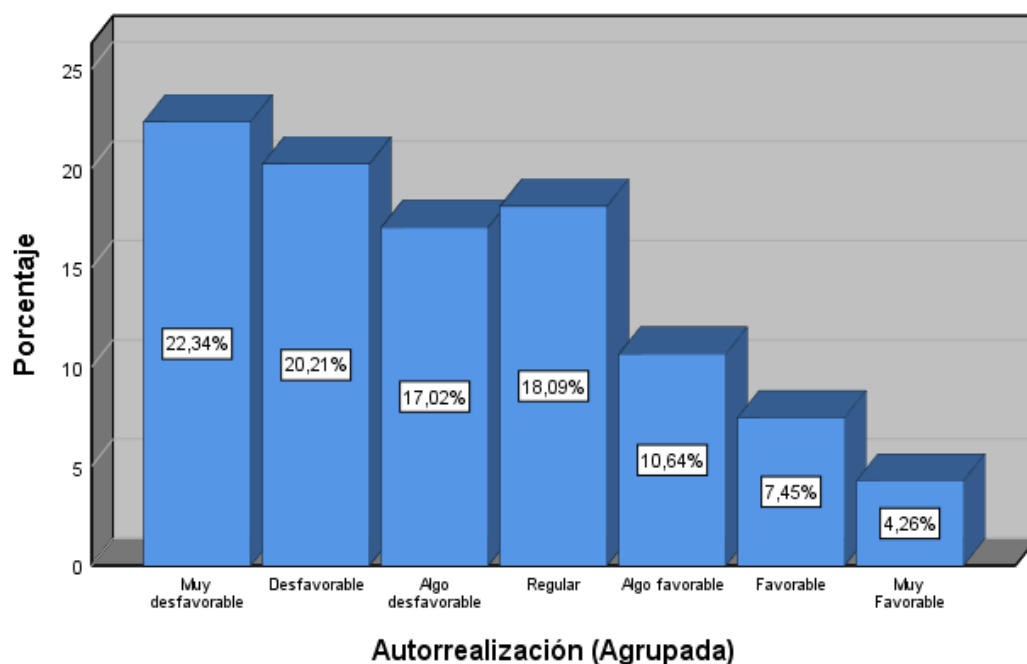
*Resultado de frecuencias de la dimensión autorrealización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	21	22,3	22,3	22,3
Desfavorable	19	20,2	20,2	42,6
Algo desfavorable	16	17,0	17,0	59,6
Regular	17	18,1	18,1	77,7
Algo favorable	10	10,6	10,6	88,3
Favorable	7	7,4	7,4	95,7
Muy favorable	4	4,3	4,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 6**

*Porcentajes de la dimensión autorrealización*



*Nota.* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Conforme a la tabla 17 y figura 6, se aprecia que: de los 94 trabajadores administrativos sobre su percepción de la autorrealización, un 22,34% (21 trabajadores) lo considera muy desfavorable, otro 20,21% (19 trabajadores) lo consideran como desfavorable y un 18,09% (17 trabajadores) lo consideran regular.

También podemos indicar que el 59,57% agrupa a los muy desfavorable, desfavorable y algo desfavorable y un 22,35% agrupa a los algo favorable, favorable y muy favorable y un solo 18,09% que indican que es regular.

**Tabla 18**

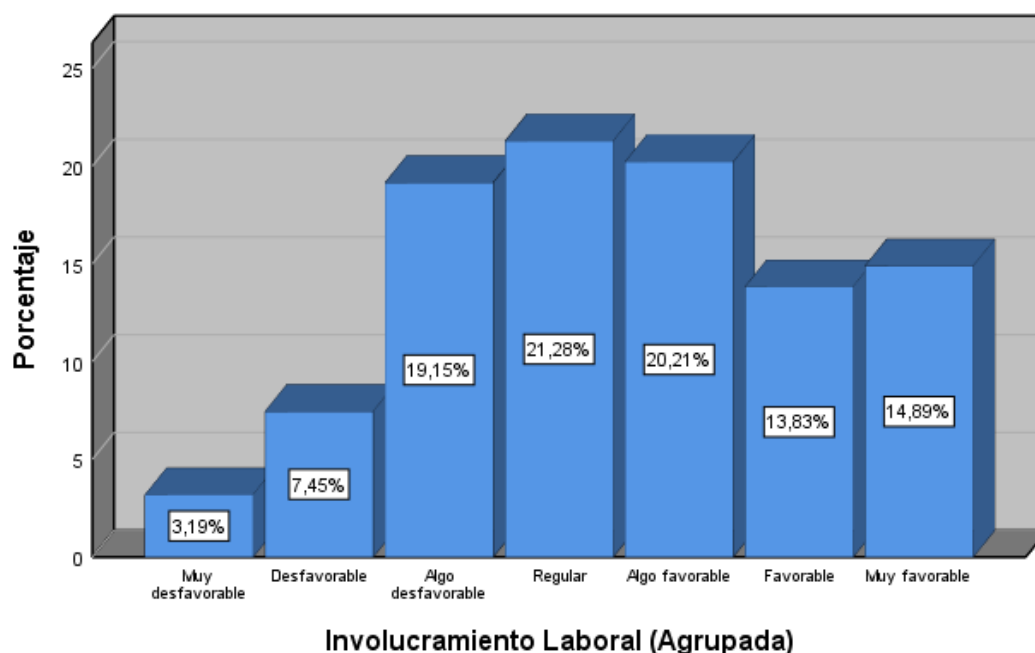
*Resultado de frecuencias de la dimensión involucramiento laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	3	3,2	3,2	3,2
Desfavorable	7	7,4	7,4	10,6
Algo desfavorable	18	19,1	19,1	29,8
Regular	20	21,3	21,3	51,1
Algo favorable	19	20,2	20,2	71,3
Favorable	13	13,8	13,8	85,1
Muy favorable	14	14,9	14,9	100,0
Total	94	100.0	100.0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 7**

*Porcentajes de la dimensión involucramiento laboral*



**Involucramiento Laboral (Agrupada)**

*Nota.:* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Conforme a la tabla 18 y figura 7, se aprecia que: de los 94 trabajadores administrativos sobre su percepción acerca del involucramiento laboral, un 21,28% (20 trabajadores) lo considera regular, otro 20,21% (19 trabajadores) lo considera algo favorable y un 19,15% (18 trabajadores) lo consideran algo desfavorable.

También podemos indicar que el 29,79% agrupa a los muy desfavorable, desfavorable y algo desfavorable y un 48,93% agrupa a los algo favorable, favorable y muy favorable y un solo 21,28% que indican que es regular.

**Tabla 19**

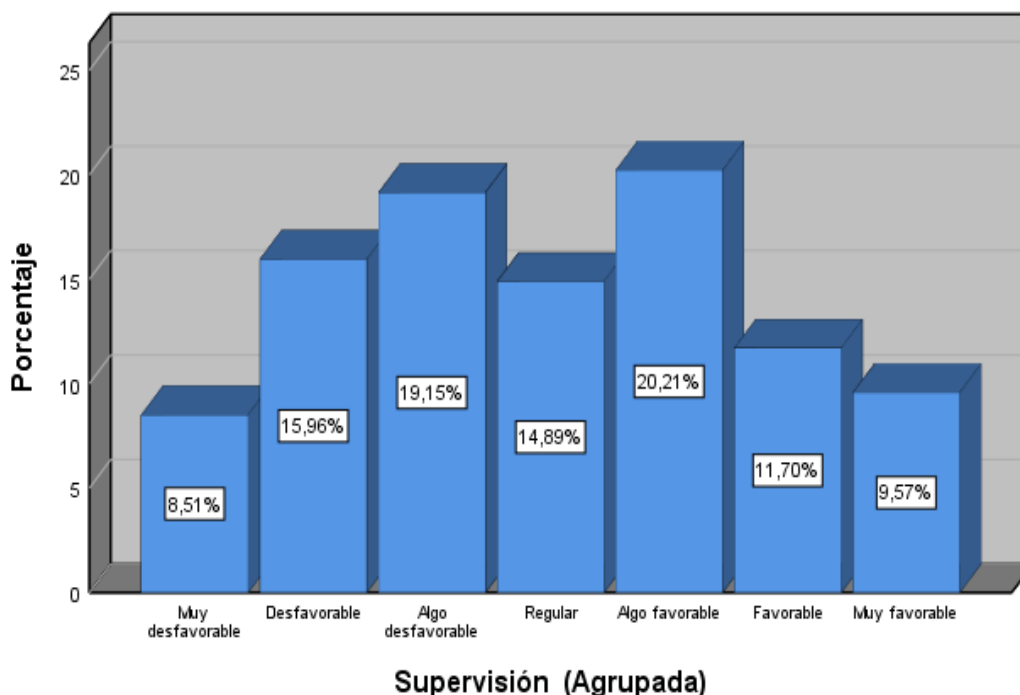
*Resultado de frecuencias de la dimensión supervisión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	8	8,5	8,5	8,5
Desfavorable	15	16,0	16,0	24,5
Algo desfavorable	18	19,1	19,1	43,6
Regular	14	14,9	14,9	58,5
Algo favorable	19	20,2	20,2	78,7
Favorable	11	11,7	11,7	90,4
Muy favorable	9	9,6	9,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 8**

*Porcentajes de la dimensión supervisión*



*Nota.* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Conforme a la tabla 19 y figura 8, se aprecia que: de los 94 trabajadores administrativos sobre su percepción de la supervisión, un 20,21% (19 trabajadores) lo considera algo favorable, otro 19,15% (18 trabajadores) lo consideran algo desfavorable y un 15,96% lo consideran desfavorable.

También podemos indicar que el 43,62% agrupa a los muy desfavorable, desfavorable y algo desfavorable y un 41,48% agrupa a los algo favorable, favorable y muy favorable y un solo 14,89% que indican que es regular.



