

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y *ENGAGEMENT* DE LOS DOCENTES DE  
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE EDUCACIÓN  
BÁSICA REGULAR DE TACNA, 2018**

TESIS

Presentada por:

Br. Ana Cecilia Pineda Castillo

ASESOR:

Dra. Rina María Alvarez Becerra

Para Obtener el Grado Académico de:  
MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

TACNA – PERÚ

2020

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional en los diferentes momentos de mi vida. A todos los que me apoyaron en el desarrollo de mi tesis, a mis maestros y compañeros por enriquecer mi investigación. Al personal de la institución donde se realizó la aplicación por las facilidades otorgadas para la obtención de resultados.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Ana y José, por ser mi gran ejemplo a seguir.

A mis hermanas Carolina y Paula, por su apoyo constante y motivación.

A mi madrina Martha, por confiar en mí y ayudarme a ser perseverante.

A mi difunta tía Elsa, por hacer de mi infancia más placentera.

A los maestros y futuros maestros, recordemos siempre seguir nuestros sueños.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Agradecimientos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	ix
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
<b>1. EL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
1.1 <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
1.2 <b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1 Interrogante principal.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 Interrogantes secundarias .....</b>	<b>19</b>
1.3 <b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>19</b>
1.4 <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.1 Objetivo general .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>20</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
2.2 BASES TEÓRICAS .....	28
<b>2.2.1 Clima organizacional</b> .....	28
<b>2.2.2 Engagement</b> .....	41
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS .....	58
3. MARCO METODOLÓGICO .....	59
3.1 HIPÓTESIS .....	59
<b>3.1.1 Hipótesis general</b> .....	59
<b>3.1.2 Hipótesis específicas</b> .....	59
3.2 VARIABLES .....	60
<b>3.2.1 Identificación de la variable independiente</b> .....	60
<b>3.2.2 Identificación de la variable dependiente</b> .....	61
3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	62
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	62
3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
<b>3.6.1 Unidad de estudio</b> .....	63
<b>3.6.2 Población</b> .....	63
<b>3.6.3 Muestra</b> .....	63
3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	64
<b>3.7.1 Procedimiento</b> .....	64
<b>3.7.2 Técnicas</b> .....	64
<b>3.7.3 Instrumentos</b> .....	64
4. RESULTADOS.....	67
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	67
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	68
4.3 RESULTADOS.....	68
4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA .....	95

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN) .....	104
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
5.1 CONCLUSIONES .....	107
5.2 RECOMENDACIONES O PROPUESTA .....	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
ANEXOS .....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Docentes de los tres niveles educativos de una institución privada de educación básica regular de Tacna según género, 2018	70
Tabla 2. Docentes de los tres niveles educativos de una institución privada de educación básica regular de Tacna según edad, 2018	72
Tabla 3. Docentes de los tres niveles educativos de una institución privada de educación básica regular de Tacna según nivel, 2018	74
Tabla 4. Docentes de los tres niveles educativos de una institución privada de educación básica regular de Tacna según tiempo de servicio, 2018	76
Tabla 5. Medidas descriptivas de la variable Clima Organizacional y sus dimensiones	78
Tabla 6. Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna según clima organizacional, 2018	79
Tabla 7. Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna según dimensión estructura, 2018	81
Tabla 8. Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna según dimensión recompensa, 2018	83
Tabla 9. Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna según dimensión relaciones, 2018	85
Tabla 10. Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna según dimensión relaciones, 2018	87

Tabla 11. Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna según engagement, 2018	89
Tabla 12. Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna según engagement, 2018	91
Tabla 13. Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna según dimensión dedicación, 2018	93
Tabla 14. Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna según dimensión absorción, 2018	95
Tabla 15. Prueba de hipótesis	97
Tabla 16. Correlación clima organizacional y engagement	98
Tabla 17. Correlación clima organizacional y vigor	100
Tabla 18. Correlación clima organizacional y dedicación	102
Tabla 19. Correlación clima organizacional y absorción	104

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Aportes de Clima Organizacional	29
Figura 2. Dimensiones de clima organizacional	33
Figura 3. Las hipotéticas relaciones entre Burnout y Engagement	43
Figura 4. Dimensiones del engagement	47
Figura 5: Modelo DRL	49
Figura 6: Factores del Modelo de Recursos y Demandas Laborales	51
Figura 7: Trabajadores de alto engagement	53
Figura 8: Competencias psicosociales de los empleados engaged	54
Figura 9: Tabla de baremos del cuestionario de clima organizacional	65
Figura 10: Estadísticas de fiabilidad del instrumento de clima organizacional	65
Figura 11: Tabla de baremos UWES-17	66
Figura 12: Estadísticas de fiabilidad UWES-17	66
Figura 13: Docentes de los tres niveles educativos de una institución privada de educación básica regular de Tacna según género, 2018	69
Figura 14: Docentes de los tres niveles educativos de una institución privada de educación básica regular de Tacna según edad, 2018	70
Figura 15: Docentes de los tres niveles educativos de una institución privada de educación básica regular de Tacna según nivel, 2018	72

Figura 16: Docentes de los tres niveles educativos de una institución privada de educación básica regular de Tacna según tiempo de servicio, 2018	74
Figura 17: Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa de educación básica regular según clima organizacional, 2018	77
Figura 18: Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa de educación básica regular según dimensión estructura, 2018	79
Figura 19: Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa de educación básica regular según dimensión recompensa, 2018	81
Figura 20: Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa de educación básica regular según dimensión relaciones, 2018	83
Figura 21: Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa de educación básica regular según dimensión identidad, 2018	85
Figura 22: Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa de educación básica regular según engagement, 2018	87
Figura 23: Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa de educación básica regular según dimensión vigor, 2018	89
Figura 24: Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa de educación básica regular según dimensión dedicación, 2018	91
Figura 25: Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa de educación básica regular según dimensión absorción, 2018	93
Figura 26: Diagrama de puntos de la correlación clima organizacional y engagement	97
Figura 27: Diagrama de puntos de la correlación clima organizacional y dimensión vigor	99
Figura 28: Diagrama de puntos de la correlación clima organizacional y dimensión dedicación	101
Figura 29: Diagrama de puntos de la correlación clima organizacional y dimensión dedicación	103

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo descubrir si el clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los docentes de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna. La muestra estuvo conformada por 61 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria. Se utilizó el cuestionario de Clima organizacional adaptado y el cuestionario UWES de Engagement. Resultados: Se halló que el clima de la institución estudiada se encuentra en un nivel óptimo, con un 67,2%, y que el *engagement* posee un 45,9% de nivel muy alto. Se determinó que la correlación del clima organizacional con las dimensiones dedicación y absorción es moderada y con la dimensión vigor es baja en la muestra de estudio. Conclusión: el clima organizacional correlaciona con las dimensiones vigor, dedicación y absorción del *engagement*.

Palabras claves: Clima organizacional, *engagement*, vigor, dedicación y absorción.

### **ABSTRACT**

This research had as objective to find out if the organizational climate is related to the engagement of the teachers of a private educational institution of regular basic education of Tacna. The sample consisted in 61 teachers of preschool, primary and secondary levels. The questionnaire of adapted organizational climate and the UWES of engagement questionnaire were used. Results: It was found that the climate of the studied institution is at an optimum level, with 67, 2%, and the engagement has a very high level of 45,9%. It was determined that the correlation of the organizational climate with the dimensions of dedication and absorption is moderate and with the vigour dimension is low in the study sample. Conclusion: the organizational climate correlates with the dimensions vigour, dedication and absorption of the engagement.

Keywords: Organizational climate, *engagement*, vigor, dedication, absorption

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca profundizar uno de los temas que durante los últimos tiempos se ha considerado de gran importancia para lograr la competitividad de la empresa y mayor posicionamiento en el mundo laboral, desarrollar el *engagement* de los trabajadores. El *engagement* se puede definir como la condición psicológica optimista conectado con el empleo, el cual se encuentra caracterizado por sus dimensiones vigor, dedicación y absorción, más que ser temporal y particular, es una condición o estado más duradero, es decir, sin centrarse en un solo evento, circunstancia u objetivo específico (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002).

El *engagement* es caracterizado principalmente por sus tres dimensiones, las cuales denotan la importancia de los sentimientos de bienestar y felicidad que debería sentir el trabajador para lograr que el tiempo en el trabajo “pase volando”, se logre involucrar a tal punto que la idea de desconectarse del trabajo le brinde sensaciones de malestar y se logre concentrar a pesar de las dificultades que se presenten, todo ello caracterizado por las grandes cuotas de energía demostrada en su labor (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2001). Es importante recalcar que el *engagement* no sólo se relaciona con la salud mental, proporcionando emociones positivas que

mejoran la autoestima del trabajador y la comunicación con sus pares, sino también influye en la salud física, logrando que el trabajador se sienta eficaz, más motivado y logre una mayor adaptación al ambiente de trabajo (Chiang, Fuentealba y Nova, 2017).

Diferentes factores podrían ser los causantes de incrementar el *engagement* de los trabajadores tales como, los recursos personales, como la confianza en la autoeficacia; la recuperación debida al esfuerzo, en la jornada laboral diaria; el contagio emocional fuera del trabajo, generando una armonía entre la familia y el trabajo; y los recursos laborales brindados por los jefes y compañeros, como el *feedback*, las tareas encomendadas, las facilidades de formación laboral, etc. (Salanova y Schaufeli, 2004). Aquellos trabajadores que logren experimentar emociones positivas durante su jornada diaria, posiblemente reflejarán mayor interés en su trabajo, incrementando así su motivación y *engagement*. De igual manera, a mayor incremento del *engagement* demostrarán mayores emociones positivas, de esa forma se genera un “espiral positivo ascendente” (Chiang, Fuentealba, Nova, 2017). Tomando en cuenta lo mencionado, podríamos enfatizar en la relación que tiene el clima organizacional con el *engagement* para que pueda incrementarse de manera positiva. Se entiende por clima organizacional como un conglomerado de propiedades contables del medio ambiente de trabajo, advertidas de manera directa o indirecta por las personas involucradas a la organización y que influyen en su motivación y conducta (Litwin y Stringer, 1968). Tanto el clima organizacional como el *engagement* de los trabajadores son considerados causas precisas de la salud laboral de la empresa, por ello la importancia de verificar la relación existente entre ellas (Chiang et al., 2017)

La presente investigación se realizó por el interés de conocer la relación entre el clima organizacional y el *engagement* laboral de los docentes de una institución educativa privada de la ciudad de Tacna. Esto permitió identificar las relaciones de los docentes con sus pares y con el equipo directivo y a su vez, permitió reconocer cómo estas relaciones influyen en el clima organizacional de la institución y en el

incremento del *engagement* de los docentes, en sus dimensiones vigor, dedicación y absorción.

Por otro lado, se buscó identificar diversas estrategias para desarrollar el clima organizacional y *engagement* que aporten a la toma de decisiones del equipo directivo para poder brindar las mejores condiciones laborales a los docentes con el fin de cumplir con su misión y visión.

Asimismo, un interés académico fue aportar estadísticas actuales que sirvan para futuras investigaciones a nivel local, nacional e internacional, para poder profundizar la indagación de esta problemática.

En el ámbito profesional, el interés versó en conocer los factores que influyen en el trabajo de los docentes para mejorar su práctica en la labor diaria para el beneficio de los niños y niñas de educación básica regular, así como conocer las percepciones de los docentes para poder mejorar la gestión del equipo directivo.

Para la investigación se realizó la técnica de la encuesta, para ello se aplicaron dos cuestionarios para evaluar clima organizacional y *engagement* con 42 y 17 ítems respectivamente, que evaluaban las dimensiones estructura, recompensa, relaciones e identidad de clima organizacional y vigor, dedicación y absorción de *engagement* a los docentes de inicial, primaria y secundaria que participaron en el estudio, puesto que se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia para la metodología.

El objetivo general de la investigación fue determinar si el clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los docentes de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna. De igual manera se buscaba

determinar las relaciones entre el clima organizacional y las dimensiones del engagement, tales como vigor, dedicación y absorción.

En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema ¿el clima organizacional se relaciona con el *engagement* en los docentes de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna, 2018? y se presentan las interrogantes secundarias de la investigación, así como la justificación y objetivos.

En el capítulo II se presenta la investigación de los antecedentes de la investigación y las principales características del clima organizacional y *engagement*, así como sus causas, dimensiones y modelos que nos permitirán tener una perspectiva más clara de sus conceptos, y poder analizar la relación entre ellos.

En el capítulo III se hace referencia a la metodología, presentando las hipótesis, variables, tipo, diseño y nivel de investigación, descripción de la muestra del estudio y los procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados.

En el capítulo IV se analiza los resultados del trabajo de investigación, presentando a través de tablas y gráficos, los cuales comprueban las hipótesis presentadas.

En el capítulo V se presenta las conclusiones y recomendaciones, así como la propuesta de mejora de *engagement* para los docentes de una institución educativa privada de Tacna.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, en nuestra sociedad está cobrando vigencia el término *engagement*, el cual surgió por primera vez en el contexto empresarial (Schaufeli, 2012), sin embargo, actualmente, se le utiliza en diversos ámbitos privados y públicos, como el educativo. De otro lado, el clima organizacional en las instituciones educativas, según Hoy and Clover (1986) como se cita en Kiliñç, 2014) comprende una variedad de características intraescolares que particularizan una escuela de otra, y más aún influyen el comportamiento de los actores, v.g. del profesorado, personal administrativo y estudiantil, en cuanto compromiso, motivación, trabajo en equipo, entre otros.

En tal sentido, una preocupación relevante, en toda organización, es el interés por lograr un mayor compromiso de parte de su personal o colaboradores, pero a su vez, también resulta importante generar un clima organizacional que posibilite que sus trabajadores se esfuercen por lograr los objetivos de la institución, desarrollen conductas creativas, generen un sentido de pertenencia a la institución, de esa manera,

lograr las metas organizacionales e individuales (Köse, 2016). En consecuencia, en el contexto de las instituciones educativas, se aprecia que existen docentes que demuestran entusiasmo por pertenecer a la institución, compromiso, participación activa durante las reuniones, actividades y actitud positiva frente a las adversidades; sin embargo, también se ha observado que hay docentes que presentan desánimo, ausentismo, baja producción, estrés, cansancio, e incluso bajo compromiso con las acciones destinadas a lograr las metas u objetivos de la institución. De igual manera, en la institución educativa privada del presente estudio, se ha observado que los docentes o el personal administrativo manifiestan diferentes grados de compromiso y adhesión con la misión y visión institucional, lo que genera preocupación por parte del cuerpo directivo y de los propios docentes, ya que sería indispensable que todos presenten elevado grado de compromiso y adhesión con la institución, puesto que el trabajo en equipo y el esfuerzo corporativo es indispensable para alcanzar un nivel de calidad educativa y logros de aprendizaje esperados. Cabe acotar que las posibles causas, podrían relacionarse con situaciones internas vinculadas con las relaciones entre pares o colaboradores, y también con los jefes o directivos, e incluso debido al descontento frente a las políticas de personal en cuanto a incentivos, trato, recompensas recibidas, reconocimientos no financieros, entre otros, que podrían generar una percepción disímil entre el personal del clima organizacional con consecuencias en su motivación y comportamiento laboral. (Litwin y Stringer, 1968).

En este orden de ideas, Patrón (2007) analiza el clima organizacional en universidades latinoamericanas, encontrando diferencias e incluso afirma que en algunos casos se presentó un clima cerrado, que no facilitaba la innovación educativa; por el contrario, lo opuesto a un clima laboral positivo, aunado a conflictos laborales, sobrecarga de trabajos y actividades y desconocimiento de las funciones por parte de los trabajadores, tendrían un impacto desfavorable ya que desgasta el compromiso del personal frente a su institución. Correlativamente, algunos autores como Cervoni y Delucia-Waack (como se cita en Orgambidez, Perez y Borrego, 2015) consideran que un clima organizacional desfavorable no solo genera menor compromiso por parte del personal, sino que puede generarle problemas de depresión, ansiedad, trastornos psicológicos. (Fernández, 2010)

En consecuencia, de las posibles alternativas vinculadas con el compromiso de los docentes, se considera relevante indagar si el clima organizacional que presenta la institución educativa privada, tiene injerencia en el *engagement*.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Interrogante principal**

¿El clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018?

### **1.2.2 Interrogantes secundarias**

a) ¿El clima organizacional se relaciona con el vigor del *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018?

b) ¿El clima organizacional se relaciona con la dedicación del *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018?

c) ¿El clima organizacional se relaciona con la absorción del *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es conveniente ya que a partir de los resultados obtenidos permitirán contribuir con la gestión directiva de la institución para diseñar estrategias orientadas a desarrollar el clima organizacional y así contribuir al desarrollo del *engagement* en los docentes, para que éstos puedan mejorar su desempeño, dentro del marco de la línea de investigación de gestión y calidad educativa. De esta manera se estaría beneficiando a los niños y jóvenes de los niveles inicial, primario y secundario porque recibirían mayor atención en el proceso de su aprendizaje.

Asimismo se podrá detectar de manera específica cuáles son los indicadores que los docentes perciben que aún no se han desarrollado, para los cuales los directivos podrán realizar estrategias, actividades y un seguimiento para así poder elevar las dimensiones del clima organizacional y lograr así que los docentes se sientan *engaged* con su institución. Tal como diferentes estudios nacionales e internacionales indican la relación de las dimensiones de *engagement* con clima organizacional, se consideran estudios no suficientes como para determinar que el Clima Organizacional tiene una relación con el *engagement* y se considera relevante una investigación en el contexto local para determinar la relación del clima organizacional con cada una de las dimensiones de *engagement*.

En este sentido, el presente trabajo se plantea como una investigación empírica que relaciona las dimensiones del clima organizacional y *engagement*, además de su relación entre sí, con el fin de establecer su impacto en los resultados que la institución educativa pueda obtener y en los de los estudiantes, para su mejor aprendizaje.

De esta manera, la presente investigación servirá como base para futuras investigaciones, en las cuales se podrá seguir ahondando en el conocimiento de la variable *engagement* y saber cuáles son los factores que influyen en el crecimiento de su nivel en los docentes.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar si el clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

a) Determinar si el clima organizacional se relaciona con el vigor del *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

- b) Determinar si el clima organizacional se relaciona con la dedicación del *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.
- c) Determinar si el clima organizacional se relaciona con la absorción del *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Según el estudio de Borrego (2015) *El engagement en el trabajo. Antecedentes y resultados organizacionales* (Tesis Doctorado) Universidad de Huelva. Muestra: 2176 (346 docentes, 432 trabajadores de empresas, 586 participantes con distintos puestos, 812 participantes entrevistados). Finalidad: Esta tesis tuvo como objetivo determinar la relación entre diferentes variables que conforman el modelo demanda-recursos laborales, tomando como prioridad el *engagement* laboral, recogiendo resultados de diferentes pruebas realizadas y tomando en consideración cuatro artículos científicos. Resultados: Se confirma de manera parcial el papel mediador del *engagement* en la relación entre el conflicto y la ambigüedad de rol y la satisfacción. Aún después de controlar el dominio del *engagement*, el conflicto y la ambigüedad de rol siguen prediciendo de manera significativa la satisfacción en el trabajo. Los resultados mostraron que la satisfacción laboral es predicha por los estresores de rol como *engagement*. Conclusión: Mediante esta investigación se halló que el *engagement* en el trabajo tiene efectos positivos sobre la satisfacción laboral, sin embargo sería necesario seguir investigando para esclarecer su relación con el estrés

de rol y satisfacción. Cabe resaltar que la pasión armoniosa por el trabajo disminuye los niveles malestar psicológico en situaciones con elevado burnout. Debido a la validación en español del cuestionario de efectividad en el trabajo (CWEQ-II) y escala de pasión para el trabajo, esta investigación abre camino a investigaciones futuras.

Haugnes (2016) realizó la tesis *Investigating the Effect of Organizational Climate on Work Engagement* (Tesis Maestría) Universidad de Oslo. Muestra: 100 encuestados de un distrito policial de Noruega. Finalidad: El estudio tuvo la misión de conocer si el clima organizacional podría fortalecer el *work engagement*, siendo el primero en investigar si la versión de clima del marco de *Competing Values Framework* (CVF) y el clima de capacitación pueden relacionarse con el *work engagement*. Resultados: a) El análisis de regresión respaldó la hipótesis que el apoyo laboral capaz de fortalecer el *work engagement* de manera significativa, sin embargo se demostró que todas las otras hipótesis fueron rechazadas. b) Aunque todas las hipótesis fueron rechazadas, menos una, el estudio proporciona informaciones interesantes sobre la relación entre clima organizacional y *work engagement*, es decir, contribuye a la investigación de estos constructos que antes no han sido discutidos o explorados de manera empírica. Conclusión: El análisis reveló que el apoyo laboral puede fortalecer el *work engagement*, a diferencia de otras relaciones de este estudio que resultaron ser no compatibles, proporcionando hallazgos interesantes que invitan a realizar más investigaciones sobre este tema.