**Tabla 20**

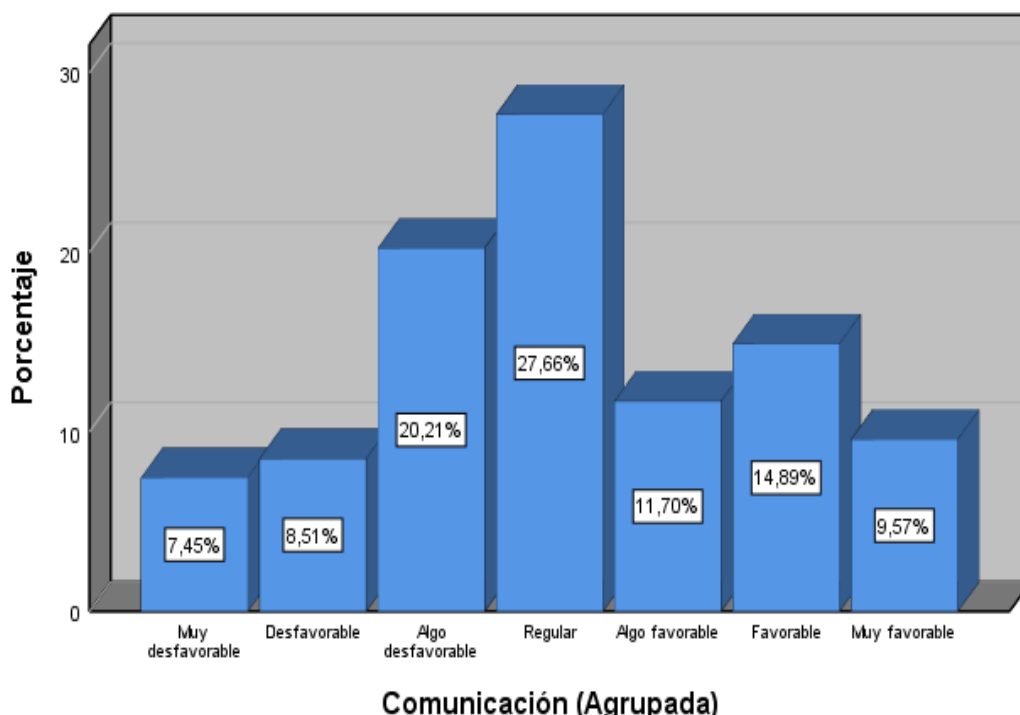
*Resultado de frecuencias de la dimensión comunicación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	7	7,4	7,4	7,4
Desfavorable	8	8,5	8,5	16,0
Algo desfavorable	19	20,2	20,2	36,2
Regular	26	27,7	27,7	63,8
Algo favorable	11	11,7	11,7	75,5
Favorable	14	14,9	14,9	90,4
Muy favorable	9	9,6	9,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 9**

*Porcentajes de la dimensión comunicación*



*Nota.* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Conforme a la tabla 20 y figura 9, se aprecia que: de los 94 trabajadores administrativos sobre su percepción de la comunicación un, un 27,66% (26 trabajadores) lo considera regular, otro 20,21% (19 trabajadores) lo consideran algo desfavorable y un 14,89% (14 trabajadores) lo consideran favorable.

También podemos indicar que el 36,17% agrupa a los muy desfavorable, desfavorable y algo desfavorable y un 36,16% agrupa a los algo favorable, favorable y muy favorable y un solo 27,66% que indican que es regular.

**Tabla 21**

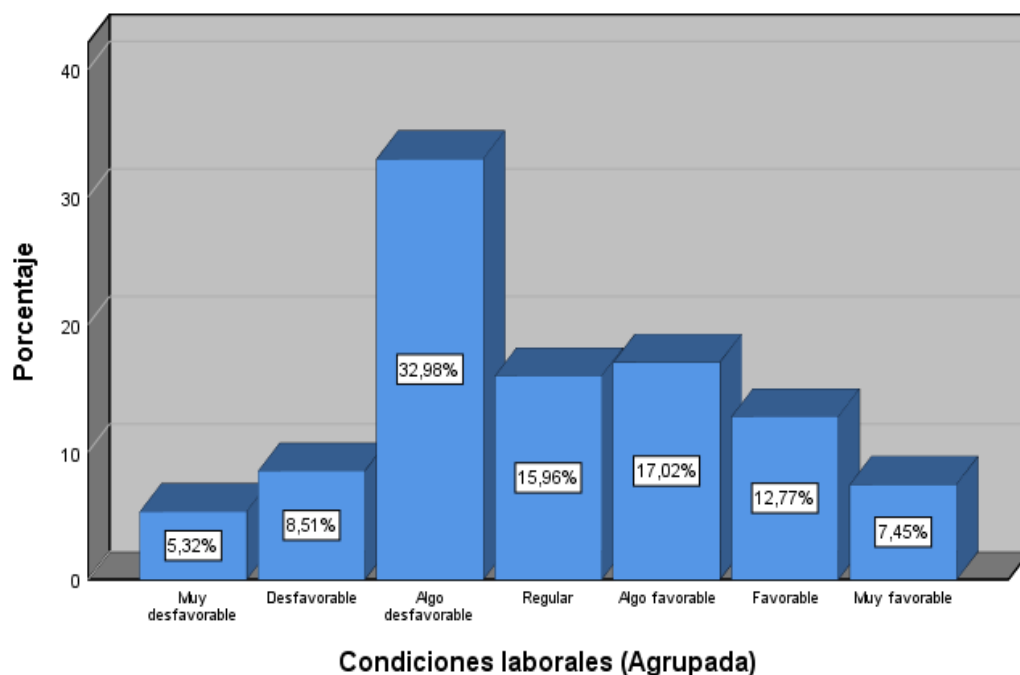
*Resultado de frecuencias de la dimensión condiciones laborales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	5	5,3	5,3	5,3
Desfavorable	8	8,5	8,5	13,8
Algo desfavorable	31	33,0	33,0	46,8
Regular	15	16,0	16,0	62,8
Algo favorable	16	17,0	17,0	79,8
Favorable	12	12,8	12,8	92,6
Muy favorable	7	7,4	7,4	100,0
Total	94	100.0	100.0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 10**

*Porcentajes de la dimensión condiciones laborales*



*Nota.* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Conforme a la tabla 21 y figura 10, se aprecia que: de los 94 trabajadores administrativos sobre su percepción de las condiciones laborales, un 32,98% (31 trabajadores) lo considera algo desfavorable, otro 17,02% (16 trabajadores) lo consideran algo favorable y un 15,96% (15 trabajadores) lo considera regular.

También podemos indicar que el 46,81% agrupa a los muy desfavorable, desfavorable y algo desfavorable y un 37,24% agrupa a los algo favorable, favorable y muy favorable y un solo 15,96% que indican que es regular.

**Tabla 22**

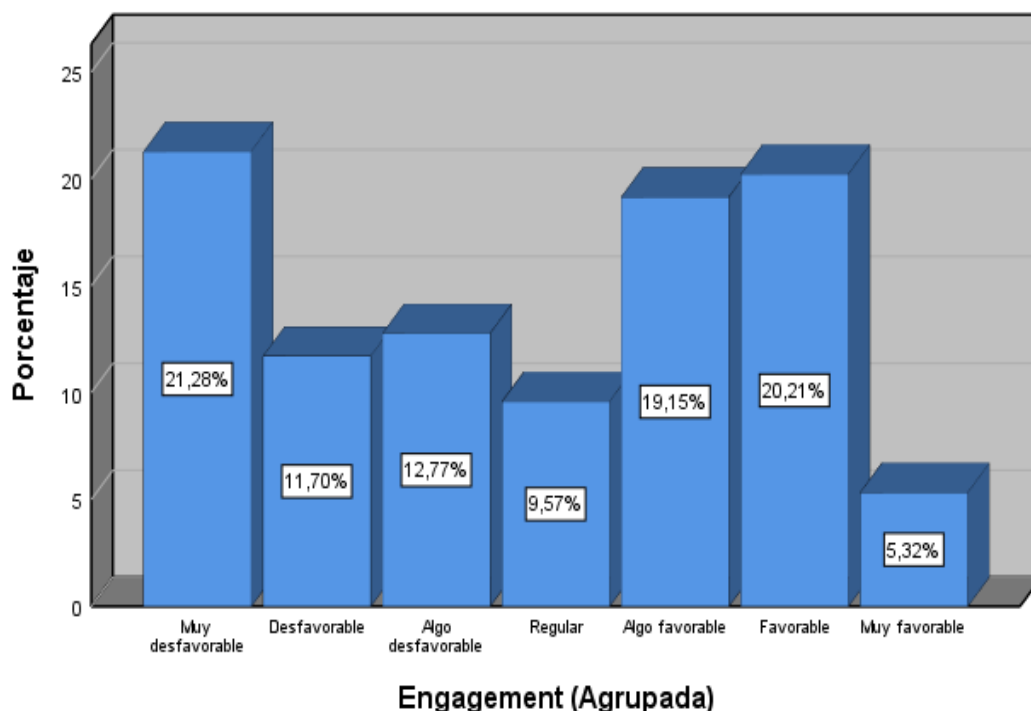
*Resultado de frecuencias de la variable engagement*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	20	21,3	21,3	21,3
Desfavorable	11	11,7	11,7	33,0
Algo desfavorable	12	12,8	12,8	45,7
Regular	9	9,6	9,6	55,3
Algo favorable	18	19,1	19,1	74,5
Favorable	19	20,2	20,2	94,7
Muy favorable	5	5,3	5,3	100,0
Total	94	100.0	100.0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 11**

*Porcentajes de la variable engagement*



*Nota.* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Conforme a la tabla 22 y figura 11, se aprecia que: de los 94 trabajadores sobre su percepción del engagement, un 21,28% (20 trabajadores) lo considera muy desfavorable, otro 20,21% (19 trabajadores) lo consideran favorable y un 19,15% (18 trabajadores) lo consideran algo favorable.

También podemos indicar que el 45,75% agrupa a los muy desfavorable, desfavorable y algo desfavorable y un 44,68% agrupa a los algo favorable, favorable y muy favorable y un solo 9,57% que indican que es regular.

**Tabla 23**

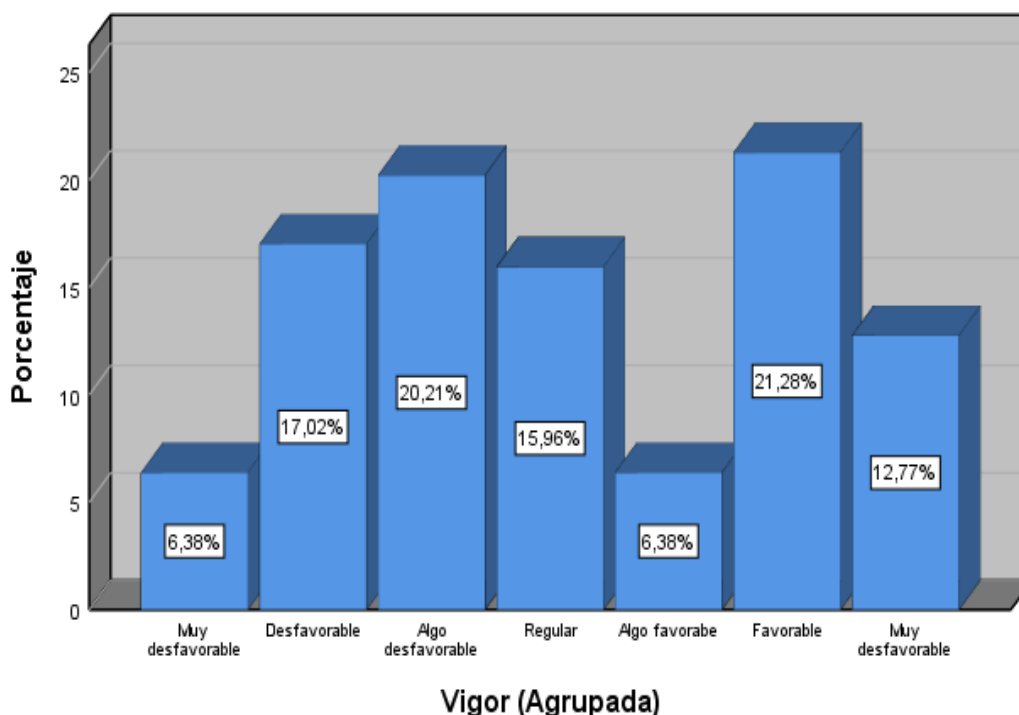
*Resultado de frecuencias de la dimensión vigor*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	6	6,4	6,4	6,4
Desfavorable	16	17,0	17,0	23,4
Algo desfavorable	19	20,2	20,2	43,6
Regular	15	16,0	16,0	59,6
Algo favorable	6	6,4	6,4	66,0
Favorable	20	21,3	21,3	87,2
Muy favorable	12	12,8	12,8	100,0
Total	94	100.0	100.0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 12**

*Porcentajes de la dimensión vigor*



*Nota.* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Conforme a la tabla 23 y figura 12, se aprecia que: de los 94 trabajadores administrativos sobre su percepción del vigor un 21,28% (20 trabajadores) lo considera favorable, otro 20,21% (19 trabajadores) lo consideran algo desfavorable y un 17,02% lo considera desfavorable.

También podemos indicar que el 43,61% agrupa a los muy desfavorable, desfavorable y algo desfavorable y un 40,43% agrupa a los algo favorable, favorable y muy favorable y un solo 15,96% que indican que es regular.

**Tabla 24**

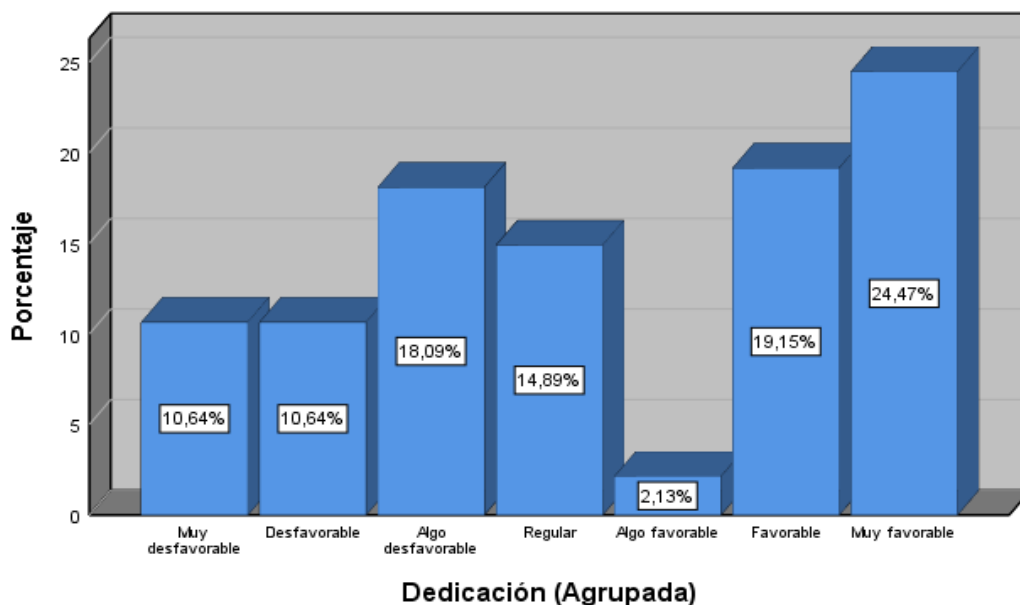
*Resultado de frecuencias de la dimensión dedicación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	10	10,6	10,6	10,6
Desfavorable	10	10,6	10,6	21,3
Algo desfavorable	17	18,1	18,1	39,4
Regular	14	14,9	14,9	54,3
Algo favorable	2	2,1	2,1	56,4
Favorable	18	19,1	19,1	75,5
Muy favorable	23	24,5	24,5	100,0
Total	94	100.0	100.0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 13**

*Porcentajes de la dimensión dedicación*



*Nota.* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Conforme a la tabla 24 y figura 13, se aprecia que: de los 94 trabajadores administrativos sobre su percepción de la dedicación, un 24,47% (23 trabajadores) lo considera muy favorable, otro 19,15% (18 trabajadores) lo consideran favorable y un 18,09% (17 trabajadores) lo consideran algo desfavorable.

También podemos indicar que el 39,37% agrupa a los muy desfavorable, desfavorable y algo desfavorable y un 45,75% agrupa a los algo favorable, favorable y muy favorable y un solo 14,89% que indican que es regular.

**Tabla 25**

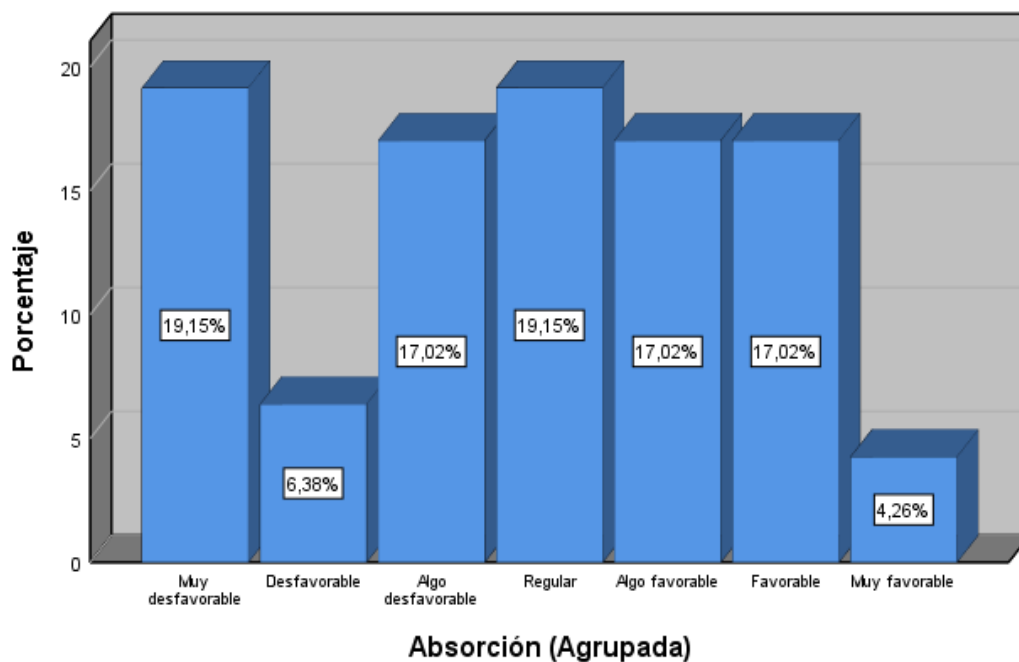
*Resultado de frecuencias de la dimensión absorción*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	18	19,1	19,1	19,1
Desfavorable	6	6,4	6,4	25,5
Algo desfavorable	16	17,0	17,0	42,6
Regular	18	19,1	19,1	61,7
Algo favorable	16	17,0	17,0	78,7
Favorable	16	17,0	17,0	95,7
Muy favorable	4	4,3	4,3	100,0
Total	94	100.0	100.0	

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

**Figura 14**

*Porcentajes de la dimensión absorción*



*Nota.* Procesamiento de datos en el SPSS V25

Conforme a la tabla 25 y figura 14, se aprecia que: de los 94 trabajadores administrativos sobre su percepción de la absorción, un 19,15% (18 trabajadores) lo considera muy desfavorable, otro 19,15% (18 trabajadores) lo consideran regular y un 17,02% (16 trabajadores) lo consideran algo desfavorable.

También podemos indicar que el 42,55% agrupa a los muy desfavorable, desfavorable y algo desfavorable y un 38,3% agrupa a los algo favorable, favorable y muy favorable y un solo 19,15% que indican que es regular.

## 4.2. Contrastación estadística de hipótesis

### 4.2.1. Contrastación de la hipótesis general

**Ha:** El clima organizacional se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Ho:** El clima organizacional no se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Tabla 26**

*Correlación entre clima organizacional y engagement*

			Clima Organizacional (Agrupada)	Engagement (Agrupada)
Rho de Spearman	Clima Organizacional (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	,617**
		N	94	94
	Engagement (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,617**	1.000
		N	94	94

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

Los resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS V25, en la tabla 26 muestra el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, donde se obtuvo 0,617\*\*; lo que indica una correlación positiva moderada entre la V1: clima organizacional y la V2: engagement y el valor de significancia obtenido es 0.000 el cual es menor al nivel esperado ( $p < 0,05$ ), por lo tanto, se afirma a un nivel del 95% la probabilidad de que la correlación que se consiguió sea verídica y 5% de error.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que permite afirmar, que es una correlación significativa, que el clima organizacional se relaciona de manera positiva con el engagement de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2019.

#### 4.2.2. Contrastación de la hipótesis específica 1

**Ha:** La autorrealización se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Ho:** La autorrealización no se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Tabla 27**

*Correlación entre autorrealización y engagement*

			Autorrealización (Agrupada)	Engagement (Agrupada)
Rho de Spearman	Autorrealización (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1.000	,258**
		Sig. (bilateral)		0.012
		N	94	94
	Engagement (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,258**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.012	
		N	94	94

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

Los resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS V25, en la tabla 27 muestra el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, donde se obtuvo 0,258\*\*; lo que indica una correlación positiva baja entre la V1D1: autorrealización y la V2: engagement y el valor de significancia obtenido es 0.012 el cual es menor al nivel esperado ( $p < 0,05$ ), por lo tanto, se afirma a un nivel del 95% la probabilidad de que la correlación que se consiguió sea verídica y 5% de error.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que permite afirmar, que es una correlación significativa, que la autorrealización se relaciona de manera positiva con el engagement de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2019.



### 4.2.3. Contrastación de la hipótesis específica 2

**Ha:** El involucramiento laboral se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Ho:** El involucramiento laboral no se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Tabla 28**

*Correlación entre involucramiento laboral y engagement*

			Involucramiento laboral (Agrupada)	Engagement (Agrupada)
Rho de Spearman	Involucramiento laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000  94	,460**  94
	Engagement (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,460** 0.000 94	1.000  94

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

Los resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS V25, en la tabla 28 muestra el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, donde se obtuvo 0,460\*\*; lo que indica una correlación positiva moderada entre la V1D1: involucramiento laboral y la V2: engagement y el valor de significancia obtenido es 0.000 el cual es menor al nivel esperado ( $p < 0,05$ ), por lo tanto, se afirma a un nivel del 95% la probabilidad de que la correlación que se consiguió sea verídica y 5% de error.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que permite afirmar, que es una correlación significativa, que el involucramiento laboral se relaciona de manera positiva con el engagement de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2019.