Nunes (2016) en su tesis *La Relación entre el Liderazgo Ético y el Work Engagement: el Efecto Moderador del Clima Ético Organizacional* (Tesis Doctorado) Universidad Rey Juan Carlos. Muestra: 203 empleados de una empresa especializada en innovación y sistemas de información. Finalidad: La investigación tuvo como objetivo comprobar la influencia de liderazgo ético y el clima ético organizacional sobre el *work engagement*, de manera directa. Resultados: Se encontró que los empleados de la empresa perciben que sus jefes poseen una gran capacidad de Liderazgo Ético, así como también que los empleados presentan valores elevados de *work Engagement*. Conclusión: Mediante la investigación se encontró que los empleados tienen una elevada percepción de ética en sus líderes, teniendo un jefe que

tiene un comportamiento acorde a sus expectativas desde el punto de vista ético, caso similar ocurre con el clima organizacional ético que existe y a pesar de no poseer niveles tan elevados como el liderazgo, destaca más el factor del clima ético, reglas y códigos profesionales al factor responsabilidad social.

Polanco (2014) en su tesis *El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés* (Tesis Maestría) Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Muestra: 150 docentes. Finalidad: El estudio tuvo la finalidad de detallar el clima organizacional, encontrar el impacto que tiene sobre la satisfacción de los docentes e identificar elementos para mejorar ambos. Resultados: a) Casi el 100% de los docentes consideran que el INTAE, ha manifestado su cultura organizacional dentro del Plan Estratégico del Centro (PEC), debido a que los docentes participan en su elaboración. b) Los docentes consideran que la mayoría de las relaciones humanas laborales son positivas, considerando los valores agregados de cortesía que representan el 80%, y el 20% restante constatan las relaciones humanas negativas. Conclusión: Las relaciones humanas de los trabajadores y las interacciones que ocurren dentro de la institución educativa influyen en el clima laboral, el cual asimismo interviene en la satisfacción laboral de los docentes. Esto a su vez influye en el perfil de egreso de los estudiantes, destacando así la calidad del servicio educativo brindado por la institución.

Según afirma Granados (2015), *Engagement laboral en la dirección de gestión de talento humano de la Contraloría General de la República* (Trabajo de Grado) Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Muestra: 59 funcionarios. Finalidad: Esta investigación se realizó para establecer el nivel de *engagement* de los funcionarios para según los resultados, determinar acciones de mejora para incrementar su nivel. Resultados: al aplicar la Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) se determinó que de las tres variables contempladas por la escala UWES 17, vigor fue la que arrojó los resultados mayores, obteniendo 35% mientras que la dimensión con resultado menor fue la variable absorción con el 31%, aunque manteniéndose de igual manera en el rango Alto. Conclusión: En la investigación se

halló un resultado “Alto” en las tres variables de la Encuesta UWES 17, mostrando así un resultado favorable de *engagement* para la empresa, traducido en un nivel alto de productividad y bienestar de los empleados. Asimismo sugiere medir periódicamente el nivel de *engagement* para hallar soluciones oportunas para mejorar e incrementar el bienestar psicológico de los funcionarios, generando ganancias para todos.

Lasso (2015) en su tesis *Estudio comparativo del engagement y el compromiso laboral de las generaciones X e Y. El caso de una empresa de servicios profesionales* (Tesis Maestría) Universidad Abierta Interamericana. Muestra: 150 trabajadores (100 de generación X, 50 de generación Y). Finalidad: Este estudio se llevó a cabo para determinar si el grado de *engagement* y compromiso laboral son diferentes entre la generación X, edad promedio de 25 años y la generación Y con edad promedio de 44 años. Resultados: Al utilizarse el cuestionario UWES 17 se identificó que no existía diferencia significativa entre la generación X e Y, obteniendo puntajes promedios en vigor, absorción y dedicación. Conclusión: Mediante el estudio se encontró que la edad de los trabajadores no es condicionante para el nivel de *engagement*, y que toda empresa debe realizar acciones y planificar actividades destinadas a elevar estos niveles, sin considerar la edad como impedimento. Caso contrario ocurre con el compromiso laboral, el cual tiene como factor determinante a la edad.

Hernández (2017) en su tesis *Análisis de burnout y engagement en docentes: un estudio de diario* (Tesis Doctorado) Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Muestra: 60 docentes. Finalidad: Este estudio busca analizar, utilizando la metodología de diario, el efecto de la sobrecarga laboral y feedback, recursos laborales y personales en la evolución de la salud laboral y general de los docentes de la evaluación. Resultados: El estudio muestra que el *engagement* que demuestran los docentes de manera diaria, se predice significativamente por los recursos laborales (*feedback* y afecto), en cuanto al campo laboral. Se observan valoraciones diarias de manera positiva en las variables de felicidad y satisfacción diaria con la familia entre los sujetos *engagement*, en cuando al ámbito personal. Conclusión: Se demostró que el feedback diario tiene un efecto positivo en relación a la dedicación diaria de los docentes, mejorando su estado de salud, así como el distanciarse del trabajo una vez

finalizada la jornada junto con el afecto de manera positiva, repercute de buena manera en su salud.

Aguado (2012) cuya tesis *Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes* (Tesis Maestría) Universidad San Ignacio de Loyola. Muestra: 57 docentes de una institución educativa del distrito de Ventanilla. Finalidad: Este estudio se realizó para medir, desde el punto de vista de los docentes, el nivel de clima organizacional. Resultados: Se determinó niveles promedio del clima organizacional y de las dimensiones estructura, recompensa e identidad y un nivel regular con respecto a la dimensión relaciones. Conclusión: El clima organizacional en esta institución presenta un nivel aceptable según la perspectiva de los docentes, considerando que la estructura, recompensa e identidad son aceptables y generando un sentido de pertenencia grato a esta institución, manteniéndose por debajo la dimensión relaciones, sintiendo un ambiente laboral regularmente grato entre todos los trabajadores.

Bobadilla, Callata, Caro (2015) en su tesis titulada *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global* (Tesis Maestría) Universidad del Pacífico. Muestra: 219 colaboradores de nueve sucursales de la empresa. Finalidad: El estudio tuvo como propósito delimitar las relaciones entre la cultura organizacional y orientación cultural sobre el *engagement* laboral de los trabajadores de la empresa. Resultados: Se encontró un nivel elevado de *engagement* entre los trabajadores, entendiéndose que los trabajadores presentan una actitud positiva, con niveles adecuados de vigor, dedicación y absorción. Conclusión: El *engagement* de los trabajadores se predice de forma positiva y significativa por los tipos de cultura organizacional, tales como la misión y el involucramiento. Asimismo se encontró que a pesar que cada colaborador busca su propio beneficio, mantiene como objetivo la meta común de la empresa.

Jamanca (2017) en su tesis *Engagement y estrés laboral en docentes de educación primaria en instituciones educativas públicas de Los Olivos* (Tesis Licenciatura) Universidad César Vallejo. Muestra: 247 docentes del nivel primario de

8 instituciones educativas nacionales del distrito de Los Olivos. Finalidad: Esta investigación se realizó para definir la relación entre el *engagement* y el estrés laboral de los docentes. Resultados: El nivel de *engagement* encontrado es menor, ello quiere decir que los docentes presentan un bajo nivel de motivación y optimismo en sus instituciones. La dimensión dedicación presenta un nivel menor, a comparación de las dimensiones vigor y absorción que presentan un nivel promedio. Conclusión: Se comprobó la hipótesis general, encontrando que existe una relación negativa y significativa entre el *engagement* y estrés laboral, encontrando diferencias por sexo y edad.

Luna Victoria y Mío (2017) en su tesis *Cultura Organizacional y Engagement en colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque* (Tesis Licenciatura) Universidad Señor de Sipán. Muestra: 154 colaboradores. Finalidad: Esta investigación se realizó para definir la relación entre cultura organizacional y *engagement* en colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque. Resultados: Se encontró una relación significativa entre cultura organizacional y *engagement*, demostrando que las costumbres, actitudes, creencias y valores compartidos entre los miembros de una empresa, influyen en el estado mental de cada uno de los colaboradores.

Las investigaciones originales que se presentan en los antecedentes, se han centrado en el estudio de las variables en organizaciones empresariales, cuya orientación es eminentemente la rentabilidad. Empero, la orientación que tiene el presente estudio, es la realidad educativa de una institución de EBR que comprende los tres niveles educativos y la unidad de análisis el docente.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Clima organizacional

#### 2.2.1.1 Concepto de clima organizacional

Existen diversos conceptos acerca de lo que se define como Clima Organizacional, que con el paso del tiempo nos han hecho comprender cómo ha influenciado en el desenvolvimiento de cada uno de los empleados de una organización.

Año	Autor	Aportes
1970	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y con su entorno. Para el miembro en particular de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.
1975	Schneider	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.
1986	De Witte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas,

		prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Figura 1: Aportes de Clima Organizacional

Fuente: Chiang, Martín y Nuñez, (2010) citado en Chiang, Fuentealba y Nova (2017)

Asimismo, Katz y Kahn (1966) lo han definido como el sistema hegemónico de valores de un organismo el cual mezcla las diferentes peculiaridades particulares de los individuos, para hacer que un organismo sea más eficaz. Mientras que Campbell et al. (1970) definen el clima como un conjunto de cualidades que caracterizan a una entidad en particular dentro de la organización a la que se puede llegar por la manera en la que dicha entidad se enfrenta con sus integrantes y su entorno.

De igual modo, García (2006) lo expone como las singularidades que diferencian una entidad de otra, que permanecen a lo largo del tiempo y que influyen en el desenvolvimiento de los empleados.

En adición a esto, Méndez (2000) menciona que el clima organizacional es detallado como el entorno característico de la entidad generado y advertido por el individuo; acorde con las circunstancias que se encuentran en su proceso de interrelación social y en la estructura del organismo (como se cita en Garzón 2005).

Mientras que Martínez (2001) señala que es un fenómeno que se encuentra entre los componentes del sistema organizacional y las motivaciones que se interpretan como una conducta que genera secuelas para la entidad como, por ejemplo, en cuestión a la productividad, complacencia, rotación, entre otros.

Como resultado, se tiene a Justiniano (1984) definiendo que el clima se refiere a la impresión que los integrantes de una entidad tienen de las singularidades que la definen y la distinguen sobre otras entidades, dichas percepciones influyen en el desempeño organizacional de los trabajadores.

El concepto de clima organizacional que Rodríguez (1992) nos presenta se dirige hacia las impresiones que los miembros de una misma entidad comparten en relación al trabajo, el lugar en el que este se presenta, las interrelaciones presentes en dicho trabajo y la variedad de reglamentos formales que afectan dicha labor.

Para Litwin y Stringer (1968) se comprende clima como un conglomerado de propiedades contables del medio ambiente de trabajo, advertidas de manera directa o indirecta por las personas involucradas a la entidad y que influyen en su motivación y conducta.

Para la presente investigación, se considera el concepto de Litwin y Stringer, entendiendo al clima organizacional como un conjunto de propiedades del entorno, asimiladas de manera directa e indirecta por todos los trabajadores de la institución educativa, que influye en su motivación y conducta.

#### **2.2.1.2 Características del clima organizacional**

De acuerdo con Brunet (1987) el clima organizacional cuenta con diferentes características, entre las que se encuentran:

- El clima es un concepto sintético y molecular como la personalidad y, a su vez, una configuración particular de variables circunstanciales cuyos elementos esenciales pueden cambiar aunque el clima puede continuar igual.
- El clima posee un sentido de continuidad aunque no permanentemente como la cultura, por lo que debido a una intervención particular, puede tener algunos cambios.

- Está definido por diferentes aspectos, en su mayoría por las expectativas, comportamientos, competencias y características de otras personas así como también por las realidades sociológicas y culturales de la entidad correspondiente.
- De manera fenomenológica, el clima es externo al individuo y distinto a la tarea que este realiza.
- Teniendo en cuenta de que la percepción no siempre es consciente, el clima está basado en las características de la realidad exterior tal las advierte el observador o actor.
- Actúa sobre el comportamiento. Aunque puede ser difícil describirlo con palabras, sus resultados son fácilmente identificables; ya que tiene actuación directa sobre las actitudes y expectativas, las cuales, determinan directamente el comportamiento.

Según Litwin y Stringer (1999) las características del clima en una entidad generan un determinado comportamiento dentro de la misma. Dicho comportamiento tiene un papel determinante en las motivaciones y personalidad de los integrantes de la entidad. Tal comportamiento tiene, por ende, diversas consecuencias para la entidad v.g. adaptación, rotación, productividad, satisfacción, etc. De las características que presenta, se pueden resaltar las siguientes:

- La situación donde se realiza el trabajo marca el clima organizacional.
- Cuenta con cierta permanencia.
- Presenta un fuerte impacto sobre las conductas de los trabajadores.
- Puede elevar o disminuir el grado de compromiso y la identificación de los trabajadores con su organización.
- Es afectado y, al mismo tiempo, afecta, los comportamientos y conductas de los miembros de la organización.
- Las políticas, sistema de despidos, estilo de dirección, entre otras, pueden ser variables de estructura que afecten el clima de la institución.
- La ausencia y la rotación en exceso pueden considerarse como indicadores de un mal clima organizacional.

### **2.2.1.3 Dimensiones del clima organizacional**

Davis y Newstrom (1993) señalan que la calidad del liderazgo; nivel de confianza existente entre los miembros; comunicación por parte tanto del líder como de los trabajadores; sentimientos de realizar un trabajo con utilidad; responsabilidad y recompensas de manera justa; presiones acordes con el empleo; oportunidad acordes razonables; burocracia y estructura, y compromiso por parte del empleado, es decir, participación; son los elementos fundamentales que contribuyen a crear un clima óptimo dentro de la entidad.

Chiang, Salazar y Nuñez (2007) consideraron que la comunicación dentro de la entidad, reconocimiento dentro de la misma, relaciones interpersonales dentro del área laboral, calidad laboral, toma de decisiones, entorno físico, objetivo de la institución, compromiso, adaptación a los cambios que podrían surgir, delegación de actividades y funciones, coordinación de manera interna y productividad eficiente son variables de mayor importancia dentro de una entidad.

Según Paz (2007) las dimensiones hacen referencia a los aspectos que hay que considerar al momento de realizar un descargo sobre el clima organizacional de una empresa. Para Litwin y Stringer (1978), el clima existente en una determinada empresa es explicado por la existencia de 9 dimensiones: “estructura, responsabilidad (empowerment), recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad”.

En la presente investigación solo se toma en cuenta 4 dimensiones del clima organizacional, las cuáles son: estructura, recompensa, relaciones e identidad.

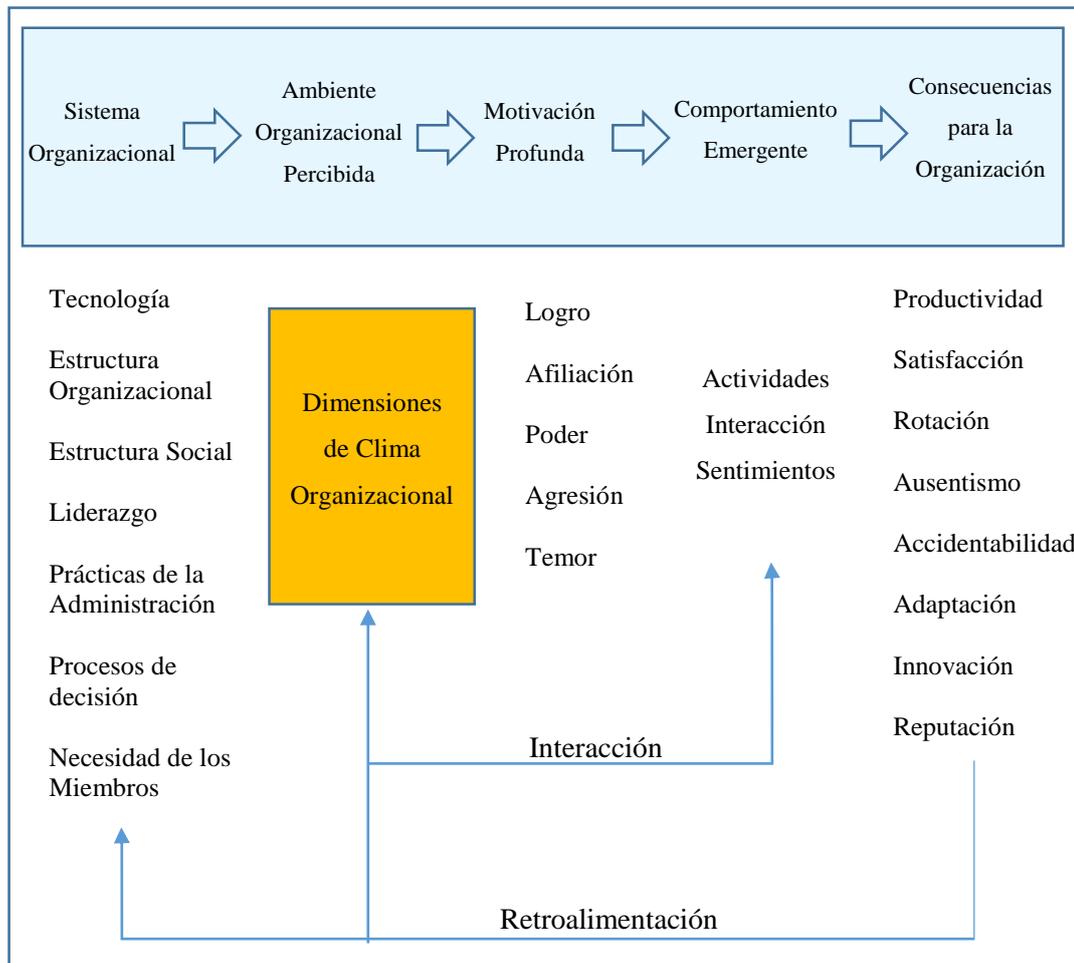


Figura 2: Dimensiones de clima organizacional

Fuente: Litwin y Stringer (1978) como se cita en Gonçalves (2000)

Las dimensiones del clima organizacional son:

### A. Estructura

Esta escala hace referencia a cómo perciben los miembros de una organización las distintas limitaciones a las que se enfrentan diariamente durante el desempeño de su labor. Entre dichas limitaciones se encuentran: la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos, entre otros. El resultado, sea positivo o negativo, va a estar influenciado tanto por el énfasis que la entidad pone sobre la burocracia como también por el énfasis que dicha entidad le pone a un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado. Dentro de esta dimensión podemos

encontrar diferentes indicadores que es importante considerar al momento de su evaluación:

-Organización establecida en el reglamento interno: Lusthaus et al. (2002) mencionan que el sistema de organización es “la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización”.

-Actividades organizadas con previo acuerdo: Sosa et al. (2007) Al realizar un estudio evidenciaron que la participación de todos los trabajadores en los acuerdos de la empresa, es indispensable para el éxito en las estrategias a largo plazo, entre otros factores.

-Aprobación de decisiones por todos los trabajadores: Sosa et al. (2007) Menciona que la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones de la empresa, alentándolos a compartir su experiencia en el trabajo, causa una comprensión mayor de las decisiones adoptadas, debido a que han participado de su elección. Asimismo, surge el sentimiento de pertenencia y responsabilidad de cada participante el cual provoca que se llegue a las metas esperadas.

-Decisiones tomadas en asamblea: Gunnigle (1999) diferencia las formas de participación de los trabajadores, como directa e indirecta. Definiendo a las directas como las tomadas por los directivos orientadas a otorgar poder mayor de decisión a los empleados sobre lo referido al clima laboral. Mediante las decisiones indirectas se evalúa las opiniones de los empleados en organismos representativo como, sindicatos, comités, etc. (como se cita en Báez, 2011). Esta participación puede generar altos beneficios en los trabajadores como: elevar su nivel de motivación, responsabilidad e identificación con los intereses de la empresa, ausentismo bajo y mejores relaciones en el trabajo. (Uvalic, 1991)

- Apertura para escuchar opiniones: Amorós (2007) afirma que en todo grupo debe existir la comunicación, siendo ilógico la falta de ello. De igual manera, Robbins y Judge (2009) sostienen que cuando el jefe es comprensivo, amistoso hace elogio por

el buen desempeño, muestra interés en los empleados y escucha sus opiniones, los empleados sienten mayor satisfacción en el trabajo.

-Respeto de opiniones: Brunet (1987) dice que un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y literal puede mejorar el clima de la organización.

## **B. Recompensa**

Corresponde a la percepción que se tiene por parte de los miembros de una entidad sobre el incentivo que recibirán si realizan un trabajo en condiciones óptimas como para adquirirlo. Entre las diversas teorías existentes que ayudan al entendimiento de este punto se encuentra la Teoría de la equidad, presentada por Robbins (1999), en dicha teoría presenta que los individuos, o miembros de una organización en este caso, eliminan cualquier desigualdad después de haber comparado sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben por dichas aportaciones con las aportaciones y beneficios de otros miembros. Dentro de esta dimensión podemos encontrar diferentes indicadores que nos demuestran que debemos considerar al momento de su evaluación.

-Recompensa en desarrollo académico: Gatewood y Field (1987) mediante una investigación acerca de “el mejor yo reflejado”, hallaron que las personas frecuentemente nos concentramos en las limitaciones que podemos tener, a pesar de que siempre tenemos cosas en las que somos buenos de manera inusual. Caso contrario ocurre con nuestras fortalezas, las cuales en muy pocas ocasiones nos concentramos para saber cómo aprovecharlas (como se cita en Robbins y Judge, 2009). Los trabajadores de una empresa valoran cuando sus superiores notan estas fortalezas, considerándolas como importantes para la empresa y además son recompensadas con diferentes incentivos para seguir desarrollándolas.