#### 4.2.4. Contrastación de la hipótesis específica 3

**Ha:** La supervisión se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Ho:** La supervisión no se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Tabla 29**

*Correlación entre supervisión y engagement*

			Supervisión (Agrupada)	Engagement (Agrupada)
Rho de Spearman	Supervisión (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1.000	,542**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	94	94
	Engagement (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,542**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	94	94

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

Los resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS V25, en la tabla 29 muestra el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, donde se obtuvo 0,542\*\*; lo que indica una correlación positiva moderada entre la V1D1: supervisión y la V2: engagement y el valor de significancia obtenido es 0.000 el cual es menor al nivel esperado ( $p < 0,05$ ), por lo tanto, se afirma a un nivel del 95% la probabilidad de que la correlación que se consiguió sea verídica y 5% de error.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que permite afirmar, que es una correlación significativa, que la supervisión se relaciona de manera positiva con el engagement de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2019.

#### 4.2.5. Contrastación de la hipótesis específica 4

**Ha:** La comunicación se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Ho:** La comunicación no se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Tabla 30**

*Correlación entre comunicación y engagement*

			Comunicación (Agrupada)	Engagement (Agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1.000	,611**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	94	94
	Engagement (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,611**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	94	94

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

Los resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS V25, en la tabla 30 muestra el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, donde se obtuvo 0,611\*\*; lo que indica una correlación positiva moderada entre la V1D1: comunicación y la V2: engagement y el valor de significancia obtenido es 0.000 el cual es menor al nivel esperado ( $p < 0,05$ ), por lo tanto, se afirma a un nivel del 95% la probabilidad de que la correlación que se consiguió sea verídica y 5% de error.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que permite afirmar, que es una correlación significativa, que la comunicación se relaciona de manera positiva con el engagement de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2019.

#### 4.2.6. Contrastación de la hipótesis específica 5

**Ha:** Las condiciones laborales se relacionan significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Ho:** Las condiciones laborales no se relacionan significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.

**Tabla 31**

*Correlación entre condiciones laborales y engagement*

			Condiciones laborales (Agrupada)	Engagement (Agrupada)
Rho de Spearman	Condiciones laborales (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	,513**
		N	94	94
	Engagement (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,513**	1.000
		N	94	94

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Datos procesados en el SPSS V25

Los resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS V25, en la tabla 31 muestra el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, donde se obtuvo 0,513\*\*; lo que indica una correlación positiva moderada entre la V1D1: condiciones laborales y V2: engagement y el valor de significancia obtenido es 0.000 el cual es menor al nivel esperado ( $p < 0,05$ ), por lo tanto, se afirma a un nivel del 95% la probabilidad de que la correlación que se consiguió sea verídica y 5% de error.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que permite afirmar, que es una correlación significativa, que las condiciones laborales se relacionan de manera positiva con el engagement de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2019.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

Con los resultados del procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS V25 de la investigación titulado: “clima organizacional y su relación con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019”, se presenta la discusión contrastando los resultados obtenidos con los antecedentes y fundamentos teóricos considerados en el trabajo:

Con respecto al objetivo general planteado: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019. En relación a esto los resultados nos indican que se tiene una correlación positiva moderada, mostrada en el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,617\*\* y el valor de significancia obtenido es 0.000 ( $p < 0.05$ ), es así, que ambas variables sufren los mismos cambios en una misma dirección, la correlación entre ambas variables es muy significativa a un nivel de confianza del 95%, esto coincide con la investigación realizada por Lizarazo y Ruíz (2019), que menciona que se encontró una correlación positiva significativa entre engagement y clima laboral en los trabajadores de una empresa avícola permitiendo identificar el engagement como un elemento clave en el clima laboral, así mismo, Mora y Lazarte (2019), afirman que existe una fuerte correlación entre el clima organizacional y el engagement de los empleados, lo que puede interpretarse que cuanto mejor sea el clima organizacional, mayor será el engagement de los empleados ..

Hay autores como Guadalupe et al (2009) que indica que los factores y estructuras del sistema organizacional generan un clima determinado dependiendo de cómo los perciban sus miembros .El clima resultante hace que las personas adopten comportamientos particulares, Giraldo et al (2012), menciona que el engagement es el enlace emocional del empleado con la organización, por su parte Schaufeli (citado en Juárez, 2015), nos da a conocer que hay dos cosas importantes sobre las causas del engagement, primero son los recursos del trabajo, que son aspectos motivadores en el trabajo, como son el apoyo, la retroalimentación, la variedad de las tareas, las posibilidades para el aprendizaje y desarrollo en su trabajo, el control laboral, el apoyo social, etc., siendo estas consideradas como fuerza impulsoras, por lo que se deben aumentar recursos en el trabajo, y segundo están los recursos personales tales como autoeficacia, optimismo, autoestima, adaptabilidad, flexibilidad, etc. Por su parte Sandoval (2004), menciona que la percepción de los miembros de la organización sobre el entorno laboral incluye la estructura, el estilo

de liderazgo, la comunicación, la motivación y las recompensas. Todos estos factores tienen un impacto directo en cómo se comportan y se desempeñan las personas.

Por lo tanto, como se planteó en la hipótesis general se puede afirmar, con los resultados obtenidos que el clima organizacional se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas

Con respecto al primer objetivo específico planteado: Determinar la relación existente entre la autorrealización y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019. En relación a esto los resultados nos indican que se tiene una correlación positiva baja, mostrada en el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,258\*\* y el valor de significancia obtenido es 0.012 ( $p < 0.05$ ), es así, que ambas variables sufren los mismos cambios en una misma dirección, pero en menor escala, la correlación entre ambas variables es muy significativa a un nivel de confianza del 95%, esto coincide con la investigación realizada por Mercado et al (2019) donde se estableció que existe una relación algo positiva entre el logro personal y el compromiso laboral; en consecuencia, una mayor realización personal redundará en una mayor participación laboral en la entidad financiera, también Leguía (2019), coincide en que existe una relación entre los factores motivacionales como: realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad y el vigor, dedicación y absorción

Autores como Chiavenato (2011) nos menciona con respecto a la jerarquía de necesidades de Maslow que la autorrealización: “Motiva a una persona a usar su propio potencial y a desarrollarse constantemente a lo largo de su vida. Esta inclinación se expresa a través del impulso de superarse a uno mismo y convertirse en todo lo que uno es capaz de ser.

Por lo tanto, como se planteó en las hipótesis específicas se puede afirmar, con los resultados obtenidos que la autorrealización se relaciona significativamente, pero en menor escala con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas

En relación al segundo objetivo específico planteado: Determinar la relación existente entre el involucramiento laboral y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019. En

relación a esto los resultados nos indican que se tiene una correlación positiva moderada, mostrada en el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,460\*\* y el valor de significancia obtenido es 0.000 ( $p < 0.05$ ), es así, que ambas variables sufren los mismos cambios en una misma dirección, la correlación entre ambas variables es muy significativa a un nivel de confianza del 95%, esto coincide con la investigación realizada por Mercado et al (2019), enfatiza que fue posible demostrar una relación positiva, moderadamente fuerte y significativa entre el compromiso de los empleados y la participación en la fuerza laboral. Como resultado, una mayor participación de la fuerza laboral se traducirá en una mayor participación de los empleados en la entidad financiera bajo estudio.

Por su parte Hellriegel et al (2004) Mencionan que: “El compromiso con la organización representa la fuerza del involucramiento del empleado con la organización y su identificación con ella. Al igual que la satisfacción con el puesto, el compromiso tiene una fuerte relación con la rotación. Se asocian los altos niveles de compromiso con la organización entre la fuerza laboral con muchos resultados positivos, incluyendo una fuerte lealtad, alta productividad y bajo ausentismo” y también Guadalupe (2009), menciona que el clima provoca ciertos comportamientos en los trabajadores. Estos repercuten en la actividad de la organización y, en consecuencia, en su sentido de pertenencia, en la calidad de los servicios que presta, así como en su eficacia, eficiencia y eficacia, impacto social y desempeño global.

Por lo tanto, como se planteó en las hipótesis específicas se puede afirmar, con los resultados obtenidos que el involucramiento laboral se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas

En referencia al tercer objetivo específico planteado: Determinar la relación existente entre la supervisión y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019. En relación a esto los resultados nos indican que se tiene una correlación positiva moderada, mostrada en el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,542\*\* y el valor de significancia obtenido es 0.000 ( $p < 0.05$ ), es así, que ambas variables sufren los mismos cambios en una misma dirección, la correlación entre ambas variables es muy significativa a un nivel de confianza del 95%, esto coincide con la investigación realizada por Mercado et al (2019), enfatiza que se ha demostrado que existe una relación positiva moderadamente fuerte entre la supervisión y la participación laboral, la supervisión más efectiva conducirá a una mayor participación laboral en la entidad financiera poco estudiada. Este factor tiene la mayor

influencia en el compromiso de los empleados ya que tiene un índice de correlación más alto que las otras dimensiones, del mismo modo Leguía (2019), precisa que hay una relación entre los factores higiénicos entre ellos la supervisión con el vigor, dedicación y absorción

También autores como Attridge (como se citó en Hernández, 2017) indica que el engagement del empleado puede incrementarse mediante la adopción de prácticas laborales saludables, como el diseño del trabajo, la comunicación con el supervisor, el respaldo de recursos, las condiciones laborales, la cultura corporativa y el estilo de liderazgo y, con respecto a la supervisión Palma (2004), indica que son las inquietudes sobre el papel y la importancia de los superiores en la supervisión de la actividad laboral en términos de apoyo y orientación en las tareas diarias de las que son responsables, también Comesaña (como se citó en Berardi, 2015), indica que si bien todo empleado trabaja por un salario, pensar que el dinero es el único factor en la motivación de un trabajador es el peor error que puede cometer una empresa ya que la motivación es más psicológica que económica. Agregue que tal vez la competencia sana, la aceptación y el reconocimiento de los logros, las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, la delegación de autoridad y responsabilidad y la confianza son factores más motivadores que los incentivos económicos cuando se usan adecuadamente. Agrega que, si el objetivo es motivar, es fundamental ponerse en el lugar del otro, entender su comportamiento, metas y aspiraciones, así como sus miedos y limitaciones, para desarrollar estrategias enfocadas tanto al equipo como al individuo.

Por lo tanto, como se planteó en las hipótesis específicas se puede afirmar, con los resultados obtenidos que la supervisión se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Con respecto al cuarto objetivo específico planteado: Determinar la relación existente entre la comunicación y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019. En relación a esto los resultados nos indican que se tiene una correlación positiva moderada, mostrada en el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,611\*\* y el valor de significancia obtenido es 0.000 ( $p < 0.05$ ), es así, que ambas variables sufren los mismos cambios en una misma dirección, la correlación entre ambas variables es muy significativa a un nivel de confianza del 95%, esto coincide con la investigación realizada por Mora et al (2019) llegó a la conclusión de que la dimensión comunicación es de nivel pobre en los



trabajadores del área administrativa de una universidad privada demás indicando que el vigor, dedicación y absorción están a un nivel intermedio, mencionando antes que hay relación entre clima y engagement, así también Mercado et al (2019), menciona que se ha demostrado que existe una relación algo positiva entre la comunicación y el compromiso de los empleados que es significativa. Como resultado, una mejor comunicación conducirá a una mayor participación de los empleados en la entidad financiera. Sobre los enunciados también Chedresse et al citado en (López y Meneghel, 2016) nos menciona que la práctica de la comunicación interna, ha mostrado relación con niveles favorables de engagement y también ser una de las prácticas más influyentes (Acosta et al, como se citó en López y Meneghe, 2016)

Por lo tanto, como se planteó en las hipótesis específicas se puede afirmar, con los resultados obtenidos que la comunicación se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Culminando con el quinto objetivo específico: Determinar la relación existente entre las condiciones laborales y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019. En relación a esto los resultados nos indican que se tiene una correlación positiva moderada, mostrada en el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,513\*\* y el valor de significancia obtenido es 0.000 ( $p < 0.05$ ), es así, que ambas variables sufren los mismos cambios en una misma dirección, la correlación entre ambas variables es muy significativa a un nivel de confianza del 95%, esto coincide con la investigación desarrollada por Borrego (2016) que señala que es necesario dotar a los empleados de los recursos necesarios para el desempeño de su trabajo y el logro de las metas propuestas. Esto incluye facilitarles el acceso a la información necesaria y suficiente. Dependiendo de la orientación que tengan los temas organizacionales, los factores organizacionales pueden producir un estado psicológico positivo o negativo en los empleados, así también Mercado (2019) llegó a la conclusión de que se pudo demostrar que existe una relación algo positiva entre las condiciones de trabajo y el compromiso de los empleados. Como resultado, mejores condiciones de trabajo se traducirán en un mayor compromiso de los empleados en la entidad financiera en estudio.

Asi mismo, autores como Chiavenato (2011) nos dice que: “Las condiciones de trabajo incluyen las características del entorno, incluso si es desagradable, peligroso o requiere una adaptación significativa por parte del empleado para mantener la productividad y el desempeño en sus funciones. Evaluar el grado de adaptación de la persona a su entorno y entorno laboral con el fin de potenciar su desempeño”, asi mismo Palma (2004) menciona sobre las condiciones laborales debe haber un entendimiento de que la institución proporciona los elementos físicos, económicos y/o psicológicos necesarios para la realización de las tareas asignadas

Por lo tanto, como se planteó en las hipótesis específicas se puede afirmar, con los resultados obtenidos que las condiciones laborales se relacionan significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019,

## CONCLUSIONES

1. La primera conclusión que se consiguió en base al objetivo general de la investigación, nos indica que se tiene una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia menor a 0,05, en base al coeficiente de correlación de Rho Spearman de ( $r = 0,617^{**}$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ), que nos permite precisar que a medida que el clima organizacional sea favorable, el engagement de los administrativos también lo será, así mismo de manera viceversa.
2. La segunda conclusión que se consiguió en base al primer objetivo específico de la investigación, nos indica que se tiene una correlación positiva baja, con un nivel de significancia menor a 0,05, en base al coeficiente de correlación de Rho Spearman de ( $r = 0,258^{**}$ ,  $p = 0,012 < 0,05$ ), que nos permite precisar que a medida que la autorrealización sea favorable, el engagement de los administrativos también lo será, así mismo de manera viceversa, teniendo en cuenta que estas variaciones serán en menor grado por la correlación baja que existe.
3. La tercera conclusión que se consiguió en base al segundo objetivo específico de la investigación, nos indica que se tiene una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia menor a 0,05, en base al coeficiente de correlación de Rho Spearman de ( $r = 0,460^{**}$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ), que nos permite precisar que a medida que el involucramiento laboral sea favorable, el engagement de los administrativos también lo será, así mismo de manera viceversa.
4. La cuarta conclusión que se consiguió en base al tercer objetivo específico de la investigación, nos indica que se tiene una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia menor a 0,05, en base al coeficiente de correlación de Rho Spearman de ( $r = 0,542^{**}$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ), que nos permite precisar que a medida que la supervisión sea favorable, el engagement de los administrativos también lo será, así mismo de manera viceversa.
5. La quinta conclusión que se consiguió en base al cuarto objetivo específico de la investigación, nos indica que se tiene una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia menor a 0,05, en base al coeficiente de correlación de Rho Spearman de ( $r = 0,611^{**}$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ), que nos permite precisar que a medida que la comunicación sea favorable, el engagement de los administrativos también lo será, así mismo de manera viceversa.

6. Culminando con la sexta conclusión que se consiguió en base al quinto objetivo específico de la investigación, nos indica que se tiene una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia menor a 0,05, en base al coeficiente de correlación de Rho Spearman de ( $r = 0,513^{**}$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ), que nos permite precisar que a medida que las condiciones laborales sean favorables, el engagement de los administrativos también lo será, así mismo de manera viceversa.

## RECOMENDACIONES

- a) Con respecto al primer resultado obtenido, que nos muestra la relación entre el clima organizacional y el engagement, debe haber un mayor interés en los elementos y factores del clima ya que los trabajadores lo sienten en su mayoría entre muy desfavorable y regular, y está tiene influencia en el engagement el cual también está considerado en su mayoría como desfavorable, por tal motivo de manera constante se debe recabar opiniones y valoraciones por parte de los trabajadores por medio de encuestas de satisfacción u otros medios y así mejorar en los aspectos que ellos consideran desfavorables para su desempeño en la realización de sus actividades
- b) En relación al segundo resultado, la autorrealización que los administrativos perciben para sí mismos es desfavorable para su crecimiento personal y profesional, dentro de la Universidad se debe de incentivar a todos los trabajadores como resultado de un excelente desempeño, ya que una minoría se siente reconocido por un buen trabajo, a todos sin excepción se le debe de otorgar un incentivo ya sea económico, pasantías, reconocimientos como el mejor empleado del mes, posibilidades para estudios de posgrado, entre otros, así mismo propiciar espacios y eventos donde puedan capacitarse y desarrollar nuevas habilidades que ayuden a mejorar sus procedimientos en su trabajo, una vez establecidas estas actividades los administrativos harán los méritos necesarios para ser beneficiados.
- c) En cuanto al tercer resultado, el involucramiento laboral está en un nivel algo favorable, siendo necesario reforzar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la Universidad, si bien la Universidad no puede controlar lo que los trabajadores hacen fuera del horario laboral pero sí que puede animarlos a compartir experiencias más allá de las instalaciones, promoviendo actividades como comidas, viajes, eventos deportivos, sesiones de yoga, entre otras tantas y así contribuir a que los administrativos se conozcan mejor y esto equivaldrá a reforzar sus lazos con la empresa y sus compañeros de trabajo.
- d) Con respecto al cuarto resultado, sobre la supervisión se encuentra en un nivel regular, pudiendo mejorar impulsando la retroalimentación, dando a conocer si los administrativos están trabajando en la línea correcta, sus jefes inmediatos deben realizar una valoración sobre su desempeño, la retroalimentación, el feedback, es muy importante para la satisfacción de los trabajadores, que aprecian el interés de los directivos en su trabajo

- e) En relación al quinto resultado, la comunicación dentro del desarrollo de las diversas actividades debe ser más fluida, tener medios que faciliten el intercambio de información en los tiempos adecuados, se debe tener toda la documentación clara y precisa para que el trabajo de las áreas sea más eficiente.
  
- f) En cuanto al sexto resultado, las condiciones laborales deben de mejorar para un buen desempeño de los administrativos, la Universidad está creciendo y con ello sus necesidades de personal y ambientes, la sede central va quedando relegada, se debe de planear a corto y largo plazo ambientes que cubran la parte administrativa, también los archivos que se generan constantemente por diversas actividades deben de digitalizarse ya que estos terminarían ocupando espacios que se necesitan para otros fines, más que nada con archivos antiguos, finalmente la rotación de personal no debe darse continuamente ya que la manera de trabajar varía y afecta en el desempeño de las áreas.

## REFERENCIAS

- Acosta, G. L., & González, S. L. (2017). *Engagement laboral de los administrativos en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio* [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia] Repositorio Institucional UCC. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/4456/2/2017\\_engagement\\_laboral\\_administrativos.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/4456/2/2017_engagement_laboral_administrativos.pdf)
- Aguillón, A., Peña, J., & Decanini, M. (2014). Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement (compromiso) *Revista Iberoamericana de Ciencias*. <http://www.reibci.org/publicados/2014/noviembre/0500111.pdf>
- Almeida, Q. M. (2015). *Comportamiento organizacional positivo: las implicaciones del engagement en el entorno laboral* [Tesis de postgrado, Universidad de Especialidades Espiritu Santo UEES] Repositorio digital de la UEES. <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2315>
- Arias, G. F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme, C.A.
- Bakker, B. A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Onderhouden*. [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_262.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_262.pdf)
- Berardi, A. L. (2015). *Motivación laboral y engagement* [Tesis de grado, Universidad FASTA] REDI - Repositorio Institucional Universidad FASTA. <http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/handle/123456789/507>
- Borrego, A. Y. (2016). *El engagement en el trabajo : antecedentes y resultados organizacionales* [Tesis doctoral, Universidad de Huelva] Arias Montano - Repositorio institucional de la Universidad de Huelva. [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11948/El\\_engament\\_en\\_el\\_trabajo.pdf?sequence=4](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11948/El_engament_en_el_trabajo.pdf?sequence=4)
- Carrasco, S. D. (2006). *Metodología de la Investigación Científica (1a ed.)*. Editorial San Marcos.