-Desarrollo profesional: Robbins y Judge (2009) nos dicen que las personas prefieren empleos que planteen retos mentales, es decir que les den oportunidades para desarrollar sus destrezas y habilidades, con adecuada retroalimentación para poder mejorar su desempeño, así como libertad y tareas diversas.

-Recompensa al esfuerzo personal: Robbins y Judge (2009) mencionan que cuando el pago es percibido justo de acuerdo al puesto, el nivel de competencia personal y dentro del promedio de la sociedad, los empleados pueden sentir satisfacción y que sus expectativas están siendo cumplidas.

### **C. Relaciones**

Hace referencia a un ambiente grato de trabajo y relaciones positivas existentes tanto entre los propios trabajadores, como con sus jefes. Dichas relaciones se generan tanto dentro como fuera de dicha organización, dando a entender que existen dos grupos dentro de toda organización existente. Los grupos formales, los cuales forman parte de la jerarquía de la propia organización, y los grupos informales, el cual se produce a partir de las relaciones de amistad que pueden presentarse entre los miembros de la organización sin importar a que orden jerárquico pertenezcan dentro de dicha organización.

-Superación de conflictos de manera asertiva: Acland (2002) nos dice que el deterioro gradual del clima organizacional y pérdida de una cantidad considerable de buenos empleados, pueden ser consecuencias del conflicto. Este grave dilema puede causar lesiones considerables en el desempeño de una empresa y hasta causar que la empresa se disuelva. Es importante que la empresa halle de manera oportuna los indicadores de conflictos para encontrar soluciones pertinentes.

-Cooperación: Robbins y Judge (2009) mencionan que la satisfacción de los empleados se incrementa por la interacción social con sus pares y sus jefes, es decir, cuando los trabajadores son amables, colaboradores, y el jefe demuestra ser comprensivo, los trabajadores demuestran estar satisfechos de manera laboral.

-Buenas Relaciones humanas: Gagliano (2009) define este término como “las relaciones que se establecen entre personas, sean éstas en forma individual o en grupos”. Y menciona también que el éxito para que existan buenas relaciones humanas es que las personas estén preparadas para tanto para el “saber hacer” como

para el “saber ser”, lo cual implica que todas las personas sientan que salen beneficiadas del proyecto conjunto.

#### **D. Identidad**

Es la sensación de pertenencia a una organización, sintiéndose como un miembro importante en un equipo de trabajo, generando ello la sensación de querer compartir todo lo personal con su organización.

-Identidad con la institución: Para Robbins y Judge (2009) es el “involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza”. Aquellos empleados que sienten pasión por su trabajo es porque se encuentran identificados, en cambio los que dan su tiempo sin mayor atención o energía, poseen poca identificación con la organización.

-Compromiso con la institución educativa: Flores (2005) menciona que “El sentido de pertenencia es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. El sentido de pertenencia crea en el empleado un sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y programas”.

-Disfrute: La Follette y Sims (1975) realizaron una investigación con más de mil empleados de un nosocomio, la cual dio como resultado que la satisfacción se encuentra relacionada con el rendimiento y el clima en el trabajo (como se cita en Brunet, 1987).

#### **E. Responsabilidad**

Mediante esta dimensión los miembros de una entidad son conscientes de su autonomía sobre la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Saben con certeza cuál es su trabajo y función dentro de la empresa, perciben la sensación de ser su propio jefe puesto que la supervisión que reciben es de tipo general, más no específica.

#### **F. Desafío**

Hace referencia a las metas que los miembros de una organización tienen con respecto a determinados riesgos que son capaces de tomar durante su desempeño laboral. Si la organización promueve la aceptación de riesgos calculados con el fin de lograr los objetivos propuestos, se generará un clima competitivo que los desafíos ayudarán a mantener. Dicho clima es necesario en toda organización.

### **G. Cooperación:**

Es por este medio por el cual los miembros de una entidad son conscientes de la existencia del espíritu de ayuda por parte de los jefes y personal de dicha organización. Cuenta con gran énfasis en el apoyo mutuo, en la camarería, que prevalece en el ambiente de trabajo, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### **H. Estándares**

Aquí se detalla cómo los miembros de una organización perciben los estándares establecidos para que la institución sea productiva.

### **I. Conflicto**

Es la percepción de que todos los miembros de una organización, sean jefes o subordinados, los que desean oír diferentes puntos de vista, se pone énfasis para que los problemas no estén escondidos o se disimulen por más tiempo, de lo contrario estos salgan a la vista. La comunicación entre las diferentes escalas jerárquicas de dicha organización puede evitar que los rumores generen un papel importante, evitando así que genere un conflicto innecesario.

A pesar de que Litwin y Stringer propusieron estas 9 dimensiones, sólo se considerarán para la investigación 4: estructura, recompensa, relaciones e identidad, puesto que se adaptan a la realidad descrita en la institución educativa de estudio.

#### **2.2.1.4 Teoría de los sistemas**

Para Likert (1985) menciona que variables como la estructura de la organización y la forma en que es administrada, la normatividad, la toma de decisiones, entre otras, influyen en la percepción del clima organizacional. Sin embargo este tipo de variables son causales. Existen otro tipo de variables que intervienen también como las actitudes, motivaciones y la comunicación. También menciona que los resultados obtenidos por la entidad son referidos por las variables finales, las cuales son dependientes de las dos variables anteriores. Las ganancias, productividad, y pérdidas de la organización están incluidas en las variables en cuestión. Likert refiere que para él es más importante que le preste una importancia aún mayor a la percepción del clima que al clima en sí. Sostiene que las percepciones que tienen de la situación de manera subjetiva resultan en las conductas y actitudes de los miembros de la empresa. Tomando como punto de partida las diferentes configuraciones de variables, Likert estandariza 4 tipos de sistemas organizacionales, cada uno con su respectivo clima particular (como se cita en Paz, 2007) estos son:

A. Sistema I: Autoritario. La desconfianza es lo que caracteriza este tipo de sistema. Los directivos de la organización tomando las decisiones y desde ese punto son difundidas, siguiendo una línea por defecto burocrática de conducto regular. Los procesos de control también se encuentran de manera centralizada y formal. La desconfianza, inseguridad y temor generalizados caracterizan el clima de este tipo de sistema organizacional.

B. Sistema II: Paternal. Las decisiones son adoptadas por los escalones más altos de la organización también en esta categoría. Este sistema centraliza el control pero a diferencia del Sistema I, cuenta con mayor delegación. El tipo de relación que caracteriza a este sistema es paternalista, recayendo todo el poder en las autoridades pero concediendo algunas facilidades a los subordinados, con cierta flexibilidad. Desde la cima jerárquica hasta la base se basa en relaciones de confianza de manera tolerante y de manera inversa, en relaciones de dependencia. El clima parece ser estructurado y estable para los subordinados y parecen tener sus necesidades sociales cubiertas, en la medida que respeten las reglas dispuestas por los directivos.

C. Sistema III: Consultivo. A diferencia de los otros dos sistemas, este sistema es más descentralizado y delega las decisiones. A pesar de que se mantiene un sistema jerárquico, los escalones medios o bajos adoptan las decisiones propias y se les delega el control. Un punto que caracteriza a este sistema es que la confianza es mayor así como los niveles de responsabilidad.

D. Sistema IV: Participativo. En este sistema la toma de decisiones no está centralizado, puesto que se encuentra distribuido en diferentes puntos de la organización. Se genera una partida grupal, puesto que las comunicaciones toman todos los puntos de la pirámide jerárquica. Los niveles de compromiso para con la organización y sus objetivos son altos por parte de los trabajadores, gracias a los altos niveles de confianza característicos de este sistema. Las relaciones entre los trabajadores y la dirección son buenas y, gracias a esto, prevalece la confianza en los diferentes sectores de la organización.

## **2.2.2 Engagement**

### **2.2.2.1 Antecedentes del engagement**

Para poder comprender qué significa el término *engagement*, es necesario revisar el concepto de *burnout* y sus características, puesto que es así como se originó este término, tomándolo como opuesto del *burnout*.

El síndrome de *burnout* o síndrome de quemarse en el trabajo SQT, fue definido por primera vez por Freudenberger (1974), quien después de realizar un estudio a jóvenes trabajadores de su clínica lo definió como un estado de cansancio profundo, o decepción a causa del esmero en una relación, causa o forma de vida, sin producirse el empeño deseado.

Desde el punto de vista psicosocial puede ser definido como un resultado en su mayoría emocional, surgido de manifestaciones diferentes secuencialmente generadas por la interacción de características del trabajo y vida personal de los trabajadores. Según Maslach y Jackson (1981) comprende los síntomas: agotamiento emocional, debido al trato con las personas con las que se relaciona diariamente en el trabajo, despersonalización, respondiendo de manera negativa y hasta inhumana a las personas con las que interactúa, y falta de realización personal, sintiéndose incompetente en el trabajo”, como se cita en Fernández (2010).

Schaufeli y Enzmann (1998) definen al burnout como un estado psicológico, negativo, conectado con el trabajo en personas consideradas normales, que se caracteriza especialmente por extenuación emocional, acompañado por una molestia, una sensación de poca suficiencia y motivación, así como el desarrollo de comportamientos en el trabajo que no funcionan como corresponde.

En relación a sus características, Maslach y Leiter (1997) postulan que el *engagement* es lo opuesto del *burnout* (medido con el MBI-GS) caracterizado por vigor, dedicación y absorción, al contrario del agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional, dimensiones del *burnout* (como se cita en Lisboa et al 2009). El *burnout*

se vincula a la insatisfacción, el desgaste emocional y el malestar psicológico, en una espiral de deterioro de la salud. Por el contrario, el *engagement* se asocia a actitudes y emociones positivas en el trabajo v.g. satisfacción, compromiso organizacional, y al bienestar (Bakker y Demerouti, 2007; Simpson, 2009; Trepanier et al., 2014).

Maslach y Jackson (1986) establecen que el burnout es un síndrome compuesto por tres dimensiones, las cuales para efecto de nuestra investigación, es necesario poderlas comprender para el mejor entendimiento de sus diferencias con el engagement:

-El agotamiento emocional, es experimentado por los empleados, los cuales perciben que ya no pueden dar más de sí mismos a causa de la sobrecarga de trabajo y las distintas demandas laborales, tales como, contacto prolongado y de manera diaria con las personas que deben atender.

-La despersonalización o el cinismo, es el desarrollo de conductas, sensaciones y formas de actuar caracterizadas por su negatividad e impertinencia hacia quienes se brinda el servicio. En el caso de otras profesiones, esta dimensión de burnout denota la actitud irónica e impertinente en referencia a la finalidad o propósito del trabajo realizado.

-La falta de eficacia profesional percibida, es la inclinación de los empleados para calificar de forma negativa su habilidad para realizar su trabajo y falta de eficacia.

Para Schaufeli et al. (2007), el *burnout* no es lo opuesto a las tres dimensiones del *burnout*, al contrario, es un término independiente caracterizado por sus componentes vigor, dedicación y absorción. Salanova y Schaufeli (2004) nos dicen que “el *burnout* hace referencia a una “metáfora”. Describe un estado de agotamiento similar a un fuego que se sofoca, a una vela que se extingue, a una batería que se agota...”

Por otra parte, Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) nos dicen que existen dimensiones del *engagement* y *burnout* consideradas opuestas, tales como vigor con agotamiento y dedicación con cinismo. Además, Schaufeli y Bakker (2003) afirman que la energía, también llamada activación, es el continuo que se dirige desde vigor hasta agotamiento, de igual modo el continuo denominado identificación se dirige desde dedicación hasta cinismo. A continuación se ilustra de manera gráfica las relaciones entre las dimensiones mencionadas.

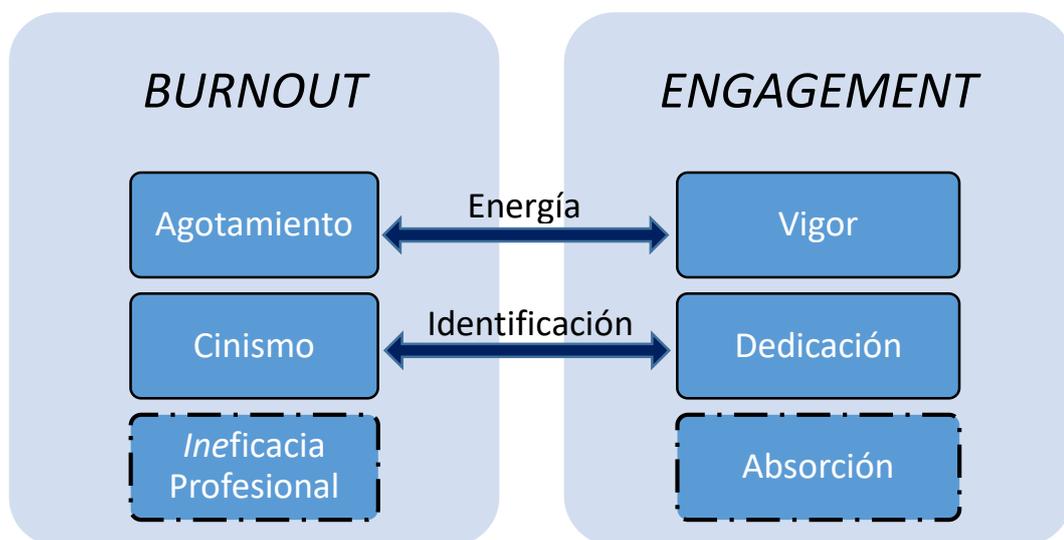


Figura 3: Las hipotéticas relaciones entre *Burnout* y *Engagement*

Fuente: Salanova y Schaufeli (2004)

Por lo que se refiere a la tercera dimensión del *burnout* llamada ineficacia profesional o falta de eficacia profesional, no existe en la definición del *engagement* una dimensión llamada eficacia profesional, es por ello que absorción no es considerada su opuesto. Para comprenderlo mejor, Maslach et al. (2001) nos explican que se debe a que el denominado corazón del burnout es compuesto por el cinismo y el agotamiento, interrelacionados entre sí, a diferencia de la ineficacia la cual se desarrolla de manera independiente y paralelamente (como se cita en en Salanova y Schaufeli, 2004).

### 2.2.2.2 Definición de *engagement*

Diferentes autores han introducido el término *engagement* en sus diversas investigaciones relacionándolo a diferentes factores de bienestar en el trabajo. Conviene subrayar que no existe una traducción exacta en español, por lo que es preciso considerarlo en su idioma original.

Kahn (1990) fue uno de los primeros en introducir el concepto de *engagement* postulando que los empleados con *engagement* ponen mayor esfuerzo en su trabajo, al identificarse con ello y estar física y emocionalmente envueltos, cumpliendo las metas de la organización.

Por su parte, Schaufeli et al. (2003) han definido este término como un estado afectivo-cognitivo más persistente e influyente que integra sensaciones de Vigor, Dedicación y Absorción. A partir de este concepto, el *engagement* está siendo investigado de mayor manera durante los últimos tiempos.

El *engagement* se ha definido por Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker (2002) como la condición psicológica optimista conectado con el empleo, el cual se encuentra caracterizado por sus dimensiones vigor, dedicación y absorción. El *engagement*, más que ser temporal y particular, es una condición o estado más duradero, es decir, sin centrarse en un solo evento, circunstancia u objetivo específico (como se cita en Salanova y Schaufeli, 2004).

Salanova et al. (2011) encontraron en su investigación que las emociones positivas se relacionan con el *engagement*, que las emociones positivas de baja activación, satisfacción y confort, poseen un menor efecto predictivo, a comparación de las emociones positivas de alta activación, entusiasmo, sobre el *engagement* (como se cita en Castellano et al, 2013).

Bakker (2011) lo considera como un estado enérgico y efectivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción, y relacionado con el trabajo.

Un estudio más reciente, Lozano y Reyes (2017) nos dicen que últimamente el *engagement* está siendo muy utilizado en el campo académico y que la definición del *engagement* se refiere a “la vinculación, la implicación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y la energía. Sin embargo, no existe acuerdo entre los profesionales sobre su significado y, por tanto, tampoco sobre su medida y evaluación”.

Por su parte, Orgámbidez, Pérez y Borrego (2015) nos dicen que la aparición del término *engagement* coincide con la “nueva perspectiva de la Psicología, iniciada a raíz del célebre artículo de Seligman y Csikszentmihalyi (Seligman et al., 2005)”.

Chiang, Fuentealba y Nova (2017) mencionan que el *engagement* se relaciona con una mejor salud física y mental así como con el optimismo, autoestima, motivación intrínseca y autoeficacia de la empresa, mostrando mayor compromiso en el trabajo de parte de los trabajadores, siendo capaces de colaborar con sus pares, aceptar retroalimentación y crear oportunidades laborales con una exitosa adaptación al ambiente de trabajo.

Salanova y Schaufeli (2009) distinguen entre el *engagement* del trabajador y el *work engagement*, es decir, *engagement* en el trabajo, refiriéndose a este último como la relación psicológica que existe entre el trabajador con su trabajo (como se cita en Chiang, Fuentealba y Nova, 2017). Asimismo también podemos apreciar que en su libro nos dicen que la traducción de este término al español es muy complicada, pues puede caer en error, simpleza o repetición de palabras con significado distinto, a diferencia de otros conceptos que sí tienen traducción específica, un ejemplo de ellas es *workholism* que se traduce como adicción al trabajo, *work dedication* que es dedicación al trabajo y *organizational commitment*, compromiso organizacional. El término *engagement* puede ser similar o estar relacionado con estos conceptos pero es más complejo, es por ello la necesidad de también tomarlo en inglés en la presente investigación.

Así mismo Lozano y Reyes (2017) realizaron un estudio con docentes universitarios los cuales manifestaron sentirse *engaged* con su labor de docentes, pero no mucho con su institución, por no estar de acuerdo con la comunicación y reglas. Mediante este estudio se pudo determinar los vínculos existentes entre las variables autoeficacia general y *engagement* laboral, como la persistencia, lo cual evidencia vigor en las actividades y la pasión, que ellos reconocían como fortaleza.

Hay que mencionar, además la definición propuesta por un estudio realizado por Innovum de Fundación Chile (2015) entendiendo al *engagement* como un estado individual en el que las personas se sienten enérgicas y entusiasmadas, expresándolo a través de sus comportamientos, los que se potencian y logran que obtengan resultados destacados en el desempeño de sus responsabilidades y tareas en la empresa. De igual modo, se ha encontrado relación entre el *engagement* y “satisfacción, compromiso organizacional, comportamientos proactivos en el lugar de trabajo, bienestar, salud, creatividad” (Albrecht, 2010) así como el nivel de innovación en el lugar de trabajo (Macleod y Clarke, 2008), resaltando la importancia del *engagement* para toda organización.

Para esta investigación se considera el *engagement* como un estado personal duradero, afectivo y cognitivo de los docentes con su labor en la institución educativa, relacionado a su vez con emociones positivas como el compromiso, identificación, pasión, esfuerzo, entusiasmo y energía.

### **2.2.2.3 Dimensiones del *engagement***

Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2001), en el manual para el UWES nos dicen que los componentes de *engagement* son:

-Vigor: esta dimensión se caracteriza por los grandes niveles de energía y habilidad para tener una alta concentración en el trabajo, la voluntad para dedicar esfuerzo en el trabajo, persistiendo ante las diversas dificultades que se presenten.

-Dedicación: esta dimensión se refiere al gran involucramiento con el trabajo, unido a la experimentación de sensaciones de importancia, regocijo, orgullo, estímulo, desafío por el trabajo.

-Absorción: esta dimensión es caracterizada por la concentración total y por sentirse inmerso plácidamente en el trabajo, de tal manera que se experimenta la sensación de que el tiempo “pasa volando” y se padece sensaciones de desagrado y dificultad para desconectarse del trabajo a causa de las altas cantidades de concentración y satisfacción vividas.

Es importante reconocer las características de cada una de las dimensiones del *engagement*.



Figura 4: Dimensiones del *engagement*

Fuente: García (2013)

Es necesario recalcar las semejanzas y diferencias entre las dimensiones del *burnout* y *engagement*, siendo vigor y dedicación opuestos a dos dimensiones del *burnout* a diferencia de absorción, dimensión que no se considera opuesta a la falta de eficacia profesional. Esto podría explicarse según Salanova y Schaufeli (2004) quienes mencionan que a través de la investigación se encontró la importancia de que los

trabajadores manifiesten la dimensión absorción, es decir que se encuentren absolutamente absortos y felices en su trabajo correspondiente. De esta manera manifiestan un estado semejante al denominado *flow*, el cual según Csikszentmihalyi (1990) es una condición mental de disfrute pleno y óptima experiencia, similar a la absorción por la atención concentrada hacia la actividad, demostrando disfrute y unión de la mente y cuerpo para el logro de la concentración total. Pero como bien nos dicen Salanova y Schaufeli (2004) a diferencia del *flow*, la absorción es más persistente y sin delimitaciones temporales a una actividad en particular y concreta.

Para esta investigación, se considera al vigor, dedicación y absorción como dimensiones del *engagement*; el vigor se comprende como los grandes niveles de energía y esfuerzo laboral; la dedicación se entiende como las sensaciones de orgullo, desafío, entusiasmo e implicación laboral; la absorción se considera como la sensación de placer de conectarse al trabajo y la alta concentración.

#### **2.2.2.4 Causas del *engagement***

Salanova y Schaufeli (2004) mediante su investigación, han encontrado como probables causas del *engagement*:

-Los recursos laborales: son las características del rol desempeñado en el trabajo, considerados recursos motivadores o vigorizantes. Estos recursos pueden ser: el apoyo social de los jefes y compañeros, el *feedback* recibido, la autonomía para la realización del trabajo, diversidad de tareas y las facilidades de formación laboral. Existe una relación positiva entre los recursos y el *engagement*, puesto que mientras más recursos se encuentren en el trabajo, más trabajadores se considerarán *engaged*.

-Los recursos personales: considerándose a la confianza en la eficacia personal o autoeficacia (Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, 2001). Cabe resaltar que la autoeficacia es tanto causa como consecuencia del *engagement*, es decir, la creencia en la efectividad en el trabajo influye de manera positiva en el *engagement*, el que a su vez influye en el aumento de la confianza en la eficacia personal.

-La recuperación debida al esfuerzo: tomándose en cuenta a los esfuerzos físicos, mentales y emocionales de la jornada laboral diaria. Los trabajadores que se llegan a recuperar de manera adecuada del esfuerzo del día anterior, al día siguiente sienten mayores niveles de *engagement* que aquellos que no lo lograron (Sonnetag, 2003). Generando así que los elevados niveles de *engagement* ayuden a los trabajadores en sus nuevas metas de trabajo y en la toma de decisiones.

-El contagio emocional fuera del trabajo: Estas emociones positivas pueden extenderse de dos maneras, desde el trabajo a casa o de casa al trabajo. Una armonía positiva entre la familia y el trabajo genera niveles más altos de *engagement*. Un estudio realizado por Bakker, Demerouti y Schaufeli (2003) descubrió que tanto la dimensión vigor como dedicación, se traspasa entre esposos, sugiriendo así un proceso de contagio emocional entre personas dando lugar a la carácter contagioso del *engagement*.

#### **2.2.2.5 Modelo Demandas y Recursos Laborales (DRL)**

Orgámbidez, Pérez y Borrego (2015) nos dicen que el modelo DRL es uno de los modelos más comunes para estudiar el *engagement*. Este modelo resalta a las demandas y recursos laborales como dos tipos de características en cualquier organización. Entendiendo a las demandas laborales como cualidades de la empresa que requieren un esfuerzo para ser realizadas de parte de los trabajadores, implicando un gasto por su esfuerzo mental y físico. Afirmando que los recursos laborales son todas las cualidades tanto organizacionales, como sociales, físicas y psicológicas que permiten enfrentar las demandas laborales, reduciéndolas y motivando el desarrollo del empleado a nivel profesional como personal (Demerouti y Bakker, 2011). Todo ello se puede reflejar en el modelo que se presenta a continuación.

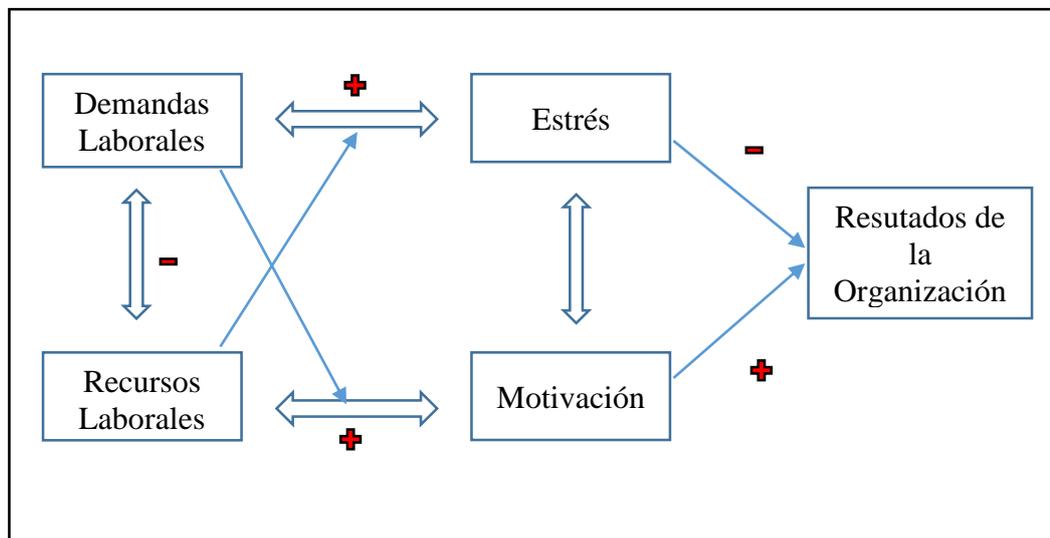


Figura 5: Modelo DRL

Fuente: Demerouti et al. (2001) En Bobadilla, Callata y Caro (2015)

En esta figura según López y Meneghel (2017) resalta que en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), la combinación de demandas y recursos influyen en la motivación de los trabajadores, así como en el proceso de su deterioro de salud. Considerando de manera negativa a las demandas por el costo que llega a generar a largo plazo en el trabajador, pudiendo ser percibidas como amenaza (Christian & Slaughter, 2011). En cambio, se considera de manera positiva a los recursos, puesto que son necesarios para favorecer el desarrollo personal del trabajador y disminuyen las demandas laborales (Salanova, 2009a).

Asimismo, Bakker y Demerouti (2008) profundizan que los recursos laborales se vinculan con el *engagement* de los trabajadores, asociándose a conductas positivas y emociones positivas en el trabajo, mientras que las demandas laborales en exceso logran desarrollar el agotamiento en los trabajadores provocando el síndrome de *burnout*. (Como se cita en Orgámbidez, Pérez y Borrego, 2015).

Con respecto a los efectos positivos, Schaufeli (2015) menciona que el modelo de demandas y recursos en el trabajo determina diferentes causas y consecuencias para

poder elevar el *engagement* de los trabajadores y aumentar sus efectos positivamente. En el *engagement*, los empleados invierten mucho vigor y dedicación, entre otros y reciben a cambio interés, reconocimiento, retroalimentación o *feedback*, autoestima, como fruto de su buen trabajo. Esto resulta en un modelo de intercambio social, balanceado, con una armonía entre inversión y recompensas.

De igual modo Innovum Fundación Chile (2015), usando el modelo DRL (Bakker, Demerouti, y Sanz-Vergel, 2014) condensaron aquellos factores que influyen en el *engagement* de los trabajadores junto a sus dimensiones correspondientes, los cuales se sintetizaron en la figura 6.

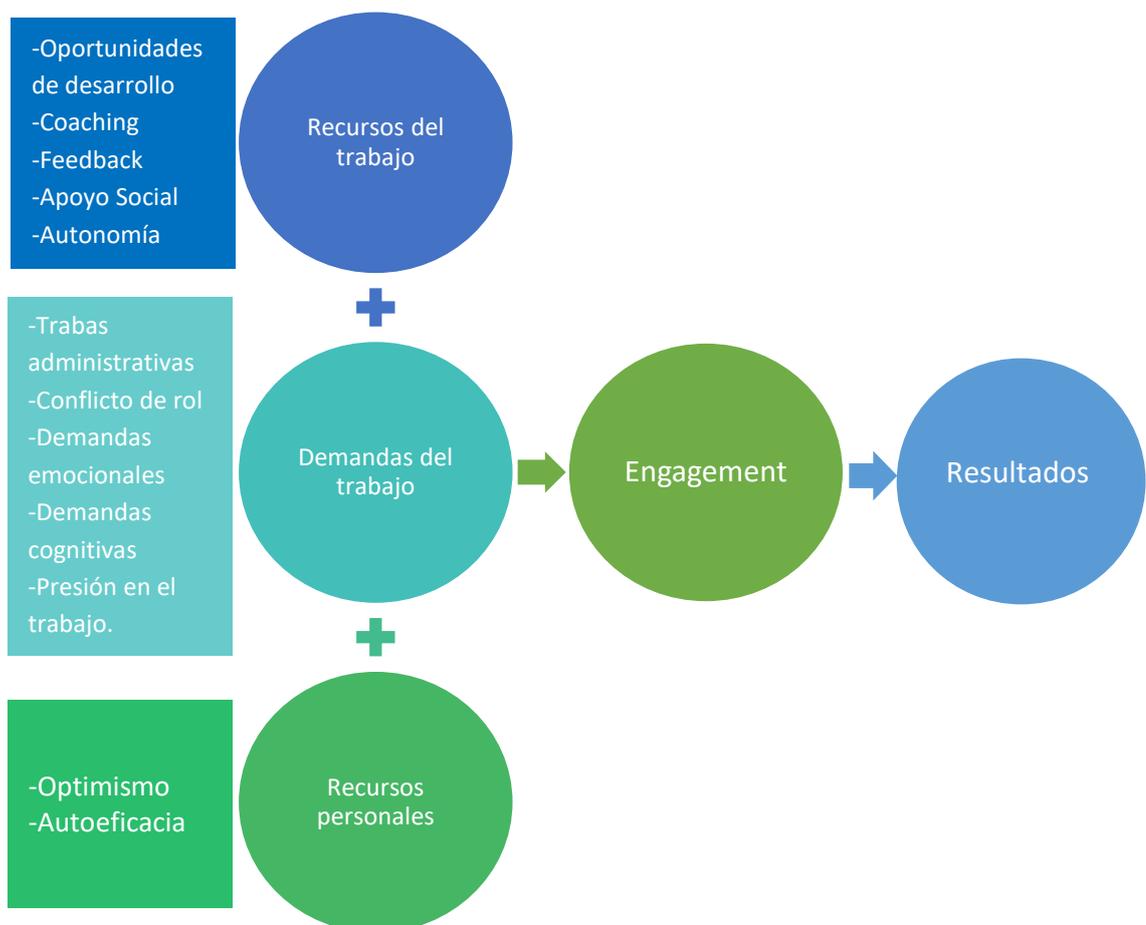


Figura 6: Factores del Modelo de Recursos y Demandas Laborales

Fuente: Innovum Fundación Chile (2015)

Por lo antes definido, según el modelo DRL, por medio del *burnout* y *engagement*, las demandas y recursos laborales pueden tener una relación directa con los resultados de la organización. Saks (2006) por su parte menciona que el *engagement* en el trabajo está relacionado a las ganas de permanecer en la empresa y satisfacción del trabajador, puesto que al encontrarse *engaged* siente que su trabajo es valorado y demuestra una mejor labor (como se cita en Orgámbidez, Pérez y Borrego, 2015). Podemos resaltar que el *engagement* y la satisfacción laboral tienen una relación positiva.

#### **2.2.2.6 Trabajadores *engaged***

Salanova y Schaufeli (2004) destacan las diferencias existentes entre trabajadores con *burnout* y *engagement*, puesto que a diferencia de los trabajadores *burnout*, los trabajadores *engaged*, se caracterizan por la energía que denotan en su comportamiento, su trabajo efectivo y su capacidad de afrontar las demandas laborales del mundo moderno.

En efecto, Innovum Fundación Chile, considera que los empleados de alto *engagement* también se distinguen porque experimentan “gratitud, alegría y entusiasmo”, las cuales son emociones positivas en el trabajo que se llegan a contagiar a los demás trabajadores. Así mismo resalta el impacto del *engagement* en los resultados de la organización, puesto que al relacionarse con el empeño de los trabajadores, por consiguiente, se relaciona con el desempeño de las empresas. Cabe resaltar que el *engagement* no sólo influye en la actuación en el puesto de trabajo, sino también fuera de rol, logrando que un trabajador ayude a otro o de ser necesario trabaje horas extras para terminar un proyecto y es considerado hoy en día de gran importancia para el logro de resultados positivos de una empresa, llegando a tomarse en algunos casos, como estrategia para la gestión de recursos humanos. Es indiscutible las actitudes que los trabajadores con alto *engagement* toman como parte de ellos en beneficio de la empresa.

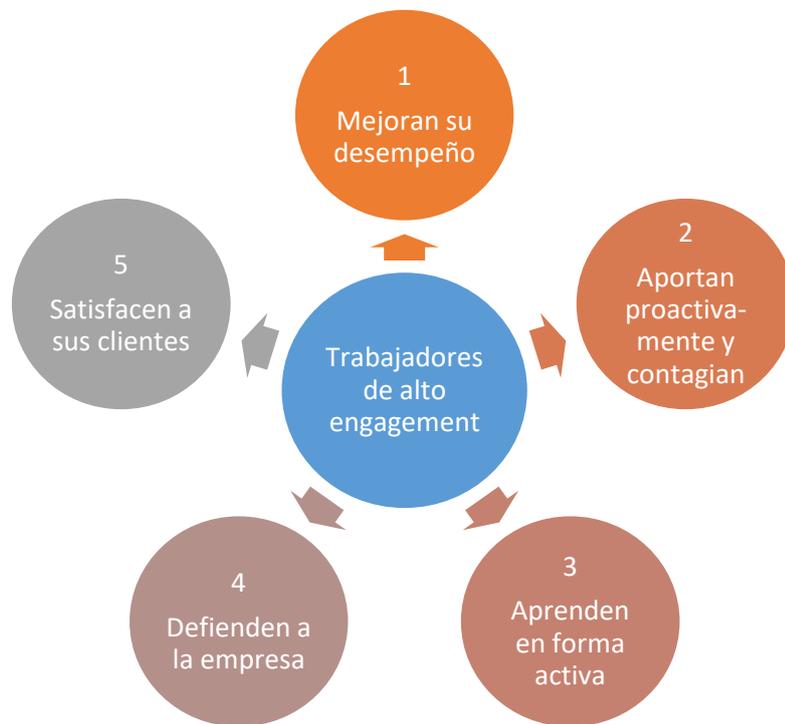


Figura 7: Trabajadores de alto *engagement*

Fuente: Innovum Fundación Chile (2015)

Existen dos puntos importantes que Ulrich (1997) considera respecto a las competencias necesarias para que los trabajadores de una empresa realicen un trabajo eficiente; que hoy en día se está dando mayor importancia al capital humano y que los empleados que necesita una empresa deben ser capaces y dispuestos a dar un mayor esfuerzo psicológico en sus roles (como se cita en Salanova y Schaufeli, 2009).

Para ser más específicos, Salanova y Schaufeli (2009) especifican las competencias necesarias para que los trabajadores de hoy puedan concretizar su potencial al máximo y rendir óptimamente en los nuevos escenarios laborales. Dichas competencias se han organizado en cuatro modos psicológicos, las cuales son presentadas en la figura 8, resaltan también que los empleados además de las características mentales, los empleados deberán de estar en forma físicamente, estando en buena condición física y siguiendo un estilo de vida saludable.



Figura 8: Competencias psicosociales de los empleados *engaged*

Fuente: Salanova y Schaufeli (2009)

En contraposición al *burnout*, Salanova y Schaufeli (2004) hallaron revisando diversas investigaciones, consecuencias importantes del *engagement* tales como, la mejoría de la salud; disminuyendo los niveles de tensión nerviosa y depresión (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003) y la disminución de trastornos psicológicos que generen efectos físicos (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001).

### 2.2.2.7 Cuestionario UWES

Schaufeli y Bakker (2003) desarrollaron la escala de entusiasmo laboral Utrecht Work *Engagement* Scale (UWES) para poder evaluar el *engagement* en los trabajadores. Esta escala ha sido utilizada mundialmente, siendo traducida a diversos idiomas. Se creó a partir de 23 estudios realizados entre el año 1999 y 2003, tomando una muestra de 12631 personas de 9 distintos países con diferentes lenguas nativas (como se cita en Granados, 2015).

En el manual de UWES aparece esta encuesta traducida a diversos idiomas, así como sus versiones para trabajadores y para jóvenes estudiantes. Schaufeli y Bakker (2003) precisan que al principio el UWES contaba con 24 ítems (9 de vigor, 8 de dedicación) pero algunos de ellos fueron reformulados constituyendo así el UWES-24. Al ser sometido a evaluación frente a una muestra constituida por empleados y estudiantes, se eliminó 7 ítems por su inconsistencia creando así el UWES-17 el cual contiene 6 de vigor, 5 de dedicación y 6 de absorción. Cabe destacar que en dos ítems (Ab06 y VI 06) también se encontraron inconsistencias, por lo que también se ha utilizado el UWES-15 (Demerouti, Bakker, Janssen y Schaufeli, 2001).

En la presente investigación se considera la versión UWES-17 puesto que se ha encontrado estudios previos que trabajan con los 17 ítems sin presentar problemas en su evaluación. A continuación se detalla cada componente del *engagement* tomada del Manual de UWES (Schaufeli y Bakker, 2003).

#### **A. Vigor**

Es evaluado mediante seis ítems, refiriéndose a:

- Niveles altos de energía.
- Resiliencia.
- Voluntad de dedicar esfuerzos.
- No fatigarse con facilidad.
- Persistencia frente a dificultades.

Si los trabajadores presentan un gran puntaje en este componente, entonces se podría decir que poseen gran energía que se combina con su resistencia y entusiasmo a la hora de trabajar, de presentar puntajes bajos sería todo lo contrario. Estos seis ítems han sido colocados de manera positiva para que el trabajador pueda indicar en la escala del 0 al 6 si se siente de esta manera.

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.

5. Soy muy persistente en mi trabajo.
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.

### **B. Dedicación**

Es evaluada mediante cinco ítems, refiriéndose a:

- Sentido o significado del trabajo.
- Sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor.
- Sentirse inspirado y retado por el trabajo.

Si los trabajadores presentan un gran puntaje en este componente, sienten entusiasmo y orgullo por su trabajo, es decir, al ser su experiencia desafiante, significativa e inspiradora que ellos se sienten realmente identificados con su institución. De presentar bajos puntajes, sería todo lo contrario, es decir, los trabajadores no se sienten identificados con su institución. Estos cinco ítems han sido colocados de manera positiva para que el trabajador pueda indicar en la escala del 0 al 6 si se siente de esta manera.

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
3. Mi trabajo me inspira.
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
5. Mi trabajo es retador.

### **C. Absorción**

Es evaluada mediante seis ítems, refiriéndose a:

- Estar felizmente inmerso en su trabajo.
- Presentar dificultad para dejar el trabajo.
- Sentir que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.

Si los trabajadores presentan un gran puntaje en este componente, están involucrados en el trabajo de tal manera que se olvidan de lo que ocurre a su alrededor y el tiempo pasa volando para ellos. Podríamos decir que se sienten inmersos en su

trabajo y les cuesta dificultad dejarlo, sintiendo felicidad de involucrarse en su labor. De presentar bajos puntajes sería todo lo contrario, es decir, no se sienten inmersos en su trabajo. Estos seis ítems han sido colocados de manera positiva para que el trabajador pueda indicar en la escala del 0 al 6 si se siente de esta manera.

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
4. Estoy inmerso en mi trabajo
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

## 2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

**Estructura:** Las políticas, objetivos, deberes, reglas, normas, procedimiento, etas y estándares que son implementadas por los directivos, las cuales son conocidas por los empleados y les sirve de guía para su comportamiento, funciones y las toman de manera responsable. Méndez (2006).

**Recompensa:** Son aquellos incentivos generalmente tangibles orientados a dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular. Montenegro (2013).

**Relaciones:** Son las relaciones interpersonales satisfactorias que el trabajador tiene con sus pares y jefes, propiciando la ayuda y cooperación para la obtención de resultados, así como un clima y satisfacción positivos. Mendez (2006).

**Identidad:** “Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización”. Litwin y Stringer (1998).

**Vigor:** Es el interés de dedicar el empeño a la realización del trabajo, así como la aptitud de persistir ante los inconvenientes presentados en su desarrollo. Schaufelli y Baker (2003).

**Dedicación:** Es entregarse por completo al trabajo, sintiendo inspiración y entusiasmo. Schaufelli y Baker (2003).

**Absorción:** Consiste en la inmersión plena durante la jornada laboral, sintiendo la impresión que el tiempo vuela, con algunas dificultades para concluir el trabajo. Schaufelli y Baker (2003).

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 HIPÓTESIS**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

El clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- a) El clima organizacional se relaciona con el vigor del *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.
- b) El clima organizacional se relaciona con la dedicación del *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.
- c) El clima organizacional se relaciona con la absorción del *engagement* de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

## **3.2 VARIABLES**

### **3.2.1 Identificación de la variable independiente**

#### Clima organizacional

El conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización v.g. productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (Litwin y Stringer, 1968)

#### **3.2.1.1 Dimensiones e indicadores de la variable: clima organizacional**

##### Dimensión 1: estructura

###### Indicadores:

- a. Organización establecida en el reglamento interno.
- b. Actividades organizadas con previo acuerdo.
- c. Aprobación de decisiones por todos los trabajadores:
- d. Decisiones tomadas en asamblea.
- e. Apertura para escuchar opiniones.
- f. Respeto de opiniones.

##### Dimensión 2: recompensa

###### Indicadores:

- a. Recompensa en esfuerzo académico.
- b. Desarrollo profesional.
- c. Recompensa al esfuerzo personal.

##### Dimensión 3: relaciones

###### Indicadores:

- a. Superación de conflictos de manera asertiva.
- b. Cooperación.
- c. Buenas relaciones humanas.

Dimensión 4: identidad

Indicadores:

- a. Identidad con la institución.
- b. Compromiso con la institución educativa.
- C. Disfrute.

### **3.2.1.2 Escala de medición**

Ordinal

### **3.2.2 Identificación de la variable dependiente**

*Engagement*

Estado motivacional positivo en donde los recursos laborales como las demandas en el trabajo interfieren en el desarrollo del mismo y que a su vez es capital en la formación de comportamientos organizacionales positivos. (Schaufeli, 2002)

#### **3.2.2.1 Dimensiones e indicadores de la variable: engagement**

Dimensión 1: vigor

Indicadores:

- a. Energía para trabajar.
- b. Fortaleza y vigorosidad.
- c. Ganas de ir a trabajar diariamente.
- d. Continuidad.
- e. Persistencia.
- f. Continuidad ante situaciones adversas.

Dimensión 2: dedicación

Indicadores:

- a. Significado y propósito.
- b. Entusiasmo.
- c. Inspiración.
- d. Orgullo.

e. Percepción de retos.

Dimensión 3: absorción

Indicadores:

- a. Disfrute.
- b. Concentración.
- c. Felicidad al concentrarse.
- d. Inmersión.
- e. Fluidez
- f. Conexión con el trabajo.

### **3.2.2.2 Escala de medición**

Ordinal

## **3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y el diseño es de tipo no experimental, porque se observará a las variables en la realidad. (Rodríguez, 2011)

## **3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es correlacional porque se descubrirá y evaluará la relación que existe entre las dos variables, clima organizacional y *engagement*. (Rodríguez, 2011)

## **3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Ámbito de estudio: es institucional. Institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna.

Tiempo social: 2018

## **3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.6.1 Unidad de estudio**

Docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, ubicada en zona urbana, colegio mixto con una población de 1201 estudiantes, de ellos 170 son del nivel inicial, 607 del nivel primario y 424 del nivel secundario, distribuidos en 18 aulas.

Criterios de inclusión:

- Docentes que ingresaron a trabajar desde el año 2015 hasta el año 2018.
- Docentes que deseaban participar en la investigación.
- Docentes que se encontraban en la institución durante los días de aplicación.

Criterios de exclusión:

- Docentes que no deseaban participar en la investigación.
- Docentes que no se encontraban en la institución durante los días de aplicación.

### **3.6.2 Población**

La población de estudio estuvo conformada por 61 docentes, 19 del nivel inicial, 31 de primaria y 20 de secundaria de una institución educativa privada de Tacna, de los cuales, 9 son varones y 52 son mujeres.

### **3.6.3 Muestra**

No es necesaria una muestra por ser una investigación censal.

### 3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.7.1 Procedimiento

- Se solicitó el permiso al director de la I.E. a fin de obtener la autorización para la ejecución del estudio.
- A fin de cumplir con los criterios éticos se solicitó el consentimiento.
- Se aplicó los cuestionarios en un espacio y tiempo determinado a todos los docentes de la I.E.
- Se tabularon los datos.
- Se analizó la información a través de un software estadístico.

#### 3.7.2 Técnicas

Encuesta: es una técnica de recogida de datos, dentro del marco de los diseños no experimentales de investigación empírica ya que permite estructurar y presentar de manera cuantitativa los datos encontrados, generalizando los resultados a toda la población estudiada. De esta manera, recoge los datos de interés de la realidad mediante un cuestionario. (Kuznik, Hurtado y Espinal, 2010)

#### 3.7.3 Instrumentos

Para la variable clima organizacional:

Nombre	Cuestionario de Clima Organizacional
Autor	Litwin y Stringer (1968)
Adaptación	Aguado (2012)
Año	2012
Objetivo	Conocer el clima organizacional de la institución.
Ítems	42 ítems que median cuatro dimensiones: 13 de estructura, 8 de recompensa, 15 de relaciones y 6 de identidad.
Ámbito de aplicación	Docentes

Calificación Oscila entre 126 (puntuación mayor) y 0 (puntuación menor)  
 Categoría de Muy de acuerdo (3), de acuerdo (2), en desacuerdo (1), muy  
 respuestas en desacuerdo (0).

	Baremos cuestionario de clima organizacional				
Nivel	Total	Estructura	Recompensa	Relaciones	Identidad
Deficiente	0-30	0-9	0-5	0-8	0-4
Regular	31-60	10-18	6-11	9-18	5-8
Aceptable	61-92	19-28	12-17	19-28	9-13
Óptimo	93-126	29-39	18-24	29-45	14-18

Figura 9: Tabla de baremos del cuestionario de clima organizacional

Fuente: Aguado (2012)

Alfa de cronbach	N de elementos
,775	30

Figura 10: Estadísticas de fiabilidad del instrumento de clima organizacional

Fuente: Aguado (2012)

Para la variable engagement:

Nombre Cuestionario UWES de *Engagement*  
 Autor Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2003)  
 Año 2003  
 Versión en GEPEB (2009)  
 español  
 Objetivo Conocer el grado de *engagement* de manera individual.  
 Ítems 17 ítems que median tres dimensiones: 6 de vigor, 5 de dedicación y 6 de absorción.

Ámbito de aplicación Docentes  
 Calificación Oscila entre 110 (puntuación mayor) y 0 (puntuación menor)

Baremos UWES-17				
Nivel	Total	Vigor	Dedicación	Absorción
Muy bajo	0-69	0-26	0-21	0-23
Bajo	70-79	27-29	22-24	24-27
Promedio	80-89	30-32	25-27	28-29
Alto	90-96	33-35	28-29	30-33
Muy alto	97-110	36-40	30-33	34-38

Figura 11: Tabla de baremos UWES-17

Fuente: Hernández (2017)

Alfa de cronbach	N de elementos
,874	17

Figura 12: Estadísticas de fiabilidad UWES-17

Fuente: Hernández (2017)

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

En un primer momento se dispuso la preparación de acuerdo al número de docentes según nivel educativo en formato impreso y separados según aulas. A continuación, se procedió a coordinar con el director y los docentes las fechas y horas de recojo de la información.

La aplicación de los instrumentos de recolección se inició en el mes de octubre de 2018. La responsable de la investigación encuestó personalmente a todos los sujetos que formaron parte del estudio en los tres niveles educativos. Se hizo hincapié antes de aplicar los instrumentos del propósito del estudio y de los criterios éticos establecidos como voluntariedad de participar, anonimato y privacidad. Se les invocó su colaboración y se obtuvo su consentimiento informado verbal. El proceso de cumplimentado de cada cuestionario fue de aproximadamente 10 a 15 minutos en cada caso.

Los datos recolectados se procesaron digitalmente con el software estadístico para Ciencias Sociales (SPSS) versión 20. Se aplicó un análisis univariado, mediante

la estadística descriptiva y para la fase inferencial se utilizó la prueba de Correlación de Rho de Spearman.

#### 4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados se presentaron siguiendo un orden lógico y metodológico:

- Resultados según género, edad, nivel y tiempo de servicio
- Medidas descriptivas de la variable Clima Organizacional y sus dimensiones
- Resultados de la variable clima organizacional
- Resultados de las dimensiones de la variable clima organizacional
- Resultados de la variable engagement
- Resultados de las dimensiones de la variable engagement

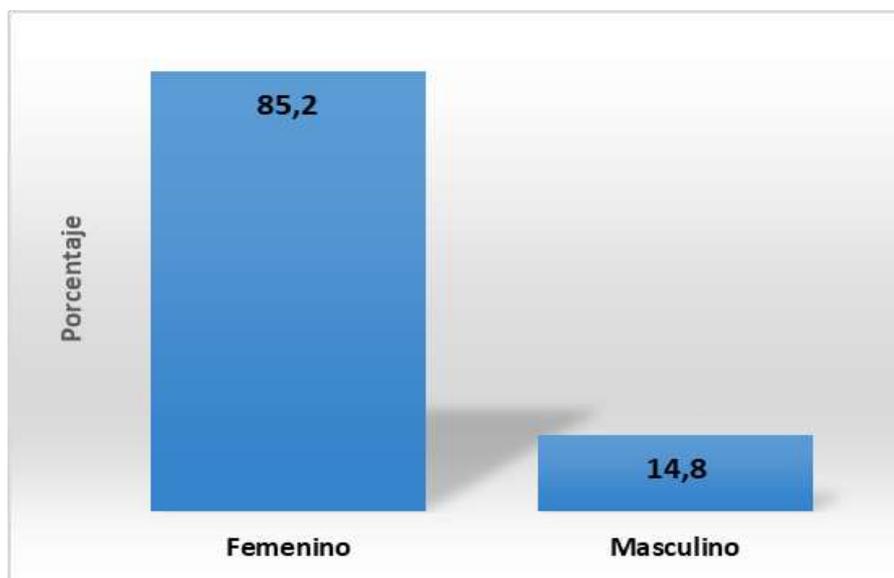
#### 4.3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Tabla 1

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según género, 2018*

	N°	%
Femenino	52	85,2
Masculino	9	14,8
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario



*Figura 13*

Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según género, 2018

Fuente: Tabla 1

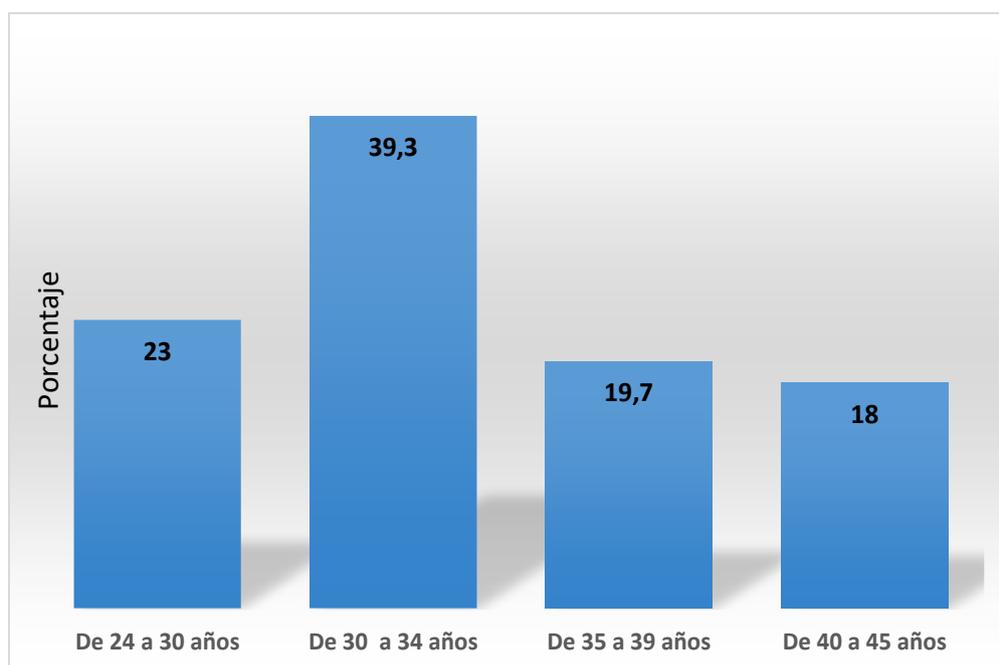
En la Tabla 1 y Figura 13, se observa que del total de la muestra, la mayoría de los participantes con un 85,2%, son de género femenino y la diferencia con 14,8%, son de género masculino.

Tabla 2

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según edad, 2018*

	N°	%
De 24 a 29 años	14	23,0
De 30 a 34 años	24	39,3
De 35 a 39 años	12	19,7
De 40 a 45 años	11	18,0
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario



*Figura 14*

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según edad, 2018*

Fuente: Tabla 2

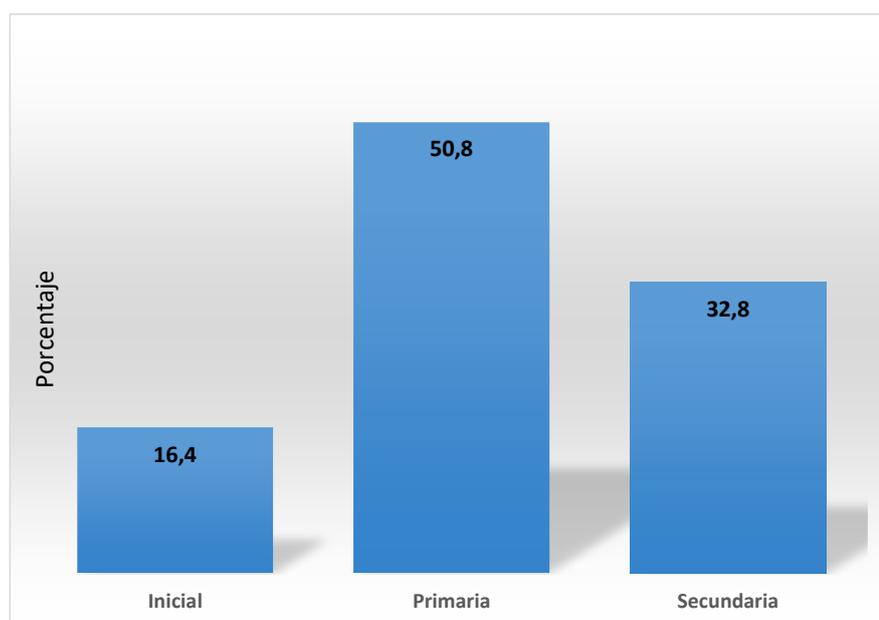
En la Tabla 2 y Figura 14, se evidencia que del total de la muestra, el 23% de los docentes tienen de 24 a 29 años, el 39,3% de los docentes tienen de 30 a 34 años, el 19,7% de los docentes tienen de 35 a 39 años y el 18% de los docentes tienen de 40 a 45 años.

Tabla 3

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según nivel, 2018*

	N°	%
Inicial	10	16,4
Primaria	31	50,8
Secundaria	20	32,8
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario



*Figura 15*

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según nivel, 2018*

Fuente: Tabla 3

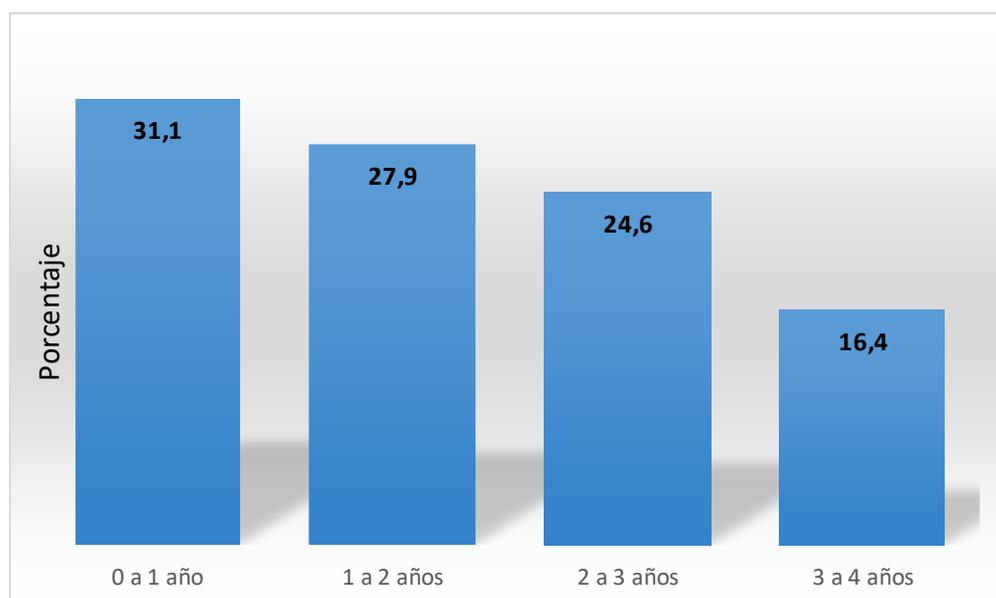
En la Tabla 3 y Figura 15, se observa que del total de la muestra, el 50,8% de los docentes trabajan en el nivel primario, el 32,8% de los docentes laboran en el nivel secundario y el 16,4%, en el nivel inicial.

Tabla 4

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según tiempo de servicio, 2018*

	N°	%
0 a 1 año	19	31,1
1 a 2 años	17	27,9
2 a 3 años	15	24,6
3 a 4 años	10	16,4
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario



*Figura 16*

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según tiempo de servicio, 2018*

Fuente: Tabla 4

En la Tabla 4 y Figura 16 se observa que del total de los participantes de la muestra, el 31,1% de los docentes laboran de 0 meses a un año en la institución, el 27,9% de los docentes trabajan de uno a dos años, el 24,6% tienen 2 a 3 años en la institución y el 16,4%, 3 a 4 años de permanencia en la institución educativa.

Tabla 5

*Medidas descriptivas de la variable Clima Organizacional y sus dimensiones*

	N°	Media	Desviación estándar
Dimensión estructura	61	30,36	5,57
Dimensión recompensa	61	19,43	3,69
Dimensión relaciones	61	34,97	6,98
Dimensión identidad	61	14,89	2,71
Clima organizacional	61	99,64	15,00

Fuente: cuestionario

En la Tabla 5, se percibe los valores de la media de la variable clima organizacional y sus dimensiones. La dimensión relaciones muestra la mayor desviación de los datos con 6,98 así como la media más alta con 34,97. La dimensión identidad muestra la menor desviación y la media más baja con 2,71 y 14,89 respectivamente.

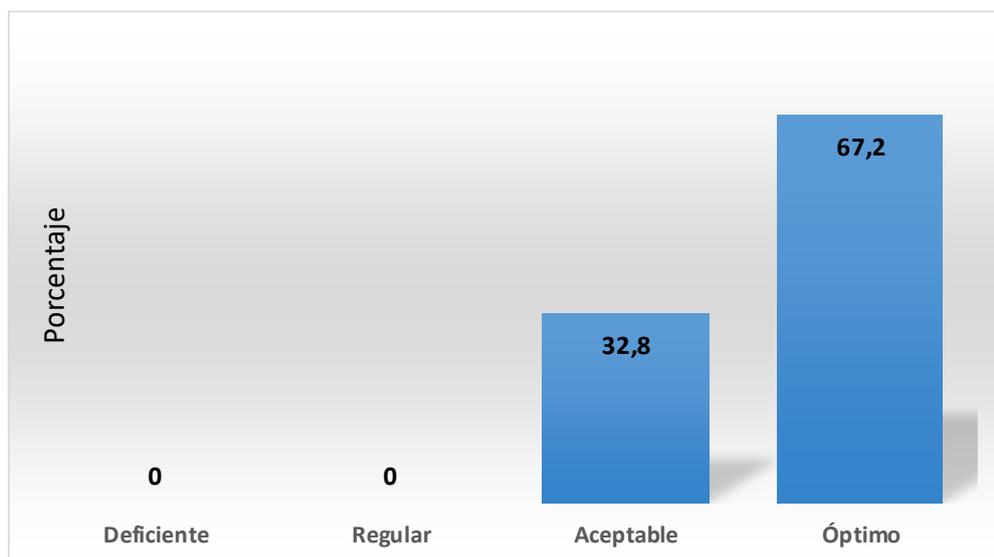
## Clima organizacional

Tabla 6

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según clima organizacional, 2018*

	N°	%
Deficiente	0	0,0
Regular	0	0,0
Aceptable	20	32,8
Óptimo	41	67,2
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario



*Figura 17*

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según clima organizacional, 2018*

Fuente: Tabla 6

En la Tabla 6 y Figura 17 destaca el nivel óptimo con 67,2 % y aceptable con 32,8% con respecto a la variable clima organizacional, mientras que tanto el nivel deficiente como regular cuentan con 0%. Los resultados de la Tabla 6 y la Figura 17 permiten identificar los niveles de clima organizacional en la institución educativa.

Tabla 7

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión estructura, 2018*

	N°	%
Deficiente	0	0,0
Regular	1	1,6
Aceptable	23	37,7
Óptimo	37	60,7
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario

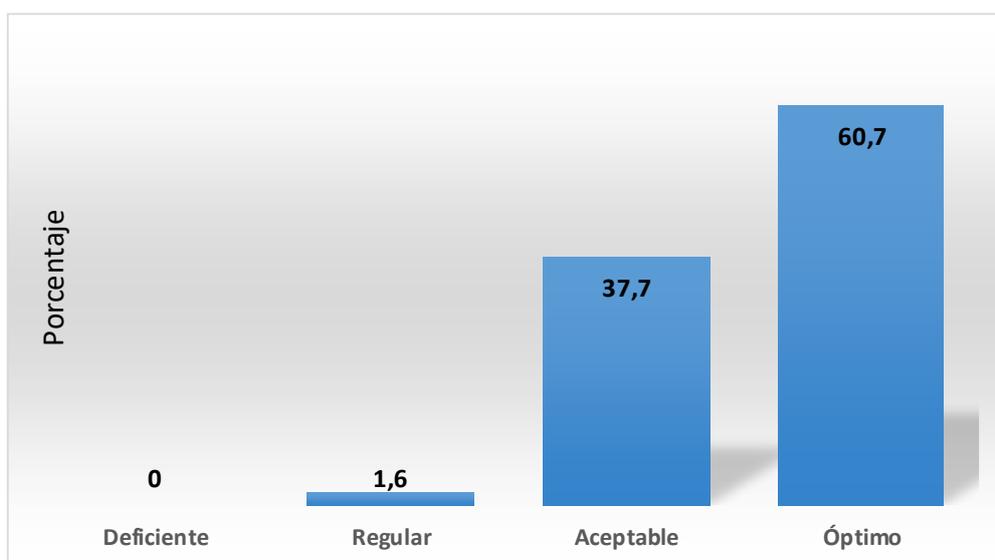


Figura 18

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión estructura, 2018*

Fuente: Tabla 7

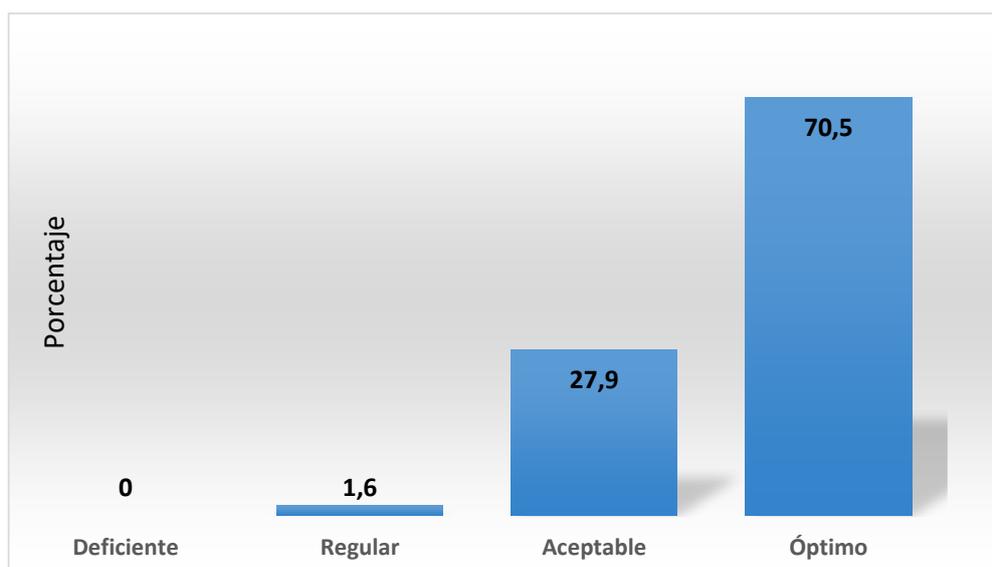
En la Tabla 7 y Figura 18 destaca el nivel óptimo con 60,7%, mientras que el nivel aceptable cuenta con 37,7%, el nivel regular con 1,6% y el nivel deficiente con 0%, en referencia a la dimensión estructura de la variable clima organizacional. Los resultados de la Tabla 7 y la Figura 18 permiten identificar los niveles de la dimensión estructura.

Tabla 8

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión recompensa, 2018*

	N°	%
Deficiente	0	0,0
Regular	1	1,6
Aceptable	17	27,9
Óptimo	43	70,5
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario



*Figura 19*

*Docentes de los tres niveles educativos de una institución educativa de educación básica regular según dimensión recompensa, 2018*

Fuente: Tabla 8

En la Tabla 8 y Figura 19 destaca el nivel óptimo con 70,5%, mientras que el nivel aceptable cuenta con 27,9%, el nivel regular cuenta con 1,6% y el nivel deficiente con 0%, en referencia a la dimensión recompensa de la variable clima organizacional. Los resultados de la Tabla 8 y la Figura 19 permiten identificar los niveles de la dimensión recompensa.

Tabla 9

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión relaciones, 2018*

	N°	%
Deficiente	0	0,0
Regular	0	0,0
Aceptable	10	16,4
Óptimo	51	83,6
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario

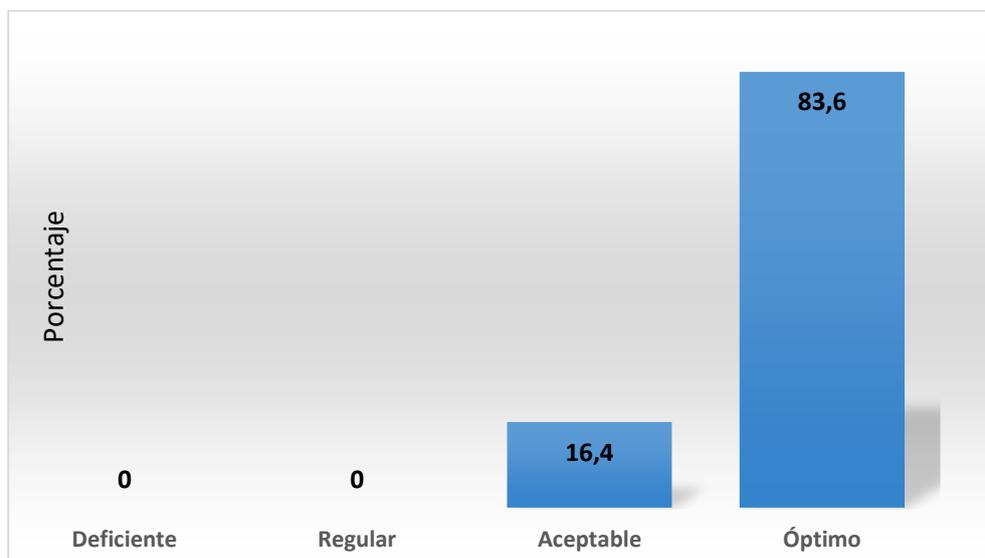


Figura 20

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión relaciones, 2018*

Fuente: Tabla 9

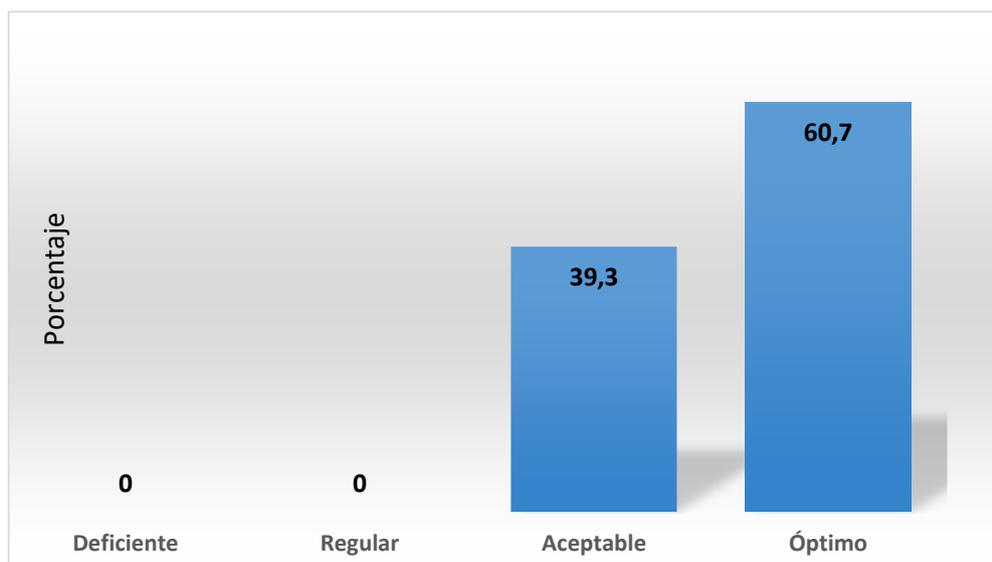
En la Tabla 9 y Figura 20 destaca el nivel óptimo con 83,6%, el nivel aceptable cuenta con 16,4%, mientras que el nivel regular y deficiente cuentan con 0%, en referencia a la dimensión relaciones de la variable clima organizacional. Los resultados de la Tabla 9 y la Figura 20 permiten identificar los niveles de la dimensión relaciones.

Tabla 10

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión identidad, 2018*

	N°	%
Deficiente	0	0,0
Regular	0	0,0
Aceptable	24	39,3
Óptimo	37	60,7
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario



*Figura 21*

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018*

Fuente: Tabla 10

En la Tabla 10 y Figura 21 destaca el nivel óptimo con 60,7%, el nivel aceptable con 39,3 %, mientras que el nivel regular y deficiente con 0%, en referencia a la dimensión identidad de la variable clima organizacional. Los resultados de la Tabla 10 y la Figura 21 permiten identificar los niveles de la dimensión identidad.

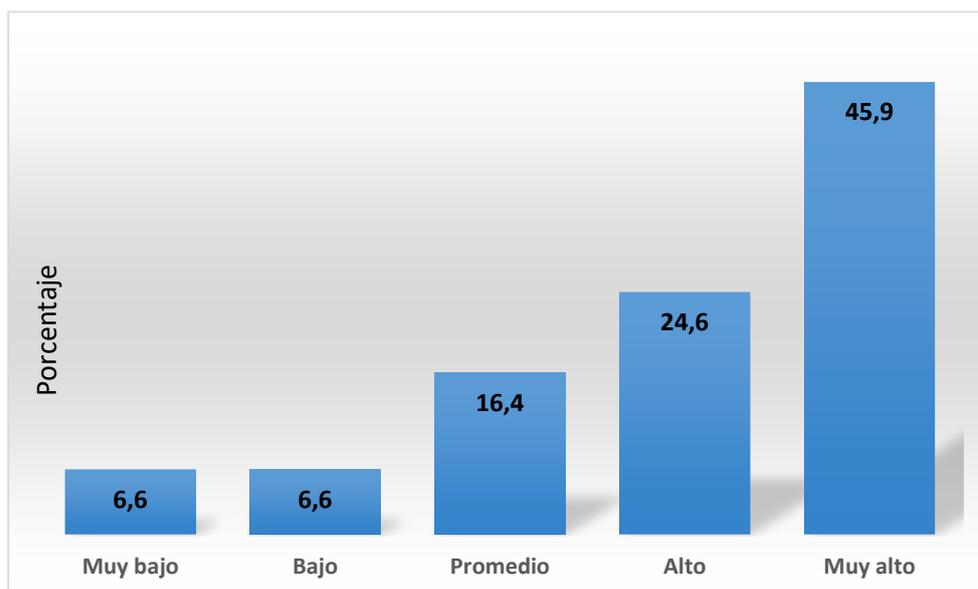
*Engagement*

Tabla 11

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según engagement, 2018*

	N°	%
Muy bajo	4	6,6
Bajo	4	6,6
Promedio	10	16,4
Alto	15	24,6
Muy alto	28	45,9
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario



*Figura 22*

Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según *engagement*, 2018

Fuente: Tabla 11

En la Tabla 11 y Figura 22 destaca el nivel muy alto con 45,9%, se observa que el nivel alto cuenta con 24,6%, el nivel promedio con 16,4%, el nivel bajo y muy bajo, ambos con 6,6%, en referencia a la variable *engagement*. Los resultados de la Tabla 11 y la Figura 22 permiten identificar los niveles de la variable *engagement*.

Tabla 12

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión vigor, 2018*

	N°	%
Muy bajo	7	11,5
Bajo	6	9,8
Promedio	8	13,1
Alto	29	47,5
Muy alto	11	18,0
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario

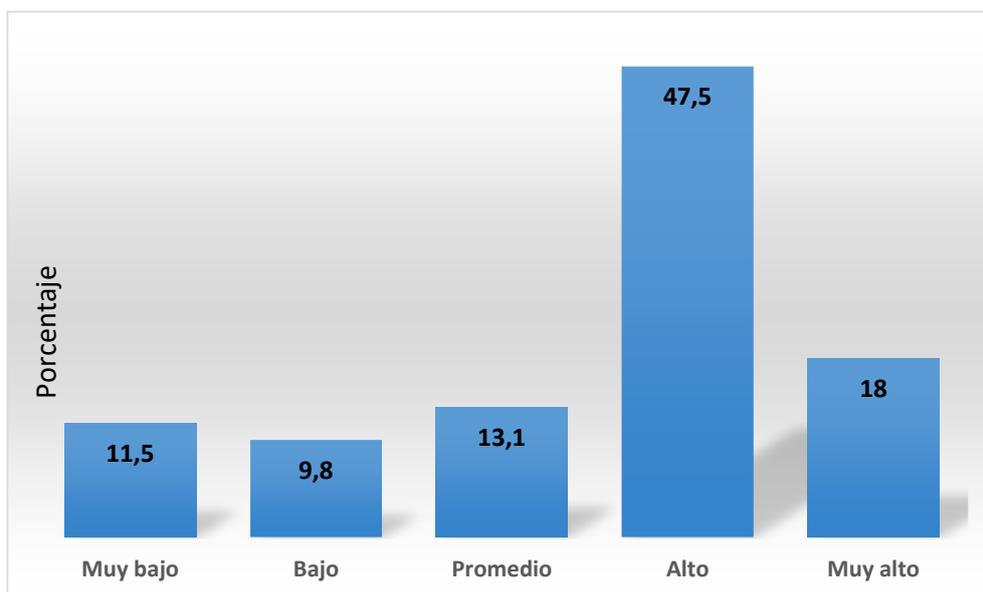


Figura 23

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión vigor, 2018*

Fuente: Tabla 12

En la Tabla 12 y Figura 23 destaca el nivel alto con 47,5%, el nivel muy alto cuenta con 18%, mientras que el nivel promedio con 13,1%, el nivel muy bajo con 11,5% y finalmente el nivel bajo con 9,8%, en referencia a la dimensión vigor de la variable *engagement*. Los resultados de la Tabla 12 y la Figura 23 permiten identificar los niveles de la dimensión vigor.

Tabla 13

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión dedicación, 2018*

	N°	%
Muy bajo	5	8,2
Bajo	3	4,9
Promedio	14	23,0
Alto	26	42,6
Muy alto	13	21,3
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario

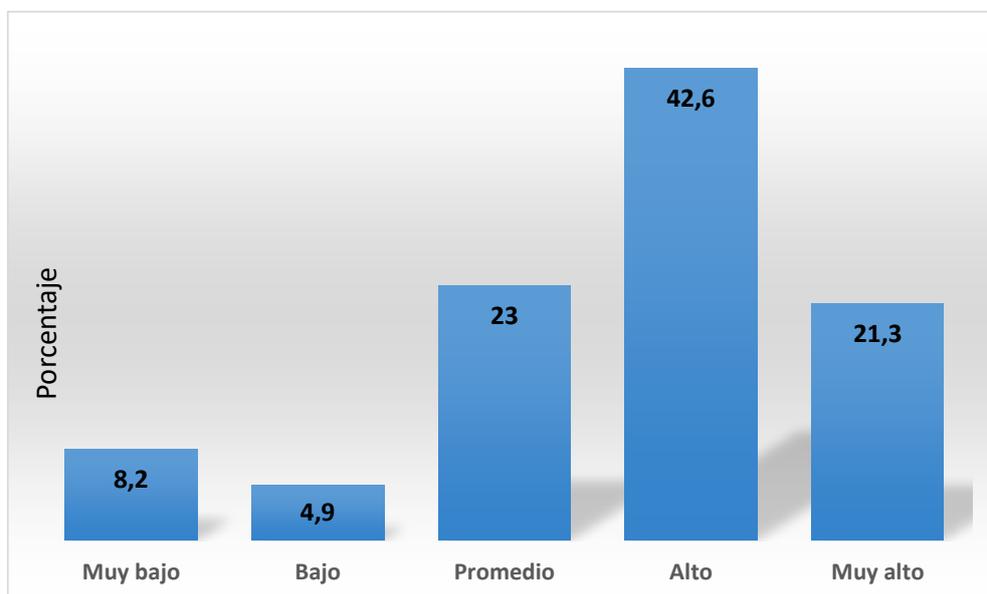


Figura 24

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión dedicación, 2018*

Fuente: Tabla 13

En la Tabla 13 y Figura 24 destaca el nivel alto con 42,6%, el nivel promedio con 23%, mientras que el nivel muy alto cuenta con 21,3%, el nivel muy bajo con 8,2% y finalmente el nivel bajo con 4,9%, en referencia a la dimensión dedicación de la variable *engagement*. Los resultados de la Tabla 13 y la Figura 24 permiten identificar los niveles de la dimensión dedicación.

Tabla 14

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión absorción, 2018*

	N°	%
Muy bajo	1	1,6
Bajo	7	11,5
Promedio	4	6,6
Alto	24	39,3
Muy alto	25	41,0
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: cuestionario

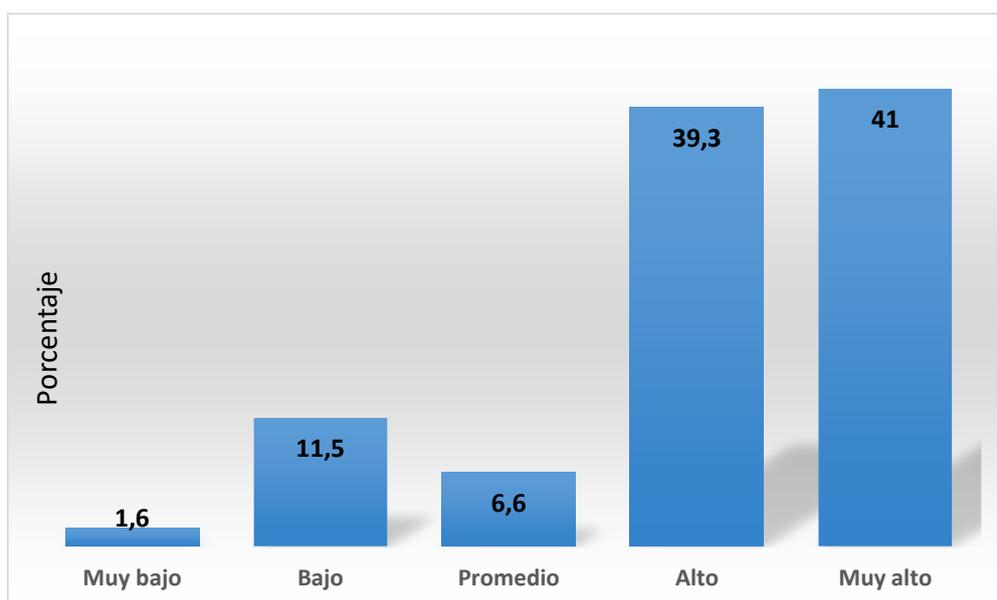


Figura 25

*Docentes de los tres niveles educativos de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna según dimensión absorción, 2018*

Fuente: Tabla 14

En la Tabla 14 y Figura 25 destaca el nivel muy alto con 41%, el nivel alto cuenta con 39,3%, mientras que el nivel bajo con 11,5%, el nivel promedio con 6,6% y finalmente el nivel muy bajo con 1,6%, en referencia a la dimensión absorción de la variable *engagement*. Los resultados de la Tabla 14 y la Figura 25 permiten identificar los niveles de la dimensión absorción.

#### 4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

Normalidad de las variables

Las hipótesis consideradas para esta evaluación de normalidad fueron:

H0: Los datos siguen una distribución normal.

H1: Los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 15

*Prueba de hipótesis*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	,113	61	,050
Dimensión vigor	,254	61	,000
Dimensión dedicación	,226	61	,000
Dimensión absorción	,220	61	,000
Engagement	,233	61	,000

Si los valores calculados de Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> son mayores a los valores tabulares, no se rechaza H0: los datos siguen una distribución normal (hipótesis planteada). Por el contrario, si los valores calculados de Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> son menores a los valores tabulares, se rechaza H0 y se infiere que los datos no siguen una distribución normal (hipótesis alternativa). En tal sentido, se aprecia que los valores de las variables presentan una significancia menor a 0,05 por lo que se afirma que los datos no siguen una distribución de campana de Gauss. En consecuencia, no se aplica la prueba de correlación Pearson sino Rho de Spearman.

### Hipótesis general

El clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

H<sub>0</sub>: el clima organizacional no se relaciona con el *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

H<sub>1</sub>: el clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

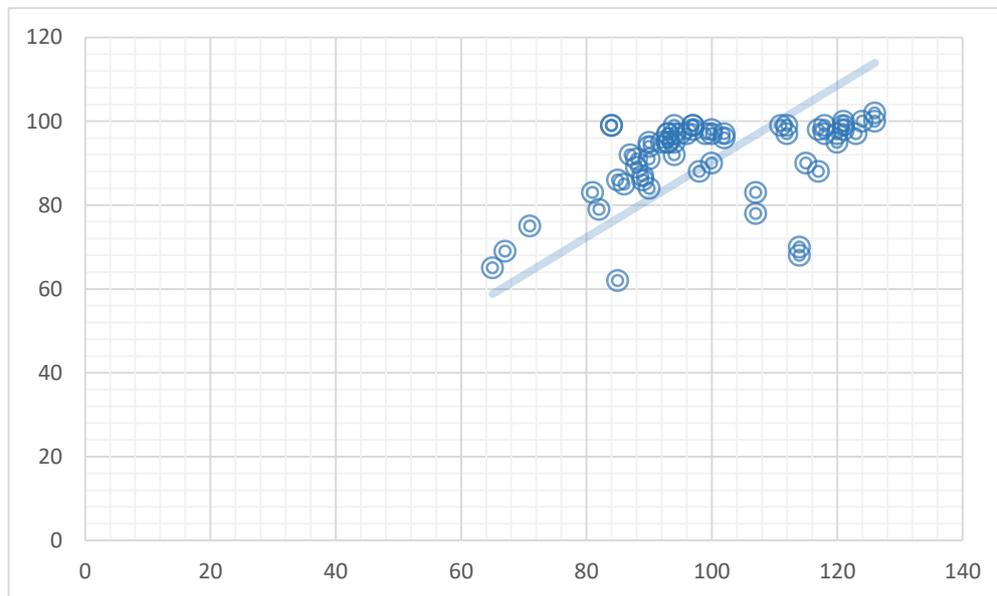
Tabla 16

*Correlación clima organizacional y engagement*

		Clima organizacional		Engagement
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,522**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	61	61
Engagement		Coefficiente de correlación	,522**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	61	61

---

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



*Figura 26*

Diagrama de puntos de la correlación clima organizacional y *engagement*

De los resultados que se muestran en la Tabla 16 y Figura 26, se aprecia el grado de correlación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman  $\rho = ,360$ , se observa que existe una correlación positiva moderada entre las variables de estudio (significación estadística  $p < ,05$ ); por lo tanto, existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; en consecuencia el clima organizacional tiene relación con el *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna en el 2018.

### Hipótesis específica 1

El clima organizacional se relaciona con el vigor del *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

H<sub>0</sub>: el clima organizacional no se relaciona con el vigor del *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

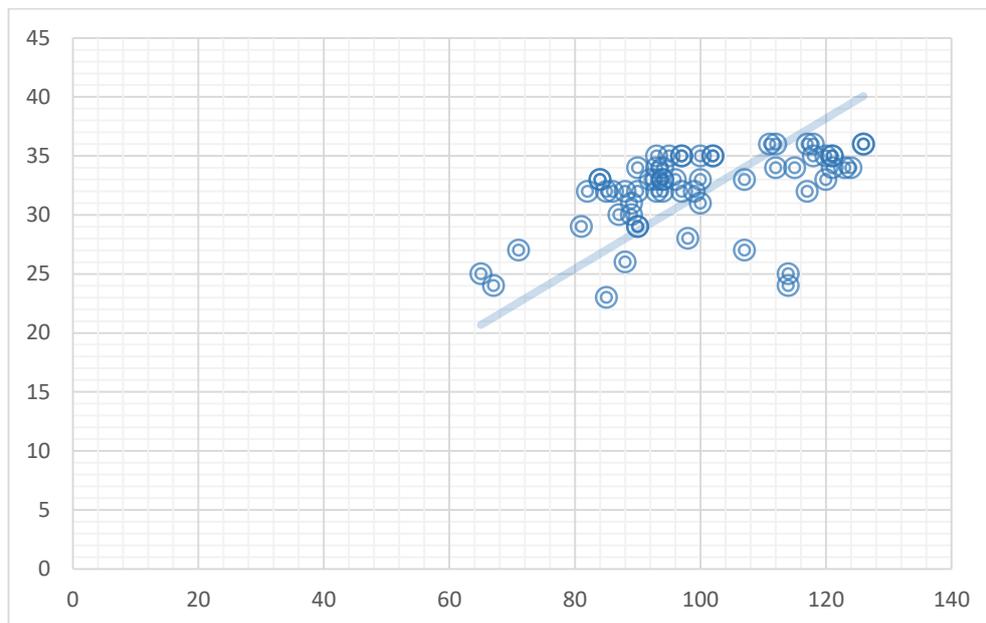
H<sub>1</sub>: el clima organizacional se relaciona con el vigor del *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

Tabla 17

*Correlación clima organizacional y vigor*

			Clima organizacional	Dimensión vigor
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,258*
		Sig. (bilateral)	.	,045
		N	61	61
	Dimensión vigor	Coefficiente de correlación	,258*	1,000
		Sig. (bilateral)	,045	.
		N	61	61

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).



*Figura 27*

Diagrama de puntos de la correlación clima organizacional y dimensión vigor

De acuerdo a los resultados que se muestran en la Tabla 17 y Figura 27, se aprecia el grado de correlación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman  $\rho = ,360$ , se observa que el clima organizacional se relaciona con la dimensión vigor, sin embargo, la correlación es positiva baja, frente al grado de significación estadística  $p < ,05$ ; por lo tanto existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; en consecuencia el clima organizacional tiene relación con la dimensión vigor de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna en el 2018.

### Hipótesis específica 2

El clima organizacional se relaciona con la dedicación del *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

H<sub>0</sub>: el clima organizacional no se relaciona con la dedicación del *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

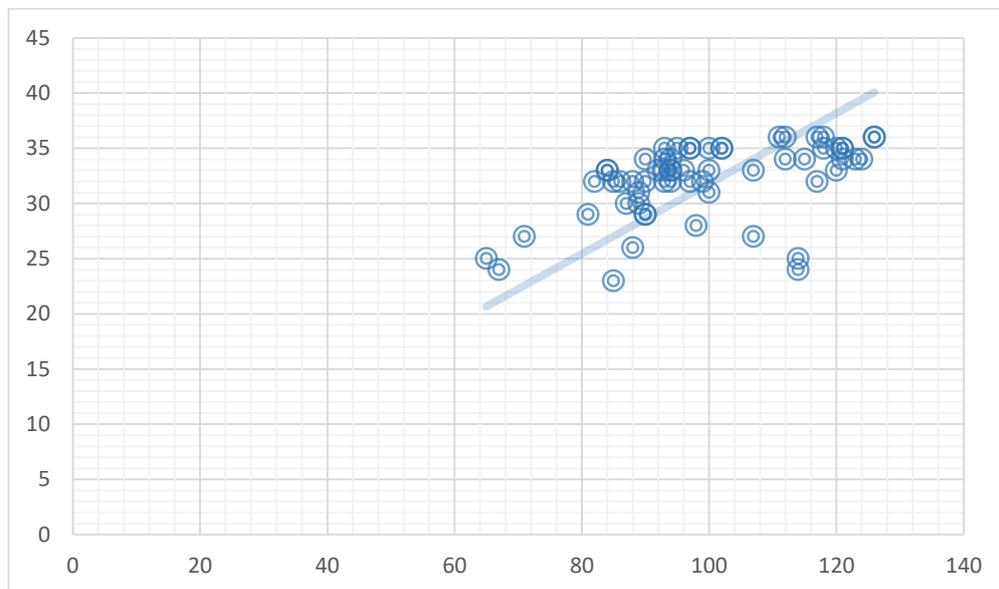
H<sub>1</sub>: el clima organizacional se relaciona con la dedicación del *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.

Tabla 18

*Correlación clima organizacional y dedicación*

			Clima organizacional	Dimensión dedicación
Rho	de Clima	Coeficiente de	1,000	,420**
Spearman	organizacional	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	61	61
	Dimensión	Coeficiente de	,420**	1,000
	dedicación	correlación		
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	61	61

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



*Figura 28*

Diagrama de puntos de la correlación clima organizacional y dimensión dedicación

Dado que los resultados que se muestran en la Tabla 18 y Figura 28, se observa el grado de correlación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman  $\rho = ,360$ , se observa que el clima organizacional se relaciona con la dimensión dedicación, sin embargo, la correlación es positiva moderada, frente al grado de significación estadística  $p < ,05$ ; por lo tanto existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; en consecuencia el clima organizacional tiene relación con la dimensión dedicación de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna en el 2018.

### Hipótesis específica 3

El clima organizacional se relaciona con la absorción del *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018

H<sub>0</sub>: el clima organizacional no se relaciona con la absorción del *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018

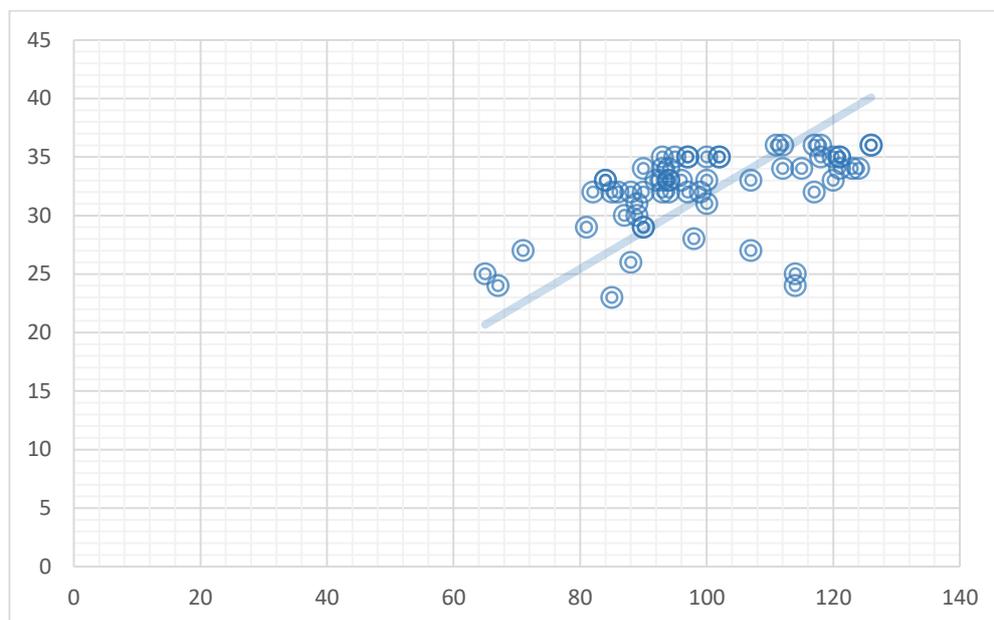
H<sub>1</sub>: clima organizacional se relaciona con la absorción del *engagement* de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018

Tabla 19

*Correlación clima organizacional y absorción*

			Clima organizacional	Dimensión Absorción
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,599**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	61	61
	Dimensión absorción	Coefficiente de correlación	,599**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	61	61

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



*Figura 29*

Diagrama de puntos de la correlación clima organizacional y dimensión absorción

Según los resultados que se muestran en la Tabla 19 y Figura 29, se evidencia el grado de correlación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman  $\rho = ,360$ , se observa que el clima organizacional se relaciona con la dimensión absorción, sin embargo, la correlación es positiva moderada, frente al grado de significación estadística  $p < ,05$ ; por lo tanto existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; en consecuencia el clima organizacional tiene relación con la dimensión absorción de los docentes de la institución privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, en el 2018.

#### 4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

Con relación a la *primera hipótesis específica*, que establece que el clima organizacional se relaciona con la dimensión vigor de la variable *engagement*. Aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula con una correlación positiva baja de ,258. Este resultado se relaciona con lo que mencionan Fiallo, Alvarado y Soto (2015) un clima organizacional adecuado facultará que los trabajadores lleven a cabo los objetivos de la organización, porque un empleado con motivación tiene una mayor eficiencia y realizará un mejor trabajo, de esta manera la productividad se elevará, lo cual promoverá que los objetivos y metas de la empresa puedan conseguirse. De esta manera, los empleados lograrán ser más eficientes, elevando su conexión con el trabajo, permitiendo incrementar sus niveles de energía, relacionándose esto con lo que mencionan Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker (2002) el vigor es caracterizado por la gran cantidad de energía y fortaleza mental mientras se encuentra trabajando, a pesar que existan dificultades durante la realización del trabajo, las ganas de esforzarse prevalecen. De esta manera, tal como expresan Schaufeli et al. (2002), el personal *engaged* demuestra una conexión de alta energía y afecto con su trabajo, pudiendo ser capaz de afrontar las diferentes dificultades que se presentan en su labor diaria. Hay que mencionar, además, la investigación de Granados (2015) que con una muestra de 59 funcionarios, encontró altos resultados de vigor comparado con las otras dimensiones del *engagement*. Resolviendo que es factible aumentar los niveles de *engagement* mediante distintas estrategias de intervención (cognitivas, conductuales y voluntarias, tanto individuales como organizacionales, para incrementar el bienestar mental de los empleados.

Respecto a la *segunda hipótesis específica*, que establece que el clima organizacional se relaciona con la dimensión dedicación de la variable *engagement*. Aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula con una correlación positiva moderada de ,420. Este resultado se relaciona con lo que mencionan Chiang, Fuentealba y Nova (2017), los trabajadores que experimenten emociones positivas durante su labor diaria, posiblemente muestren mayor afición por su trabajo, lo cual aumentará su motivación y *engagement*. Asimismo, un mayor grado de *engagement*

desarrollará emociones positivas. Esto quiere decir que se genera un espiral positivo en la relación del clima organizacional con la dedicación de los trabajadores, relacionándose esto con lo que mencionan Carrasco, De la Corte y León (2010), la dimensión dedicación, sería la opuesta a la dimensión cinismo del *burnout*, la cual indica una gran participación en el trabajo, atribuyéndole un alto significado al trabajo realizado y sentimientos de orgullo, entusiasmo, inspiración y desafío laboral. Considerándose que, la dimensión dedicación es caracterizada por un sentimiento de gran significación y reto, de tal manera es mantenerse involucrado, entusiasmado, orgulloso e inspirado. Analizando lo anterior, en la investigación de Jamanca (2017) se encontró una correlación positiva moderada entre dedicación y clima organizacional, resaltando un total de 47,1% de nivel muy alto de dedicación en los docentes participantes, concluyendo que las dimensiones de *engagement* y las dimensiones de estrés oscilan en una correlación significativa negativa, es decir, las dimensiones de estrés son sólo una de las causas que deterioran el *engagement*.

En referencia a la *tercera hipótesis específica*, que establece que el clima organizacional se relaciona con la dimensión absorción de la variable *engagement*. Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula con una correlación positiva moderada de ,599. Este resultado se relaciona con lo que dice Rodríguez (2009), si los directivos mantienen a los trabajadores motivados, recompensados, educados y satisfechos, dará como resultado un mayor desempeño individual y, por lo tanto, un buen clima laboral. Dicho de otra manera, los empleados que perciban un buen clima laboral, estarán en las mejores condiciones para desarrollar las dimensiones de *engagement*, tales como la absorción. Tal como nos dicen Chiang et al. (2017), en sus investigaciones con diversos empleados y jefes, encontraron que los trabajadores pueden desarrollar un estado psicológico caracterizado por estar felizmente dedicado e inmerso en el trabajo (absorción). Un estudio realizado por Ramírez y Mío (2017) determinó que existe una relación significativa entre absorción y clima en los trabajadores de una empresa de Lambayeque, lo cual determinó que de presentarse condiciones laborales acordes a sus ideales, mostrarán un mayor nivel de absorción, generando que sean eficientes y más comprometidos con su trabajo.

En cuanto a la *hipótesis general*, que establece que el clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los docentes. Aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula con una correlación positiva moderada de ,522. Este resultado se relaciona con lo que establecen Fiallo, Alvarado y Soto (2015), el clima organizacional tiene efectos en la satisfacción de las necesidades sociales y mentales y de los trabajadores, siendo importante desarrollar los nueve factores que según Litwin y Stinger repercuten en el desarrollo de este clima; estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Además, como manifiestan Chiang et al (2017) los empleados más comprometidos demuestran la capacidad para trabajar en equipo, apoyando a sus colegas, aceptando recibir retroalimentación, por lo que pueden examinar, facilitar y desarrollar recursos de trabajo con mayor naturalidad, lo cual les permite adaptarse mejor a sus ambientes de trabajo. Por lo tanto, conviene subrayar lo que mencionan Salanova y Schaufeli (2004) que esto generaría que los trabajadores estarían siendo cuidados, más no quemados, transformándolos en empleados *engaged*. En relación a esto, Hagsnes (2006) en su investigación con 96 participantes, halló que el apoyo laboral puede fortalecer el *work engagement* de manera significativa.

Los resultados empíricos apoyan la teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) actualizada por Stringer (2002) que sustenta la investigación demostrando congruencia con su postura, puesto que menciona que el nivel de clima organizacional se relaciona de manera directa con la energía que los trabajadores ponen en su labor diaria, una de las dimensiones de *engagement*, que a su vez en la presente investigación es sustentado por la teoría de Demandas y Recursos laborales (DRL).

Asimismo, resaltamos que es posible generalizar los resultados obtenidos en la investigación a contextos similares, es decir, otras instituciones educativas privadas de educación básica regular de la ciudad de Tacna con características similares a la institución educativa sujeto de la presente investigación, siguiendo el principio de transferibilidad que otorga a la posibilidad de generalizar los resultados que se alcanzaron en un contexto particular a otro similar.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Considerando los objetivos planteados que determinaron la presente investigación, a partir de la aplicación de los cuestionarios propuestos para la comprobación de las hipótesis, se permite determinar las conclusiones basadas en los objetivos planteados:

##### **Primera**

El clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los docentes de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna en el año 2018, ya que la prueba de Rho de Spearman evidenció una correlación positiva moderada de 0,522 (p valor 0,001).

##### **Segunda**

El clima organizacional se relaciona con el vigor del *engagement* de los docentes de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna

en el año 2018, puesto que la prueba de Rho de Spearman encontró una correlación positiva baja de 0,258 (p valor 0,045).

### **Tercera**

El clima organizacional se relaciona con la dedicación del *engagement* de los docentes de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna en el año 2018, dado que mediante el análisis de los resultados de la prueba de Rho de Spearman se notó una correlación positiva moderada de 0,420 (p valor 0,001).

### **Cuarta**

Finalmente, el clima organizacional se relaciona con la absorción del *engagement* de los docentes de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna en el año 2018, debido a que la prueba de Rho de Spearman halló una correlación positiva moderada de 0,599 (p valor 0,001).

## 5.2 RECOMENDACIONES O PROPUESTA

En base a los hallazgos encontrados en la presente investigación, se permite plantear las siguientes recomendaciones:

### **Primera**

Se sugiere al equipo directivo; director, coordinadores y psicólogas:

Crear un ambiente de confianza estableciendo diferentes reuniones, en las cuales los docentes se sientan escuchados y puedan comunicar aquello que necesitan mejorar para fortalecer el clima organizacional. Asimismo, se propone revisar y compartir los resultados del cuestionario aplicado a los docentes, aplicar al término del año los mismos cuestionarios para conocer las mejoras, determinar un plan estratégico para el siguiente año y modificar la evaluación de desempeño anual para contribuir con el desarrollo del *engagement* de los docentes.

### **Segunda**

Se sugiere al equipo directivo; a las psicólogas:

Implementar los talleres propuestos de manera semanal. Al culminar la propuesta, poder evaluar cómo se encuentran los docentes y en conjunto, desarrollar talleres adicionales de yoga, meditación y actividades deportivas para ayudar a incrementar el vigor de los docentes.

### **Tercera**

Se sugiere al equipo directivo; a los coordinadores académicos:

Implementar los talleres propuestos de manera semanal. De manera paralela, se propone realizar entrevistas personales para determinar los niveles de dedicación de los docentes, conocer cómo se sienten, qué necesitan mejorar y qué sugieren para que la institución pueda ayudar a incrementar la dedicación de los docentes.

#### **Cuarta**

Se sugiere al equipo directivo; al director:

Finalmente, se propone evaluar los talleres propuestos y los talleres adicionales organizados al culminar la aplicación, conjuntamente con los docentes para conocer sus aportes, la influencia que tuvieron en el fortalecimiento del *engagement* y establecer estrategias para continuar mejorando e incrementando los niveles de absorción de los docentes.

## **PROPUESTA DE MEJORA DE *ENGAGEMENT* PARA LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE TACNA**

### **Taller n°1: ¿Qué es el *engagement*?**

- Responsables: equipo directivo
- Participantes: docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria
- Duración: 45 minutos
- Objetivo: conocer el término *engagement*
- Lugar: comedor de la institución
- Actividades:

-Se presentará el concepto *engagement* (definición, importancia, dimensiones).

-Se compartirá los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario UWES 17.

-Se creará en equipos un esquema de la definición e importancia de *engagement*, resaltando por qué sería importante desarrollar en su institución.

-Los responsables realizarán un *feedback* sobre la necesidad de ser conscientes acerca de la importancia del *engagement* para la institución.

- Materiales: laptop, proyector, papelotes, plumones.

### **Taller n°2: ¿Cómo es mi institución?**

- Responsables: equipo directivo
- Participantes: docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria
- Duración: 45 minutos
- Objetivo: conocerme y conocer mi institución

- Lugar: comedor de la institución
- Actividades:

-Se trabajará de manera individual, preguntando ¿cómo soy?, cada docente se dibujará a sí mismo describiendo sus características personales, gustos, pasatiempos, aficiones, etc.

-Se realizará el juego “yo soy, tú eres”, compartiendo una característica suya, y agregando una característica a su compañero.

-De manera individual se realizará el perfil personal con las apreciaciones personales y externas.

-En equipos se realizará un cuadro comparativo sobre ¿Cómo soy y cómo es mi institución? (identidad personal y cultura organizacional). Resaltando lo importante de la cultura organizacional.

-Los responsables realizarán un *feedback* resaltando las características de la institución y la importancia de cada uno de sus trabajadores.

- Materiales: laptop, proyector, papelotes, plumones.

### **Taller n°3: ¿Por qué es importante el *engagement*?**

- Responsables: equipo directivo
- Participantes: docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria
- Duración: 45 minutos
- Objetivo: desarrollar conciencia sobre la importancia del *engagement* (*absorción*)
- Lugar: Comedor de la institución
- Actividades:

-Se mostrará un video <https://www.youtube.com/watch?v=VGSkJhhMHMA> (hasta el minuto 2:10) - el mejor empleado.

-Dinámica ¿cómo es mi rutina al despertarme?, caminando libremente y dramatizando las diferentes emociones que siento en cada momento del día hasta empezar mi rutina de trabajo, a medida que el responsable mencione las actividades.

-Se realizará un juego de roles (profesores aburridos, cansados, felices, etc.) en equipos dramatizarán casos observados en la institución.

-Se trabajará en equipos, preguntando ¿cómo puedo mejorar mi salud?, resaltando características y posibles soluciones para empezar el día de manera positiva y disfrutar cada momento del día.

-Los responsables realizarán un *feedback* sobre la importancia del *engagement* para la salud.

- Materiales: papelotes, plumones, hojas, laptop, parlantes.

#### **Taller n°4: ¿Por qué es importante ser *engaged*?**

- Responsables: especialista en técnicas de yoga
- Participantes: docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria
- Duración: 45 minutos
- Objetivo: desarrollar conciencia sobre la importancia de ser trabajador *engaged* (*dedicación*)
- Lugar: Comedor de la institución
- Actividades:

-Se presentará el concepto de trabajador *engaged* (importancia, características).

-Dinámica: “la caja mágica”, en equipos resolverán el problema que sacarán de la caja (situaciones agobiantes para los docentes). La resolución deberá ser creativa, las cuales dramatizarán para mostrar a los demás equipos.

-En equipos realizarán un organizador visual sobre lo que debe hacer la institución para ayudar a los docentes a ser *engaged*, revisando la misión, visión, valores, actividades, etc.

-Los responsables motivarán a los docentes, enfatizando la importancia de enfocar su energía en lo necesario, evitando comparar su desempeño con el de los demás y buscando las mejores soluciones para sus problemas laborales.

- Materiales: papелotes, plumones, caja, laptop, proyector.

#### **Taller n°5: ¿Por qué es importante mejorar nuestra salud mental?**

- Responsables: especialista en técnicas de yoga
- Participantes: docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria
- Duración: 45 minutos
- Objetivo: conocer técnicas para calmarse, relajarse y sentir energía (vigor)
- Lugar: cancha deportiva (espacio con menor ruido posible)
- Actividades:

-Se realizará la presentación del taller e indicaciones para el trabajo del día.

-Se realizará técnicas de relajación, posturas, experimentando emociones positivas.

-Los docentes compartirán cómo se sintieron durante la sesión.

-El especialista realizará un *feedback* sobre la importancia de la respiración para calmarse a uno mismo, explicando la importancia del yoga y meditación para mejorar la salud y tener más energía en el día a día.

- Materiales: Mat de yoga o colchonetas, laptop, parlantes, música relajante, telas (tapa ojos)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, P, Fiallo, D. y Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa [versión electrónica]. *Revista Contribuciones a la economía*. Recuperado de <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>,
- Arrieta, D, Figueroa, E, Solís, R. y Sotelo, J. (2012). Clima organizacional en universidades públicas. *Investigación Educativa Duraguense*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/309593050\\_Clima\\_organizacional\\_en\\_universidades\\_publicas\\_caso\\_profesores\\_de\\_la\\_Facultad\\_de\\_Economia\\_Contaduria\\_y\\_Administracion\\_de\\_la\\_Universidad\\_Juarez\\_del\\_Estado\\_de\\_Durango](https://www.researchgate.net/publication/309593050_Clima_organizacional_en_universidades_publicas_caso_profesores_de_la_Facultad_de_Economia_Contaduria_y_Administracion_de_la_Universidad_Juarez_del_Estado_de_Durango) N°. 12, p. 11-16.
- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes* (tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Ayala, V. (2018). *El work engagement y la intención de rotación de los colaboradores de la empresa de transportes N&V SAC* (tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Banegas, C. y Cardona, D. (2017). Incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca. *PODIUM Edición Especial*. Recuperado de Universidad Espíritu Santo – UEES, p- 101-129.
- Bobadilla, M. Callata, C., y Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global* (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Borrego, Y. (2015). *El engagement en el trabajo. antecedentes y resultados organizacionales* (tesis doctoral). Universidad de Huelva, Huelva, España.

- Brancato, B. y Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* (tesis de grado). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias* (Quinta reimpresión). México D.F., México: Editorial Trillas.
- Carrasco, A, De la Corte, C. y León, J. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Ciencia administrativa*. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/34423/Engagement.%20Un%20recurso.pdf?sequence=1&isAllowed=y> , N°. 1.
- Chiang, M, Fuentealba, I. y Nova, R. (2017). Relación entre clima organizacional y *engagement*, en dos fundaciones sociales, sin fines de lucro, de la región del Bio Bio [versión electrónica]. *Ciencia & Trabajo*. Recuperado de Scielo, N° 59, p. 105-112.
- Chiang, M, Martín, M. y Núñez A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 30 de agosto de 2018 de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=v\\_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=libro+de+litwin+y+stringer+clima+organizacional&ots=Tqb0vmYOIV&sig=TF0YnIUSIYkXB6pgswvlo5ivMyQ#v=onepage&q=libro%20de%20litwin%20y%20stringer%20clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=libro+de+litwin+y+stringer+clima+organizacional&ots=Tqb0vmYOIV&sig=TF0YnIUSIYkXB6pgswvlo5ivMyQ#v=onepage&q=libro%20de%20litwin%20y%20stringer%20clima%20organizacional&f=false).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (segunda edición). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Contreras, B. y Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social*. Recuperado de

<https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>, p. 27-37.

Cota, J. (2015). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de registro escolar en una institución de educación superior. *Ciencia administrativa*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/08/Sumario201501-normas.pdf> , N°. 1, p. 49-62.

Fernández, M. (2010) Estrés laboral en los peruanos: hallazgos recientes [versión electrónica]. *Teoría e Investigación en Psicología*. Recuperado de Researchgate, N° 19, p. 37-59.

Flores, C, Fernández, M, Juárez, A, Merino, C. y Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (*engagement*): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú [versión electrónica]. *Liberabit*. Recuperado de Scielo, N°. 21 (2), p. 195-206.

Garbuglia, S. C. (2013). *Clima laboral en un organismo público* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

García, M (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual [versión electrónica]. *Cuadernos de Administración*. Recuperado de Universidad del Valle, N°. 42, p. 43-62.

Garzón, S. y Niño, M. (2013). *Percepción del clima organizacional en una empresa de vigilancia y seguridad privada de Bogotá* (tesis de pregrado). Universidad Santo Tomás, Bogotá D. C, Colombia.

Graciano, B, Muñoz, P. y Renza, Y. (2014). *Diagnóstico y evaluación del clima laboral de la Institución Educativa Daniel Alfonso Paz Álvarez del Municipio de la Apartada – Córdoba* (tesis de pregrado). Universidad San Buenaventura, Medellín, Colombia.

- Granados, C. (2015). *Engagement laboral en la dirección de gestión de talento humano de la contraloría general de la república* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá D.C, Colombia.
- Gonçalves, A. (2000). Dimensiones del clima organizacional. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.
- Gutierrez, M y Mendoza, B. (2017). *Relación del engagement en el desempeño laboral del personal del hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado*. Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios, Perú.
- Haugnes, E. (2016). *Investigating the effect of organizational climate on work engagement* (tesis de maestría). Universidad de Oslo, Oslo, Noruega.
- Hernández, X. (2018). *Análisis del burnout y engagement en docentes: un estudio de diario* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Jamanca, V. J. (2017). *Engagement y estrés laboral en docentes de educación primaria en instituciones educativas públicas de Los Olivos – 2017* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Kilinc, A. (2014). Examining the relationship between teacher leadership and school climate. *Educational sciences: theory & practice*. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1050494>, Vol. 14, N° 5, p. 1729-1742.
- Koch, T. (2013). *Organisational climate and its effect on job engagement: exploring the mediating effect of employees' level of job satisfaction*. (tesis de maestría). Universidad de Ciudad del Cabo, Ciudad del Cabo, Sudáfrica.
- Köse, A. (2016). The relationship between work engagement behavior and perceived organizational support and organizational climate. *Journal of education and*

*practice*. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1115916>, Vol. 7, N° 27, p. 42-52.

¿La rentabilidad de una empresa depende de su clima laboral? (18 de abril de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/rentabilidad-empresa-depende-clima-laboral-415063>

Lasso, L. (2016). *Estudio comparativo del engagement y el compromiso laboral de las generaciones x e y: el caso de una empresa de servicios profesionales*. (Tesis de maestría). Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, Argentina.

Lozano, C, y Reyes, M. (2017). Docentes universitarios: una mirada desde la autoeficacia general y *engagement* laboral. *revista digital de investigación en docencia universitaria (RIDU)*. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2223-25162017000100009&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2223-25162017000100009&script=sci_abstract), Enero-Junio 2017, Vol. 11, N° 1, p. 134-148.

Luna, F. y Mío, R. (2017). *Cultura organizacional y engagement en colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque*. (tesis de grado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.

Martínez, A. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*. Recuperado de <https://webs.ucm.es/info/vivat/numeros/n112/DATOSS.htm>, N°112, p. 1-40.

Martínez, C. (2010). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & saúde e coletiva*. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf> , N° 17 (3), p. 613-619.

- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial: Universidad del Rosario. Recuperado el 5 de Setiembre de 2018 de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qipFxpVbK1AC&oi=fnd&pg=PA13&dq=test+de+clima+tecla&ots=18gsY8gpGk&sig=9MHKz9QQUu7hKc6sPckjD6L-Suc#v=onepage&q=test%20de%20clima%20tecla&f=false>.
- Montenegro, R. (2013, junio 11). *Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>
- Nunez, M. (2016). *La relación entre el liderazgo ético y el work engagement: el efecto moderador del clima ético organizacional* (tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
- Orgambídez, A., Pérez, P. y Borrego, Y. (2015) Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del *engagement* en el trabajo. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Recuperado de Science Direct, vol. 21, N°.2 p. 69-77.
- Ospina, J. y Meneghel, I (2017). Clima organizacional como antecedente del *engagement* en una muestra de empresas colombianas. Modelo de ecuaciones Estructurales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. N°. 35, p. 21-34. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/319995377\\_Clima\\_Organizacional\\_como\\_antecedente\\_del\\_Engagement\\_en\\_una\\_muestra\\_de\\_empresas\\_colombianas\\_Modelo\\_de\\_Ecuaciones\\_Estructurales](https://www.researchgate.net/publication/319995377_Clima_Organizacional_como_antecedente_del_Engagement_en_una_muestra_de_empresas_colombianas_Modelo_de_Ecuaciones_Estructurales)
- Paz, C. (2007, octubre 2). *Definición y escuelas de clima organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-escuelas-de-clima-organizacional/>.

- Pena, M. y Extremera, N. (2012). Inteligencia emocional percibida en el profesorado de Primaria y su relación con los niveles de burnout e ilusión por el trabajo (*engagement*) [versión electrónica]. *Revista de Educación*. Recuperado el 5 de setiembre de 2018, de <https://books.google.com.pe/books?id=2rFCCQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> , N° 359, p. 605-609
- Polanco, C. (2014). *El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés* (tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Tegucigalpa, Honduras.
- Peniche, R. (2012). *Las instituciones educativas como organismos micropolíticos. Estudio cualitativo en una institución de nivel superior* (tesis doctoral). Universidad de Granada, Granada, España.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje* (trabajo de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Pamplona, Colombia.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera edición). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.
- Rodriguez, M. (2009, abril 3). *Motivación, satisfacción y clima laboral en la organización*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-satisfaccion-y-clima-laboral-en-la-organizacion/>
- Rodriguez, W. (2011). *Guía de Investigación Científica* (Primera edición). Lima, Perú: Fondo Editorial UCH.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004) El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos [versión electrónica].

*Estudios financieros*. N° 62, p. 109-138. Recuperado de [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)

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El “engagement” en el trabajo*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003). UWES – Utrecht Work *Engagement* Scale Preliminary Manual. *Introducción a la primera versión al español: GEPEB - Grupo de estudios e pesquisas sobre estresse e burnout*. (2009).

Sierra, M. (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Verapaz, Guatemala.

Sotelo, J, Figueroa, E, Arrieta, D. y Solís, R. (2012). Clima organizacional en universidades públicas [versión electrónica]. *Investigación Educativa Duranguense (INED)*. Recuperado de Dialnet, N°. 12, p. 11-16.

Torrecilla, O. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Recuperado de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

**ANEXOS**

## Anexo 1: MODELO DE MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

#### “CLIMA ORGANIZACIONAL Y *ENGAGEMENT* EN LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE TACNA, 2018”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	RECOMENDACIONES
<p><b>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</b> ¿El clima organizacional se relaciona con el engagement de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018?</p> <p><b>2. INTERROGANES ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) ¿El clima organizacional se relaciona con el vigor del engagement de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018?</p> <p>b) ¿El clima organizacional se relaciona con la dedicación del engagement de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018?</p> <p>c) ¿El clima organizacional se relaciona con la absorción del engagement de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018?</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b> Determinar si el clima organizacional se relaciona con el engagement de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.</p> <p><b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Determinar si el clima organizacional se relaciona con el vigor del engagement de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.</p> <p>b) Determinar si el clima organizacional se relaciona con la dedicación del engagement de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.</p> <p>c) Determinar si el clima organizacional se relaciona con la absorción del engagement de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.</p>	<p><b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b> El clima organizacional se relaciona con el engagement de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.</p> <p><b>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) El clima organizacional se relaciona con el vigor del engagement de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.</p> <p>b) El clima organizacional se relaciona con la dedicación del engagement de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Variable Independiente (X) CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Dimensión 1: estructura Indicadores: a. Organización establecida en el reglamento interno. b. Actividades organizadas con previo acuerdo. c. Aprobación de decisiones por todos los trabajadores: d. Decisiones tomadas en asamblea. e. Apertura para escuchar opiniones. f. Respeto de opiniones.</p> <p>Dimensión 2: recompensa Indicadores: a. Recompensa en esfuerzo académico. b. Desarrollo profesional. c. Recompensa al esfuerzo personal.</p> <p>Dimensión 3: relaciones Indicadores: a. Superación de conflictos de manera asertiva. b. Cooperación. c. Buenas relaciones humanas.</p> <p>Dimensión 4: identidad Indicadores:</p>	<p>- <b>Tipo de Investigación</b> Cuantitativa</p> <p>- <b>Diseño de la Investigación</b> No experimental</p> <p>- <b>Ámbito de Estudio</b> Docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, ubicada en zona urbana, colegio mixto con una población de 1201 estudiantes, de ellos 170 son del nivel inicial, 607 del nivel primario y 424 del nivel secundario, distribuidos en 18 aulas.</p> <p>- <b>Población</b> La población de estudio estuvo conformada por 61 docentes, 19 del nivel inicial, 31 de primaria y 20 de</p>	<p>1. Se sugiere al equipo directivo; director, coordinadores y psicólogas: Teniendo en cuenta que se halló que existe un predominio de un clima organizacional aceptable (32,8%) y óptimo (67,2%), lo cual resulta favorable, sería importante fortalecer el clima organizacional óptimo, así como transformar el aceptable en óptimo, se sugiere crear un ambiente de confianza estableciendo diferentes reuniones, en el cual los docentes se sientan escuchados y puedan comunicar aquello que pueden mejorar. En cuanto a engagement se encontró que existe una preponderancia de un engagement muy alto (45,9%) y alto (24,6%) lo cual resulta satisfactorio pero el resultado no es conforme al nivel de clima organizacional existente en la institución, por ello se propone entrevistar a cada uno de los docentes para conocer sus niveles de vigor, dedicación y absorción, revisar y compartir los resultados del cuestionario aplicado a los docentes, implementar los talleres propuestos semanalmente, desarrollar talleres adicionales de yoga, meditación y deporte, aplicar al término del año los mismos cuestionarios para conocer las mejoras, determinar un plan estratégico para el siguiente año, modificar la evaluación de desempeño anual para contribuir con el desarrollo del engagement de los docentes.</p> <p>2. Se sugiere al equipo directivo; director, coordinadores y psicólogas:</p>

	<p>educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.</p>	<p>c) El clima organizacional se relaciona con la absorción del <i>engagement</i> de los docentes de la institución educativa privada Innova Schools de la ciudad de Tacna, 2018.</p>	<p>a. Identidad con la institución.  b. Compromiso con la institución educativa.  C. Disfrute.</p> <p>Variable Dependiente (Y)  ENGAGEMENT</p> <p>Dimensión 1: vigor  Indicadores:  a. Energía para trabajar.  b. Fortaleza y vigorosidad.  c. Ganas de ir a trabajar diariamente.  d. Continuidad.  e. Persistencia.  f. Continuidad ante situaciones adversas.</p> <p>Dimensión 2: dedicación  Indicadores:  a. Significado y propósito.  b. Entusiasmo.  c. Inspiración.  d. Orgullo.  e. Percepción de retos.</p> <p>Dimensión 3: absorción  Indicadores:  a. Disfrute.  b. Concentración.  c. Felicidad al concentrarse.  d. Inmersión.  e. Fluidez  f. Conexión con el trabajo.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>X1. El clima organizacional influye en el vigor del <i>engagement</i> de los docentes de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna, 2018.</p> <p>Dimensiones:  Estructura  Recompensa  Relaciones</p>	<p>secundaria de una institución educativa privada de Tacna, de los cuales, 9 son varones y 52 son mujeres.</p> <p>- <b>Técnicas de Recolección de datos</b>  Encuestas</p> <p>- <b>Instrumentos</b>  Cuestionario de Clima Organizacional  Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES).</p>	<p>Considerando que se encontró que la dimensión vigor tiene porcentaje muy alto (18,0%), notablemente diferente al porcentaje alto (47,5%), se plantea elevar el vigor de los docentes a través de los talleres.</p> <p>3.Se sugiere al equipo directivo; director, coordinadores y psicólogas:  Debido a que se encontró que la dimensión dedicación posee porcentaje alto (21,3%), marcadamente distinto al porcentaje muy alto (21,3%), se plantea elevar la dedicación de los docentes a través de los talleres.</p> <p>4.Se sugiere al equipo directivo; director, coordinadores y psicólogas:  Finalmente, se encontró que la dimensión absorción posee porcentaje alto (39,3%), ligeramente distinto al porcentaje muy alto (39,3%), se plantea fortalecer la absorción de los docentes a través de los talleres.</p>
--	--	---	--	--	---

			<p>Identidad Vigor</p> <p>X2 El clima organizacional influye en la dedicación del engagement de los docentes de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna, 2018.</p> <p>Dimensiones: Estructura Recompensa Relaciones Identidad Dedicación</p> <p>X3 El clima organizacional influye en la absorción del engagement de los docentes de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna, 2018.</p> <p>Dimensiones: Estructura Recompensa Relaciones Identidad Absorción</p>		
--	--	--	--	--	--

## Anexo 2: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_ declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Clima organizacional y *engagement* de los docentes de una institución educativa privada de educación básica regular de Tacna, 2018”, consistirá en responder dos cuestionarios que pretenden aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

La Investigadora Responsable del estudio, Ana Cecilia Pineda Castillo, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la investigadora me ha dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Tesis de Maestría de la investigadora.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Tacna, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

\_\_\_\_\_  
Firma Participante

\_\_\_\_\_  
Firma Investigadora

### Anexo 3: ENCUESTA DE BIENESTAR Y TRABAJO (UWES) ©

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

Nunca 0	Casi nunca 1	Algunas veces 2	Regularment e 3	Bastantes veces 4	Casi siempre 5	Siempr e 6
Ningun a vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por	Todos los días

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

\*

Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor, DE= dedicación; AB= absorción © Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

## Anexo 4: CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### PERSONAL DOCENTE

**Institución educativa**.....

Edad:..... Género: Nivel de enseñanza:      Primari    Secundari

M      F

a      a

		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Considero que es necesario el establecimiento de reglas.				
2	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.				
3	En esta institución existe orden.				
4	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.				
5	La normatividad vigente facilita mi desempeño.				
6	Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas.				
7	La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.				
8	Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.				
9	La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.				
10	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados.				
11	Puedo opinar para mejorar los procedimientos.				
12	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.				
13	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo.				
14	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional.				
15	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo en mis actividades.				
16	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico				
17	En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas.				
18	Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas.				

19	Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.				
20	Mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tareas.				
21	Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.				
22	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.				
23	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.				
24	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.				
25	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.				
26	En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo				
		<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
27	Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personas.				
28	Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas.				
29	Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas.				
30	Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.				
31	Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.				
32	Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.				
33	Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas.				
34	Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.				
35	Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.				
36	Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución.				
37	Me siento parte importante de esta Institución.				
38	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.				
39	Considero importante mi trabajo en esta Institución.				
40	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución.				
41	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución.				
42	Disfruto trabajar en esta institución.				