- Celis, M. C. (2014). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral* [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada] Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13586>
- Charry, C. H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *SciELO Perú*. <https://cutt.ly/xXsh2hp>
- Chiang, V. M., Fuentealba, E. G., & Nova, C. R. (2017). Relación Entre Clima Organizacional y Engagement, en Dos Fundaciones Sociales, Sin Fines de Lucro, de la Región del Bio Bio. *SciELO*. <https://cutt.ly/4XsjYZa>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional (2a ed.)*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos (9a ed.)*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- CMIC Delegación Victoria. (2012). *La supervisión y la organización*. Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción - Delegación Victoria. <http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2012/06/La-supervision-y-control-en-la-Administracion.pdf>
- Cristancho, D. F. (2017). *Beneficios del employee engagement*. Acsendo.blog. <https://blog.acsendo.com/6-beneficios-del-employee-engagement-infografia/>
- Condori, M. B. (2017). *Percepción de la Calidad del Servicio Administrativo por los Estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas] Repositorio Institucional UNAJMA. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/307?show=full>
- Dominguez, S., Sanchez, E. E., & Sanchez, A. G. (2009). *Guía para elaborar una tesis (1a ed.)*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Garcia, I. (2018). *El clima laboral positivo favorece la productividad*. RRHH Digital. <https://cutt.ly/AXsnIDL>
- Giraldo, S. V., & Pico, L. M. (2012). *Engagement vínculo emocional del empleado con la organización* [Tesis de grado, Universidad de la Sabana] Universidad de la Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/3957>



- Gomez, B. S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Editorial RED TERCER MILENIO S.C.
- Guadalupe, S. E., Cristóbal, G. P., Bárbara, M. R., & Cañedo, A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *SciELO*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Hellriegel, D., & Slocum, J. J. (2004). *Comportamiento Organizacional (10 ed.)*. Editorial THOMSON.
- Hernández, A. M. (2017). *Los recursos humanos en las nuevas empresas internacionales. El papel del engagement* [Tesis doctoral, Universidad Jaume I] Tesis Doctorales en Xarxa. <https://www.tdx.cat/handle/10803/418816#page=4>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación (6a ed.)*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (1991). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A.
- Huisa, P. T. (2013). *Dirección y Organización*. Fondo Editorial UAP.
- Juárez, G. A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli *SciElo Perú*. <https://cutt.ly/UXsWMaZ>
- Leguía, M. M. (2019). *Motivación laboral y compromiso organizacional (engagement) en el personal administrativo de la municipalidad distrital de san jerónimo, Andahuaylas, Apurímac 2019* [Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas] Repositorio Institucional UNAJMA. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/508>
- Lizarazo, N. S., & Ruíz, M. L. (2019). Relación Entre Clima Laboral y Engagement un una Empresa del Sector Avícola del municipio de Girón [Tesis de grado, Universidad Pontificia Bolivariana] Repositorio Intitucional UPB. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/8360>
- López, J. O., & Meneghel, I. (2016). Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas. *UJ1 - Universitat Jaume 1*. <https://cutt.ly/CXdwRda>

- Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo” *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*.  
<http://pdfs.wke.es/1/5/4/2/pd0000051542.pdf>
- María, F. (2019). *5 consecuencias de trabajar en un mal clima laboral*. OK DIARIO.  
<https://okdiario.com/salud/5-consecuencias-trabajar-mal-clima-laboral-4966299>
- Martínez, O. R., Tuya, P. L., Martínez, O. M., Pérez, A. A., & Cánovas, A. M. (2009). EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACIÓN. *SciELO*. <https://cutt.ly/pXdrttV>
- Mercado, Z. A., & Torreblanca, C. R. (2019). *Relación entre el clima organizacional y el engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, sede Arequipa 2019* [Tesis de grado, Universidad Católica San Pablo] ALICIA CONCYTEC. <https://cutt.ly/4XdrKEk>
- Mora, R. L., & Lazarte, B. M. (2019). *La relación entre el clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una Universidad Privada Arequipa, 2019* [Tesis de grado, Universidad Católica San Pablo] ALICIA CONCYTEC. <https://cutt.ly/XXdtsil>
- Navarro, D. F. (2020). Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida. *UNIVERSITAT DE VALENCIA*.  
<https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Palma, C. S. (2004). Escala clima laboral. *ACADEMIA*. <https://cutt.ly/ZXdt5uO>
- Quispe, S. M. (2018). *Gestión del talento humano y compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2018* [Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas] Repositorio Institucional UNAJMA.  
<http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/400>
- Ramos, M. D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. *UNAD*. <https://cutt.ly/DXduu5Q>
- Rodríguez, U., & Buelvas, V. (2017). *EL MANUAL DEL TESISISTA (1a ed.)*. UVR correctores de textos.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el Trabajo*. Madrid: Alianza Editorial S.A.

- Salanova, S. M., & Schaufeli, B. W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *UJI UNIVERSITAT JAUME I*. [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf)
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo, A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *SciELO*. <https://cutt.ly/hXdiUsA>
- Sandoval, C. M. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL *BIBLAT Bibliografía Latinoamericana*. <https://cutt.ly/1XdprXM>
- Sarmiento, R. N. (2018). *Clima Social Laboral y Engagement en los trabajadores de la Empresa Nacional de la Coca S.A., sede Cusco - 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio UCV. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33827/sarmiento\\_rn.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33827/sarmiento_rn.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Semerena, Y. (2020). *2020: Tendencias clave para el futuro del trabajo*. NOVEDADES QUINTANA ROO. <https://sipse.com/novedades/opinion-quintana-roo/yael-semerena-codigo-talento-tendencias-clave-2020-353417.html>
- Silvestre, M. I., & Huamán, N. C. (2019). *Pasos para elaborar la Investigación y la redacción de la Tesis Universitaria*. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Toro, A. F. (2010). *Clima Organizacional (2a ed.)*. Artes Graficas JAVA.
- Toro, A. F., & Sanin, P. A. (2013). Gestión del clima organizacional - Intervención basada en evidencias. *Cinzel*. <https://cutt.ly/kXdaHCn>
- Valdez, B. H., & Ron, M. C. (2011). UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. *Wilmar Schaufeli*. [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación

TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS, 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida se relaciona la autorrealización y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?</li> <li>- ¿En qué medida se relaciona el involucramiento laboral y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?</li> <li>- ¿En qué medida se relaciona la supervisión y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?</li> <li>- ¿En qué medida se relaciona la comunicación y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?</li> <li>- ¿En qué medida se relaciona las condiciones laborales y el</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.</p> <p><b>Objetivo Específicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la relación existente entre la autorrealización y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.</li> <li>- Determinar la relación existente entre el involucramiento laboral y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.</li> <li>- Determinar la relación existente entre la supervisión y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.</li> <li>- Determinar la relación existente entre la comunicación y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General</b> El clima organizacional se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La autorrealización se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019</li> <li>- El involucramiento laboral se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.</li> <li>- La supervisión se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.</li> <li>- La comunicación se relaciona significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.</li> </ul>	<p><b>Variable 1:</b> Clima Organizacional</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorrealización</li> <li>• Involucramiento laboral.</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Condiciones laborales.</li> </ul> <p><b>Variable 2:</b> Engagement</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigor.</li> <li>• Dedicación.</li> <li>• Absorción.</li> </ul>

engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019?	- Determinar la relación existente entre las condiciones laborales y el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.	- Las condiciones laborales se relacionan significativamente con el engagement de los trabajadores administrativos en la sede central de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2019.	
<b>MÉTODO Y DISEÑO</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>		<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<b>MÉTODO:</b> Hipotético deductivo. <b>NIVEL:</b> Descriptivo correlacional <b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo <b>DISEÑO:</b> no experimental, transeccional, correlacional	<b>POBLACIÓN</b> La población comprende a los trabajadores administrativos que son un total de 94.  <b>MUESTRA:</b> Se trabajará con la totalidad de la población que son 94 trabajadores.		<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b> Encuesta – cuestionario  <b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO</b> - SPSS V25 - Por medio de tablas y gráficos las variables serán sometidas al coeficiente de correlación de rho de Spearman

## Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS, 2019.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Variable 1: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Hace mención al ambiente interno dentro de la organización y está directamente relacionado con el nivel de motivación de sus miembros, específicamente en relación con las cualidades motivadoras del ambiente de trabajo (Chiavenato, 2011, p. 50)	Son las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a todo lo que dentro de su trabajo les rodea y que influyen en su motivación, compromiso y satisfacción laboral.	<b>Autorrealización.</b> Apreciación del trabajador por las oportunidades que ofrece el lugar de trabajo para el crecimiento profesional y personal relacionado con la tarea en cuestión y a largo plazo. (Palma, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimientos.</li> <li>• Desarrollo personal.</li> <li>• Desarrollo profesional.</li> </ul>
			<b>Involucramiento laboral.</b> Alineación con los valores organizacionales y dedicación con el logro y crecimiento de la organización. (Palma, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>
			<b>Supervisión.</b> Inquietudes sobre el papel y la importancia de los superiores en la supervisión de la actividad laboral en términos de apoyo y orientación en las tareas diarias de las que son responsables. (Palma, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo.</li> <li>• Orientación.</li> <li>• Evaluación.</li> </ul>
			<b>Comunicación.</b> Impresión del grado de fluidez, rapidez, claridad, coherencia y precisión de la información en relación con las operaciones internas de la empresa y su trato a los usuarios y/o clientes. (Palma, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a la información.</li> <li>• Canales de comunicación.</li> <li>• Interacción.</li> <li>• Claridad y coherencia</li> </ul>
			<b>Condiciones laborales.</b> Entendimiento de que la institución proporciona los elementos físicos, económicos y/o psicológicos necesarios para la realización de las tareas asignadas. (Palma, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos en el trabajo.</li> <li>• Remuneraciones.</li> <li>• Ambiente de trabajo.</li> <li>• Equipo de trabajo.</li> </ul>

<b>Variable 2: ENGAGEMENT</b>	Es un estado emocional-cognitivo constante que no está enfocado en una cosa, actividad o situación específica (Salanova & Schaufeli, 2004)	Es un estado mental positivo que experimenta una persona en su trabajo y con el que siente una gran satisfacción, así misma felicidad al momento de desarrollar sus actividades y tareas.	<b>Vigor.</b> elevados niveles de energía y resistencia mental durante el trabajo. (Salanova & Schaufeli, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía.</li> <li>• Resistencia mental.</li> <li>• Esfuerzo.</li> <li>• Persistencia.</li> </ul>
			<b>Dedicación.</b> Nivel de importancia que el trabajo tiene para la persona que la desempeña. (Salanova & Schaufeli, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significado del trabajo.</li> <li>• Entusiasmo.</li> <li>• Orgullo.</li> </ul>
			<b>Absorción.</b> Felicidad que se experimenta mientras se está concentrado en el centro de labores. (Salanova & Schaufeli, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felicidad.</li> <li>• Concentración.</li> </ul>



**Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos**

TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS, 2019.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	Nº ÍTEMS	ÍTEMS	ESCALA NUMERATIVA
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimientos.</li> <li>• Desarrollo personal.</li> <li>• Desarrollo profesional.</li> </ul>	<b>10.81%</b>	<b>4</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los trabajadores son reconocidos cuando tienen un desempeño sobresaliente (felicitaciones, incentivos, pasantías, entre otros)</li> <li>2. Los espacios son propicios para compartir experiencias laborales entre compañeros de trabajo</li> <li>3. Los trabajadores tienen oportunidades para ascender</li> <li>4. Existen oportunidades y facilidades para su desarrollo profesional (estudios de posgrado, cursos, charlas, capacitaciones, talleres, entre otros)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nunca</li> <li>2 Casi Nunca</li> <li>3 Algunas Veces</li> <li>4 Regularmente</li> <li>5 Bastantes Veces</li> <li>6 Casi Siempre</li> <li>7 Siempre</li> </ol>
	Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Orgullo.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>	<b>10.81%</b>	<b>4</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Los trabajadores se identifican con la misión, visión, valores, costumbres, entre otros de la institución</li> <li>6. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la institución</li> <li>7. Los trabajadores están de acuerdo con los objetivos y metas de la institución</li> <li>8. En la institución se cumplen las actividades de las áreas en los tiempos establecidos</li> </ol>	
	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo.</li> <li>• Orientación.</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	<b>10.81%</b>	<b>4</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Los jefes brindan el soporte necesario para superar los obstáculos que se presentan en el desarrollo de las labores</li> <li>10. Se tienen normas y procedimientos que sirven como guías de trabajo (estatuto, MOF, ROF, directivas, reglamentos, entre otros)</li> </ol>	

					<p>11. Los trabajadores son evaluados sobre su desempeño (anual, semestral, trimestral, entre otros)</p> <p>12. Los jefes brindan retroalimentación sobre el trabajo que se realiza</p>	
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información. de</li> <li>• Canales de comunicación.</li> <li>• Interacción.</li> <li>• Claridad y coherencia.</li> </ul>	<b>10.81%</b>	<b>4</b>	<p>13. Se tiene información necesaria para realizar las actividades y tareas encomendadas</p> <p>14. Se tiene medios efectivos para poder recibir y enviar información a todas las áreas</p> <p>15. La comunicación es fluida con el personal de las demás áreas</p> <p>16. La información es útil para realizar las actividades</p>	
	Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos en el trabajo.</li> <li>• Remuneraciones.</li> <li>• Ambiente de trabajo.</li> <li>• Equipo de trabajo.</li> </ul>	<b>10.81%</b>	<b>4</b>	<p>17. Los trabajadores tienen todos los equipos, herramientas y materiales necesarios para desarrollar su trabajo (Computadora, impresora, lapicero, hojas, entre otros)</p> <p>18. Los trabajadores tienen una remuneración justa de acuerdo a las habilidades, experiencia, desempeño y logros que tienen</p> <p>19. Se tiene un espacio adecuado para realizar su trabajo (dimensiones, limpieza, olores, ruidos, iluminación, entre otros)</p> <p>20. Se tiene un equipo de trabajo sólido para desarrollar sus actividades de mejor manera</p>	
<b>ENGAGEMENT</b>	Vigor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía.</li> <li>• Resistencia mental.</li> <li>• Persistencia.</li> </ul>	<b>16.22%</b>	<b>6</b>	<p>21. Las actividades que realiza en su trabajo le llenan de energía</p> <p>22. Las actividades que realiza en su trabajo lo hacen sentir fuerte y vigoroso</p> <p>23. Al ir al trabajo lo hace con optimismo</p> <p>24. Continúa trabajando durante largos periodos de tiempo</p> <p>25. Es persistente en su trabajo</p> <p>26. Ante situaciones adversas persiste realizando su trabajo</p>	<p>1 Nunca</p> <p>2 Casi Nunca</p> <p>3 Algunas Veces</p> <p>4 Regularmente</p> <p>5 Bastantes Veces</p> <p>6 Casi Siempre</p> <p>7 Siempre</p>
	Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significado del trabajo.</li> <li>• Entusiasmo.</li> </ul>	<b>13.51%</b>	<b>5</b>	<p>27. Su trabajo está lleno de significado y propósito</p> <p>28. Está entusiasmado con su trabajo</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orgullo.</li> </ul>			29. Su trabajo es inspirador 30. Su trabajo le produce orgullo 31. Tiene un trabajo retador	
	Absorción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felicidad.</li> <li>• Concentración.</li> </ul>	<b>16.22%</b>	<b>6</b>	32. El tiempo pasa rápido en el desarrollo de sus actividades laborales 33. En el desarrollo de sus actividades laborales no le permiten percibir lo que sucede a su alrededor 34. Es feliz cuando está concentrado en su trabajo 35. Está inmerso en su trabajo 36. Se "deja llevar" por su trabajo 37. Le es difícil 'desconectarse' de su trabajo	

## Anexo 4: Ficha de validación de expertos

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

#### I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Sandy Guillén Cuba

Grado Académico: Magister

Fecha: 22 / 08 / 2021

#### II. OBSERVACIONES:

##### FORMA:

La presentación del instrumento es adecuado en su forma.

.....

##### ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

El instrumento refleja coherencia entre la dimensión, indicadores e ítems.

.....

##### CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Adecuado.

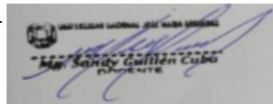
.....

#### III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede X** **No Procede** para su aplicación.

Procede para su aplicación

.....



Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 46602276



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Anexo 04: Ficha de validación por criterio de jueces o expertos

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

I. GENERALIDADES

Nombres y Apellidos

JOHN PETER AGUIRRE LANDA

Grado Académico

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Fecha

23 / 08 / 2021

II. JUICIO DE EXPERTOS

FORMA

NINGUNO

ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

REDACTAR LOS ITEMS CON UN LENGUAJE QUE PUEDA ENTENDER EL ENCUESTADO

CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos al grupo maestra)

NINGUNO

III. VALIDACIÓN

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No procede**  para su aplicación

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Mgtr John Peter Aguirre Landa
DOCENTE
Sello y firma del Evaluador
DNI N°: 10002395

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS, 2019



# UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Anexo 04: Ficha de validación por criterio de jueces o expertos

## FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

### I. GENERALIDADES

Nombres y Apellidos

ERIKA LOA NAVARRO

Grado Académico

MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

Fecha

03/03/2022

### II. JUICIO DE EXPERTOS

FORMA

Procede

ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Procede

CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos al grupo maestra)

Procede

### III. VALIDACIÓN

Luego de evaluado el instrumento  Procede  No procede  para su aplicación



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Mgtr. Lic. Adm. Erika Loa Navarro

DOCENTE

Sello y firma del Evaluador

DNI N°: 44170385

**Anexo 5: Marco muestral**



**Universidad Nacional José María Arguedas**

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo  
"Año de la lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

Andahuaylas, 15 de mayo de 2019

**CARTA N°091-2019-UNAJMA-RRHH/J.**

**Señor.**

**ROBETH DE NIRO TORRES BENCES**

**Estudiante de la Escuela Profesional de Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**Presente**

**ASUNTO : REMITO INFORMACIÓN SOLICITADA**

**REF : H.T.I. N°905-PCO, FUT N°021596**

Por medio del presente me dirijo a usted, para saludarle cordialmente, a la vez remitir la cantidad del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo al detalle siguiente:

Personal	Cantidad
D.L. N°276	52
D.L. N°1057	42

Sin otro en particular me suscribo de usted.

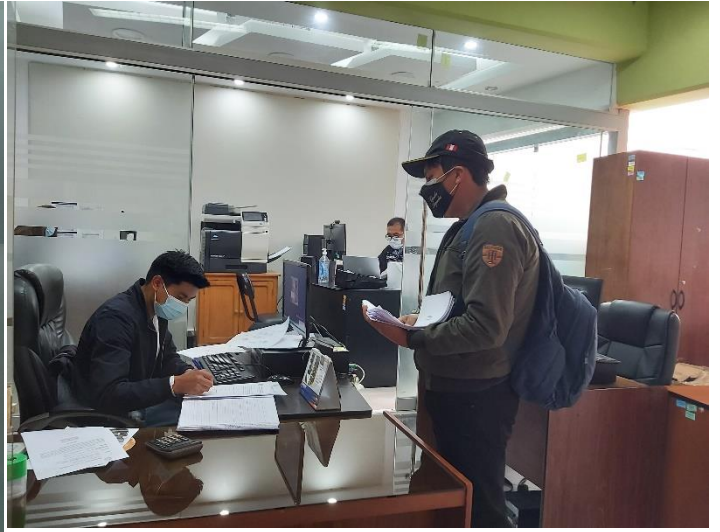
Atentamente.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
Julia L. V. Arisco  
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

C.c.  
Archivo



## Anexo 6: Fotografías de la investigación





Formulario sin título

Preguntas Respuestas Configuración

### CUESTIONARIO PROYECTO DE INVESTIGACIÓN "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS, APURÍMAC, 2019"

Estimado(a) Señor(a):  
Le agradecemos entusiastamente su colaboración por la coherente veracidad que coadyuva al trabajo de investigación titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS, APURÍMAC, 2019".  
Por favor, responda con toda sinceridad; no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.  
Primeros pasos: Marque con una "X" los datos personales que se le solicitan a continuación:

Título de la imagen

 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 



**Anexo 7: Base de datos**

N°	VARIABLES																																							
	Var 1: CLIMA ORGANIZACIONAL																				Var2: ENGAGEMENT																			
	D1				D2 I				D3				D4				D5				D1					D2					D3									
	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40			
1	1	4	2	2	3	6	5	4	5	6	2	3	4	4	4	5	5	5	6	6	4	5	6	6	6	6	7	7	5	5	4	5	5	6	5	5	5			
2	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	6	6	5	7	6	6	7	4	4	4	3	3	4	4	5	6	4	5	3	4	4	5	3	6	4	5	4			
3	5	4	4	4	7	7	7	4	5	6	5	4	5	4	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	7	6	7	6	7	4	5			
4	5	5	5	5	6	6	6	6	4	7	7	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	4	6	6	6	6	4			
5	3	4	3	3	6	6	6	6	4	6	4	5	6	5	6	6	7	4	5	7	6	6	5	6	6	7	6	6	5	6	6	5	5	6	5	5	5			
6	1	7	2	4	4	7	6	4	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	3	7	7	6	6				
7	2	4	1	1	6	7	7	7	6	7	3	5	5	5	5	5	7	5	6	7	7	6	7	7	6	7	6	5	6	6	7	6	6	7	5	6				
8	1	2	1	1	2	4	2	4	3	5	1	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	6	6	6	7	3	4	4	4	4	7	7	6	5	3	2		
9	1	2	1	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4			
10	4	6	4	3	4	4	4	6	4	6	5	4	6	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4			
11	3	3	4	4	4	7	6	5	7	7	4	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	2	7	7	5	5				
12	4	5	6	5	4	5	5	6	6	7	7	7	6	6	6	6	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1		
13	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5		
14	3	4	3	6	6	7	7	6	7	7	6	6	5	6	6	7	6	4	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	6	6	4	6	7	5	5	5				
15	2	2	3	4	4	5	4	4	4	7	6	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6			
16	1	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	7	7	7	7	7	7	6	5	6	6	6	5	6			
17	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	6	4	6	6	4	4				
18	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6			
19	1	3	3	1	4	7	7	4	3	7	1	1	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	7	6	7	7	7	6	7	7	7	5	7	6	6	6			
20	4	2	2	4	2	4	3	3	4	7	4	6	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	7	7	7	7	6	4	4	5	6	7	4	6	6	5	5			
21	3	6	3	5	6	6	6	6	7	7	4	7	7	6	4	5	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	3	7	7	5	6	6				
22	1	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	7	7	7	7	7	6	5	6	6	6	5	6				

23	2	2	3	4	4	5	4	4	4	7	6	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6		
24	3	4	3	6	6	7	7	6	7	7	6	6	5	6	6	7	6	4	6	6	6	6	7	5	7	6	6	7	6	6	6	6	4	6	7	5	5		
25	2	4	3	1	5	5	5	3	4	6	2	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	5	6	7	6	5		
26	4	2	2	4	2	4	3	3	4	7	4	6	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	7	7	7	7	6	4	4	5	6	7	4	6	5	5	4		
27	1	3	3	1	4	7	7	4	3	7	1	1	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	7	6	7	7	7	5	7	7	7	5	7	6	6	6		
28	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	
29	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	6	4	6	6	4	4		
30	1	4	2	5	7	7	7	6	5	7	1	1	6	7	7	7	7	4	6	6	4	4	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	2	5	6	4	3		
31	1	2	1	2	2	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	4	4	1	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3		
32	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
33	4	5	6	5	4	5	5	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1
34	3	3	4	4	4	7	6	5	7	7	4	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	2	7	7	5	5
35	4	6	4	3	4	4	4	6	4	6	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	
36	1	2	1	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4		
37	1	2	1	1	2	4	2	4	3	5	1	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	6	6	6	7	3	4	4	4	7	7	6	5	3	2	
38	2	4	1	1	6	7	7	7	6	7	3	5	5	5	5	5	7	5	6	7	7	6	7	7	7	6	7	6	5	6	6	7	6	6	7	5	6		
39	1	2	2	4	4	7	6	4	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6
40	3	4	3	3	6	6	6	6	4	6	4	5	6	5	6	6	7	4	5	7	6	6	5	6	6	7	6	6	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	
41	5	5	5	5	6	6	6	6	4	7	7	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	4	6	6	6	6	4	
42	5	4	4	4	7	7	7	4	5	6	5	4	5	4	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	7	6	7	6	7	4	5	4	4		
43	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	6	6	5	7	6	6	7	4	4	4	3	3	4	4	5	6	4	5	3	4	4	5	3	6	4	5	4		
44	4	2	3	3	4	4	2	2	1	4	4	5	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	2	
45	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	3	3	2	2	2	2	
46	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	5	5	5	5	6	6		
47	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	
48	2	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	5	5	5		
49	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	4	5	5	5	5	3	2	2	3	3	4	4	4	4	
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	

51	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2		
52	3	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2		
53	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2		
54	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
55	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2	1	1	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	2	2	2	2	1	1	4	4	4	4	
56	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3		
57	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	5	3	3	3	
58	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	5	5	4	4		
59	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2
60	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	2	
61	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	6	6	6	3	3	2	2		
62	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	2	2	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
63	4	2	3	3	4	4	2	2	1	4	4	5	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	2	
64	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	3	3	2	2	2		
65	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	5	5	5	5	6	6		
66	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3		
67	2	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	5	5	5		
68	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	4	5	5	5	5	3	2	2	3	3	4	4	4		
69	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	
70	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2		
71	3	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	
72	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
73	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
74	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2	1	1	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	2	2	2	1	1	4	4	4	4		
75	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3		
76	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	3	3	3		
77	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	5	5	4	4		
78	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	

79	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	2	
80	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	6	6	6	3	3	2	2	
81	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	2	2	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4
82	4	2	3	3	4	4	2	2	1	4	4	5	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	2
83	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	3	3	2	2	2	
84	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	5	5	5	5	6	6	
85	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	
86	2	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	5	5	5	
87	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	4	5	5	5	5	3	2	2	3	3	4	4	4	
88	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	5	5	5	
89	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	
90	3	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2
91	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
92	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
93	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2	1	1	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	2	2	2	1	1	4	4	4	4	
94	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	

## **Anexo 8: Intervenciones dirigidas a incrementar el Engagement**

Berardi (2015), menciona la premisa de como incrementar el Engagement de los trabajadores, en lo cual indica lo siguiente:

Numerosos estudios han demostrado cuán importantes son la salud y el bienestar de los empleados para el desempeño organizacional y laboral. Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos se concentre en administrar y promover a los empleados como un recurso valioso dentro de las organizaciones. La cura y la prevención fueron los dos principales tipos de intervenciones realizadas históricamente de acuerdo con el Modelo Médico de la Enfermedad. La base del tratamiento es la noción de que algo es disfuncional, está enfermo y, como resultado, debe tratarse. En este caso, nuestro enfoque solo estaría en los empleados que están "enfermos" en el trabajo. Frente a la prevención, que sitúa a los trabajadores en situaciones de peligro donde pueden enfermarse, en este caso nos centraríamos en aquellos trabajadores que tienen ese potencial de riesgo. Pero actualmente, Salanova y Schaufeli (2009) Discuten un tercer tipo de interposición conocida como amplificación. Esta intervención ya no se basa en el ' Modelo Médico de la Enfermedad', arreglando lo que está roto, sino en el 'Principio de Mejora', es decir, la noción de promover, potenciar y mejorar la salud y el bienestar de los empleados, incluido el engagement.

Es importante indicar que hay pocas intervenciones buenas para mejorar la salud y el bienestar psicológicos y, en consecuencia, el compromiso de los empleados. Existen dos tipos básicos de intervenciones: las que se realizan sobre el trabajador y las que se realizan sobre la organización.

Estas intervenciones positivas en el lugar de trabajo tendrían como objetivo aumentar el engagement de los empleados, así como su felicidad general en el trabajo.

### **Intervenciones individuales para incrementar el engagement. ¿Qué pueden hacer los trabajadores para incrementar sus niveles de engagement?**

Hay tres tipos principales de intervenciones que se llevan a cabo en los empleados: las que se centran en cambiar el comportamiento (intervenciones conductuales), las que cambian creencias o pensamientos (intervenciones cognitivas) y, por último, las que cambian las motivaciones. Las intervenciones individuales son aquellas que se llevan a cabo sobre los empleados (actividades volitivas).

I. Actividades conductuales: se tienen once tipos de actividades para mejorar la felicidad, estas se agrupan en tres tipos:

- Cuidado de la mente y el cuerpo
- La práctica de las virtudes
- Fortalecimiento de las redes sociales

II. Actividades cognitivas: se tienen seis actividades que agrupan en 2 tipos:

- generación y ensayo de pensamientos positivos
- toma de decisiones

III. Actividades volitivas: se enfocan en modificar los objetivos y motivaciones y hay 3 categorías:

- el establecimiento de metas personales
- búsqueda del flow
- desarrollo de estrategias de afrontamiento

### **Intervenciones organizacionales para incrementar el engagement**

Desde un punto de vista económico, es más rentable prevenir problemas de salud mental y bienestar que tener que lidiar con costos crecientes debido a la escasez de mano de obra y las horas de inactividad. Sin embargo, desde la perspectiva de la psicología positiva, es mucho más rentable invertir en mejorar la productividad, el bienestar y el desarrollo de los empleados que hacer frente a problemas evitables.

El cuidado de los empleados es la principal responsabilidad de un gerente de recursos humanos, ya que representan el capital humano de la organización. Como resultado, es crucial que la política de recursos humanos se centre en proteger y desarrollar ese capital tanto como sea práctico.

Dado que estos beneficios o sinergias también se relacionan entre sí y crean ciclos virtuosos de crecimiento tanto para los empleados como para la organización, mejorar el bienestar psicológico, en nuestro caso, el engagement de los empleados, no solo resulta en beneficios adicionales positivos para la organización. Se producen ganancias o beneficios para todas las partes involucradas, incluidos los empleados y la propia organización en su conjunto. Esto refuerza los niveles de compromiso de los empleados, lo que a su vez ayuda a fomentar más sinergias dentro de las organizaciones. Como resultado, el proceso se reiniciaría perpetuamente.

Estas se pueden agrupar en tres tipos:

- Sinergias individuales:
  - En este grupo está la baja de las quejas con respecto al estrés y el burnout, minimizando así los niveles de ausentismo.
  - más socialización y adaptación a la organización, incrementando el compromiso y la lealtad a la institución.
  - trabajando con elevados niveles de vigor y energía, enfocados al trabajo, disfrutando de las tareas, aumentando la motivación de los empleados de realizar sus labores correctamente, que influencia en una continua mejora del trabajo.
  - los empleados engaged son generalmente más creativos, innovadores y sensibles al trabajo que desarrollan.
  
- Sinergias interpersonales:
  - Los trabajadores engaged están poco propensos de tener emociones negativas como envidia, celos o ansiedad, sienten emociones positivas como entusiasmo, alegría satisfacción, generando ganancias recíprocas para los empleados y para la entidad.
  - parte de la sinergia anterior el hecho de que mejora la calidad que perciben del trabajo por parte de los usuarios.
  
- Sinergias organizacionales:
  - clima laboral: las organizaciones que mantienen y mejoran un buen clima laboral, generan pocas quejas y se caracterizan porque sus colaboradores manifiestan bienestar psicológico y contribuye a que los talentos se queden.
  - estos buenos resultados transforman a la empresa en buena para trabajar.
  - las organizaciones que van obteniendo sus propias competencias, aprenden de sus propias experiencias (learning organizations).

Todas estas sinergias interactúan entre sí, lo que da como resultado interacciones beneficiosas que se construyen con el tiempo y producen espirales de ganancias tanto para las organizaciones como para sus empleados. Además, esto eleva los niveles de bienestar y compromiso de los empleados.

Los cuatro grupos principales que comprenden las principales estrategias que las organizaciones pueden utilizar para mejorar el compromiso de los empleados son los siguientes:

1. estrategias sustentadas en la selección, socialización y evaluación del personal
2. estrategias sustentadas en el diseño y cambio de puestos de trabajo
3. estrategias sustentadas en el liderazgo y las relaciones interpersonales
  - atender, reconocer y recompensar el buen actuar de los empleados.
  - gestionar los problemas en el grupo de manera abierta, por medio de reuniones grupales y entrevistas individuales.
  - Da a conocer a los empleados sobre posibles cambios, rotaciones, despidos, etc. cara a cara.
  - ayudar en el planteamiento de metas y objetivos, en la planificación del trabajo.
4. Formación y desarrollo de carrera, mejorando las competencias: