

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL ENGAGEMENT DE LOS COLABORADORES DE EMPRESAS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LIMA METROPOLITANA, PERÚ

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración

Rodrigo Alonso Centeno Barriga

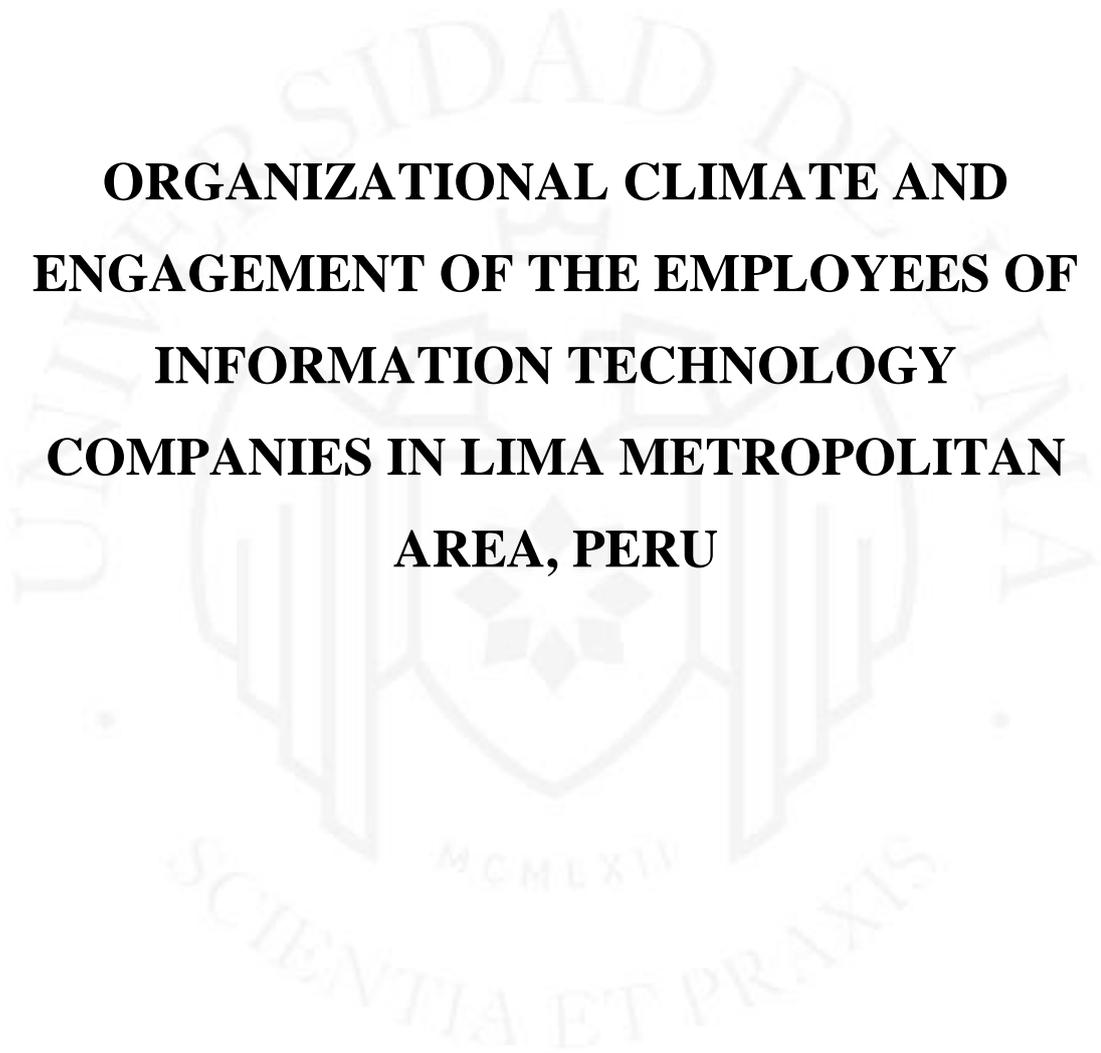
Código 20140290

Asesora

Isabel Cristina Noriega Alvitres

Lima – Perú

Abril del 2024



**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND
ENGAGEMENT OF THE EMPLOYEES OF
INFORMATION TECHNOLOGY
COMPANIES IN LIMA METROPOLITAN
AREA, PERU**

DEDICATORIA

A mis padres y abuela, quienes siempre han sido el pilar de mi crecimiento como persona y profesional y quienes me han motivado a ser perseverante.



AGRADECIMIENTO

A mis padres, por apoyarme siempre en toda mi etapa universitaria.

*A mi asesora Isabel Noriega, por guiarme y apoyarme en la realización del presente
trabajo de investigación.*



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.2.1. Problema general.....	7
1.2.2. Problemas específicos.....	7
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4.1. Importancia de la investigación	9
1.4.2. Viabilidad de la investigación.....	10
1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	11
1.5.1. Delimitación temática.....	11
1.5.2. Delimitación Espacial.....	11
1.5.3. Delimitación Temporal	11
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN (ESTADO DEL ARTE)	12
2.1.1. Antecedentes Nacionales.....	12
2.1.2. Antecedentes Internacionales	18
2.2. BASES TEÓRICAS.....	22
2.2.1. Clima Organizacional	22
2.2.1.1. Definiciones	22
2.2.1.2. Teorías y Modelos.....	24
2.2.1.2.1. Teoría de los sistemas de Likert.....	24
2.2.1.2.2. Teoría de Litwin y Stringer.....	26
2.2.1.2.3. Teoría de la medida múltiple de los atributos organizacionales	26
2.2.1.2.4. Teoría basada en la Escala Clima Laboral CL-SPC.....	28
2.2.1.3. Tipos de Clima Organizacional	29
2.2.1.4. Características de un clima organizacional saludable.....	31
2.2.1.4. Dimensiones.....	31
2.2.1.4.1. Dimensiones de Koys y DeCotiis.....	32
2.2.1.4.2. Dimensiones de acuerdo a la Teoría de Litwin y Stringer.....	32
2.2.1.4.3. Dimensiones de acuerdo a la Escala Clima Laboral CL-SPC.....	33
2.2.2. Engagement Laboral.....	34
2.2.2.1. Definiciones	34
2.2.2.2. El Engagement colectivo	35
2.2.2.3. La teoría DRL: El Burnout y el Engagement.....	36
2.2.2.4. Dimensiones.....	39
2.2.2.5. Competencias de un trabajador engaged	39
2.2.2.6. Niveles de Engagement según el instrumento UWES.....	41
2.2.3. Empresa de Tecnologías de la Información	41
2.2.3.1. El talento en el sector Tecnologías de la Información y el rol de Recursos Humanos	45
2.2.3.2. Tipos de profesionales de TI.....	48
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	49
CAPITULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52

3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.1.1. Hipótesis general	52
3.1.2. Hipótesis específicas	52
3.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	53
3.2.1. Variables	53
3.2.1.1. Variable Independiente: Clima Organizacional	53
3.2.1.1.1. Dimensiones:.....	53
3.2.1.2. Variable Dependiente: Engagement.....	53
3.2.1.2.1. Dimensiones:.....	53
3.2.2. Operacionalización de las variables	54
3.3. ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
CAPITULO IV: METODOLOGÍA	57
4.1. DISEÑO METODOLÓGICO.....	57
4.1.1. Enfoque de la Investigación.....	57
4.1.2. Tipo de Investigación	57
4.1.3. Diseño de la Investigación.....	57
4.1.4. Nivel de Investigación	58
4.2. DISEÑO MUESTRAL	58
4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	59
4.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	59
CAPITULO V: INFORME FINAL.....	60
5.1. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	60
5.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO	61
5.2.1 Edad de los encuestados.....	61
5.2.2 Sexo.....	61
5.2.3 Tiempo de permanencia en empresa	62
5.2.4 Empresas consideradas en el estudio	63
5.2.5 Diagnóstico	64
5.2.5.1 Diagnóstico Clima Organizacional.....	64
5.2.5.2 Diagnóstico Engagement	68
5.2.6 Tabulación cruzada.....	71
5.2.6.1 Diagnóstico por rango de edad	71
5.2.6.2 Diagnóstico por sexo	73
5.2.6.3 Diagnóstico por tiempo de permanencia en empresa actual.....	75
5.3. PRUEBA DE NORMALIDAD.....	77
5.4. ANÁLISIS INFERENCIAL	78
5.4.1. Prueba de hipótesis general	78
5.4.2. Prueba de hipótesis específicas.....	80
5.5 DISCUSIÓN	86
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS.....	98
ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	99
ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	100
ANEXO 3: CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN	101
ANEXO 4: INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	102
VALIDEZ – CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	5
Tabla 2.1	29
Tabla 2.2	40
Tabla 2.3	41
Tabla 2.4	45
Tabla 3.1	55
Tabla 3.2	56
Tabla 5.1	60
Tabla 5.2	60
Tabla 5.3	61
Tabla 5.4	62
Tabla 5.5	62
Tabla 5.6	63
Tabla 5.7	64
Tabla 5.8	65
Tabla 5.9	66
Tabla 5.10	66
Tabla 5.11	67
Tabla 5.12	68
Tabla 5.13	69
Tabla 5.14	69
Tabla 5.15	70
Tabla 5.16	71
Tabla 5.17	72
Tabla 5.18	73
Tabla 5.19	74
Tabla 5.20	74
Tabla 5.21	75
Tabla 5.22	76
Tabla 5.23	78
Tabla 5.24	79
Tabla 5.25	80
Tabla 5.26	81
Tabla 5.27	82
Tabla 5.28	83
Tabla 5.29	84
Tabla 5.30	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	4
Figura 1.2	5
Figura 2.1	43
Figura 2.2	44
Figura 2.3	48
Figura 4.1	58



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	99
ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	100
ANEXO 3: CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN	101
ANEXO 4: INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	102
VALIDEZ – CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	107



RESUMEN

La presente investigación aborda la relevancia de las variables de clima organizacional y *engagement* laboral en la industria de las Tecnologías de la Información (TI) en el ámbito laboral peruano. Se busca determinar si existe una relación entre ambas, en el contexto de los colaboradores de las compañías de este sector. La realidad altamente competitiva y especializada del talento de este rubro constituye una motivación para llevar a cabo este estudio, para el cual se ha revisado la bibliografía de diversos autores en materia de clima organizacional y *engagement*.

Asimismo, se aplicó un cuestionario a la muestra de profesionales de TI para recoger y conocer sus percepciones sobre las diferentes dimensiones de ambas variables de estudio: clima organizacional y *engagement*.

Como consecuencia, luego de realizar la prueba de hipótesis con la información recabada de la muestra, se determinó que si existe una relación significativa entre el clima organizacional y el *engagement* entre los trabajadores de las compañías del sector TI en Lima Metropolitana.

Línea de investigación: 5200 – 31.b4

Palabras claves: clima organizacional, *engagement*, gestión de talento, recursos humanos en el sector TI, retención de talento

ABSTRACT

This research addresses the relevance of the variables organizational climate and work engagement in the Information Technology (IT) industry in the Peruvian labor ambit. The aim is to determine if there is a relationship between the two, on the context of the employees of companies in this sector. The highly competitive and specialized reality of IT talent is a motivation to carry out this study, for which the bibliography of various authors on organizational climate and engagement has been reviewed.

Moreover, a questionnaire was applied to the sample of IT professionals in order to collect and know their perceptions about the different dimensions of both variables of study: organizational climate and engagement.

Consequently, after having tested the hypothesis, taking in to account the information gathered from the sample, it was determined that there is a significative relationship between the organizational climate and the work engagement within the employees of IT companies in Lima Metropolitan area.

Line of research: 5200 – 31.b4

Keywords: organizational climate, engagement, talent management, human resources in IT sector, talent retention

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional constituye una variable importante al momento de considerar un cambio laboral o al tomar una decisión sobre una oferta laboral. En mi experiencia en reclutamiento y selección de personal, los candidatos elegidos incluyen en su evaluación para aceptar o no una oferta al clima organizacional que han percibido a lo largo del proceso de selección, o que han tenido la oportunidad de conocer, ya sea a través de conocidos en la organización o a través de comunicación organizacional externa como parte de los esfuerzos de *employer branding*.

Del mismo modo, al momento de recibir propuestas laborales de otras empresas, los colaboradores actuales de la organización han tomado en cuenta como factores al clima y cultura de la empresa, entre otros, para tomar la decisión respecto de quedarse en la compañía o tomar la oferta en cuestión.

En ese sentido, para las organizaciones que buscan tanto retener como atraer el mejor talento, es de suma importancia conocer de manera exhaustiva la situación de las dimensiones que su clima organizacional.

Además de lo anterior, un concepto quizás no tan difundido como el de clima organizacional, pero igual de importante, es el llamado *engagement* laboral. Este constructo también cobra especial relevancia para efectos de la retención laboral, puesto que como veremos en esta tesis, el *engagement* constituye una situación motivacional positiva en relación con el trabajo que perdura en el tiempo (Schaufeli et al. 2002, p. 74).

Si bien es cierto la retención laboral y la búsqueda por atraer talento es un común denominador en todas las industrias, en el sector de la tecnología estos cobran un carácter especialmente crítico debido a la alta competitividad de la industria, la ‘lucha de talentos’, la alta rotación que presenta y la escasez de talento calificado.

La presente investigación busca entender la correlación entre el “clima organizacional” y el “*engagement*” en las compañías de la industria de tecnologías de la información en Lima, y de este modo, agregar valor al conocimiento sobre la gestión de talento humano especializada en este rubro.

Para definir las variables de estudio y sus respectivas dimensiones, se procedió a realizar una revisión bibliográfica de distintas fuentes y autores que han abordado los conceptos de “clima organizacional” y “*engagement*”, los cuales han propuesto modelos teóricos y han desarrollado instrumentos para medir dichas variables.

En congruencia con lo anterior, una de las motivaciones principales para elaborar el presente estudio es aportar mayor información basada en investigación científica sobre las particularidades del mundo laboral en empresas dedicadas a desarrollar software y brindar servicios de tecnologías de la información. De ese modo, dichas organizaciones tendrán más herramientas para poder brindar a sus colaboradores, tanto actuales como futuros, espacios y experiencias en donde puedan desarrollarse personal y profesionalmente y sentirse motivados y felices.



CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

La transformación digital ha motivado a las compañías de diversas industrias a modificar sus modelos de negocios y busquen implementar tecnologías digitales como *data science*, la computación en la nube, *blockchain* y la inteligencia artificial (Perú 21, 2021).

En ese sentido, de acuerdo con un estudio realizado por la empresa de reclutamiento Hays, “el 68% de las empresas que requieren profesionales de tecnologías de la información (TI) incrementarán la contratación de estos perfiles” (Perú 21, 2021).

Como consecuencia, existe una gran demanda en el mercado laboral peruano por incorporar profesionales de TI para llevar a cabo los proyectos de transformación digital de las diferentes industrias.

Asimismo, la consultora de soluciones de talento humano, con presencia internacional, ManpowerGroup indica que “la escasez de talento ha llegado a su mayor nivel en doce años y que en nuestro país el 43 % de las compañías no pueden encontrar los profesionales que necesitan, entre ellos los de TI” (RPP Noticias, 2019).

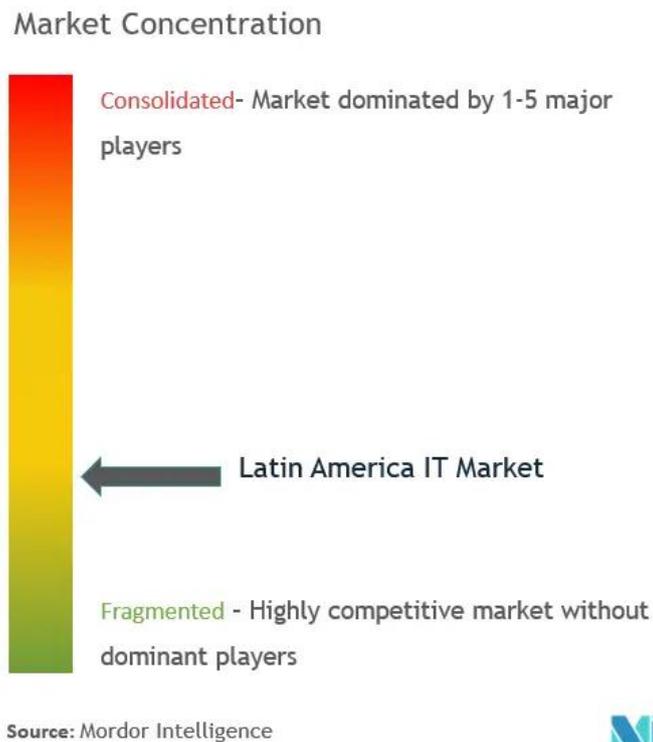
En cuanto al mercado de TI de Latinoamérica, se ha proyectado una tasa de crecimiento anual compuesto de alrededor de 6.5% entre el 2023 y el 2028. El mayor gasto en TI a nivel mundial, la adopción generalizada de SaaS (software as a service) y la creciente oferta de soluciones basadas en la nube, son indicadores de la demanda por servicios IT en la industria. (Mordor Intelligence, 2023)

Ante una proyección de crecimiento del sector, es evidente la necesidad que tienen las empresas por contratar profesionales de tecnología que puedan contribuir a la ejecución de las iniciativas, proyectos y soluciones demandadas por el mercado.

Además, el mercado de TI en Latinoamérica es altamente competitivo, como se ilustra en la Figura 1.1. Cuenta con algunos pocos actores principales que tienen dominio sobre la participación de mercado, pero con varios otros actores que están incrementando su presencia. Esto hace que la industria esté más cerca de ser catalogada como fragmentada que de ser consolidada. (Mordor Intelligence, 2023)

Figura 1.1

Concentración de mercado de TI a nivel Latinoamérica



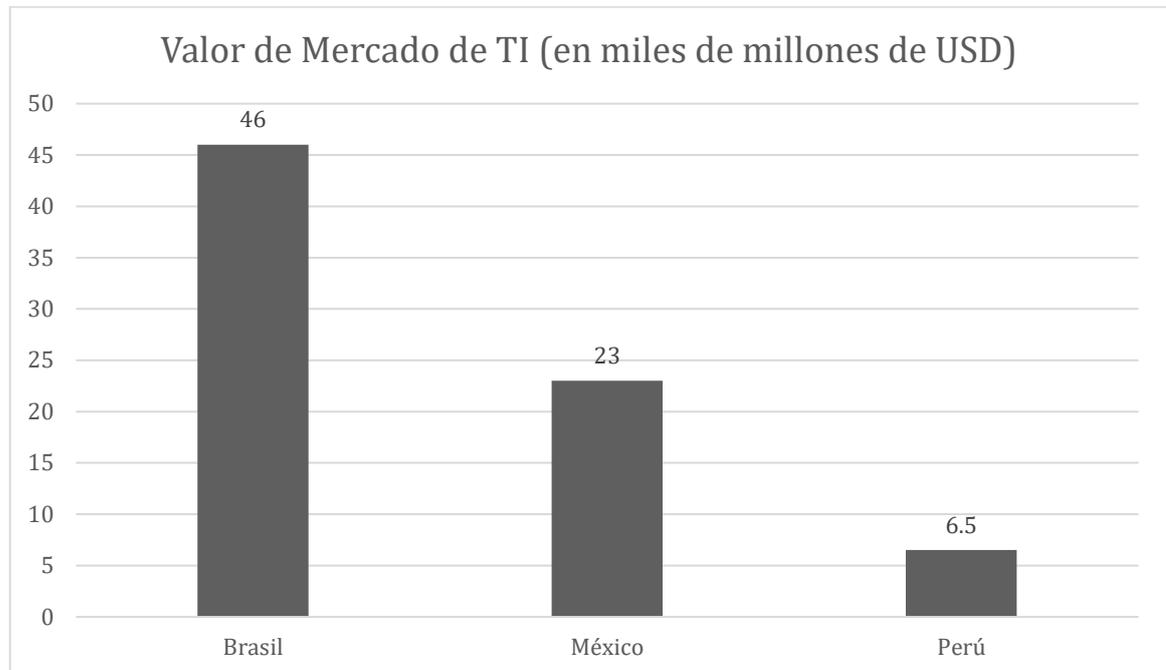
Nota. De “Latin America IT Market - Growth, Trends, Covid -19 impact, and forecasts (2023 - 2028)”, por Mordor Intelligence, 2023 (<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/latin-america-it-market>)

Además, las compañías con mayor presencia o *top players* en Latinoamérica, de acuerdo con Mordor Intelligence (2023) son IBM, SAP, Oracle Corporation, Microsoft Corporation y Odoo.

En cuanto a lo que respecta a nuestro país, a continuación, se ilustra el tamaño del mercado TI peruano respecto a otros países de la región en el año 2021. Como se aprecia, Brasil representa el mercado más importante, valorizado en 46000 millones de dólares, seguido de México cuyo mercado representa 23000 millones de dólares. Finalmente, el mercado peruano posee un valor de 6500 millones de dólares. (Sava, 2022)

Figura 1.2

El valor de mercado de TI por país: Brasil, México y Perú



Nota. Adaptado de "IT market value in Latin America 2020-2021, by country", por J. A. Sava, 2022, Statista. (<https://www.statista.com/statistics/1288401/latin-america-it-market-value-by-country/#:~:text=The%20Latin%20American%20country%20with,only%206.5%20billion%20U.S.%20dollars>)

Adicionalmente, de acuerdo con un estudio llevado a cabo por LinkedIn en el 2018, el sector con mayor rotación o *turnover* es el de Tecnología (Software) llegando a un 13.20%. Este estudio fue realizado basándose en la data de 500 millones de profesionales presentes en la red social. (LinkedIn Talent Blog, 2018)

En la Tabla 1.1 se aprecian los sectores analizados en el estudio realizado por LinkedIn, donde el sector Tecnología (Software) ocupa el primer lugar en cuanto a rotación (*turnover*).

Tabla 1.1

Los sectores con mayor *turnover* de talento en el 2018

Sectores con los niveles más altos de <i>turnover</i>	
Tecnología (Software)	13.20%
Retail y Productos de Consumo	13%
Medios y Entretenimiento	11.40%
Servicios Profesionales	11.40%
Gobierno / Edu / Sin fines de lucro	11.20%

(continúa)

(continuación)

Sectoros con los niveles más altos de <i>turnover</i>	
Servicios Financieros y Seguros	10.80%
Telecomunicaciones	10.80%
Petróleo y Energía	9.70%
Aero / Auto / Transporte	9.60%
Cuidado de la Salud y Farmacéutico	9.40%

Nota. Adaptado de “*These 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates*”, por LinkedIn Talent Blog, 2018. (<https://www.linkedin.com/pulse/3-industries-have-highest-talent-turnover-rates-michael-booz/>)

Lo anterior ha puesto en evidencia la necesidad de retener a los colaboradores de las compañías de TI y de otros rubros que cuenten con este tipo de profesionales, con el objetivo de evitar una fuga de talentos.

Además de la alta demanda laboral antes mencionada, una posible causa de la alta tasa de rotación en el sector de TI puede deberse a un nivel de *engagement* bajo o medio. Pues, el *engagement* laboral está directamente y positivamente relacionado con la satisfacción de los colaboradores en el trabajo y tiene una relación negativa con las intenciones de rotación del personal. (Saks, 2006)

Asimismo, un bajo nivel en *engagement* lleva a una intención de rotación alta y un alto nivel de *engagement* genera un bajo nivel de intención de rotación entre los colaboradores de una compañía (Wesley & Krishnan, 2013).

En ese sentido, es necesario que las compañías del rubro de tecnología conozcan el nivel de *engagement* de sus colaboradores y qué factores son los que influyen en el mismo. De lo contrario, ante la creciente demanda de profesionales de TI, las empresas de este sector se pueden ver afectadas por una fuga de talentos, así como un incremento de gastos en reclutamiento, tanto en consultoras externas especializadas, como en el aumento de personal en el área de Recursos Humanos dedicados a reclutamiento para soportar el incremento de necesidad de contratación por parte de los clientes internos.

Adicionalmente, habría una inversión de tiempo y recursos en entrenar a los nuevos ingresos. Ya que el proceso de *onboarding* e inducción en profesionales de TI también implica la configuración y entrenamiento en distintas plataformas y aplicaciones.

Es importante tener en cuenta que según Saks (2006) y Wesley y Krishnan (2013) el *engagement* está inversamente relacionado con la “intención de rotación” de los

empleados, representando así, uno de los factores que pueden influir en el *turnover* de las compañías, tal y como fue mencionado líneas arriba.

Asimismo, como se mencionará en capítulos posteriores, el presente estudio plantea la hipótesis de que el “clima organizacional” tenga una correlación con el “*engagement*” de los trabajadores partiendo de la premisa que el primero constituye un factor importante en la experiencia de los empleados en una organización.

Por consiguiente, es fundamental conocer si el “clima organizacional” se correlaciona en el “*engagement*”, además de saber cuáles son las dimensiones del “clima” que tienen mayor incidencia en el “*engagement*”, en tanto se demuestre que existe una relación entre ambas variables.

En consecuencia, si se demuestra que el “clima” tuviera una relación con el “*engagement*” para el contexto del sector de tecnología, las organizaciones tendrán la información desprendida de este estudio para trabajar sobre el “clima organizacional”, e influir sobre uno de los elementos que tienen un impacto en la “intención de rotación” de sus empleados, el “*engagement*”, y por consiguiente, podrán diseñar acciones tácticas y estratégicas para retenerlos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Acaso el clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Acaso la dimensión autorrealización del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?
- ¿Acaso la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?

- ¿Acaso la dimensión supervisión del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?
- ¿Acaso la dimensión comunicación del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?
- ¿Acaso la dimensión condiciones laborales del clima organizacional se relaciona con en el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?
- ¿Cuál es el factor del clima organizacional que tiene mayor relación con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?
- ¿Cuál es el factor del clima organizacional que tiene menor relación con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Conocer si el clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

1.3.2. Objetivos específicos

- Saber si la dimensión autorrealización del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú
- Conocer si la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú

- Saber si la dimensión supervisión del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú
- Conocer si la dimensión comunicación del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú
- Saber si la dimensión condiciones laborales del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú
- Identificar cuál es el factor del clima organizacional que tiene mayor relación con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.
- Precisar cuál es el factor del clima organizacional que tiene menor relación con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Importancia de la investigación

La relevancia de la investigación reside en la contribución al estudio de la relación entre el “clima organizacional” y el “*engagement*” en empresas del rubro de tecnologías de la información. Siendo ambos conceptos de gran importancia para que los líderes de las organizaciones tengan herramientas para tomar acciones tácticas y estratégicas para lograr una mejor gestión del talento humano.

En línea con lo mencionado páginas atrás, en el mercado laboral de profesionales de TI, existe una rotación alta y una alta demanda por parte de las empresas, en el marco de la transformación digital que atraviesan, por lo que se puede dar una *guerra de talentos*.

Asimismo, estudios como los de Saks (2006) y Wesley y Krishnan (2013), han determinado que existe una relación inversa entre el “*engagement* en el trabajo” y la intención de *turnover* de los empleados. Por ello, es indispensable conocer el comportamiento de la variable *engagement* y sus dimensiones, así como determinar si

existe una relación con el “clima organizacional”. Ya que al ser el *engagement* uno de los elementos que ejercen una influencia en la “intención de rotación”, si el clima organizacional está relacionado con el *engagement*, se contará con información valiosa para que las organizaciones puedan trabajar con el objetivo de mantener *engaged* a sus colaboradores o de incrementar el nivel de *engagement* en toda la compañía tomando como herramienta al clima organizacional.

Además, Salanova y Schaufeli (2009) indican que:

Es factible suponer que los trabajadores *engaged* se sienten comprometidos con la organización, son leales a la misma y no tienen intención de irse a otra organización, estando dispuestos a hacer un esfuerzo adicional y, por tanto, susceptibles de tener un buen desempeño. (p.139)

Lo anterior cobra una especial importancia en el contexto de las empresas del rubro de TI, las cuales tienen colaboradores altamente demandados por el mercado y con perfiles especializados que muchas veces son escasos.

1.4.2. Viabilidad de la investigación

La presente tesis es viable, ya que se tiene acceso a la información, materiales, recursos financieros, humanos, de instrumentos y temporales para llevarla a cabo.

Para el desarrollo de la tesis, se cuenta con el acceso a la información pertinente y casos de estudio relevantes para el alcance de la investigación. Asimismo, se dispone de los recursos para acceder al contacto de personas que trabajan en la industria de TI a través de LinkedIn Recruiter Lite y la network personal del autor. Estas personas representan la muestra del estudio y serán quienes respondan la encuesta a aplicar.

Asimismo, se dispone de los medios y programas necesarios para distribuir el instrumento y analizar la información provista al responder el mismo.

Por otro lado, se dispone del tiempo y recursos financieros necesarios para efectuar sin inconvenientes las distintas etapas de la tesis de manera diligente y con orientación a la calidad de la investigación.

Finalmente, los recursos humanos del autor están a disposición para elaborar la tesis empleando los conocimientos, valores y competencias adquiridas durante su formación en la Universidad de Lima.

1.5. Limitaciones del Estudio

1.5.1. Delimitación temática

Área IDIC (Instituto de Investigación Científica):

- Desarrollo Empresarial
 - Estrategias y Comportamiento Empresarial

Línea de Investigación de la Carrera de Administración:

- Gestión de Capital Humano

Sub Línea de Investigación de Administración:

- Gestión del Desempeño – Cultura y Clima Laboral

1.5.2. Delimitación Espacial

La tesis se realizó tomando en cuenta las respuestas de los colaboradores de empresas del rubro de tecnologías de la información que estén ubicadas en Lima Metropolitana, Perú. En consecuencia, los resultados de la misma serán aplicables para el contexto espacial mencionado.

1.5.3. Delimitación Temporal

La tesis se realizó durante el año 2023. Es decir, los resultados reflejarán la coyuntura de este intervalo temporal.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación (Estado del Arte)

Para la preparación de esta tesis se han revisado distintos estudios, artículos científicos y trabajos de investigación, tanto nacionales como internacionales, los cuales han abordado las variables de “clima” y de “*engagement*” en conjunto y por separado respectivamente. Dichos estudios han contribuido al conocimiento e investigación de estos conceptos aplicados a una variedad de organizaciones de distinta naturaleza.

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Mercado Zúñiga y Torreblanca Chávez (2019) realizaron una investigación llamada “Relación entre el Clima Organizacional y el *Engagement* Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019” (Mercado Zuñiga & Torreblanca Chavez, 2019). Dicha tesis fue presentada para la obtención del título de Licenciados en Administración de Negocios en la Universidad Católica San Pablo y tuvo como fin precisar la correlación entre “clima organizacional” y “*engagement*”.

Para ello se tomaron como referencia diversas teorías sobre el clima, como la de las 8 dimensiones de Likert (1967), la de las 6 dimensiones de Litwin y Stringer (1968), entre otras. (Mercado Zuñiga & Torreblanca Chavez, 2019)

La investigación propone las siguientes dimensiones para la “variable clima organizacional” de acuerdo con Palma (2004): “comunicación”, “supervisión”, “involucramiento laboral”, “realización personal” y “condiciones laborales” (p. 4).

Asimismo, se empleó el “*Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*” para determinar las dimensiones del *engagement* laboral. Según el UWES, estas son: vigor, dedicación y absorción. (Mercado Zuñiga & Torreblanca Chavez, 2019)

Luego de aplicar un cuestionario de 42 preguntas al total de la población de 80 personas, se detalló que existe una correlación positiva y moderada entre las variables de investigación. Asimismo, se precisó que el grado de *engagement* de los empleados en las entidades financieras analizadas es de regular a alto. (Mercado Zuñiga & Torreblanca Chavez, 2019)

Asencios Morales (2019), por su parte también llevó a cabo una investigación para obtener el título de Licenciada en Administración en la Universidad Cesar Vallejo. Dicha investigación lleva como título “Clima organizacional y el *engagement* en los trabajadores de la empresa PLASTIFORM S.A.C., S.M.P., año 2019” (Asencios Morales, 2019).

La investigación tiene como finalidad conocer si existe correlación entre las variables de investigación: “clima organizacional” y “*engagement*” en el contexto de una compañía de fabricación de plástico. (Asencios Morales, 2019)

Basándose en investigaciones afines, se definieron como dimensiones del clima organizacional a: condición de trabajo, conducta y relaciones interpersonales. Del mismo modo, para la variable *engagement*, tras la revisión de recursos bibliográficos precedentes, se definieron a: bienestar, desempeño y participación; como sus dimensiones. (Asencios Morales, 2019)

El instrumento usado fue la encuesta, la cual fue administrada a los 43 trabajadores de la empresa obteniendo como conclusión que si hay una correlación moderada entre “clima organizacional” y “*engagement*”. (Asencios Morales, 2019)

Siguiendo la misma línea, Espinoza Evangelista (2019) elaboró su tesis para optar por el título de Licenciada en Psicología en la Universidad Privada del Norte, la cual se titula “Clima Laboral y *Engagement* Laboral en trabajadores de una empresa del rubro de *Outsourcing* del distrito de San Luis, 2018” (Espinoza Evangelista, 2019).

Dicha investigación declara como hipótesis que hay una correlación entre el “clima laboral” y el “*engagement*” en los empleados de una compañía de *outsourcing* en San Luis, Lima (Espinoza Evangelista, 2019).

La población del estudio fue de la totalidad de 150 empleados de la empresa estudiada (Espinoza Evangelista, 2019).

Para medir las variables de investigación se utilizaron: “La escala de Clima laboral CL-SPC”, la cual plantea las dimensiones “autorrealización”, “involucramiento”, “supervisión”, “comunicación” y “condiciones laborales” (Palma, 2004, p. 4).

Asimismo, se utilizó el *Utretch Work Engagement Scale* para medir el *engagement* de la población, planteando como dimensiones de dicha variable a: “vigor”, “dedicación” y “absorción” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 4).

Los resultados de la investigación arrojaron que “existe correlación baja, no simétrica ... entre [el] clima laboral y el *engagement* laboral” (Espinoza Evangelista, 2019, p. 57).

Adicionalmente, Bobadilla Yzaguirre et al. (2015) llevaron a cabo una investigación llamada “*Engagement* Laboral y Cultura Organizacional: El Rol de la Orientación Cultural en una Empresa Global” (Bobadilla Yzaguirre et al., 2015).

Dicho trabajo de investigación fue realizado para obtener el grado de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Empresas por la Universidad del Pacífico.

Bobadilla Yzaguirre et al. (2015) en su mencionada tesis, tuvo como fin conocer si las clases de cultura organizacional son capaces de predecir al *engagement*, además, precisar si “la orientación cultural individualismo-colectivismo” explicaría las distinciones en las relaciones entre las clases de “cultura organizacional” y “*engagement*”.

Tomando como base el modelo de Denison (1990) sobre la cultura organizacional y “el modelo de Demandas y Recursos Laborales” de Demerouti (2001) y Bakker (2006), se definieron las dimensiones de la cultura organizacional: “involucramiento”, “consistencia”, “adaptabilidad” y “misión” (Bobadilla Yzaguirre et al., 2015, p. 24).

Asimismo, los factores: dedicación, absorción y vigor para el *engagement* (Bobadilla Yzaguirre et al., 2015).

La muestra del estudio fue de 219 colaboradores, a la cual se le aplicaron los cuestionarios “*Denison Organizational Culture Survey*” y “*Utretch Work Engagement Scale*”. (Bobadilla Yzaguirre et al., 2015)

Los resultados demostraron que los integrantes de la muestra presentaron un alto grado de “*engagement*”, además, indicaron que “la orientación cultural colectivismo es alta” (Bobadilla Yzaguirre et al., 2015, p. 32).

Asimismo, arrojó que las clases de cultura de la organización llamadas “Misión e Involucramiento explican de manera significativa y positiva el *engagement* de los colaboradores en la muestra” (Bobadilla Yzaguirre et al., 2015, p. 33).

Por otro lado, Silva Ponte y Vivas Luna (2016), desarrollaron una investigación para obtener el Grado de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico. Dicha tesis se titula “Factores Personales y Recursos

Laborales que predicen el *Engagement* en docentes a tiempo parcial de una universidad privada del Perú” (Silva Ponte & Vivas Luna, 2016).

El fin de ese trabajo fue conocer qué “factores personales y recursos laborales” pueden predecir “el *engagement*” en los individuos de la muestra. Para la variable de recursos laborales se tomó como teoría al modelo propuesto por Demerouti et al. (2001), llamada “la teoría de demandas y recursos laborales”. En ese sentido, las dimensiones para dicha variable fueron las siguientes: “autonomía”, “*feedback*”, “apoyo social” y “oportunidad de desarrollo” (Silva Ponte & Vivas Luna, 2016, pp. 8-10).

En cuanto a los factores personales, el estudio se refiere a datos sociodemográficos y organizacionales como el género, edad, situación civil, nivel de instrucción alcanzado, antigüedad y años de experiencia. (Silva Ponte & Vivas Luna, 2016)

Asimismo, similar a otras investigaciones mencionadas líneas arriba y que fueron revisadas para la realización del presente trabajo, la teoría empleada para el “*engagement*” es la de Schaufeli et al. (2004) la cual define las dimensiones “vigor, dedicación y absorción”. (Silva Ponte & Vivas Luna, 2016)

Los instrumentos empleados fueron la “UWES” de Schaufeli y Bakker (2003), precisamente la variante acortada de nueve preguntas para medir el *engagement*. Así como “*The Job Demands-Resources Questionnaire*” de Bakker (2014) para medir los recursos laborales (Silva Ponte & Vivas Luna, 2016).

Como conclusiones de la tesis, se halló que los “factores personales” de situación civil y género, y los recursos laborales de autonomía y *feedback* explican de manera relevante y positiva al *engagement* de la muestra. (Silva Ponte & Vivas Luna, 2016)

Por su parte, García Curi (2021) llevó a cabo una investigación llamada “Relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y *Engagement* en una empresa de transporte y monitoreo de residuos sólidos en Lima 2017” (García Curi, 2021).

Esta tesis fue presentada para optar por el Grado Académico de Maestra en Gestión de Recursos Humanos por la Universidad San Martín de Porres (García Curi, 2021).

Los modelos teóricos e instrumentos empleados fueron los propuestos por Sonia Palma para medir “el clima laboral” y “la satisfacción laboral” respectivamente (García Curi, 2021).

Asimismo, de la misma manera que en otras investigaciones que estudian la variable *engagement*, se utilizó el cuestionario UWES en su versión de 9 preguntas.

Los instrumentos mencionados fueron aplicados a la totalidad de la muestra del estudio, siendo de 314 operarios de una compañía que brinda servicios de transporte y gestión de residuos sólidos de Lima. (García Curi, 2021)

Los resultados conseguidos fueron que el clima tiene una correlación significativa con la satisfacción laboral. En contraste, el primero no tiene una correlación significativa con el *engagement* para el ámbito de dicha investigación. De similar manera, tampoco se halló una correlación importante entre “*engagement*” y “satisfacción laboral” (García Curi, 2021).

En cuanto a los niveles manifestados por la población por cada variable, los operarios mostraron un nivel de clima y *engagement* relativamente favorables. Puesto que el 45.2% presentó niveles positivos del clima organizacional, y el 63.1% presentó niveles altos de *engagement*. Sin embargo, la satisfacción laboral arrojó resultados menos favorecedores, puesto que el 42.4% indicó un nivel promedio y un 4.8% niveles muy insatisfechos. (García Curi, 2021)

Asimismo, en cuanto a los antecedentes que han abordado la variable clima en una compañía de TI, Calderón Gil (2016) realizó un estudio descriptivo para obtener el título de Licenciada en Psicología en la Universidad San Ignacio de Loyola, el cual tiene por nombre “Clima Organizacional en una empresa del rubro de Tecnología de la Información” (Calderón Gil, 2016).

Este estudio tuvo como finalidad conocer la apreciación del “clima organizacional” en una compañía del sector de TI, así como identificar si hay diferencias relevantes entre los factores del “clima organizacional”, según un análisis en base a los rangos de edades y tiempo antigüedad (Calderón Gil, 2016).

Se hizo uso de “la escala de Clima Laboral CL-SPC” que consta de 50 preguntas. (Palma, 2004)

Este cuestionario fue distribuido a una muestra de 260 colaboradores de un total de 330 (Calderón Gil, 2016).

Luego de analizar los resultados se concluyó que el “clima organizacional” se percibe de forma más positiva en el rango etario de 36 a 40 años, en lo que respecta a las dimensiones de “supervisión” y “condiciones laborales” (Calderón Gil, 2016).

Además, el intervalo etario de 31 a 35 años muestra una percepción más positiva de las dimensiones “autorrealización” y “comunicación”. (Calderón Gil, 2016)

Por el contrario, se concluyó que los trabajadores entre 18 a 25 años cuentan con una percepción con tendencias negativas en todas las dimensiones con la excepción del “involucramiento laboral”. (Calderón Gil, 2016)

Asimismo, se determinó que no existen diferencias estadísticas relevantes entre los factores del “clima organizacional” en función al tiempo de antigüedad en la empresa de los miembros de la muestra. Sin embargo, se halló que los trabajadores que tienen un tiempo de antigüedad entre 0 a 2 años tienden a tener una apreciación más favorable del clima en todas las dimensiones. (Calderón Gil, 2016)

Adicionalmente, tenemos el estudio realizado por Vereau Chico (2018) llamado “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima” (Vereau Chico, 2018).

Dicha investigación fue realizada para optar por el grado de Maestra en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos en la Universidad Ricardo Palma. (Vereau Chico, 2018)

Si bien en ese antecedente no se ha abordado la variable de estudio *engagement*, es relevante debido a que se ha estudiado al “clima organizacional” empleando la escala “Clima Laboral CL-SPC” (Palma, 2004). Sumándose a la cantidad de investigaciones que han utilizado el mencionado instrumento.

En esa misma línea, la muestra del estudio fue la totalidad de la población compuesta por 160 trabajadores de la institución. (Vereau Chico, 2018)

Además, como fue mencionado líneas arriba, uno de los instrumentos empleados fue “la escala de Clima Laboral CL-SPC” (Palma, 2004).

Y para cuantificar la “satisfacción laboral” se empleó “la escala de Satisfacción Laboral SL-SPC” (Palma, 1999).

Para el cuestionario “SL-SPC” se consideran las siguientes dimensiones propuestas por Palma (1999): “condiciones físicas o materiales, beneficios laborales o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad” (como se cita en Vereau Chico, 2018, p. 55).

En cuanto a la “escala CL-SPC” (Palma, 2004), sus dimensiones ya fueron mencionadas en párrafos anteriores de esta sección.

Como resultados se halló una “correlación directa y altamente significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral”, así como entre sus factores (Vereau Chico, 2018).

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Lizarazo Naranjo y Ruiz Martínez (2019) elaboraron una tesis con la finalidad obtener el título de Psicología en la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, llamada “Relación entre Clima Laboral y *Engagement* en una empresa del sector Avícola del municipio de Girón” (Lizarazo Naranjo & Ruiz Martinez, 2019).

Dicha investigación tiene como fin determinar si hay alguna relación entre las variables “Clima laboral” y “*engagement*”. El estudio considera la definición de Schaufeli y Salanova de *engagement*, la cual tiene como dimensiones a: vigor (componente conductual), dedicación (componente emocional) y absorción (componente cognitivo). (Lizarazo Naranjo & Ruiz Martinez, 2019)

Asimismo, la investigación ha utilizado dos instrumentos para cuantificar las variables que se estudiaron. El “*Utretch Work Engagement Scale*” y la “Escala de Clima Organizacional”, esta última propuesta por Fernandez (2008) y asigna cinco dimensiones a la variable clima organizacional, siendo estas: “apoyo del jefe”, “confort físico”, “control o presión”, “recompensa” y “cohesión entre colegas” (Lizarazo Naranjo & Ruiz Martinez, 2019, p. 27).

La muestra fue de 33 colaboradores de la compañía del sector Avícola estudiada. Como resultados se afirmó que “existe una correlación positiva entre las variables” de investigación (Lizarazo Naranjo & Ruiz Martinez, 2019).

Asimismo, el estudio arrojó niveles altos de *engagement* siendo la dedicación, la dimensión con mayor puntaje. Además, en cuanto al clima organizacional, refiere que las dimensiones mejor percibidas fueron: “apoyo del jefe”, “confort físico” y “cohesión entre colegas”; mientras que la percepción de las dimensiones “Recompensa” y “Control o presión” fue neutral. (Lizarazo Naranjo & Ruiz Martinez, 2019)

Por su parte, Gómez Sánchez et al. (2019) elaboraron un artículo científico publicado en la revista científica “Retos de la Ciencia” llamado: “Clima Organizacional, Bienestar Laboral y *Work Engagement* en una empresa de Paquetería” (Gómez Sánchez et al., 2019).

El mencionado artículo científico busca identificar “la correlación entre clima organizacional, bienestar laboral y *engagement*”. Para ello, se realiza un estudio cuantitativo, correlacional y transversal. (Gómez Sánchez et al., 2019)

En cuanto al “clima organizacional”, para medirlo, la investigación empleó el cuestionario de “Clima Organizacional” de Koys y DeCotiis (1991) que considera como dimensiones a: “autonomía”, “cohesión”, “confianza”, “presión”, “apoyo”, “reconocimiento”, “equidad” e “innovación” (Gómez Sánchez et al., 2019, p. 40).

Del mismo modo, se empleó la “subescala de Bienestar Laboral” propuesta por Sánchez Cánovas (2013) para cuantificar la variable Bienestar Laboral. (Gómez Sánchez et al., 2019)

Por último, similar a lo observado en otros estudios, se usó el “*Utretch Work Engagement Scale*” para medir dicha variable. (Gómez Sánchez et al., 2019)

El estudio se realizó sobre 72 empleados de una compañía de paquetería en Guadalajara. Se encontró que hay un grado alto en el clima de la organización en lo que se refiere a las dimensiones de “autonomía”, “confianza” y “apoyo”. Asimismo, los colaboradores manifestaron un grado medio de bienestar laboral, así como niveles altos en todas las dimensiones del “*engagement*”. Adicionalmente, se observó una relación moderada y positiva entre “equidad” y “bienestar laboral”; así como entre “autonomía” y los factores del “*engagement*”. (Gómez Sánchez et al., 2019)

En la misma línea, Cerda Gallegos y Parada Pino (2018) llevaron a cabo su tesis de Grado de Ingeniería Comercial con mención en Control de Gestión en la Universidad de Concepción, Chile; titulada “Clima Laboral y *Engagement* aplicado en la empresa Coopelan Ltda” (Cerda Gallegos & Parada Pino, 2018).

Esta tesis tiene como finalidad conocer las dimensiones del “clima laboral” que tienen un efecto en el “*engagement*” en la mencionada empresa. La investigación considera el “cuestionario de Litwin y Stringer” (1968) para conocer el “nivel del clima laboral”. (Cerde Gallegos & Parada Pino, 2018)

De ese modo, se consideran 13 dimensiones para esta variable, las cuales son: “estructura”, “responsabilidad”, “recompensa”, “riesgo”, “calidez”, “administración del conflicto”, “identidad”, “estilo de supervisión”, “motivación”, “estabilidad laboral”, “oportunidad de desarrollo”, “comunicación” y “equipo de apoyo” (Cerde Gallegos & Parada Pino, 2018, pp. 16-17).

Asimismo, de manera análoga a otras investigaciones consultadas, se empleó el UWES (*Utretch Work Engagement Scale*). De un total de 80 trabajadores, se aplicó el instrumento a 47 de ellos. En consecuencia, los resultados que arrojó la investigación fueron que la muestra presenta un grado alto de *engagement*, específicamente, la dimensión vigor fue la mejor puntuada. Por otro lado, las dimensiones del clima laboral presentaron una percepción mixta, siendo la más alta oportunidad de desarrollo y las más bajas, motivación, identidad y estructura. (Cerde Gallegos & Parada Pino, 2018)

Por último, en lo que refiere a la implicancia entre las variables “*engagement*” y “clima laboral”, no existen correlaciones altas identificadas para el contexto de la investigación. (Cerde Gallegos & Parada Pino, 2018)

Asimismo, Martínez Ayala (2017) realizó una investigación en el marco del fin de Grado en Psicología en la Universidad de Almería, España. Esta lleva como título “El Clima Laboral como determinante del *Engagement* y del Desempeño de los trabajadores en las organizaciones” (Martínez Ayala, 2017).

Ese trabajo tuvo como finalidad estudiar las correlaciones entre las variables “clima, *engagement* y desempeño” en una muestra compuesta por 570 trabajadores de una empresa privada y una pública. (Martínez Ayala, 2017)

El modelo teórico utilizado con el objetivo de integrar todos los conceptos fue el de “Demandas y Recursos Laborales” de Demerouti et al. (2001) (Martínez Ayala, 2017)

Asimismo, para valorar el clima laboral se tomó en consideración el cuestionario FOCUS-93, elaborado por el *First Organizational Climate/Culture Unified Search (FOCUS)*. (Martínez Ayala, 2017)

A su vez, el instrumento utilizado en relación a la variable *engagement* fue la versión española del cuestionario ISA de Soane et al. (2012). Por último, se aplicó la escala de Goodman y Svyantek (1999) en cuanto al desempeño. (Martínez Ayala, 2017)

Como resultados, se concluyó que las variables “clima y *engagement* tienen una correlación significativa y positiva”, por su parte, la relación entre clima y desempeño, y desempeño con *engagement* también presentaron correlaciones significativas y positivas. De este modo, comprobándose las hipótesis planteadas. (Martínez Ayala, 2017)

Por su parte, López Ospina y Meneghel (2016) presentaron el artículo científico “Clima Organizacional como antecedente del *Engagement* en una muestra de empresas colombianas” (López Ospina & Meneghel, 2016).

El mencionado artículo fue publicado en la “Revista Interamericana de Psicología Ocupacional” (López Ospina & Meneghel, 2016).

El artículo referido tuvo como fin detallar la aptitud de los factores del “clima de la organización” en pronosticar el “*engagement*” a través del análisis estadístico y un modelo de ecuaciones estructurales. (López Ospina & Meneghel, 2016)

En ese sentido, la investigación consideró como variables independientes del “Clima Organizacional” a: “claridad organizacional”, “apoyo del jefe”, “trato interpersonal” y “disponibilidad de los recursos” (López Ospina & Meneghel, 2016, p. 25).

En consecuencia, se aplicó el instrumento ECO IV Clima Organizacional (Cincel, 2016) para recoger los datos en lo que refiere a dicha variable. Este instrumento mide 10 variables del clima organizacional, sin embargo, para este estudio se tomó en cuenta a las cuatro variables independientes mencionadas líneas arriba. (López Ospina & Meneghel, 2016)

Por su parte, se empleó la encuesta NEXOS en lo que refiere al *engagement*, la cual mide las dimensiones dedicación, vigor y absorción. (López Ospina & Meneghel, 2016)

El estudio encuestó a una muestra compuesta por 6301 trabajadores de 13 empresas colombianas. (López Ospina & Meneghel, 2016)

En conclusión, el análisis llevado a cabo permitió identificar que la claridad organizacional es capaz de predecir en mayor medida al *engagement*. (López Ospina & Meneghel, 2016)

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

2.2.1.1. Definiciones

Es indispensable entender el concepto de “clima organizacional”, ya que es un elemento relevante para la gestión de talento en las organizaciones. A continuación, se citarán algunas definiciones de este constructo por diversos autores.

Pace (1968), detalla al clima organizacional como la combinación de particularidades ambientales organizacionales las cuales pueden influir en los miembros de dicha organización.

Para Campbell et al. (1970), el clima organizacional es descrito como un grupo de cualidades concretas de una institución, que es deducido como la forma en que la misma interacciona con sus integrantes y entorno. Asimismo, mencionan que la percepción de los individuos de las propiedades organizacionales es crucial para los investigadores del clima organizacional. (Campbell et al., 1970)

Dessler (1976) sostiene que el clima hace referencia a lo que la persona percibe sobre la institución en la cual labora y el juicio que se haya formulado sobre la misma en lo que alude a la estructura, consideración, recompensa, soporte y apertura.

Según Mullins (2005) el clima aplicado a las organizaciones se relaciona con la atmósfera principal que rodea a la organización, el nivel de moral y la intensidad de sentimientos o pertenencia, buena voluntad y cuidado entre sus integrantes.

Por tanto, el clima puede influir en las actitudes que los colaboradores ejercen respecto a su desempeño y sus relaciones personales. Asimismo, en la medida que los miembros acepten la cultura organizacional, tendrá un efecto significativo en el clima. (Mullins, 2005)

Por su parte, De Witte y De Cock (1986) postulan que el clima es la suma de apreciaciones respecto al grupo parcialmente duradero de “orientaciones de valores de la organización” como totalidad. “El cual tiene un efecto en la conducta de los integrantes” de la misma en lo que se refiere a la “efectividad organizacional”, la cual se enfoca en las directrices, prácticas y procesos formales y no formales.

Asimismo, Brunet (1987) expresa que el clima de la organización se refiere a una configuración de las cualidades y distintos elementos de la misma, los cuales son percibidos por los colaboradores e influyen en su comportamiento.

Asimismo, indica que la definición del clima organizacional implica tres variables principales; las personales, en referencia a las aptitudes, actitudes y motivaciones de los trabajadores; las variables del medio, que aluden a las particularidades de la organización como la estructura; además de las variables resultantes, las cuales vendrían a ser la satisfacción y la productividad. (Brunet, 1987)

A su vez, Schneider y Reichers entienden al clima como las apreciaciones que tienen en común los individuos sobre las directrices, prácticas, métodos y procesos existentes en la organización, ya sean formales o informales. (Schneider & Reichers, 1990)

De acuerdo con Palma (2004), desde una “definición operacional”, el “clima laboral” es concebido de la siguiente manera:

La percepción del trabajador respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos relacionados con posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información vinculada a su trabajo en coordinación con sus compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. (p. 4)

Chiavenato comenta que el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los integrantes de la institución. Asimismo, este mantiene una relación directa con la motivación de los mismos integrantes. (Chiavenato, 2011)

En ese sentido, el clima es idóneo cuando logra satisfacer “las necesidades individuales de los integrantes” y “eleva la moral” (p. 74). Asimismo, si la motivación es alta, “el clima organizacional” presenta una tendencia a ser ideal y genera satisfacción, colaboración e interés. Por el contrario, el clima es desfavorable cuando frustra estas necesidades. Del mismo modo, si se da el escenario en donde la motivación es baja, el

clima de la institución se inclina a presentar niveles bajos, lo cual se distingue por apatía, ausencia de interés, falta de satisfacción, depresión e incluso disconformidad, agresión y tumulto. (Chiavenato, 2011)

En síntesis, el clima de una institución es capaz de influenciar la motivación de las personas y viceversa.

En congruencia con lo anterior, Chiavenato precisa que el “concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, ... se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (Chiavenato, 2011, p. 74).

2.2.1.2. Teorías y Modelos

2.2.1.2.1. Teoría de los sistemas de Likert

En su libro “El Clima de Trabajo en las organizaciones”, Brunet (1987) dedica una sección a explicar la llamada “teoría de los sistemas de Likert” sobre el clima de las organizaciones. Para Likert, “el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben y en parte por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores”. (como se cita en Brunet, 1987)

El autor resalta que el comportamiento o reacción de un individuo frente a una situación es determinada por su percepción. “Lo que cuenta es la forma cómo ve las cosas y no la realidad objetiva”. (como se cita en Brunet, 1987)

En ese sentido, se determinan cuatro factores que influyen en la apreciación de los individuos sobre el clima, siendo estos:

- i. “Los parámetros ligados al contexto, la tecnología y la estructura ... del sistema organizacional” (p. 29).
- ii. “La posición jerárquica que ... ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana” (p. 29).
- iii. Factores individuales, como “la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción” (p.29).

iv. La impresión sobre el clima que poseen sus pares, jefes y subalternos. (como se cita en Brunet, 1987, p. 29)

Adicionalmente, se detallan tres categorías de variables que definen las particularidades de una organización. Siendo estas “las causales”, “las intermedias” y “las finales” (como se cita en Brunet, 1987, p. 29).

- i. Las “variables causales” se refieren a variables independientes que son determinantes en el rumbo en que una organización progresa y en los logros que consigue. Asimismo, son variables que son susceptibles a sufrir cambios por parte de los encargados de la institución. Por ejemplo, “la estructura de la organización”, “su administración, reglas”, etc. (como se cita en Brunet, 1987, p. 29).
- ii. Las variables intermediarias se refieren a la situación interna y salud de la organización. Entre ellas podemos considerar a la motivación, actitudes, “objetivos de rendimiento”, “toma decisiones” y “la eficacia de la comunicación” (como se cita en Brunet, 1987, p. 29).
- iii. Las “variables finales son variables dependientes” que son resultado de la incidencia de los otros dos tipos de variables. Asimismo, evidencian los objetivos alcanzados por la institución. La “productividad”, “los gastos”, “ganancias y pérdidas” son consideradas variables finales, pues integran la “eficacia organizacional” de una compañía (como se cita en Brunet, 1987, p. 29).

Para Likert, el intercambio e interrelación entre las variables mencionadas nos permite identificar y definir dos sistemas o clases de clima de una organización. Siendo estos “el clima de tipo autoritario y el clima de tipo participativo” (como se cita en Brunet, 1987, p. 30).

Cada sistema cuenta con dos subdivisiones, las cuáles serán explicadas en una sección posterior de este trabajo de investigación.

2.2.1.2.2. Teoría de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) definen al “clima organizacional” como un grupo de propiedades del ambiente laboral que son susceptibles de ser cuantificadas y que los colaboradores pueden percibir de manera directa o indirecta en dicho ambiente, y que, a su vez, posee influencia sobre su conducta y motivación. (como se cita en Acosta & Venegas, 2010)

Esta teoría busca detallar el comportamiento de las personas que componen una institución basándose en constructos como la motivación y el clima. Asimismo, se mencionan las “determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del [colaborador o] individuo”. (como se cita en Acosta & Venegas, 2010, p. 166)

En congruencia con lo anterior, Litwin y Stringer definieron nueve factores o dimensiones en relación al clima organizacional de una empresa. Estas son: “estructura”, “responsabilidad”, “recompensa”, “riesgo”, “calor”, “apoyo”, “estándares de desempeño”, “conflicto” e “identidad” (como se cita en Acosta & Venegas, 2010, pp. 166-167).

Las mencionadas dimensiones serán abordadas con mayor detalle en la sección referente a dimensiones del clima organizacional en las bases teóricas de este trabajo de investigación.

2.2.1.2.3. Teoría de la medida múltiple de los atributos organizacionales

De acuerdo con una investigación de James y Jones (1974), se han determinado tres modos de concebir al clima organizacional, los cuales no son mutuamente excluyentes. Estos son: “la medida múltiple de atributos organizacionales”, “la medida perceptiva de los atributos individuales” y “la medida perceptiva de los atributos organizacionales” (como se cita en Brunet, 1987, p. 16).

En primer lugar, se establece que:

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras. (como se cita en Brunet, 1987, p. 17)

Estas cualidades son duraderas en el tiempo y tienen un efecto en la conducta de los miembros. (como se cita en Brunet, 1987)

En ese sentido, "... aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son, de hecho, una representación de la naturaleza física de la organización. El clima se convierte en ... sinónimo de ambiente organizacional" (como se cita en Brunet, 1987, p. 17)

De este modo, bajo esta perspectiva se miden las propiedades objetivas de una organización y de los componentes que conforman el clima. Sin embargo, identificar todas y cada una de las variables puede ser una tarea muy difícil por lo que suele limitarse al estudio de la relación de indicadores como rendimiento, rotación, ausentismo, accidentes, tamaño de la empresa y productividad. (como se cita en Brunet, 1987)

En segundo lugar, "la medida perceptiva de los atributos individuales" (p. 18) se basa en que el clima es esencialmente el conjunto de elementos personales de un individuo relacionado con los valores y sus necesidades, es decir la percepción de clima se deriva de las opiniones, actitudes y valores (como se cita en Brunet, 1987).

Dado lo anterior, se concluye que bajo esta perspectiva el clima no sería estable en el tiempo, ni único para toda la organización o subárea. (como se cita en Brunet, 1987)

Esta concepción de clima ha sido objeto de polémica por dejar de lado el factor organizacional y abordar al clima como únicamente producto de opiniones o percepciones personales. (como se cita en Brunet, 1987)

En tercer lugar, como se cita en Brunet (1987), "la medida perceptiva de los atributos organizacionales" (p. 18) detalla al clima como un grupo de particularidades que "... son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades ... [las cuales] pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades ... actúan ... con sus miembros y con la sociedad." (como se cita en Brunet, 1987, p. 19)

Asimismo, "Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir percepciones." (como se cita en Brunet, 1987, p. 19)

El individuo, pues, forma sus percepciones del clima filtrando y usando la información procedente de los sucesos de su entorno, de las cualidades de la institución, y de sus propias singularidades. Para medir estas percepciones, los instrumentos más utilizados son los cuestionarios, los cuales cubren diferentes variables como las "humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías ..." (como se cita en Brunet, 1987, p. 19).

“En efecto, la percepción de clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos” (como se cita en Brunet, 1987, p. 19)

De este modo, se definen dos aspectos para el estudio del clima, el primero es que es relativamente estable en el tiempo, que describe a la empresa y la distingue de otras y que tiene influencia en la conducta de los empleados. El segundo es que el clima se deriva de los sistemas, procedimientos y políticas organizacionales. (como se cita en Brunet, 1987)

Así pues, bajo la óptica de la “medida perceptiva de los atributos organizacionales” (p. 18) se contienen tres clases de variables: las del medio, las personales y las resultantes (como se cita en Brunet, 1987).

- i. “Las variables del medio”: factores externos al empleado, como la estructura y el tamaño de la institución, y la gestión de RR.HH. (como se cita en Brunet, 1987, p. 20)
- ii. “Las variables personales”: como las “motivaciones”, “actitudes” y “aptitudes del empleado”.
- iii. “Las variables resultantes”: que reciben la influencia de las dos anteriores. Ejemplos de estas variables pueden ser la satisfacción y la productividad. (como se cita en Brunet, 1987, p. 20)

2.2.1.2.4. Teoría basada en la Escala Clima Laboral CL-SPC

La autora de la “Escala CL-SPC”, Sonia Palma definió al “clima laboral” como la “percepción del trabajador sobre su ambiente laboral, en función a ... [las] posibilidades de realización personal, involucramiento en la tarea ..., supervisión ..., acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus ... compañeros y condiciones laborales” (Palma, 2004, p. 4).

En ese sentido, definió cinco dimensiones que conformar el concepto de “clima laboral”: “autorrealización”, “involucramiento laboral”, “supervisión”, “comunicación” y “condiciones laborales” (Palma, 2004, pp. 4-5).

Estas dimensiones serán explicadas con detalle más adelante en el actual trabajo de investigación.

El instrumento elaborado para cuantificar el clima, denominado “Escala Clima Laboral CL-SPC” consta de una puntuación del 1 al 5, y cuenta con 50 ítems. Por ende, la puntuación menor posible para toda la encuesta es de 50 puntos, y la mayor posible es de 250 puntos. (Palma, 2004)

Teniendo en cuenta lo anterior, el instrumento define categorías diagnósticas en función a la puntuación. Mientras esta sea más alta, la percepción del clima es más favorable y mientras sea más baja, se entiende que el clima tiende a ser adverso. (Palma, 2004)

A continuación, en la Tabla 2.1, podemos ver las categorías diagnósticas y los intervalos de puntaje que corresponden a cada una.

Tabla 2.1

“Categorías diagnósticas de la Escala CL-SPC”

Categorías diagnósticas	Factores del I al V	Puntaje total de la Escala
Muy Favorable	42-50	210-250
Favorable	34-41	170-209
Medio	26-33	130-169
Desfavorable	18-25	90-129
Muy Desfavorable	10-17	50-89

Nota. Adaptado de *Escala Clima Laboral CL-SPC* (p. 33), por S. Palma, 2004.

2.2.1.3. Tipos de Clima Organizacional

En su teoría de los sistemas, Likert propone las clases de clima: autoritario y participativo. Cada uno de estos grandes tipos se subdivide en dos sistemas. (como se cita en Brunet, 1987)

“Clima Autoritario”:

- i. Sistema I – Autoritarismo explotador: Se distingue porque los líderes no confían en los colaboradores. La toma de decisión y objetivos se dan principalmente en el nivel más alto de la jerarquía de la estructura organizacional y se comparten únicamente hacia abajo. Asimismo, existe una “atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente recompensas” (p. 30). La comunicación entre los líderes y los subordinados se limita a directrices e instrucciones específicas (como se cita en Brunet, 1987). Si bien es cierto, los mecanismos de control se concentran en la cima organizacional, por lo general se desarrolla en paralelo “una organización

informal que se opone a los fines de la organización formal” (como se cita en Brunet, 1987, p. 30).

- ii. Sistema II – Autoritarismo paternalista: Se distingue en que los líderes confían condescendentemente en los colaboradores. La mayoría de veces, el proceso de decisión se da en el grado más alto de la organización, sin embargo, algunas veces sucede en niveles inferiores. “Los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores” son las recompensas y en ocasiones los castigos. Asimismo, la comunicación e interacciones se dan de forma condescendiente por parte de los superiores y de forma precavida por parte de los subordinados. (como se cita en Brunet, 1987, p. 31)

“Los procesos de control permanecen siempre centralizados” en la cúspide, sin embargo, “se delegan a los niveles intermedios e inferiores” ocasionalmente. (como se cita en Brunet, 1987, p. 31)

“Clima participativo”:

- i. Sistema III – Consultivo: Los directivos confían en los colaboradores. Las decisiones y políticas se toman en la cúspide, sin embargo, está permitido que los trabajadores decidan en situaciones específicas en los niveles menores. Asimismo, la comunicación se da hacia abajo a través de los niveles jerárquicos. Para motivar a los colaboradores se emplean los premios, “castigos ocasionales” y se busca “satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima” (p. 31). Los procesos de control son delegados hacia los niveles inferiores con un sentimiento de responsabilidad. (como se cita en Brunet, 1987)

- ii. Sistema IV – Participación en grupo: En esta clasificación los líderes confían plenamente en los colaboradores. La toma de decisiones está bien distribuida a lo largo de la estructura organizacional y sus procesos están cohesionados en todos sus niveles. La comunicación sucede de forma descendente, ascendente y lateral, además: “Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados” (como se cita en Brunet, 1987, p. 32).

Los colaboradores se motivan por “la participación y la implicación, por ... [los] objetivos de rendimiento [establecidos], por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento ...” (como se cita en Brunet, 1987, p. 32).

Asimismo, muchas de las funciones en los procesos y grados de control tienen una incidencia muy sólida en los niveles menores. En síntesis, todos los colaboradores y directivos forman un equipo para alcanzar conjuntamente los objetivos organizacionales. (como se cita en Brunet, 1987)

2.2.1.4. Características de un clima organizacional saludable

Mullins (2005) propone una serie de características o atributos que están presentes en las organizaciones con un clima saludable.

- a. La integración entre metas organizacionales y personales.
- b. La estructura organizacional más apropiada en base a “las demandas del sistema socio-técnico”.
- c. “Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas de participación”.
- d. Trato justo, con gestión de recursos humanos y políticas y prácticas de relaciones laborales equitativas.
- e. Confianza mutua, apoyo y consideración a lo largo de los distintos niveles de la organización.
- f. Conversación abierta sobre el conflicto, con la intención de evitar la confrontación.
- g. Comportamiento gerencial y estilos de liderazgo adecuados según la situación.
- h. Aceptación del contrato psicológico entre el colaborador y la empresa.
- i. “Reconocimiento de las necesidades y expectativas laborales de las personas”, teniendo en cuenta las diferencias individuales y atributos.
- j. Sistema de compensaciones equitativo basado en el reconocimiento positivo.
- k. Preocupación por la “calidad de vida en el trabajo” y “diseño del puesto”.
- l. Presencia de “oportunidades para el desarrollo personal y en la carrera”.
- m. Sentido de “identidad y lealtad hacia la organización” y el sentimiento de ser un integrante valioso para la misma. (Mullins, 2005, p. 900)

2.2.1.4. Dimensiones

2.2.1.4.1. Dimensiones de Koys y DeCotiis

Los autores Daniel J. Koys y Thomas A. DeCotiis propusieron en 1991, ocho dimensiones para cuantificar el “clima organizacional”, o como lo llamaron, “clima psicológico” de una organización.

- a. Autonomía: La apreciación de “autodeterminación con respecto a los procedimientos de trabajo, metas y prioridades”.
- b. Cohesión: La apreciación de unidad al interior de la institución, incluyendo la disposición de los integrantes en proveer apoyo material.
- c. Confianza: La apreciación de libre albedrío para comunicarse con los integrantes a niveles altos de la empresa, tratando “temas sensibles o personales” con la confianza que la privacidad de dicha comunicación no será vulnerada.
- d. Presión: La apreciación sobre las “demandas de tiempo” en relación con la finalización del trabajo, así como estándares de desempeño.
- e. Apoyo: La apreciación de la tolerancia de los jefes respecto al comportamiento de los integrantes de la institución, dejar que estos cometan errores y sea una oportunidad de aprendizaje, sin preocuparse por recibir algún castigo o represalia.
- f. Reconocimiento: La percepción que se tiene acerca de que los aportes a la compañía son valorados y estimados.
- g. Equidad: La apreciación de que las “prácticas y políticas” son equitativas, definidas y objetivas.
- h. Innovación: La apreciación de que la transformación y el ingenio son bienvenidos y promovidos, así como el arriesgarse en nuevos ámbitos o ámbitos en los que el individuo tiene poca o cero pericia. (Koys & DeCotiis, 1991)

2.2.1.4.2. Dimensiones de acuerdo a la Teoría de Litwin y Stringer

De acuerdo a lo expuesto páginas anteriores respecto a la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer, quienes describen nueve dimensiones que comprenderían el clima de una organización.

- a. “Estructura”: Son las “reglas organizacionales”, “formalismos”, “políticas”, “jerarquías” (p. 166). Es decir, “los canales formales de la organización” (p. 166).

- b. “Responsabilidad”: Apreciación sobre ser su propio supervisor, poseer un nivel alto de compromiso, tomar decisiones por sí mismo y exigirse (p. 166).
- c. “Recompensa”: Se refiere a los incentivos recibidos por un buen desempeño. El grado en que la compañía usa más los premios que los castigos (p. 166).
- d. “Riesgo”: La apreciación de los empleados sobre los desafíos del trabajo, así como el grado en que la compañía los fomente con la finalidad de conquistar objetivos establecidos (p. 167).
- e. “Calor”: Apreciación de los colaboradores sobre la presencia de un entorno agradable y con relaciones sociales positivas a todos los niveles (p. 167).
- f. “Apoyo”: Se refiere a si existe un “espíritu de ayuda” por parte de la dirección y de los pares (p. 167).
- g. “Estándares de desempeño”: Corresponde a “la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño” (p. 167).
- h. “Conflicto”: Nivel en el que los integrantes de la institución acogen opiniones distintas y contrarias y no dudan en enfrentar y solucionar los problemas con rapidez y eficacia (p. 167).
- i. “Identidad”: Definido como la sensación de pertenencia a la compañía. Los objetivos personales y organizacionales son compartidos y están alineados (como se cita en Acosta & Venegas, 2010, pp. 166-167).

2.2.1.4.3. Dimensiones de acuerdo a la Escala Clima Laboral CL-SPC

La “escala Clima Laboral CL-SPC” ha sido diseñada por Sonia Palma Carrillo, psicóloga investigadora y docente universitaria, quien en 2004 publicó el manual de dicho instrumento, el cual consta de 50 ítems de acuerdo a la escala de Likert.

En él podemos encontrar las siguientes cinco dimensiones cuyo objetivo es medir la variable “clima laboral”.

- a. “Autorrealización”: “La apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva a futuro” (p. 4).
- b. “Involucramiento laboral”: “Se refiere a la identificación con los valores organizacionales y compromiso con el cumplimiento y desarrollo de la organización” (p. 4).

- c. “Supervisión”: “Apreciaciones de funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (p. 5).
- d. “Comunicación”: “Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización, así como con la atención a usuarios y clientes de la misma” (p. 5).
- e. “Condiciones laborales”: Se refiere al “reconocimiento de que la organización provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas” (Palma, 2004, pp. 4-6).

2.2.2. Engagement Laboral

2.2.2.1. Definiciones

Es necesario precisar que encontrar una traducción exacta al español del concepto “*engagement*” aplicado al contexto laboral es algo complejo, pues no hay una terminología que englobe este constructo en su integridad, ya que este constituye un “estado multidimensional afecto-cognitivo” (Bobadilla Yzaguirre et al., 2015, p. 6).

El “*engagement*” es concebido como un “estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción” (p. 74), y que es persistente en el tiempo y ubicuo (Schaufeli et al., 2002).

“Más que un estado específico y temporal, el *engagement* se refiere a un estado cognitivo-afectivo persistente en el tiempo, que no está focalizado sobre un objeto o conducta específica.” (Salanova et al., 2000)

Las dimensiones mencionadas líneas arriba propuestas por Schaufeli et al. serán abordadas con mayor detalle en la siguiente sección de este trabajo de investigación.

Asimismo, el *engagement* es explicado como un enfoque de múltiples dimensiones que está conformado por energía, eficacia e involucramiento, el cual es opuesto al *burnout*, que a su vez se compone por agotamiento, ineficacia y cinismo. (Maslach et al., 2001)

Por otro lado, Kahn define al *personal engagement* como el empleo y expresión en simultáneo del “yo deseado” (*preferred self*) de una persona, en tareas que promuevan conexiones al trabajo y con otros, presencia personal (física, cognitiva y emocional) y un desempeño completo y activo del rol. En *engagement*, los individuos se emplean y manifiestan a sí mismos físicamente, cognitivamente y emocionalmente mientras desempeñan sus funciones de trabajo. (Kahn, 1990)

2.2.2.2. El *Engagement* colectivo

Algunos de los principales exponentes del estudio científico del *engagement*, como Wilmar Schaufeli, Marisa Salanova, Vicente González-Romá y Arnold Bakker, lo han detallado como “un estado mental positivo” y gratificante referente al trabajo “caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli et al., 2002, p. 74).

Este estado mental no es pues, momentáneo y específico, si no que representa “un estado afectivo y cognitivo más constante y generalizado”. (Schaufeli & Bakker, 2004)

El cual no está dirigido hacia alguna cosa, acontecimiento, persona o comportamiento en especial. (Schaufeli & Bakker, 2004)

De acuerdo con Salanova y Schaufeli (2009) el “*engagement* posee una naturaleza social” que implica que puede suscitarse un contagio emocional entre los miembros de un grupo en relación con el *engagement*. Puesto que las personas de una misma área o ambiente de trabajo laboran interactuando entre sí, existe mayor posibilidad de “estar implicados en procesos de contagio de experiencias y emociones tanto positivas como negativas, sintonizando emocionalmente unos con otros.” (p. 161)

En ese sentido, estudios realizados por Bakker et al. (2006) y Bakker et al. (2005) han determinado que el *engagement* es posible de ser replicado en el grupo de trabajo, generando un clima positivo y sugiriendo un proceso de contagio emocional, asimismo, es capaz de contagiarse a las parejas de los colaboradores. (Salanova & Schaufeli, 2009)

Adicionalmente, Salanova y Schaufeli (2009) afirman que los colaboradores *engaged* son capaces de influir en sus compañeros a adoptar un comportamiento y estado emocional parecido, y de este modo “integrando altas dosis de activación o vigor, dedicación por el trabajo, y pasando largos periodos de absorción y concentración en lo que se está haciendo.” (p. 164)

Por último, el *engagement* colectivo es predicho por los recursos organizacionales y genera una reacción en cadena que impacta de manera positiva el desempeño del equipo, el clima de servicio y la fidelización del cliente. (Salanova & Schaufeli, 2009)

2.2.2.3. La teoría DRL: El Burnout y el *Engagement*

El “*burnout*” es definido como un “síndrome” que se distingue por “agotamiento emocional”, “despersonalización” y “logro personal reducido”. El agotamiento emocional se refiere a sentirse exhausto por las demandas emocionales del trabajo. Asimismo, la despersonalización se distingue por una respuesta desinteresada y cínica ante el trabajo y los recipientes del servicio que se ofrece. (Demerouti et al., 2001).

Y el logro personal reducido alude a la evaluación propia que uno lleva a cabo que indica que ya no se es efectivo en la consecución de funciones (Demerouti et al., 2001).

Este modelo define la existencia de dos conceptos: demandas laborales y recursos laborales. Las primeras aluden a las “características físicas, sociales u organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo físico o mental constante, por lo que conllevan a un costo psicológico y/o fisiológico” (p. 501). Estas demandas incluyen factores como la carga laboral, la presión temporal, el entorno físico, entre otros. En consecuencia, las demandas laborales llevan a un estado de agotamiento. (Demerouti et al., 2001)

Las demandas laborales pueden ser catalogadas en:

- a. Demandas cuantitativas: como la sobrecarga, presión de tiempo, *deadlines*, “alto ritmo de trabajo” (p. 133).
- b. “Demandas mentales”: funciones que requieren “alta concentración, precisión, atención, así como la toma de decisiones difíciles” (p. 133).
- c. Demandas socio-emocionales: “acoso laboral, deber mostrar emociones positivas cuando se siente lo opuesto” (p. 133).
- d. Demandas físicas: trabajo en entornos de condiciones extremas, calor, frío, y esfuerzo físico.
- e. Demandas organizacionales: falta de seguridad laboral, procesos organizacionales como “fusiones”, “ambigüedad de rol”, “conflicto de rol” (p. 134).

- f. Demandas trabajo-familia: trabajar en turnos de noche, por ejemplo. (Salanova & Schaufeli, 2009, pp. 133-134)

Por otro lado, los “recursos laborales” aluden a las cualidades físicas, sociales, psicológicas u organizacionales del empleo que sean funcionales en el logro de objetivos laborales, reduzcan las demandas laborales en cuanto a los costes psicológicos y fisiológicos asociados y estimulen el desarrollo de la persona. (Demerouti et al., 2001)

Los recursos laborales pueden ser:

- a. Recursos físicos: aspectos ambientales óptimos, herramientas, materiales, implementos y tecnología adecuadas, además de equipos ergonómicos.
- b. “Recursos de tarea”: “*feedback*”, diversidad de tareas, “autonomía” en la realización de funciones del puesto, “claridad del rol” (p. 134).
- c. Recursos sociales: apoyo de los compañeros, espíritu de equipo, *coaching*, participar en los procesos de decisión.
- d. Recursos organizacionales: capacitación, oportunidad de colaborar en proyectos desafiantes, línea de carrera y desarrollo.
- e. Recursos trabajo-familia: “flexibilidad horaria”, “apoyo social por parte de la pareja” (Salanova & Schaufeli, 2009, pp. 134-135).

En congruencia con lo anterior, la falta de recursos laborales complica afrontar las demandas laborales, lo cual lleva a un comportamiento de retirada. La consecuencia a largo plazo de esto es un estado de *disengagement*. (Demerouti et al., 2001)

El artículo científico llamado “*Job Demands-Resources Model of Burnout*” por Demerouti et al. (2001) cuya investigación fue desarrollada teniendo en cuenta una muestra de 374 personas de diferentes sectores ocupacionales en el norte de Alemania señala que los síndromes del *burnout* se deben a una serie de condiciones laborales. Así, cuando las demandas laborales son altas, los trabajadores “experimentan un mayor agotamiento (pero no *disengagement*)” (p.508). Por otro lado, cuando los recursos laborales son escasos, se predice “altos niveles de *disengagement* (pero no agotamiento)” (p.508). Además, en trabajos donde hay altas demandas laborales y pocos recursos laborales, se predice que los colaboradores “desarrollen agotamiento y *disengagement*” (p.508).

Esta última situación, en donde tanto el agotamiento y el *disengagement* están presentes a la vez, representa el “síndrome de *burnout*” (Demerouti et al., 2001).

Asimismo, estudios como el del artículo científico “Desde el Burnout al Engagement: ¿Una nueva perspectiva?” de Salanova et al. (2000), se han referido al *engagement* como el concepto opuesto al *burnout*. En tanto que uno de los hallazgos del mencionado texto fue que “todas las escalas de un constructo están negativa y significativamente relacionadas con las del otro” (p. 128).

Sin embargo, esto no significa que ambos constructos tengan los mismos antecedentes y consecuentes. Dado que, juegan papeles distintos en los procesos psicológicos subyacentes al modelo DRL. (Salanova & Schaufeli, 2009)

Dicho modelo postula dos procesos; uno de deterioro de la salud, en el cual las altas “demandas laborales” producen agotamiento en el colaborador, y otro proceso de motivación, en el que los recursos laborales facilitan afrontar con eficacia dichas demandas, generando así resultados organizacionales positivos, por ejemplo, el compromiso, buen desempeño, mejora en la calidad del servicio y conducta extra-rol. (Salanova & Schaufeli, 2009)

Por el contrario, el proceso de deterioro de la salud conlleva efectos adversos para la organización a través de resultados organizacionales negativos, por ejemplo, la disminución de identificación con el trabajo, falta de compromiso, disminución de conductas extra-rol y bajo rendimiento. (Salanova & Schaufeli, 2009)

El *burnout* posee un rol relevante en el primer proceso mencionado, el de deterioro de la salud, a su vez que el *engagement* lo hace en el proceso de motivación. (Salanova & Schaufeli, 2009)

Entonces, el modelo DRL “es útil porque tiene en cuenta tanto indicadores del bienestar del empleado (*engagement*) como del malestar (*burnout*)” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 132)

De acuerdo con Salanova y Schaufeli (2009):

Es muy importante que ambos aspectos, el bienestar y el malestar, se consideren de forma simultánea porque ambos están negativamente relacionados entre sí, y además, teniendo en cuenta lo positivo y lo negativo de la realidad podremos

apresarla de forma más fidedigna de acuerdo con las premisas de la aproximación holística de la Psicología de la Salud Ocupacional. (p. 132)

Dado lo anterior, es posible inferir que, ante una presencia óptima de recursos laborales, existiría una mayor posibilidad de lograr un estado de *engagement* entre los colaboradores, en tanto se considere al *engagement* como el opuesto al *burnout*.

2.2.2.4. Dimensiones

De acuerdo con Schaufeli et al. (2002), “el *engagement*” está constituido por las dimensiones “vigor”, “dedicación” y “absorción” (p. 74).

El “vigor” se caracteriza por un grado elevado de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, así como la predisposición a poner empeño en la labor de uno mismo y la persistencia ante las dificultades (Schaufeli et al., 2002).

Por su parte, la “dedicación” se refiere a un sentir de interés, inspiración, orgullo y reto. Desde un punto de vista cualitativo, posee una extensión más amplia, pues no se refiere únicamente a una situación cognitiva, sino que también involucra a la dimensión afectiva (Schaufeli et al., 2002).

Finalmente, la “absorción” se distingue por “niveles altos de concentración en el trabajo” de uno, existe una sensación de que “el tiempo pasa volando y uno tiene dificultad en despegarse del trabajo” (Schaufeli et al., 2002, p. 75).

Según Schaufeli et al. (2002), estar completamente absorto en el trabajo se acerca al concepto llamado ‘*flow*’, el cual representa un “estado de experiencia óptima caracterizado por atención enfocada, claridad mental, cuerpo y mente en unísono, concentración sin esfuerzo, completo control, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco” (p. 75). Sin embargo, ‘*flow*’ es un constructo complejo que implica una experiencia pasajera o de corto plazo, al contrario que el *engagement*, siendo este un estado mental generalizado y persistente en el tiempo. (Schaufeli et al., 2002)

2.2.2.5. Competencias de un trabajador *engaged*

Los autores Salanova y Schaufeli especifican qué tipo de competencias requieren los colaboradores para conseguir un desempeño idóneo en el entorno laboral y alcanzar su

potencial a plenitud. Estas competencias tienen una similitud con el perfil de los empleados *engaged*, definido por las dimensiones explicadas en secciones anteriores de esta tesis. (Salanova & Schaufeli, 2009)

A continuación, una tabla con las competencias psicosociales de un colaborador *engaged*.

Tabla 2.2

“Competencias psicosociales de un colaborador engaged”

Competencias emocionales
Inteligencia emocional, empatía
Optimismo, esperanza, confianza, autoestima
Competencias cognitivas
Vigilancia, atención, concentración
Creatividad, innovación
Competencias motivacionales
Curiosidad
Voluntad de aprendizaje y desarrollo
Flexibilidad
Autoeficacia
Autocontrol
Iniciativa personal, proactividad
Energía
Competencias conductuales
Gestión del tiempo
Negociación
Habilidades sociales, interpersonales y de comunicación

Nota. Adaptado de *El engagement en el trabajo* (p. 65), por M. Salanova y W. Schaufeli, 2009.

Asimismo, es necesario precisar que contar con colaboradores *engaged* no sólo beneficia a la organización, sino que también a los mismos trabajadores, pues el *engagement* promueve el desarrollo de la persona y finalmente la materialización de su completo potencial. (Salanova & Schaufeli, 2009)

Además, el nivel de *engagement* de los colaboradores es fortalecido por un ambiente de trabajo específico que es proporcionado por la organización y, a su vez, los trabajadores *engaged* son agentes que refuerzan la organización saludable. (Salanova & Schaufeli, 2009)

2.2.2.6. Niveles de *Engagement* según el instrumento UWES

Salanova y Schaufeli determinaron los baremos para la versión de 17 preguntas del cuestionario UWES, el cual busca medir “el *engagement*” y sus 3 dimensiones; “vigor”, “dedicación”, “absorción” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 111).

A continuación, en la Tabla 2.3 observamos los niveles establecidos para la variable *engagement* y para cada dimensión. Estos niveles son: Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy Alto; y se corresponden con intervalos específicos.

La puntuación para determinar el nivel para la variable *engagement* se obtiene sacando el promedio de puntuaciones de todos los 17 ítems. Por otro lado, para precisar el nivel de cada dimensión, se deben sumar los ítems de dicha escala y dividirlos entre el número de ítems que corresponden a esa dimensión específicamente. (Salanova & Schaufeli, 2009)

Tabla 2.3

Baremos para el cuestionario UWES-17

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntuación Total Engagement
Muy Bajo	≤ 2.17	≤ 1.60	≤ 1.60	≤ 1.93
Bajo	2.18 - 3.20	1.61 - 3.00	1.61 - 2.75	1.94 - 3.06
Medio o Moderado	3.21 - 4.80	3.01 - 4.90	2.76 - 4.40	3.07 - 4.66
Alto	4.81 - 5.60	4.91 - 5.79	4.41 - 5.35	4.67 - 5.53
Muy Alto	≥ 5.61	≥ 5.80	≥ 5.36	≥ 5.54
Rango	0.00 - 6.00	0.00 - 6.00	0.00 - 6.00	0.00 - 6.00

Nota. Adaptado de *El engagement en el trabajo* (p. 114), por M. Salanova y W. Schaufeli, 2009.

2.2.3. Empresa de Tecnologías de la Información

Dado el contexto de este trabajo de investigación, es necesario entender qué es una empresa que provee servicios y productos de tecnologías de la información, también conocida como fábrica de software o *software factory*.

Si bien es cierto no existe una definición universal, podemos entender a una *software factory* como una organización con procesos estructurados y sujetos a mejora continua, orientados a responder requerimientos de variada índole, que está orientada a la fabricación eficiente de “productos de software” de acuerdo a las necesidades de los

clientes y usuarios que han sido documentadas (Aragon Fernandez & De Souza Teixeira, 2004).

De acuerdo con APESOFT (Asociación Peruana de Software y Tecnologías), el rubro del software en Perú está compuesto por empresas “cuya actividad principal es la producción, desarrollo y comercialización de programas informáticos.” (APESOFT, 2003)

Asimismo, el software pertenece a la industria de Tecnología de la Información, la cual incluye a los que producen hardware y a los que brindan servicios de informática. (APESOFT, 2003)

En nuestro país, el mercado de software está conformado tanto por filiales de compañías de software más importantes del mundo, por ejemplo IBM o Microsoft; como por compañías nacionales. (APESOFT, 2003)

Asimismo, en el mercado peruano se observa que el sector bancario está apostando por una variedad de herramientas tecnológicas para llegar al cliente y mejorar procesos y eficiencias, tal como expresó Katherine Prendice, Digital Offer Manager de Softtek en el marco del Encuentro Internacional de Innovación Financiera “Digital Bank Lima 2023”. (Gestión, 2023)

En ese sentido, la adopción y desarrollo de tecnologías para satisfacer distintas necesidades de negocio convierte a las empresas del rubro financiero en actores notables en el rubro de tecnologías de la información. Puesto que gran parte de su operación de negocio se apalanca en el uso e implementación de innovaciones tecnológicas.

En la experiencia del autor de esta tesis, al momento de observar y reclutar profesionales en tecnología, el mercado no solamente se ve limitado a empresas consultoras que proveen servicios profesionales de tecnología a terceros si no que también comprende a empresas que cuentan con áreas de TI propias bastante sólidas que funcionan como auténticas “*software factories*” para la misma compañía de la que forman parte.

Teniendo en consideración lo establecido en líneas anteriores, hace sentido, en consecuencia, considerar a este tipo de organizaciones como parte del sector de tecnologías de la información en Perú.

Resulta importante conocer cómo funcionan los procesos en las compañías del sector de TI, en lo que respecta al desarrollo de productos de software, así como las diferentes metodologías que emplean.

A continuación, en la Figura 2.1 se pueden observar los procesos que se siguen bajo la “metodología tradicional” para el desarrollo de aplicaciones o “productos de software” en una *software factory*.

Figura 2.1

Procesos de una empresa de software para el desarrollo de aplicaciones



Nota. Adaptada de *Situación de la Industria Nacional de Software en el Perú* por APESOFT, 2003. (https://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/diagnosticosoftware2004_v3.pdf)

El diagrama de la Figura 2.1 ilustra un flujo de proceso siguiendo la metodología tradicional. Si bien es cierto, aún varias compañías *software factory* emplean este método, la tendencia es cada vez más la adopción de metodologías ágiles aplicadas al desarrollo de software.

El término *Agile*, referente a la metodología ágil, es un paradigma que engloba una serie de prácticas y *frameworks* o marcos de trabajo que se basan en los principios del “Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software” de Beck et al. (2001) y que se caracterizan por la adaptabilidad, la capacidad de respuesta ante los cambios, la disminución de riesgos, la mejora constante y la satisfacción de las necesidades de los usuarios. (Agile Alliance, s.f.)

Asimismo, este enfoque se centra en las personas realizando el trabajo y en cómo trabajan juntas. Así, en Agile las soluciones se dan a través de la colaboración entre equipos autogestionados y multifuncionales empleando prácticas adecuadas según el contexto. (Agile Alliance s.f.)

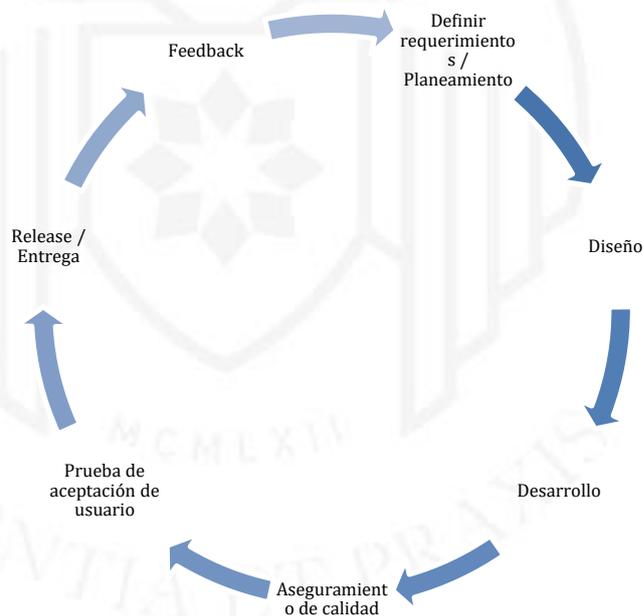
Existen diferentes marcos de trabajo ágiles para el desarrollo de software, como por ejemplo Scrum, Kanban, XP (Extreme Programming), Lean software development, entre otros. (Eby, 2016)

Cada metodología tiene como objetivo entregar productos de software de la forma más rápida y adaptativa posible. Sin embargo, si bien la meta es la misma, cada una tiene leves variaciones en las fases de desarrollo de software y, además, dependiendo del proyecto el flujo de proceso también puede variar. (Eby, 2016)

En la Figura 2.2 se exponen el flujo de procesos del “desarrollo de software ágil” en líneas generales. El “ciclo de vida de desarrollo de software ágil” está basado en iteraciones, cada una de estas añade valor y entrega funcionalidades o “piezas” del producto a los clientes. Asimismo, es crucial el feedback recibido por los usuarios, clientes y stakeholders para asegurar la satisfacción de sus necesidades. (Eby, 2016)

Figura 2.2

Diagrama de flujo de procesos del desarrollo de software Agile



Nota. Adaptada de *Agile Software Development, Lifecycle, Process, and Workflow* por K. Eby, 2016, Smartsheet. (<https://www.smartsheet.com/understanding-agile-software-development-lifecycle-and-process-workflow>)

2.2.3.1. El talento en el sector Tecnologías de la Información y el rol de Recursos Humanos

APESOFT afirma que el mercado peruano del software es altamente especializado y “relativamente joven”. Siendo “su principal activo ... los recursos humanos con los que cuenta” (APESOFT, 2003, p. 7).

Asimismo, un estudio realizado por Procomer (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica) arrojó que el Perú es el quinto país con mayor demanda de perfiles TIC en Latinoamérica, teniendo un déficit de 17,000 profesionales. (Andina, 2021)

En esa misma línea, la organización FirstJob la cual otorga los premios Employers for Youth Tech ha expresado algunos desafíos respecto al talento tecnológico en Latinoamérica:

- a) Existe un déficit de más de 200,000 profesionales de tecnología en América Latina.
- b) Hay una necesidad de perfiles senior y una necesidad de aceleración de los conocimientos.
- c) El contexto de aumento de competencia por el talento aumenta los salarios. Sin embargo, la atracción de talentos únicamente basada en salario es una estrategia que funciona a corto plazo.
- d) Debido al trabajo remoto, o el denominado “Work from anywhere”, la competencia por el talento ya no es local o regional, si no global.
- e) Hay un “boom” de inversión en startups en Latinoamérica, las cuales requieren talento de tecnología.
- f) Existe una baja participación femenina en el sector. (FirstJob, 2022)

Asimismo, de acuerdo a Microsoft Education Summit, los perfiles más demandados en Perú son:

Tabla 2.4

Ocupaciones más demandadas en Perú

Nombre de la posición
DevOps Engineer
Quality Assurance Automation Engineer
iOS Developer

(continúa)

(continuación)

Nombre de la posición
Java Software Engineer
Android Developer
Data Engineer
Full Stack Engineer
Frontend Developer
Software Architect
Back End Developer

Nota. De *Hablemos de Talento y Empleabilidad* por *Microsoft Education Summit Perú 2022: Preparando la educación de hoy para el futuro*, 2022.

Dada la alta demanda de los profesionales de TI y la especialización de sus perfiles, es necesario que las compañías de desarrollo de software y de tecnologías de la información en general, lleven a cabo estrategias para retener su talento humano y lograr un estado de *engagement* laboral en sus colaboradores.

En ese sentido, el departamento de recursos humanos debe desempeñar los cuatro roles de la gestión del talento humano para hacer realidad el ser un *business partner* en una organización competitiva. Los roles aludidos son los de socio estratégico, agente de cambios, defensor de los empleados y el de experto administrativo. (Ulrich, 1996)

En el contexto del mercado de talentos TI, es importante entender el alcance de los roles de Recursos Humanos y cómo pueden interactuar con las características explicadas anteriormente de este sector profesional, como la rotación alta, la demanda alta y la escasez de profesionales calificados.

El rol de gestión de recursos humanos estratégico como socio estratégico se enfoca en:

Alinear las estrategias y prácticas de gestión de talentos a la estrategia de la empresa. Al desempeñar este rol, el profesional de Recursos Humanos trabaja para ser un *partner* estratégico, ayudando a asegurar (Ulrich, 1996, pp. 25-26)

el éxito de las estrategias de negocio. Llevando a cabo este rol, los profesionales de Recursos Humanos incrementan la capacidad de la compañía para ejecutar sus estrategias. Traducir las estrategias de negocio en prácticas de Recursos Humanos beneficia a la compañía de tres maneras. En primer lugar, el negocio puede adaptarse al cambio debido a que el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia se acorta. En segundo lugar, el negocio puede satisfacer mejor las necesidades del cliente porque las estrategias de servicio al cliente han sido traducidas a políticas y prácticas específicas. En tercer lugar, el negocio puede

lograr un desempeño financiero gracias a la ejecución más efectiva de la estrategia. (Ulrich, 1996, pp. 25-26)

Por su parte, el rol de gestión de la transformación y cambio como agente de cambios debe ayudar a la identificación y en llevar a cabo procesos de cambio organizacional. En ese sentido los profesionales de recursos humanos deben facilitar conversaciones, velar por la cultura, catalizar el cambio y fomentar el compromiso con el mismo, asegurando que se realice como fue planeado. (Ulrich, 1996)

Por otro lado, el rol de gestión de la infraestructura como experto administrativo es tradicional para el departamento de recursos humanos e implica asegurar la eficiencia de los distintos procesos que componen la experiencia de los colaboradores desde selección hasta desarrollo. Asimismo, se debe tener un enfoque a la mejora constante de dichos procesos y de ser necesario rediseñarlos con la finalidad de conseguir un mayor grado de eficiencia. (Ulrich, 1996)

Asimismo, sobre el rol de gestión de la contribución de los trabajadores como defensor de los empleados, el área de recursos humanos debe realmente conocer a los trabajadores, entender sus necesidades y proveer los recursos para que puedan satisfacerlas, logrando así su compromiso y contribución al éxito de la compañía. Asimismo, es importante generar espacios donde los colaboradores puedan expresar sus sugerencias y retroalimentación para que se sientan parte del proceso de decisión en la organización. (Ulrich, 1996)

Además, en industrias donde el capital intelectual es crítico para el valor de la misma, los profesionales de recursos humanos deben activamente desarrollar este capital y fomentar con los jefes y gerentes hagan lo mismo. (Ulrich, 1996)

Lo expresado en el párrafo anterior se traduce directamente al sector de TI, donde el capital intelectual de los integrantes de las organizaciones es sumamente indispensable para la ejecución de múltiples proyectos que requieren un *expertise* en tecnologías variadas como lenguajes de programación *back end* y *front end*, herramientas de control de versiones y repositorios, herramientas de gestión de proyectos ágiles, marcos de trabajo de desarrollo de software, herramientas de pruebas, plataformas en la nube, infraestructura como código, entre muchas otras.

Estos conocimientos altamente especializados representan un recurso indispensable para el éxito de una compañía enfocada en dar servicios de tecnologías de

la información, ya sea a terceros o a clientes internos, puesto que impacta directamente en la calidad del software, infraestructura de TI, bases de datos, entre otros, que entregan.

En ese sentido, el modelo de Ulrich (1996) aporta un enfoque valioso para gestionar los diferentes aspectos del talento humano, asimismo, es necesario reafirmar lo expresado por Ulrich líneas arriba acerca del papel que también deben desempeñar los jefes y gerentes en el desarrollo del capital intelectual, puesto que no es únicamente una responsabilidad del área de recursos humanos, si no que es un esfuerzo que idealmente debe ser transversal en la organización.

Figura 2.3

Los roles de Recursos Humanos para construir una organización competitiva



Nota. Adaptada de *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*, por D. Ulrich, 1996.

2.2.3.2. Tipos de profesionales de TI

A continuación, se describen algunos de los grupos profesionales presentes en las compañías denominadas *software factory*:

- a. Desarrollador de Software: Grupo profesional encargado del desarrollo de los productos de software. Utilizan uno o más lenguajes de programación, pueden enfocarse en desarrollo back-end, desarrollo front-end o desarrollo full-stack. Asimismo, pueden desarrollar aplicaciones o programas, móviles, APIs, trabajando en distintos sistemas operativos, por ejemplo, Windows, Linux, iOS, entre otros.

- b. Ingeniero de Aseguramiento de Calidad de Software: Profesionales encargados de realizar distintos tipos de prueba a los programas o aplicaciones desarrolladas con el objetivo de asegurar su correcto funcionamiento y cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- c. Gerente de Proyectos: Llevan a cabo el planeamiento, organización, coordinación de los proyectos de TI de la compañía o cliente asegurándose la ejecución del mismo cumpliendo con los plazos establecidos y empleando de manera eficiente los recursos disponibles con el fin de entregar el o los productos del proyecto de manera exitosa.
- d. Líder Técnico: Son profesionales con sólidas habilidades y conocimientos técnicos en tecnología y fuertes habilidades gerenciales y de liderazgo que supervisa un equipo de profesionales técnicos, por ejemplo, de desarrolladores de software.
- e. Ingeniero DevOps: El objetivo de la metodología es la automatización y unificación de procesos, reduciendo la brecha entre las tareas de desarrollo y las de infraestructura. De este modo, un Ingeniero DevOps posee habilidades únicas que lo hacen un actor importante en el “ciclo de vida de desarrollo del software”.
- f. Administrador de Sistemas: Encargado de la administración, monitoreo, confiabilidad, integridad, mantenimiento de los sistemas de la compañía o el cliente, así como de los servidores, tanto físicos como virtuales, asegurando un correcto funcionamiento y proveyendo *troubleshooting* (resolución de problemas) de ser necesario.

2.3. Definición de términos básicos

- i. Clima organizacional: El “clima laboral es la percepción del trabajador” sobre su entorno laboral y de acuerdo con aspectos relacionados con “posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea ..., supervisión que recibe, acceso a la información relacionada a su trabajo en coordinación con sus ... compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea” (Palma, 2004, p. 4).

Además, es definido como una configuración de las características y distintos elementos de la organización, los cuales son percibidos por los colaboradores e influyen en su comportamiento (Brunet, 1987).

“Se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (Chiavenato, 2011, p. 74).

- ii. *Engagement*: Es un “constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli et al., 2002, p. 74).
- iii. Tecnología de la Información: En inglés *Information Technology (IT)*. Se refiere a sistemas informáticos: tanto hardware como software, y que a menudo incluyen redes y telecomunicaciones, aplicados generalmente en el contexto de una empresa u operación de negocio. (Free Online Dictionary of Computing, 2000)
- iv. *Turnover intention*: En español, la intención de rotación, se define como “la voluntad consciente y deliberada de dejar la organización” (Du Plooy & Roodt, 2010, p. 2).
- v. *Onboarding*: Es el proceso o sistema en el cual los nuevos colaboradores aprenden los aspectos sociales y relacionados con las tareas de su nuevo trabajo, así como los aspectos sociales y organizativos de la compañía a la que están ingresando. El *onboarding* organiza estos procesos, el intercambio de información y el acomodamiento de los nuevos colaboradores. Tiene como objetivo esencial poner a los nuevos trabajadores en “sintonía” de forma rápida y sin problemas, para que puedan contribuir al éxito de la organización. (Bauer, 2015)
- vi. *Burnout*: Es definido como un síndrome distinguido por la presencia de “agotamiento emocional”, “despersonalización” y “logro personal reducido”. (Demerouti et al., 2001)
- vii. UWES: Siglas de la “*Utrecht Work Engagement Scale*”, la cual es un instrumento de medición del *engagement* desarrollado por Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker, definiendo las variables vigor, dedicación y absorción. (Schaufeli & Bakker, 2004)

- viii. Competencias: “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2009, p. 18).



CAPITULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

El clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

3.1.2. Hipótesis específicas

- La dimensión autorrealización del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú
- La dimensión involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú
- La dimensión supervisión del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú
- La dimensión comunicación del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú
- La dimensión condiciones laborales del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú
- El factor del clima organizacional que tiene mayor relación con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú es la autorrealización.

- El factor del clima organizacional que tiene menor relación con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú es la supervisión.

3.2. Variables y Operacionalización de variables

3.2.1. Variables

3.2.1.1. Variable Independiente: Clima Organizacional

3.2.1.1.1. Dimensiones:

- a. Autorrealización
- b. Involucramiento laboral
- c. Supervisión
- d. Comunicación
- e. Condiciones laborales

3.2.1.2. Variable Dependiente: *Engagement*

3.2.1.2.1. Dimensiones:

- a. Vigor
- b. Dedicación
- c. Absorción

3.2.2. Operacionalización de las variables

Variables	Tipo	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Clima Organizacional	Independiente	Es la percepción del trabajador respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos relacionados con posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea, supervisión que recibe, acceso a la información vinculada a su trabajo en coordinación con sus compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.	Autorrealización	Nivel de percepción de las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional y con perspectiva a futuro. (ítems 1-10)	Cuestionario
			Involucramiento laboral	Nivel de identificación con los valores organizacionales y compromiso con el cumplimiento y desarrollo de la organización. (ítems 11-20)	
			Supervisión	Nivel de percepción de funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño. (ítems 21-30)	
			Comunicación	Nivel de percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento de la organización. (ítems 31-40)	
			Condiciones laborales	Nivel de percepción de que la organización provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas. (ítems 41-50)	
<i>Engagement</i>	Dependiente	Es un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción.	Vigor	Nivel de energía y resiliencia mental en el trabajo (ítems 51, 54, 58, 62, 65, 67)	Cuestionario
			Dedicación	Nivel de entusiasmo, inspiración, orgullo (ítems 52, 55, 57, 60, 63)	
			Absorción	Nivel de absorción en el trabajo (ítems 53, 56, 59, 61, 64, 66)	

3.3. Aspectos deontológicos de la investigación

El actual trabajo de investigación fue elaborado siguiendo los lineamientos deontológicos de la investigación científica, así como los valores y principios éticos inherentes a un egresado de la “Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas” de la Universidad de Lima.

El autor de esta tesis respeta y acredita el aporte de los autores de las fuentes primarias y secundarias que han servido para la elaboración del Marco Teórico, referenciándolos de acuerdo a la normativa APA Séptima Edición.

Asimismo, es necesario señalar que todo el proceso de investigación, recopilación de data y exposición de resultados se ha llevado a cabo de forma transparente y fidedigna, rechazando firmemente malas prácticas como plagio y falsificación.

Por otro lado, el instrumento aplicado a la muestra cuenta con las características de confiabilidad y validez, ya que ha sido elaborado juntando los cuestionarios de la “Escala Clima Laboral CL-SPC” de Sonia Palma (2004) y el “Utrecht Work Engagement Scale”, versión 1.1 de Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker (2004), los cuales han sido utilizados ampliamente en otros trabajos de investigación cuyas variables de estudio han sido también clima organizacional y *engagement* laboral respectivamente.

En ese sentido, ambos instrumentos han sido sometidos al coeficiente de Alfa de Cronbach, que mide la consistencia interna de un instrumento. La “escala CL-SPC” consiguió un valor de .97, mientras que el “Utrecht Work Engagement Scale”, obtuvo un valor total de .93.

Adicionalmente, a la “escala CL-SPC” también se le aplicó el coeficiente Split Half de Guttman el cual resultó en un valor de .90.

De este modo, se demuestra que ambas escalas evidencian una consistencia interna y, por ende, son instrumentos confiables.

Tabla 3.1

Confiabilidad de la Escala Clima Laboral CL-SPC

Alfa de Cronbach	.97
Split Half de Guttman	.90

Nota. Adaptado de *Escala Clima Laboral CL-SPC* (p. 34), por S. Palma, 2004.

Tabla 3.2

Confiabilidad del Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)

	Total	Mediana	Rango
Alfa de Cronbach	.93	.94	.91 - .96

Nota. Adaptado de *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual* (p.15), por W. Schaufeli y A. Bakker, 2004.

Adicionalmente, los individuos que formaron parte de la muestra fueron informados que el cuestionario forma parte de un trabajo de investigación para el título profesional de la Carrera de Administración de la Universidad de Lima, así como que la información brindada por los mismos será manejada con total confidencialidad y anonimato, únicamente para fines académicos y de la investigación.

Finalmente, el autor reafirma la importancia de esta investigación para la gestión del talento de profesionales de tecnología, contribuyendo a la mejora de procesos de recursos humanos que tienen un impacto positivo en el *engagement*, clima organizacional y motivación de los colaboradores, generando valor para las organizaciones y para el grupo profesional de tecnología.

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Diseño metodológico

4.1.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque es cuantitativo, ya que se emplea la recopilación y análisis de data sobre las variables para responder a la pregunta de la investigación y probar la hipótesis planteada.

Asimismo, para efectos de obtención de datos se utilizará un cuestionario de 67 preguntas, el cual será distribuido a la muestra.

4.1.2. Tipo de Investigación

La actual investigación es de tipo aplicada, ya que el fin del presente trabajo es proveer los hallazgos estadísticos como información valiosa para la sociedad. Como fue señalado anteriormente, la contribución de la presente tesis radica en dar a las empresas que cuentan con talento de TI en sus filas, información relevante para identificar acciones a seguir en miras a incrementar el *engagement* de sus colaboradores y por ende mejorar uno de los factores que pueden reducir sus tasas de rotación. Esto cobra especial importancia en un contexto de alta competitividad y rotación de la industria de tecnología.

4.1.3. Diseño de la Investigación

El diseño es no experimental, puesto que no se alteran las variables de investigación. El estudio se enfoca en la observación de las variables, sin interferir o buscar modificar su comportamiento.

Además, debido a que la recolección de datos será aplicada de forma única en un tiempo determinado, la presente investigación es transversal.

4.1.4. Nivel de Investigación

El nivel de la investigación es correlacional, ya que se quiere detallar y entender la relación, si existiera, entre la variable dependiente y la variable independiente.

4.2. Diseño muestral

Tal y como ha sido determinado y explicado en secciones anteriores, la presente tesis tiene como fin conocer la relación entre el “clima organizacional” y el “*engagement* laboral” en empresas de tecnologías de la información. En ese sentido, para efectos de esta tesis, se tendrá en cuenta a los colaboradores de compañías pertenecientes a dicho sector y que cuentan con operaciones u oficinas en Lima Metropolitana, Perú.

Debido a que el número total de profesionales de TI empleados en compañías del sector no es conocido, para obtener la muestra se debe emplear la fórmula aplicada a una población infinita.

Figura 4.1

Fórmula para calcular la muestra en una población infinita

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Nota. Elaboración propia

En la figura anterior, las incógnitas representan:

n: muestra

Z: valor Z (asociado al nivel de confianza)

E: margen de error

p: probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q: probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

El nivel de confianza a considerar es de un 95%, siendo el valor de Z de 1.96. Asimismo, el margen de error será de 5% y los valores para p y q serán de 50% cada uno.

De este modo, haciendo uso de la fórmula se obtiene un valor para n de 384.16, es decir, el instrumento será aplicado a **384** individuos de la población.

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se utilizará es la encuesta, la cual consta de 67 preguntas que engloban ambas variables de investigación y sus respectivas dimensiones. Para la elaboración de este instrumento se tomaron en cuenta al cuestionario de Palma (2004), llamado “Escala Clima Laboral CL-SPC” para medir el clima organizacional y al de “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES) en su versión 1.1 diseñado por Schaufeli y Bakker (2004).

El cuestionario de Palma consta de cincuenta items, diez por cada dimensión del clima organizacional.

Por su parte, los diecisiete items del cuestionario UWES corresponden a las tres dimensiones de la variable *engagement*. De los diecisiete items, seis evalúan la dimensión “vigor”, cinco la “dedicación” y seis la “absorción”.

Ambos instrumentos han sido empleados ampliamente en diferentes investigaciones y estudios sobre las mencionadas variables por lo que la confiabilidad y validez de los mismos han sido demostradas.

En cuanto a la metodología para recolectar los datos de la muestra, se difundirá la encuesta a través del network profesional LinkedIn, correo electrónico y otros canales de comunicación organizacionales disponibles. El envío de la encuesta será únicamente a través de medios digitales, evitando así la impresión de la misma y el uso innecesario de papel.

4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

El cuestionario es realizado empleando Google Forms, plataforma que facilitará la recolección y codificación de la información. Asimismo, se utilizará Microsoft Excel para importar la data desde Google Forms y de este modo poder agruparla y facilitar el análisis de la misma.

El software a emplear para el análisis estadístico de los datos es SPSS, a través del cual se realizará la comprobación de las hipótesis específicas y la hipótesis general utilizando métodos estadísticos como la correlación, entre otros.

CAPITULO V: INFORME FINAL

5.1. Confiabilidad del instrumento

Para la presente investigación, se emplearon instrumentos previamente elaborados por expertos en la materia y ampliamente utilizados en el campo de la investigación.

Tal y como fue descrito en el capítulo 3, sección 3 de este documento, los instrumentos para medir el “clima organizacional” y “*engagement*” fueron la “Escala Clima Laboral CL-SPC” y el cuestionario “Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)” respectivamente, los cuales ya cuentan con el análisis pertinente en cuanto a su confiabilidad, validez y consistencia interna.

Adicionalmente a lo anterior, se consideró apropiado emplear el coeficiente Alfa de Cronbach teniendo en cuenta los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario con el objetivo de confirmar la confiabilidad de los instrumentos utilizados. En la Tabla 5.1 se observa el Alfa de Cronbach para el instrumento “Escala Clima Laboral CL-SPC”, mientras que en la Tabla 5.2 se precisa el respectivo valor para el “Utrecht Work Engagement Scale (UWES- 17)”.

Tabla 5.1

Alfa de Cronbach Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.981	50

Tabla 5.2

Alfa de Cronbach Engagement

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.951	17

En ambos casos el coeficiente Alfa de Cronbach es superior a 0.9 lo que señala un nivel alto de confiabilidad, lo cual es consistente con los valores de Alfa de Cronbach mencionados en el capítulo 3, sección 3 del presente trabajo de investigación, los cuales

ya habían sido establecidos previamente tras el análisis pertinente por parte de los autores de los instrumentos.

5.2. Análisis descriptivo

5.2.1 Edad de los encuestados

En la Tabla 5.3 se visualiza la distribución de frecuencia para cada rango de edad de los encuestados.

Tabla 5.3

Rango de Edad

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 20 años	2	0.5%
20 a 30 años	195	50.8%
31 a 40 años	152	39.6%
41 a 50 años	32	8.3%
Más de 50 años	3	0.8%
Total	384	100.0%

De la muestra total, poco más de la mitad pertenecen al rango de edad de 20 a 30 años, seguido del rango de 31 a 40 años. En conjunto ambos grupos etarios conforman aproximadamente el 90% del total de los encuestados.

5.2.2 Sexo

En la Tabla 5.4 se precisan las frecuencias y porcentajes respecto al sexo indicado por los encuestados.

Tabla 5.4*Sexo de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	70	18.2%
Masculino	309	80.5%
Prefiero no decirlo	5	1.3%
Total	384	100.0%

Aproximadamente el 80% de encuestados indicaron ser del sexo masculino, mientras que alrededor del 18% indicaron ser del sexo femenino. Asimismo, se incluyó una tercera opción “Prefiero no decirlo” que representa el 1.3% del total.

Lo anterior guarda coherencia con la población general en el rubro de Tecnologías de la Información, donde la mayoría son del sexo masculino.

5.2.3 Tiempo de permanencia en empresa

En la Tabla 5.5 se puede visualizar la frecuencia y porcentaje de los encuestados en relación con el tiempo que llevan laborando en su empresa actual, es decir el tiempo de permanencia.

Tabla 5.5*Tiempo de permanencia en empresa actual*

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	131	34.1%
1 año a 3 años	195	50.8%
Más de 3 años a 5 años	33	8.6%
Más de 5 años a 8 años	14	3.6%
Más de 8 años	11	2.9%
Total	384	100.0%

La gran mayoría precisó que llevan entre “menos de un año” y de “1 año a 3 años” trabajando en su empresa actual. En conjunto, ambos rangos comprenden el 84.9% de los

encuestados. Por su parte, la respuesta que representa el menor porcentaje es “más de 8 años”.

Este hallazgo es consistente con la competitividad del sector de TI lo que ha llevado a una guerra de talentos y un nivel de *turnover* superior a otros sectores, tal y como fue descrito en el capítulo 1 del presente trabajo de investigación.

5.2.4 Empresas consideradas en el estudio

De acuerdo a como fue mencionado en la subsección 4.2 del presente documento, referente al diseño muestral, para efectos de esta investigación, la muestra está conformada por colaboradores de compañías pertenecientes al sector de Tecnologías de la información que cuentan con operaciones u oficinas en Lima Metropolitana, Perú.

En tal sentido, en el cuestionario utilizado se incluyó la siguiente pregunta no obligatoria: “Indique el nombre de la empresa en la que labora actualmente”; con el objetivo de conocer las empresas que están siendo consideradas en el trabajo de investigación.

En la Tabla 5.6 se observan los porcentajes correspondientes a las principales empresas que fueron consideradas.

Tabla 5.6

Empresas consideradas en el estudio

Empresa	Porcentaje
TRANZACT	29.4%
Globant	12.0%
NTT Data	6.0%
Encora	4.2%
Baufest	1.8%
Indra	1.8%
Otros	44.8%
Total	100.0%

Se observa que las empresas con mayor porcentaje son TRANZACT, Globant, NTT Data y Encora, las cuales son importantes empresas del rubro y que cuentan con una importante cantidad de profesionales de tecnología en sus filas. En conjunto representan aproximadamente el 50% de la muestra.

Es importante notar que, al ser una pregunta no obligatoria, para garantizar que el encuestado responda con total transparencia y confianza, varias personas optaron por no completar ese campo.

5.2.5 Diagnóstico

Para cada variable de estudio y sus respectivas dimensiones, se determinó el diagnóstico o nivel en el que se encuentran. Para determinar ello, se toma en consideración los baremos preestablecidos por los autores de los instrumentos Escala CL-SPC y UWES-17 para el clima organizacional y *engagement* respectivamente.

5.2.5.1 Diagnóstico Clima Organizacional

El baremo para la Escala CL-SPC se encuentra en la Tabla 2.1 en capítulo 2 del presente trabajo de investigación. Y determina cinco niveles diagnósticos para la variable clima y para sus cinco dimensiones teniendo en cuenta la puntuación obtenida tras la aplicación del cuestionario; los niveles son: “Muy Desfavorable”, “Desfavorable”, “Medio”, “Favorable” y “Muy Favorable”.

A continuación, en la Tabla 5.7, se observan las categorías diagnósticas de la variable “clima organizacional” respecto a las respuestas del cuestionario, así como sus respectivas frecuencias y porcentajes.

Tabla 5.7

Diagnóstico Clima Organizacional

Clima Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	1	0.3%
Desfavorable	10	2.6%
Medio	54	14.1%
Favorable	216	56.3%
Muy Favorable	103	26.8%
Total	384	100.0%

Es posible afirmar que la mayoría de los encuestados tienen la percepción de un clima “Favorable” o “Muy Favorable” en las empresas en las que laboran actualmente. En conjunto, ambos niveles representan el 83.1% de la muestra. Adicionalmente, el 14.1% lo percibe como “Medio”.

Por su parte, tan solo el 2.6% exhibe una percepción “Desfavorable” del clima organizacional, mientras que un 0.3% lo percibe como “Muy Desfavorable”.

Asimismo, se determinaron las frecuencias y porcentajes de las categorías diagnósticas para cada dimensión de la variable “clima organizacional”. En la Tabla 5.8, se precisa el diagnóstico para la dimensión Autorrealización.

Tabla 5.8

Diagnóstico Autorrealización

Autorrealización	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	3	0.8%
Desfavorable	20	5.2%
Medio	67	17.4%
Favorable	192	50.0%
Muy Favorable	102	26.6%
Total	384	100.0%

Teniendo en cuenta la definición de autorrealización; que es “la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva a futuro” (Palma, 2004, p. 4).

Se puede observar en la Tabla 5.8 que la mayoría percibe como “Favorable” o “Muy Favorable” la dimensión de Autorrealización en las empresas en las que trabajan actualmente. En conjunto ambas categorías diagnósticas comprenden el 76.6% del total. Por su parte, el 17.4% lo percibe como “Medio”. Asimismo, el 5.2% lo percibe como “Desfavorable” mientras que el 0.8% como “Muy Desfavorable”.

A continuación, en la Tabla 5.9 se observa el diagnóstico para la dimensión Involucramiento laboral.

Tabla 5.9*Diagnóstico Involucramiento laboral*

Involucramiento laboral	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	2	0.5%
Desfavorable	12	3.1%
Medio	67	17.4%
Favorable	211	54.9%
Muy Favorable	92	24.0%
Total	384	100.0%

Tomando en consideración la definición de Involucramiento laboral, que es “la identificación con los valores organizacionales y compromiso con el cumplimiento y desarrollo de la organización” (Palma, 2004, p. 4).

Se aprecia en la Tabla 5.9 que la mayoría percibe como “Favorable” o “Muy Favorable” la dimensión de Involucramiento laboral en las empresas en las que trabajan actualmente. En conjunto ambas categorías diagnósticas comprenden el 78.9% del total. Por su parte, el 17.4% lo percibe como “Medio”. Asimismo, el 3.1% lo percibe como “Desfavorable” mientras que el 0.5% como “Muy Desfavorable”.

Asimismo, en la Tabla 5.10 se observa el diagnóstico para la dimensión Supervisión.

Tabla 5.10*Diagnóstico Supervisión*

Supervisión	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	3	0.8%
Desfavorable	11	2.9%
Medio	53	13.8%
Favorable	207	53.9%
Muy Favorable	110	28.6%
Total	384	100.0%

Teniendo en cuenta el concepto de Supervisión; que se define como “las apreciaciones de funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (Palma, 2004, p. 5).

Se observa en la Tabla 5.10 que la mayoría percibe como “Favorable” o “Muy Favorable” la dimensión de Supervisión en las empresas en las que laboran actualmente. En conjunto ambas categorías diagnósticas comprenden el 82.5% del total. Por su parte, el 13.8% lo percibe como “Medio”. Asimismo, el 2.9% lo percibe como “Desfavorable” mientras que el 0.8% como “Muy Desfavorable”.

A continuación, en la Tabla 5.11 se observa el diagnóstico para la dimensión Comunicación.

Tabla 5.11
Diagnóstico Comunicación

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	1	0.3%
Desfavorable	8	2.1%
Medio	39	10.2%
Favorable	204	53.1%
Muy Favorable	132	34.4%
Total	384	100.0%

Tomando en consideración la definición de Comunicación, que es “la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización, así como con la atención a usuarios y clientes de la misma” (Palma, 2004, p. 5).

Se visualiza en la Tabla 5.11 que la mayoría percibe como “Favorable” o “Muy Favorable” la dimensión de Comunicación en las empresas en las que laboran actualmente. En conjunto ambas categorías diagnósticas comprenden el 87.5% del total. Por su parte, el 10.2% lo percibe como “Medio”. Asimismo, el 2.1% lo percibe como “Desfavorable” mientras que el 0.3% como “Muy Desfavorable”.

A continuación, en la Tabla 5.12 se observa el diagnóstico para la dimensión Condiciones laborales.

Tabla 5.12

Diagnóstico Condiciones laborales

Condiciones laborales	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	0	0%
Desfavorable	10	2.6%
Medio	44	11.5%
Favorable	207	53.9%
Muy Favorable	123	32.0%
Total	384	100.0%

Teniendo en cuenta el concepto de Condiciones laborales, que “se refiere al reconocimiento de que la organización provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas” (Palma, 2004, p. 5).

Se aprecia en la Tabla 5.12 que la mayoría percibe como “Favorable” o “Muy Favorable” la dimensión de Comunicación en las empresas en las que laboran actualmente. En conjunto ambas categorías diagnósticas comprenden el 85.9% del total. Por su parte, el 11.5% lo percibe como “Medio”. Asimismo, el 2.6% lo percibe como “Desfavorable” mientras que el 0% como “Muy Desfavorable”.

5.2.5.2 Diagnóstico Engagement

El baremo para el instrumento “Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)” se encuentra en la Tabla 2.3 en capítulo 2 del presente trabajo de investigación. Este establece cinco niveles diagnósticos para la variable “engagement” y para sus tres dimensiones teniendo en cuenta la puntuación obtenida tras la aplicación del cuestionario; los niveles son: “Muy Bajo”, “Bajo”, “Medio”, “Alto” y “Muy Alto”.

A continuación, en la Tabla 5.13, se muestran los niveles diagnósticos de la variable “engagement” respecto a las respuestas del cuestionario, así como sus respectivas frecuencias y porcentajes.

Tabla 5.13*Diagnóstico Engagement*

<i>Engagement</i>	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	7	1.8%
Bajo	45	11.7%
Medio	190	49.5%
Alto	119	31.0%
Muy Alto	23	6.0%
Total	384	100.0%

Es posible afirmar que una parte importante de los encuestados presentan un *engagement* en el trabajo de nivel “Medio”, representando un 49.5%. En segundo lugar, se encuentran el nivel “Alto” con un 31%. Adicionalmente, el 6% presenta un nivel “Muy Alto”.

Por su parte, el 11.7% exhibe un nivel “Bajo”, mientras que un 1.8% muestra un nivel “Muy Bajo” de *engagement*.

Asimismo, se determinaron las frecuencias y porcentajes de los niveles diagnósticos para cada dimensión de la variable *engagement*. En la Tabla 5.14, se precisa el diagnóstico para la dimensión Vigor.

Tabla 5.14*Diagnóstico Vigor*

Vigor	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	7	1.8%
Bajo	35	9.1%
Medio	173	45.1%
Alto	119	31.0%
Muy Alto	50	13.0%
Total	384	100.0%

Teniendo en cuenta que la dimensión vigor se refiere a un grado elevado de energía y resiliencia mental durante el trabajo, así como la predisposición a poner empeño en el trabajo de uno mismo y la persistencia ante las dificultades. (Schaufeli et al., 2002)

Se visualiza en la Tabla 5.14 que casi la mitad de los encuestados presenta un nivel “Medio” de vigor con un 45.1%. Asimismo, un 31% muestra un nivel “Alto”. Por su parte, el 13% presenta un nivel “Muy Alto”, en contraste con el 9.1% que presenta un nivel “Bajo” y el 1.8% uno “Muy Bajo”.

A continuación, en la Tabla 5.15 se visualiza el diagnóstico para la dimensión Dedicación.

Tabla 5.15

Diagnóstico Dedicación

Dedicación	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	8	2.1%
Bajo	41	10.7%
Medio	155	40.4%
Alto	121	31.5%
Muy Alto	59	15.4%
Total	384	100%

Teniendo en cuenta la definición de dedicación, que es un sentir de interés, inspiración, orgullo y reto. Asimismo, que la dedicación tiene un alcance que involucra el ámbito cognitivo y afectivo. (Schaufeli et al., 2002)

Se visualiza en la Tabla 5.15 que gran parte de los encuestados presenta un nivel “Medio” de dedicación con un 40.4%. Asimismo, un 31.5% muestra un nivel “Alto”. Por su parte, el 15.4% presenta un nivel “Muy Alto”, en contraste con el 10.7% que presenta un nivel “Bajo” y el 2.1% uno “Muy Bajo”.

A continuación, en la Tabla 5.16 se observa el diagnóstico para la dimensión Absorción.

Tabla 5.16*Diagnóstico Absorción*

Absorción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	7	1.8%
Bajo	55	14.3%
Medio	204	53.1%
Alto	96	25.0%
Muy Alto	22	5.7%
Total	384	100.0%

Tomando en consideración que la absorción se caracteriza por niveles altos de concentración en el trabajo de uno, y que existe una sensación de que “el tiempo pasa volando” y a la persona se le dificulta desprenderse del trabajo. (Schaufeli et al., 2002)

Se observa en la Tabla 5.16 que más de la mitad de los encuestados presenta un nivel “Medio” de absorción en el trabajo, con un 53.1%. Asimismo, el 25% muestra un nivel “Alto”. Por su parte, el 5.7% presenta un nivel “Muy Alto”, en contraste con el 14.3% que presenta un nivel “Bajo” y el 1.8% uno “Muy Bajo”.

5.2.6 Tabulación cruzada

Como parte del análisis descriptivo, se elaboraron tablas cruzadas de los diagnósticos de “Clima Organizacional” y “*Engagement*” según rango etario, sexo y tiempo de permanencia en empresa actual de los encuestados. A continuación, se describen los hallazgos para cada tabla.

5.2.6.1 Diagnóstico por rango de edad

En primer lugar, se observa en la Tabla 5.17 el detalle de las frecuencias y porcentajes de los niveles diagnósticos del clima organizacional para cada rango de edad determinado por la encuesta.

Tabla 5.17*Clima Organizacional por rango de edad*

		Diagnóstico Clima Organizacional										Total	
		Muy Desfavorable		Desfavorable		Medio		Favorable		Muy Favorable			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Rango de Edad	Menos de 20 años	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%	1	1.0%	2	0.5%
	20 a 30 años	0	0.0%	4	40.0%	24	44.4%	119	55.1%	48	46.6%	195	50.8%
	31 a 40 años	1	100.0%	5	50.0%	25	46.3%	82	38.0%	39	37.9%	152	39.6%
	41 a 50 años	0	0.0%	1	10.0%	5	9.3%	12	5.6%	14	13.6%	32	8.3%
	Más de 50 años	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	0.9%	1	1.0%	3	0.8%
Total		1	100.0%	10	100.0%	54	100.0%	216	100.0%	103	100.0%	384	100.0%

Es posible asegurar que para el nivel diagnóstico de clima organizacional “Muy Favorable”, el rango de edad de 20 a 30 años representa el mayor porcentaje respecto a los demás rangos. De manera similar, el mismo rango de edad representa el mayor porcentaje del diagnóstico clima organizacional “Favorable”.

Asimismo, en el nivel diagnóstico “Medio” se observa que el grupo de edad que tiene mayor porcentaje es el de 31 a 40 años al igual que para el diagnóstico “Desfavorable”.

Por su parte, el nivel “Muy Desfavorable” solo está comprendido por un individuo dentro del intervalo etario 31 a 40 años.

Otro hallazgo importante es que, para el rango de edad de 20 a 30 años, la mayoría percibe el clima organizacional como “Favorable” en la empresa donde laboran en la actualidad. Asimismo, para el rango etario de 31 a 40 años, la mayoría también lo percibe como “Favorable”.

Finalmente, el intervalo de edad de 41 a 50 años presenta una mayoría relativa que percibe al clima organizacional como “Muy Favorable”.

Por otro lado, a continuación, se observa en la Tabla 5.18 el detalle de las frecuencias y porcentajes de los niveles diagnósticos del *engagement* para cada rango de edad determinado por la encuesta.

Tabla 5.18*Engagement por rango de edad*

		Diagnóstico Nivel Engagement										Total	
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Rango de Edad	Menos de 20 años	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%	0	0.0%	1	4.3%	2	0.5%
	20 a 30 años	4	57.1%	24	53.3%	104	54.7%	49	41.2%	14	60.9%	195	50.8%
	31 a 40 años	3	42.9%	20	44.4%	73	38.4%	50	42.0%	6	26.1%	152	39.6%
	41 a 50 años	0	0.0%	1	2.2%	11	5.8%	19	16.0%	1	4.3%	32	8.3%
	Más de 50 años	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%	1	0.8%	1	4.3%	3	0.8%
Total		7	100.0%	45	100.0%	190	100.0%	119	100.0%	23	100.0%	384	100.0%

Se puede decir que para el nivel de *engagement* “Muy Alto”, el rango de edad de 20 a 30 años representa el mayor porcentaje respecto a los demás rangos. Por otro lado, para el nivel de *engagement* “Alto” el rango de edad que representa el mayor porcentaje es el de 31 a 40 años, seguido del intervalo de 20 a 30 años.

Además, para el nivel “Medio” el rango de edad de 20 a 30 años comprende el mayor porcentaje. Del mismo modo que para el nivel “Bajo” y “Muy Bajo”.

Por otro lado, para el intervalo etario de 20 a 30 años, la mayoría exhibe un nivel de *engagement* “Medio”. Además, para el rango de 31 a 40 años la mayoría relativa también mostró un nivel “Medio”.

En contraste, la mayoría en el rango de edad de 41 a 50 años demostró un nivel “Alto” de *engagement*.

5.2.6.2 Diagnóstico por sexo

En primer lugar, se observa en la Tabla 5.19 el detalle de las frecuencias y porcentajes de los niveles diagnósticos del “clima organizacional” por sexo según las respuestas de los encuestados.

Tabla 5.19*Clima Organizacional por sexo*

		Diagnóstico Clima Organizacional										Total	
		Muy Desfavorable		Desfavorable		Medio		Favorable		Muy Favorable			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sexo	Femenino	0	0.0%	0	0.0%	8	14.8%	44	20.4%	18	17.5%	70	18.2%
	Masculino	1	100.0%	9	90.0%	45	83.3%	171	79.2%	83	80.6%	309	80.5%
	Prefiero no decirlo	0	0.0%	1	10.0%	1	1.9%	1	0.5%	2	1.9%	5	1.3%
Total		1	100.0%	10	100.0%	54	100.0%	216	100.0%	103	100.0%	384	100.0%

Se puede afirmar que, para todos los niveles diagnósticos del clima organizacional, el sexo masculino representa el mayor porcentaje respectivamente debido a que es la mayoría de la totalidad de la muestra a la que se aplicó el cuestionario, lo cual es consistente con el hecho de que la mayoría de los profesionales de TI son del sexo masculino.

Adicionalmente, se observa que dentro del total de personas que indicaron “sexo femenino”, la mayoría percibe un nivel de clima organizacional “Favorable”.

Del mismo modo, la mayoría de los que indicaron “sexo masculino”, tienen una percepción “Favorable” del clima organizacional de la empresa donde laboran actualmente.

A continuación, en la Tabla 5.20 se observa el detalle de las frecuencias y porcentajes de los niveles del *engagement* por sexo según las respuestas de los encuestados.

Tabla 5.20*Engagement por sexo*

		Diagnóstico Nivel Engagement										Total	
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sexo	Femenino	0	0.0%	8	17.8%	36	18.9%	22	18.5%	4	17.4%	70	18.2%
	Masculino	6	85.7%	36	80.0%	153	80.5%	96	80.7%	18	78.3%	309	80.5%
	Prefiero no decirlo	1	14.3%	1	2.2%	1	0.5%	1	0.8%	1	4.3%	5	1.3%
Total		7	100.0%	45	100.0%	190	100.0%	119	100.0%	23	100.0%	384	100.0%

De manera similar a los resultados de la tabla cruzada de clima organizacional por sexo, en el caso del *engagement* también se observa que, para todos los niveles diagnósticos, el sexo masculino representa el mayor porcentaje respectivamente.

Asimismo, dentro del total de personas que indicaron “sexo femenino” en la encuesta, la mayoría muestra un nivel “Medio” de *engagement*.

Por su parte, la mayoría relativa de los que indicaron “sexo masculino” también demostraron un nivel “Medio” de *engagement*.

5.2.6.3 Diagnóstico por tiempo de permanencia en empresa actual

En primer lugar, en la Tabla 5.21 se observa el detalle de las frecuencias y porcentajes de los niveles diagnósticos del clima organizacional por tiempo de permanencia en la empresa actual de los encuestados. Los intervalos de tiempo de permanencia que se observan en la tabla cruzada a continuación fueron determinados de acuerdo al cuestionario aplicado.

Tabla 5.21

Clima Organizacional por tiempo de permanencia

		Diagnóstico Clima Organizacional										Total	
		Muy Desfavorable		Desfavorable		Medio		Favorable		Muy Favorable			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tiempo de permanencia en empresa	Menos de un año	0	0.0%	3	30.0%	15	27.8%	69	31.9%	44	42.7%	131	34.1%
	1 año a 3 años	0	0.0%	4	40.0%	31	57.4%	117	54.2%	43	41.7%	195	50.8%
	Más de 3 años a 5 años	1	100.0%	2	20.0%	2	3.7%	19	8.8%	9	8.7%	33	8.6%
	Más de 5 años a 8 años	0	0.0%	1	10.0%	4	7.4%	6	2.8%	3	2.9%	14	3.6%
	Más de 8 años	0	0.0%	0	0.0%	2	3.7%	5	2.3%	4	3.9%	11	2.9%
Total		1	100.0%	10	100.0%	54	100.0%	216	100.0%	103	100.0%	384	100.0%

Se puede determinar que para el nivel diagnóstico de clima organizacional “Muy Favorable”, el tiempo de permanencia que representa el mayor porcentaje respecto a los demás rangos es el de “menos de un año” seguido de “1 año a 3 años”.

Por su parte, para el nivel diagnóstico “Favorable”, el tiempo de permanencia que comprende el mayor porcentaje es de “1 a 3 años”. Del mismo modo, los que indicaron estar en su empresa actual de “1 a 3 años” también representan el mayor porcentaje para los niveles diagnósticos “Medio” y “Desfavorable”.

Por otro lado, solo una persona percibe un nivel “Muy Desfavorable” en el clima organizacional de la empresa a la que pertenece y su tiempo de permanencia es de “más de 3 años a 5 años”.

También cabe precisar que para los que indicaron estar menos de un año en su empresa actual, la mayoría percibe el clima organizacional como “Favorable”. De igual manera, los que indicaron estar en su empresa actual de “1 año a 3 años.”

Asimismo, de los que indicaron estar en su empresa actual por “más de 3 años a 5 años”, la mayoría percibe el clima organizacional como “Favorable”. Además, la mayoría relativa de los que precisaron un tiempo de permanencia de “más 5 años a 8 años” y de “más de 8 años” respectivamente, perciben un clima “Favorable”.

Por otro lado, a continuación, se observa en la Tabla 5.22 el detalle de las frecuencias y porcentajes de los niveles diagnósticos del *engagement* para cada tiempo de permanencia en la empresa actual determinado por la encuesta.

Tabla 5.22

Engagement por tiempo de permanencia

		Diagnóstico Nivel Engagement										Total	
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tiempo de permanencia en empresa	Menos de un año	1	14.3 %	20	44.4 %	50	26.3 %	48	40.3 %	12	52.2 %	131	34.1 %
	1 año a 3 años	3	42.9 %	20	44.4 %	109	57.4 %	54	45.4 %	9	39.1 %	195	50.8 %
	Más de 3 años a 5 años	3	42.9 %	2	4.4%	18	9.5%	8	6.7%	2	8.7%	33	8.6%
	Más de 5 años a 8 años	0	0.0%	2	4.4%	7	3.7%	5	4.2%	0	0.0%	14	3.6%
	Más de 8 años	0	0.0%	1	2.2%	6	3.2%	4	3.4%	0	0.0%	11	2.9%
Total		7	100.0%	45	100.0%	190	100.0%	119	100.0%	23	100.0%	384	100.0%

Es posible precisar que para el nivel de *engagement* “Muy Alto”, el tiempo de permanencia de “menos de un año” representa el mayor porcentaje respecto a los demás rangos.

Por otro lado, para el nivel “Alto” de *engagement* el mayor porcentaje lo comprende el tiempo de permanencia de “1 año a 3 años”. Del mismo modo ocurre para el nivel de *engagement* “Medio”.

Adicionalmente, para el nivel de *engagement* “Bajo”, tanto el tiempo de permanencia de “menos de un año” como de “1 año a 3 años” representan los mayores porcentajes al estar empatados. De manera similar, para el nivel de *engagement* “Muy Bajo”, los tiempos de permanencia de “1 año a 3 años” y de “más de 3 años a 5 años” resultaron empates y representan los mayores porcentajes respecto a los demás rangos.

Asimismo, se observa que de los que respondieron estar menos de un año en su empresa actual, la mayoría relativa muestra un nivel “Medio” de *engagement*, seguido muy de cerca por los que denotaron un nivel “Alto”.

Además, de los que indicaron un tiempo de permanencia de “1 año a 3 años”, la mayoría exhibe un nivel “Medio” de *engagement*. De manera similar, la mayoría de los que precisaron estar en su empresa actual por “más de 3 años a 5 años” muestran un nivel “Medio”.

Finalmente, la mitad de los que precisaron estar en su empresa actual por “más de 5 años a 8 años” mostraron un nivel “Medio” de *engagement*. A su vez, la mayoría de los que respondieron tener un tiempo de permanencia de “más de 8 años” también denotaron un nivel “Medio”.

5.3. Prueba de normalidad

La data conseguida de las respuestas del cuestionario fue sometida a la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra es mayor a 50.

A continuación, se detalla el planteamiento de la hipótesis nula (H_0) y alterna (H_1) respecto a la distribución normal de los datos.

H_0 : Los datos tienen una distribución normal

H_1 : Los datos no tienen una distribución normal

Asimismo, el nivel de significancia es de 0,05 y se debe seguir la siguiente regla de decisión.

p valor \leq 0,05: se rechaza H_0 y se acepta H_1 por lo tanto, los datos no tienen una distribución normal.

p valor $>$ 0,05: se acepta H_0 y se rechaza H_1 por lo tanto, los datos sí tienen una distribución normal.

En la Tabla 5.23 se observan los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para cada variable y sus respectivas dimensiones utilizando el software SPSS para su procesamiento. El p valor se puede visualizar en la columna con el encabezado “Sig.”, el cual es menor a 0.05 para todas las variables y sus dimensiones.

Tabla 5.23

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	.084	384	<.001
Autorrealización	.091	384	<.001
Involucramiento laboral	.088	384	<.001
Supervisión	.099	384	<.001
Comunicación	.111	384	<.001
Condiciones laborales	.103	384	<.001
Engagement	.065	384	<.001
Vigor	.087	384	<.001
Dedicación	.128	384	<.001
Absorción	.059	384	.003

a. Corrección de significación de Lilliefors

En consecuencia, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , por tanto, los datos no presentan una distribución normal.

Como resultado de este análisis, se determina que se debe emplear una prueba no paramétrica para comprobar las hipótesis. En este caso, se usará el coeficiente de correlación de Spearman.

5.4. Análisis inferencial

5.4.1. Prueba de hipótesis general

La hipótesis general de la investigación se definió como:

H₁: El clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

En consecuencia, la hipótesis nula es:

H₀: El clima organizacional no se relaciona con en el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

Asimismo, como fue evidenciado en la sección anterior referente a la prueba de normalidad. Los no tienen una distribución normal por lo que se empleó el coeficiente de correlación de Spearman para la prueba de hipótesis.

En la Tabla 5.24 se observa el Rho de Spearman para las variables clima organizacional y *engagement*.

Tabla 5.24

Prueba de Rho de Spearman – Clima Organizacional y Engagement

		Clima Organizacional	Engagement
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.579**
	Engagement	N	384
		Coeficiente de correlación	.579**
		Sig. (bilateral)	< .001
		N	384

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

En la Tabla 5.24 se aprecia que el valor de $\alpha < 0.001$, el cual es menor al valor de significancia de 0.01. Por lo tanto, se rechaza H₀ y se acepta H₁.

Es decir, se puede afirmar que el clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

5.4.2. Prueba de hipótesis específicas

a) Hipótesis específica 1

La hipótesis específica 1 de la investigación se definió como:

Ha₁: La dimensión autorrealización del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

En consecuencia, la correspondiente hipótesis nula es:

Ha₀: La dimensión autorrealización del clima organizacional no se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

Para realizar la prueba de hipótesis se utilizó la correlación de Spearman como se observa en la Tabla 5.25

Tabla 5.25

Prueba de Rho de Spearman – Autorrealización y Engagement

		Autorrealización	Engagement
Rho de Spearman	Autorrealización	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.519**
	Engagement	N	384
		Coefficiente de correlación	.519**
	Autorrealización	Sig. (bilateral)	< .001
		N	384

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

En la Tabla 5.25 se observa que el valor de $\alpha < 0.001$, el cual es menor al valor de significancia de 0.01. Por lo tanto, se rechaza Ha₀ y se acepta Ha₁.

Es decir, se puede afirmar que la dimensión autorrealización del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

b) Hipótesis específica 2

La hipótesis específica 2 de la investigación se definió como:

Hb₁: La dimensión involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

En consecuencia, la correspondiente hipótesis nula es:

Hb₀: La dimensión involucramiento laboral del clima organizacional no se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

Para realizar la prueba de hipótesis se utilizó la correlación de Spearman como se observa en la Tabla 5.26

Tabla 5.26

Prueba de Rho de Spearman – Involucramiento laboral y Engagement

		Involucramiento laboral	Engagement
Rho de Spearman	Involucramiento laboral	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.614**
	Engagement	N	384
		Coefficiente de correlación	.614**
		Sig. (bilateral)	< .001
		N	384

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

En la Tabla 5.26 se observa que el valor de $\alpha < 0.001$, el cual es menor al valor de significancia de 0.01. Por lo tanto, se rechaza Hb₀ y se acepta Hb₁.

Es decir, se puede afirmar que la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

c) Hipótesis específica 3

La hipótesis específica 3 de la investigación se definió como:

Hc₁: La dimensión supervisión del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

En consecuencia, la correspondiente hipótesis nula es:

H₀: La dimensión supervisión del clima organizacional no se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

Para realizar la prueba de hipótesis se utilizó la correlación de Spearman como se observa en la Tabla 5.27

Tabla 5.27

Prueba de Rho de Spearman – Supervisión y Engagement

		Supervisión	Engagement
Rho de Spearman	Supervisión	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.540**
	Engagement	N	< .001
		N	384
		Coefficiente de correlación	384
		Sig. (bilateral)	.540**
Engagement	Sig. (bilateral)	< .001	
	N	384	

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

En la Tabla 5.27 se observa que el valor de $\alpha < 0.001$, el cual es menor al valor de significancia de 0.01. Por lo tanto, se rechaza H₀ y se acepta H₁.

Es decir, se puede afirmar que la dimensión supervisión del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

d) Hipótesis específica 4

La hipótesis específica 4 de la investigación se definió como:

H_{d1}: La dimensión comunicación del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

En consecuencia, la correspondiente hipótesis nula es:

H₀: La dimensión comunicación del clima organizacional no se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

Para realizar la prueba de hipótesis se utilizó la correlación de Spearman como se observa en la Tabla 5.28

Tabla 5.28

Prueba de Rho de Spearman – Comunicación y Engagement

		Comunicación	Engagement
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	< .001
		N	384
	Engagement	Coefficiente de correlación	.474**
		Sig. (bilateral)	< .001
		N	384

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

En la Tabla 5.28 se observa que el valor de $\alpha < 0.001$, el cual es menor al valor de significancia de 0.01. Por lo tanto, se rechaza H₀ y se acepta H₁.

Es decir, se puede afirmar que la dimensión comunicación del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

e) Hipótesis específica 5

La hipótesis específica 5 de la investigación se definió como:

H_{e1}: La dimensión condiciones laborales del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

En consecuencia, la correspondiente hipótesis nula es:

H_{e0}: La dimensión condiciones laborales del clima organizacional no se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

Para realizar la prueba de hipótesis se utilizó la correlación de Spearman como se observa en la Tabla 5.29

Tabla 5.29

Prueba de Rho de Spearman – Condiciones laborales y Engagement

		Condiciones laborales	Engagement
Rho de Spearman	Condiciones laborales	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.527**
		N	< .001
	Engagement	Coefficiente de correlación	384
		Sig. (bilateral)	.527**
		N	< .001
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

En la Tabla 5.29 se observa que el valor de $\alpha < 0.001$, el cual es menor al valor de significancia de 0.01. Por lo tanto, se rechaza H_{e0} y se acepta H_{e1} .

Es decir, se puede afirmar que la dimensión condiciones laborales del clima organizacional se relaciona con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.

f) Hipótesis específica 6

La hipótesis específica 6 de la investigación se definió como:

H_{f1} : El factor del clima organizacional que tiene mayor relación con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú es la autorrealización.

En consecuencia, la correspondiente hipótesis nula es:

H_{f0} : El factor del clima organizacional que tiene mayor relación con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú no es la autorrealización.

Para determinar la prueba de hipótesis, se aprecia en la Tabla 5.30 el consolidado de los coeficientes de Spearman de cada dimensión del clima organizacional respecto a la variable *engagement*.

Tabla 5.30*Tabla resumen Rho de Spearman*

		Engagement
Rho de Spearman	Autorrealización	.519**
		< .001
		384
	Involucramiento laboral	.614**
		< .001
		384
	Supervisión	.540**
		< .001
		384
	Comunicación	.474**
		< .001
		384
Condiciones laborales	.527**	
	< .001	
	384	
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

Es posible afirmar que la dimensión del clima organizacional que tiene mayor relación con el *engagement* no es la autorrealización, si no el involucramiento laboral. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula Hf_0 y se rechaza Hf_1 .

g) Hipótesis específica 7

La hipótesis específica 7 de la investigación se definió como:

Hg_1 : El factor del clima organizacional que tiene menor relación con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú es la supervisión.

En consecuencia, la correspondiente hipótesis nula es:

Hg₀: El factor del clima organizacional que tiene menor relación con el *engagement* de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú no es la supervisión.

De manera similar a la anterior hipótesis específica, para determinar la prueba de hipótesis, se aprecia en la Tabla 5.30 el consolidado de los coeficientes de Spearman de cada dimensión del clima organizacional respecto a la variable *engagement*.

En consecuencia, se determina que la dimensión del clima organizacional que tiene menor relación con el *engagement* no es la supervisión, si no la comunicación. En ese sentido, se acepta la hipótesis nula Hg₀ y se rechaza Hg₁.

5.5 Discusión

La presente investigación arrojó una serie de resultados que representan un valor agregado al conocimiento que se tiene en el estudio del “clima organizacional” y “*engagement* en el trabajo”.

Asimismo, el hecho de que este estudio fue realizado enfocándose en el sector de tecnologías de la información, manifiesta el carácter singular de la investigación. Puesto que este grupo ocupacional, como otros, tiene algunas peculiaridades. Por ejemplo, se observó que la mayoría de las personas encuestadas, las cuales fueron seleccionadas de forma aleatoria, son del sexo masculino; representando el 80.5 %. Mientras que las mujeres constituyen el 18.2 % de los encuestados.

Este hallazgo es consistente con la industria de tecnología, la cual cuenta con mayor porcentaje de mujeres que de hombres. En ese sentido, la proporción de mujeres que labora en el sector tecnología es reducido. De acuerdo con el INEI, en el 2021, menos de 10% de mujeres trabaja en dicho sector en el Perú. (El Peruano, 2022)

Asimismo, en cuanto al tiempo de permanencia, se determina que un porcentaje importante de los encuestados (34.1 %) tienen menos de un año en su empresa actual, además, los que tienen tan solo entre un año y 3 años en su empresa actual representan más de la mitad (50.8%) de la muestra.

Dado lo anterior, se puede inferir que existe un tiempo de permanencia reducido, lo cual puede resultar en un nivel de *turnover* alto. Esto es congruente con la afirmación

que el nivel de *turnover* de la industria de tecnología es alto, con un 13.20% ubicándose por sobre otros sectores. (LinkedIn Talent Blog, 2018)

En cuanto a los resultados inferenciales, tras aplicar la prueba de correlación de Spearman, se determinó que existe una relación significativa y positiva entre las variables “clima organizacional” y “*engagement*”. Este hallazgo es consistente con las conclusiones de otros trabajos de investigación que han abordado la relación entre “clima organizacional” y “*engagement*”.

A modo de ejemplo, en el ámbito nacional se tiene a las investigaciones de Mercado Zúñiga y Torreblanca Chávez (2019) y Asencios Morales (2019) quienes coinciden en que sus resultados establecen que hay una relación moderada entre “clima” y “*engagement*”.

Por su parte, en el marco internacional, se cuenta con los hallazgos de las investigaciones de Lizarazo Naranjo y Ruiz Martínez (2019) y Martínez Ayala (2017), los cuales también determinaron que existe una correlación entre “clima y *engagement*”.

También es importante mencionar que existen antecedentes en los cuales se concluyó que no existe una relación significativa entre las variables de estudio. Entre ellas, se tiene al trabajo de investigación de García Curi (2021) que concluyó que no existe una correlación significativa del “clima organizacional” con el “*engagement*”. De manera similar, la investigación de Cerda Gallegos y Parada Pino (2018) resultó en que no existen correlaciones altas identificadas entre las variables “*engagement*” y “clima”.

CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones de la investigación:

Se concluye que la mayoría de las personas encuestadas resultó estar entre los intervalos de edad de 20 a 30 años, el cual tuvo un porcentaje de 50.8% y 31 a 40 años, el cual tuvo un porcentaje de 39.6%. Estos rangos de edad corresponden con las generaciones *centennials* y *millennials* respectivamente.

Además, tal como fue expuesto anteriormente, la gran mayoría de los encuestados son del sexo masculino. Teniendo en cuenta que la aplicación del cuestionario y muestreo se dio de manera aleatoria, el hecho que la mayoría sea del sexo masculino evidencia la realidad del sector de tecnologías de la información en Perú.

Asimismo, el tiempo de permanencia que predomina como respuesta de los encuestados es de 1 año a 3 años con un 50.8%, seguido de menos de un año con un 34.1%. Estos resultados podrían ser producto de una rotación alta en la industria, en la cual los profesionales permanecen relativamente por poco tiempo en las empresas y se mueven a otros empleos en un lapso relativamente reducido. Tal y como fue mencionado en secciones anteriores de la investigación, el sector tecnología ha mostrado niveles de *turnover* más altos que otras industrias.

El diagnóstico del clima organizacional de la muestra evidenció una tendencia positiva, ya que la mayoría tuvo como resultado una percepción favorable, con un 56.3%, o muy favorable, con un 26.8%. que se les hizo. Del mismo modo, todas las dimensiones del clima organizacional mostraron una tendencia similar, es decir, de favorable a muy favorable.

El diagnóstico del *engagement* en el trabajo resultó en una tendencia de medio a alto. Siendo más precisos, el nivel de *engagement* medio constituye un 49.5%, mientras que el nivel alto, un 31%. Consecuentemente, todas las dimensiones del *engagement* mostraron una tendencia similar.

La mayoría de los individuos entre 20 a 30 años y 31 a 40 años denotaron una percepción favorable del clima organizacional. Sin embargo, los encuestados

pertenecientes a esos mismos rangos de edad mostraron un nivel de *engagement* medio en su mayoría absoluta y relativa respectivamente.

Las personas en el rango etario de 41 a 50 años mostraron tendencias más favorables respecto a la apreciación del clima organizacional y al grado de *engagement*. Puesto que, la mayoría relativa indicó una percepción muy favorable del clima y la mayoría absoluta, evidenció un *engagement* alto.

Tanto los hombres como las mujeres demostraron una apreciación favorable del clima organizacional en su mayoría. De este modo se concluye que no habría distinción en función al sexo respecto a la apreciación del clima de sus correspondientes organizaciones. Del mismo modo, en cuanto al *engagement*, tanto hombres como mujeres manifestaron una tendencia similar entre ambos, puesto que alrededor de la mitad de los hombres y mujeres denotaron un nivel medio de *engagement* en el trabajo. En consecuencia, se infiere que no habría diferencia entre ambos sexos respecto a este constructo, en el contexto de la presente investigación.

En cuanto al tiempo de permanencia y la percepción de clima organizacional, para todos los rangos de tiempo de permanencia, se muestra una tendencia a la percepción favorable. Asimismo, en cuanto al tiempo de permanencia y en nivel de *engagement*, se concluye que todos los rangos de tiempo de permanencia manifiestan una tendencia a un *engagement* medio.

Adicionalmente, tras realizar la prueba de hipótesis, se concluye que el clima organizacional si se relaciona con el *engagement* de manera significativa. Del mismo modo, todas sus dimensiones tienen una relación significativa y positiva con el *engagement*, siendo el involucramiento laboral el que evidenció mayor relación. Por otro lado, la dimensión comunicación fue la que mostró una menor relación con el *engagement* respecto a las otras.

RECOMENDACIONES

A continuación, se especifican las recomendaciones:

Dado que existe una relación entre el clima organizacional y el *engagement*, las organizaciones deben tomar acciones para reforzar todos los ámbitos del clima. Desde la teoría de Palma (2004), las dimensiones que se deben tener en cuenta son: “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales” (pp. 4-5). En consecuencia, al trabajar en miras a mejorar la percepción de todas las dimensiones, estarían propiciando una mejora en el grado de *engagement* de los colaboradores.

Para optimizar la percepción de la dimensión autorrealización, se recomienda reforzar los planes de desarrollo y crecimiento dentro de las organizaciones, es importante que exista claridad en cuanto a la línea de carrera y de este modo, el colaborador tenga una perspectiva tangible a futuro respecto a su desarrollo y permanencia en la empresa. Además, se recomienda brindar herramientas a los colaboradores para que puedan tener mayor autonomía y capacidad de toma de decisiones. Para este fin, sería beneficioso optar por un programa de *mentoring* que busque desarrollar estas competencias.

En lo que respecta a las acciones para mejorar la percepción de la dimensión involucramiento laboral, se recomienda reforzar la misión, visión y valores organizacionales a través de iniciativas de comunicación interna y de un comité de cultura que involucre a los colaboradores a ser parte del proceso de difusión y ejecución. Por otro lado, es importante asegurar que los colaboradores encuentren valor para el cliente y la sociedad en el producto o servicio que estén desarrollando, para que se logre el sentimiento de *ownership* y orgullo. Asimismo, se debe asegurar que cuando un colaborador tiene un buen desempeño o toma iniciativa que genere resultados positivos, reciba una recompensa que le ayude en su desarrollo profesional, ya sea recibiendo un reembolso para cursos que desee llevar, la oportunidad de ver otros proyectos llamativos, entre otros. Para ello, resulta importante conocer las aspiraciones del colaborador respecto a su crecimiento en la compañía. Dicha información, debe ser recogida por los jefes directos en las sesiones de retroalimentación.

Sobre la dimensión supervisión, se recomienda dar las herramientas de liderazgo y comunicación efectiva a los líderes y jefes de línea de la organización a través de talleres o sesiones de coaching. Los líderes deben ser capaces de motivar y gestionar los recursos de talento de sus equipos. Asimismo, se debe dar la claridad de funciones en los equipos de trabajo. Para ello, es importante recibir retroalimentación de diferentes áreas o equipos en la organización respecto a los procesos que existen, con el objetivo de mejorarlos para que sean más claros, evitar reprocesos e incrementar su eficiencia.

En cuanto a la dimensión comunicación, se sugiere asegurar la utilidad de los canales de comunicación interna que existan, y de no existir, implementarlos. Es importante fomentar una cultura de comunicación horizontal y no burocrática para que el colaborador perciba que puede compartir sus comentarios, preocupaciones o sugerencias sin mayor traba. Además, es importante tomar en cuenta estos comentarios para realizar mejoras que impacten positivamente. Se debe tener en cuenta que la mayoría de las empresas de tecnología emplea alguna metodología ágil, la cual valora a los individuos y sus interacciones por sobre los procesos y herramientas. Asimismo, es común ver equipos con miembros ubicados en distintos lugares y que hablan diferentes idiomas, por lo que usualmente se usa el inglés como lengua de intermediación. De este modo, la comunicación dentro de los equipos fluye correctamente. Por otro lado, en cuanto a la comunicación para toda la organización o corporativa, es importante garantizar que esta se transmita de forma clara a través de canales establecidos y que no exista contradicción entre las partes. Por ejemplo, ante un mensaje relevante para toda la empresa, como el lanzamiento de un nuevo beneficio, es importante alinear a las partes como el área de recursos humanos, de comunicación, o jefes antes de realizar el anuncio.

Para la mejora de la percepción de la dimensión condiciones laborales, se recomienda garantizar que los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para realizar sus funciones. Ya sea en la oficina o trabajando remoto, lo cual es común en el sector de tecnología, la empresa debe brindar el equipamiento, como laptops, cables, monitores, licencias de software, acceso a plataformas de aprendizaje, entre otros. Además, en oficina se debe mantener un espacio en línea con lo estipulado en la regulación de seguridad y salud en el trabajo. Sumado a ello, se recomienda realizar buenas prácticas que incentiven el salario emocional, como flexibilidad en la gestión de tiempo, balance vida personal – trabajo, relaciones positivas entre los compañeros de trabajo, oportunidades de aprendizaje y de asumir nuevos retos, entre otros.

Asimismo, se considera importante fomentar espacios y oportunidades de participación femenina en el sector. El análisis demográfico demostró que aún hay muy poca presencia de las mujeres en el rubro de Tecnología. Si bien es cierto que existen algunas comunidades que tienen por objetivo desarrollar el talento TI en las mujeres, y de ese modo, propiciar su incorporación en el mercado laboral. Desde el lado de las empresas se deben consolidar buenas prácticas que aseguren la objetividad e igualdad de condiciones frente a los procesos de selección, por ejemplo, el empleo de *checklists* de los requerimientos técnicos y competencias, así como el hábito de brindar un *feedback* estructurado y detallado luego de cada etapa del proceso, tanto por parte del área que requiere la posición, como por parte del reclutador.



REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

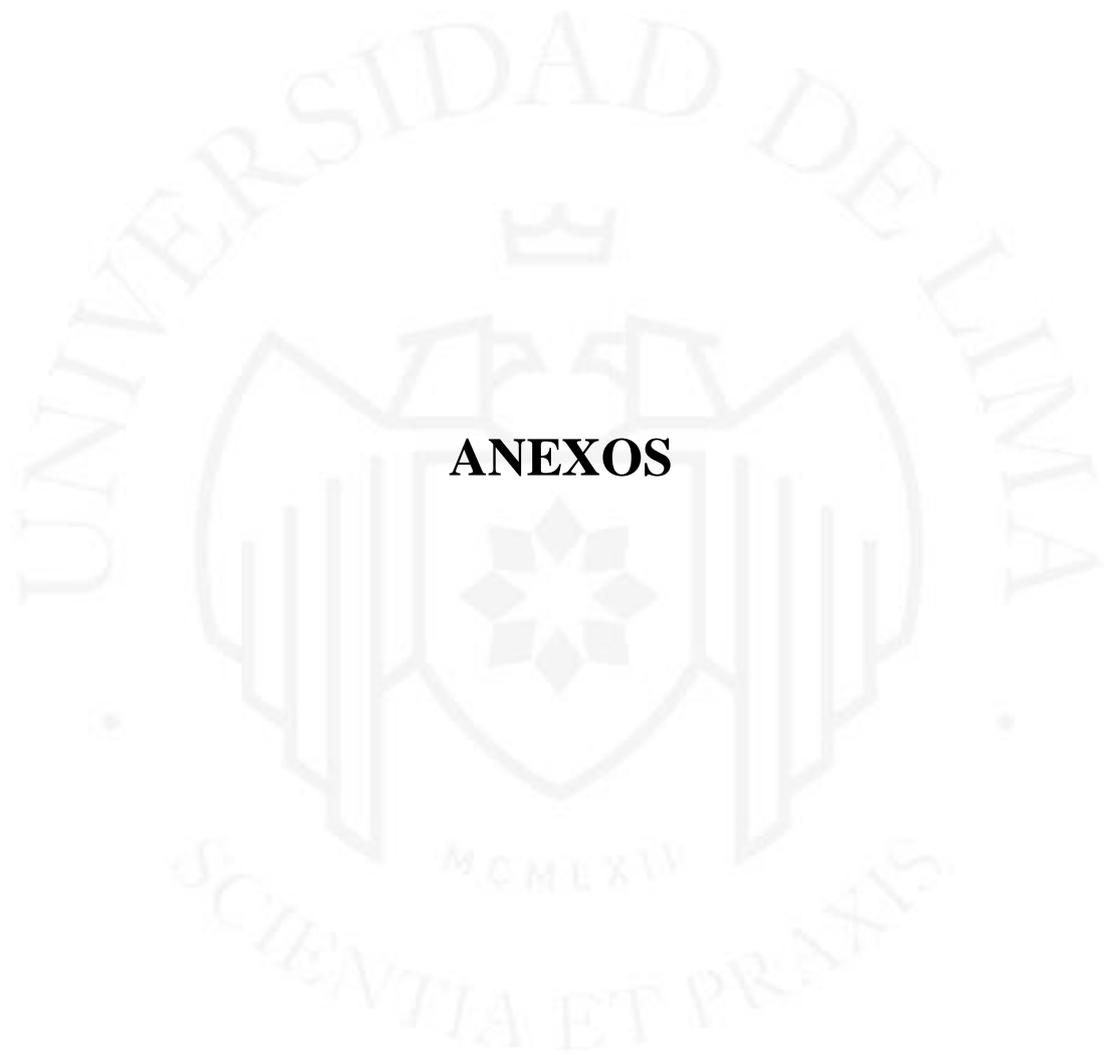
- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 13(1), 164-172.
- Agile Alliance. (s.f.). *Agile Alliance*. Recuperado el Febrero de 2023, de <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Andina. (19 de Febrero de 2021). *Falta de profesionales tecnológicos frena transformación digital en sector empresarial*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-falta-profesionales-tecnologicos-frena-transformacion-digital-sector-empresarial-834525.aspx>
- APESOFIT. (2003). *Situación de la Industria Nacional de Software en el Perú*. Obtenido de https://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/diagnosticosoftware2004_v3.pdf
- Aragon Fernandez, A., & De Souza Teixeira, D. (2004). *Fábrica de Software: Implantação e Gestão de Operações*. atlas.
- Asencios Morales, S. (2019). *Clima organizacional y el engagement en los trabajadores de la empresa PLASTIFORM S.A.C., S.M.P., año 2019*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2005). The crossover of Burnout and Work Engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661-689.
- Bakker, A., Van Emmerik, H., & Euwema, M. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.
- Bauer, T. (2015). Onboarding: The power of connection. *Success Factors Onboarding White Paper Series*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Manifiesto for Agile Software Development*. Obtenido de <https://agilemanifesto.org/>

- Bobadilla Yzaguirre, M., Callata Nosiglia, C., & Caro Rojas, A. (2015). *Engagement Laboral y Cultura Organizacional: El Rol de la Orientación cultural en una empresa global*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Calderón Gil, S. (2016). *Clima Organizacional en una empresa del rubro de Tecnología de la Información*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, J. K. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Cerda Gallegos, H., & Parada Pino, M. (2018). *Clima Laboral y Engagement aplicado en la empresa Coopelan Ltda*. Los Ángeles - Chile: Universidad de Concepción Campus Los Ángeles.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (Novena ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- De Witte, K., & De Cock, G. (1986). Organizational climate: Its relation with managerial activities or communication structures. (G. Debus, & H. Schroiff, Edits.) *The psychology of work and organization: Current trends and issues*, 70-96.
- Demerouti, E., Schaufeli, W., Bakker, A., & Nachreiner, F. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dessler, G. (1976). *Organization and Management, A Contingency Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1).
- Eby, K. (Agosto de 2016). *Agile Software Development, Lifecycle, Process, and Workflow*. Obtenido de Smartsheet: <https://www.smartsheet.com/understanding-agile-software-development-lifecycle-and-process-workflow>
- El Peruano. (2022). *La brecha de género en el mundo digital*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/174605-la-brecha-de-genero-en-el-mundo-digital>
- Espinoza Evangelista, G. (2019). *Clima Laboral y Engagement Laboral en trabajadores de una empresa del rubro de Outsourcing del distrito de San Luis, 2018*. Lima: Universidad Privada del Norte.
- FirstJob. (2022). Premiación Employers for Youth Tech 2022. Lima.

- Free Online Dictionary of Computing. (2000). *Free Online Dictionary of Computing*.
Obtenido de <https://web.archive.org/web/20130415234011/http://foldoc.org/Information+Technology>
- García Curi, C. (2021). *Relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Engagement en una empresa de transporte y monitoreo de residuos sólidos en Lima 2017*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Gestión. (20 de Julio de 2023). *Las nuevas tecnologías por las que está apostando la banca peruana*. Obtenido de [gestion.pe](https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/las-nuevas-tecnologias-por-las-que-la-banca-peruana-esta-apostando-noticia/): <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/las-nuevas-tecnologias-por-las-que-la-banca-peruana-esta-apostando-noticia/>
- Gómez Sánchez, R., Pando Moreno, M., Valadez Figueroa, I., Rubio Ávila, S., Aranda Beltrán, C., & León Cortés, S. (2019). Clima Organizacional, Bienestar Laboral y Work Engagement en una empresa de Paquetería. *Retos de la Ciencia*, 3(7), 37-47. Obtenido de <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/301>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- LinkedIn Talent Blog. (15 de Marzo de 2018). *These 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/3-industries-have-highest-talent-turnover-rates-michael-booz/>
- Lizarazo Naranjo, S., & Ruiz Martínez, L. (2019). *Relación entre Clima Laboral y Engagement en una empresa del sector Avícola del municipio de Girón*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga.
- López Ospina, J., & Meneghel, I. (2016). Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(1), 21-34.
- Martínez Ayala, L. (2017). *El Clima Laboral como determinante del Engagement y del Desempeño de los trabajadores en las organizaciones*. Almería: Universidad de Almería.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

- Mercado Zuñiga, A., & Torreblanca Chavez, R. (2019). *Relación entre el Clima Organizacional y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019*. Arequipa: Universidad Católica Santa Pablo.
- Microsoft Education Summit. (2022). Hablemos de Talento y Empleabilidad. *Microsoft Education Summit Perú 2022: Preparando la educación de hoy para el futuro*. Lima.
- Mordor Intelligence. (2023). *LATIN AMERICA IT MARKET*. Obtenido de Mordor Intelligence Industry Reports: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/latin-america-it-market>
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour* (7th ed.). Prentice Hall / Financial Times.
- Naranjo Herrera, C., Paz Delgado, A., & Marín Betancur, S. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Revista Universidad & Empresa*, 17(28), 105-126.
- Pace, C. R. (1968). The Measurements of College Environments. En R. Tagiuri, G. H. Litwin, R. Tagiuri, & G. Litwin (Edits.), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Palma, S. (1999). *Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC*. Lima.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC*. Lima.
- Perú 21. (23 de Marzo de 2021). *El 68% de las empresas que requieren profesionales TI aumentarán la contratación de empleados*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/certus-el-68-de-las-empresas-que-requieren-profesionales-ti-aumentaran-la-contratacion-de-empleados-puestos-de-trabajo-trabajo-desempleo-pandemia-ciencia-tecnologia-digital-informatica-noticia/?ref=p21r>
- RPP Noticias. (7 de Febrero de 2019). *El mercado laboral para profesionales de Tecnologías de la Información*. Obtenido de <https://rpp.pe/columnistas/nadiarodriguez/el-mercado-laboral-para-profesionales-de-tecnologias-de-la-informacion-noticia-1179382>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journals of Managerial Psychology*, 600-619.

- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J., & Grau, R. (2000). Desde el burnout al Engagement: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Sava, J. A. (2022). *IT market value in Latin America 2020-2021, by country*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1288401/latin-america-it-market-value-by-country/#:~:text=The%20Latin%20American%20country%20with,only%206.5%20billion%20U.S.%20dollars>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider, *Organizational Climate and Culture* (págs. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva Ponte, R., & Vivas Luna, I. (2016). *Factores Personales y Recursos Laborales que predicen el Engagement en docentes a tiempo parcial de una universidad privada del Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349. Obtenido de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lng=pt&tlng=es
- Vereau Chico, G. (2018). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima*. Universidad Ricardo Palma.
- Wesley, R., & Krishnan, G. (2013). Correlates employee engagement with turnover intention. *Intercontinental Journal of Human Resource Research Review*, 53-62.



ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Operacionalización de las variables

Variables	Tipo	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Clima Organizacional	Independiente	Es la percepción del trabajador respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos relacionados con posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea, supervisión que recibe, acceso a la información vinculada a su trabajo en coordinación con sus compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.	Autorrealización	Nivel de percepción de las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional y con perspectiva a futuro. (ítems 1-10)	Cuestionario
			Involucramiento laboral	Nivel de identificación con los valores organizacionales y compromiso con el cumplimiento y desarrollo de la organización. (ítems 11-20)	
			Supervisión	Nivel de percepción de funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño. (ítems 21-30)	
			Comunicación	Nivel de percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento de la organización. (ítems 31-40)	
			Condiciones laborales	Nivel de percepción de que la organización provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas. (ítems 41-50)	
<i>Engagement</i>	Dependiente	Es un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción.	Vigor	Nivel de energía y resiliencia mental en el trabajo (ítems 51, 54, 58, 62, 65, 67)	Cuestionario
			Dedicación	Nivel de entusiasmo, inspiración, orgullo (ítems 52, 55, 57, 60, 63)	
			Absorción	Nivel de absorción en el trabajo (ítems 53, 56, 59, 61, 64, 66)	

Anexo 2: Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Muestra
¿Acaso el clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?	Conocer si el clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.	El clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.	La muestra es de 384 personas que laboran en una empresa de TI.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Instrumento
¿Acaso la dimensión autorrealización del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?	Saber si la dimensión autorrealización del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.	La dimensión autorrealización del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú	Cuestionario de 67 preguntas que fue elaborado tomando en cuenta los ítems de los cuestionarios Escala Clima Laboral CL-SPC y el Utrecht <i>Work Engagement Scale</i> versión 1.1
¿Acaso la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?	Conocer si la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.	La dimensión involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú	
¿Acaso la dimensión supervisión del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?	Saber si la dimensión supervisión del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú	La dimensión supervisión del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú	Metodología
¿Acaso la dimensión comunicación del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?	Conocer si la dimensión comunicación del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.	La dimensión comunicación del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Diseño: No Experimental, Transversal Nivel: Correlacional
¿Acaso la dimensión condiciones laborales del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?	Saber si la dimensión condiciones laborales del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.	La dimensión condiciones laborales del clima organizacional se relaciona con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú	Variables
¿Cuál es el factor del clima organizacional que tiene mayor relación con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?	Identificar cuál es el factor del clima organizacional que tiene mayor relación con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.	El factor del clima organizacional que tiene mayor relación con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú es la autorrealización.	Independiente: Clima Organizacional Dimensiones: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condicionales laborales
¿Cuál es el factor del clima organizacional que tiene menor relación con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú?	Precisar cuál es el factor del clima organizacional que tiene menor relación con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú.	El factor del clima organizacional que tiene menor relación con el <i>engagement</i> de los colaboradores de empresas de tecnologías de la información en Lima Metropolitana, Perú es la supervisión.	Dependiente: <i>Engagement</i> Dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción

Anexo 3: Cronograma y presupuesto de la investigación

Año	2023									
Actividad	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Recabar información sobre el tema elegido										
Desarrollo Capítulo I: Planteamiento del Problema										
Desarrollo Capítulo II: Marco Teórico										
Desarrollo Capítulo III: Hipótesis, Variables y Aspectos Deontológicos										
Desarrollo Capítulo IV: Metodología										
Aplicación del Instrumento y recolección de datos										
Análisis de información										
Desarrollo Capítulo V: Informe Final										
Fin de la investigación										

Anexo 4: Instrumentos de la investigación

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT

Estimado/a

Mi nombre es Rodrigo Alonso Centeno Barriga, Bachiller de la carrera de Administración de la Universidad de Lima. Me encuentro realizando mi tesis sobre el clima organizacional y el *engagement* laboral en empresas del rubro de tecnologías de la información en Lima, Perú para obtener el título profesional. Agradeceré pueda contestar el cuestionario a continuación, el cual consta de dos partes: La primera, referente al clima organizacional y la segunda, referente al *engagement* laboral.

La información brindada en el cuestionario será tratada de manera confidencial y anónima únicamente con fines académicos y de la investigación.

EDAD

Menos de 20 20-30 31-40 41-50 Más de 50

SEXO

Masculino Femenino Prefiero no decirlo

EMPRESA EN LA QUE LABORA ACTUALMENTE:

TIEMPO DE PERMANENCIA EN SU ACTUAL EMPRESA:

- Menos de un año
- 1 año a 3 años
- Más de 3 años a 5 años
- Más de 5 años a 8 años
- Más de 8 años

PARTE 1 - CLIMA ORGANIZACIONAL: ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC

Por favor lea detenidamente los siguientes enunciados y marque la opción que mejor refleje su percepción y experiencia sobre el clima organizacional de la empresa donde labora.

	Ninguno o Nunca (1)	Poco (2)	Regular o Algo (3)	Mucho (4)	Todo o Siempre (5)
Existen oportunidades de progresar en la institución.					
El jefe se interesa por el éxito del empleado.					
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
Se valora los altos niveles de desempeño.					
Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
La empresa promueve el desarrollo del personal.					
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
Se reconocen los logros en el trabajo.					
Se siente compromiso con el éxito en la organización.					
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
Hay una clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					

Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
Los objetivos de trabajo están claramente definidos.					
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
Existe un trato justo en la empresa.					
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
La información fluye adecuadamente.					
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
Existen suficientes canales de comunicación.					
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
Los objetivos de trabajo son retadores.					
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
Existe buena administración de los recursos.					
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					

Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

PARTE 2 - ENGAGEMENT LABORAL: UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES)

Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esa forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique qué tan frecuente se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala (de 1 a 6).

	Nunca (0)	Casi Nunca (1)	Algunas veces (2)	Regular mente (3)	Bastantes veces (4)	Casi Siempre (5)	Siempre (6)
En mi trabajo me siento lleno de energía.							
Le encuentro significado y propósito al trabajo que realizo.							
Cuando trabajo, siento que el tiempo vuela.							
Soy "fuerte y vigoroso" en mi trabajo.							
Estoy entusiasmado con mi trabajo.							
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor.							
Mi trabajo me inspira.							
Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.							
Estoy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.							
Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
Estoy inmerso en mi trabajo.							
Puedo continuar trabajando durante periodos de tiempo prolongados.							
Mi trabajo es retador.							

Me “dejo llevar” por mi trabajo.							
Soy muy persistente en mi trabajo.							
Me es difícil desconectarme de mi trabajo.							
Incluso cuando las cosas no van bien, yo persevero.							



Validez – Confiabilidad de los instrumentos

Confiabilidad de la Escala Clima Laboral CL-SPC

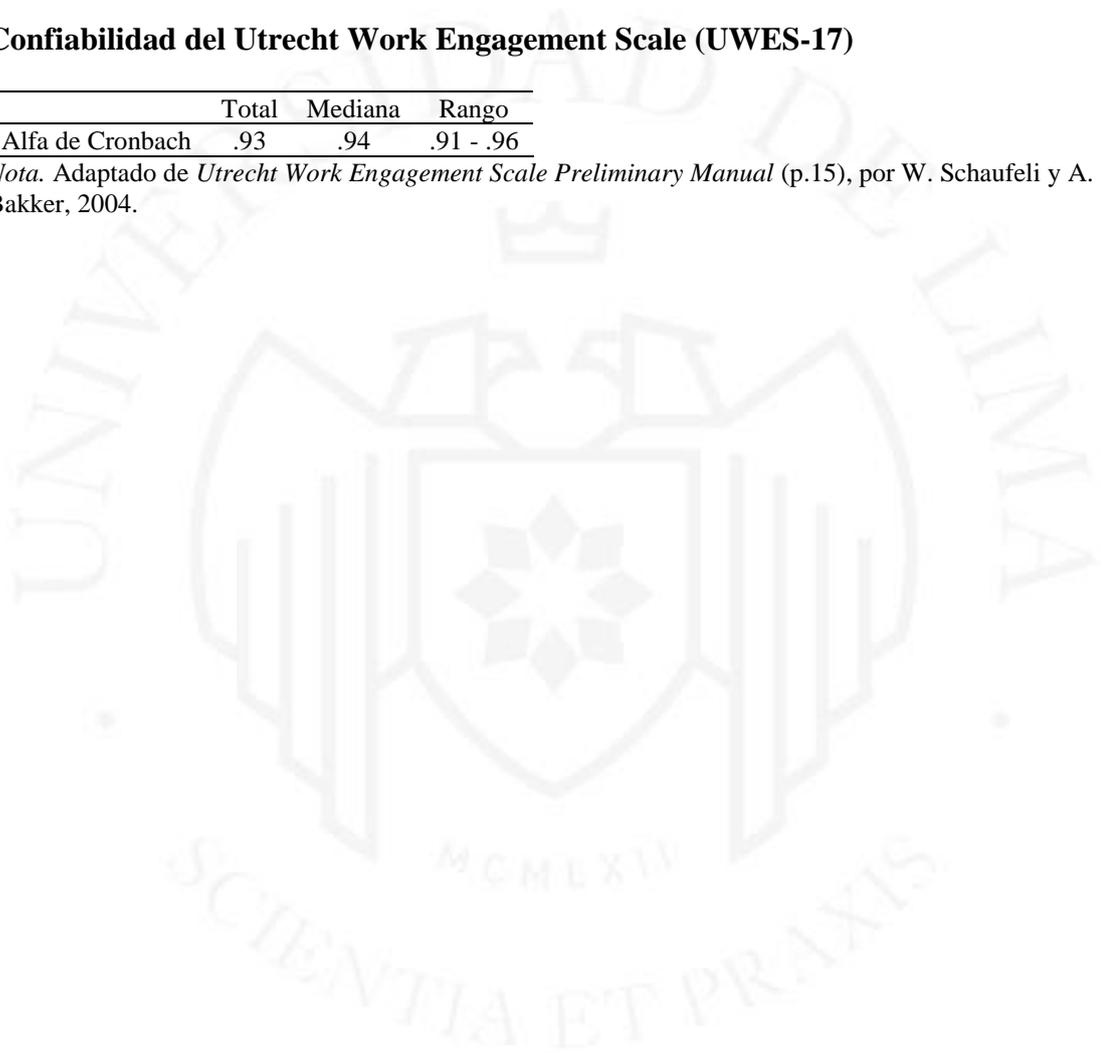
Alfa de Cronbach	.97
Split Half de Guttman	.90

Nota. Adaptado de *Escala Clima Laboral CL-SPC* (p. 34), por S. Palma, 2004.

Confiabilidad del Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)

	Total	Mediana	Rango
Alfa de Cronbach	.93	.94	.91 - .96

Nota. Adaptado de *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual* (p.15), por W. Schaufeli y A. Bakker, 2004.



Tesis Rodrigo Centeno Julio

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.unamba.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.utesup.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	Submitted to ESIC Business & Marketing School Trabajo del estudiante	<1 %
10	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
13	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
16	bibliotecas.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
18	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	archive.org Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.urp.edu.pe	

Fuente de Internet

<1 %

21

repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

22

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

23

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

24

repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

25

repositorio.upla.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

26

Submitted to University of Nevada, Las Vegas

Trabajo del estudiante

<1 %

27

www.theibfr.com

Fuente de Internet

<1 %

28

Submitted to
consultoriadeserviciosformativos

Trabajo del estudiante

<1 %

29

Submitted to Universidad Peruana de Las
Americas

Trabajo del estudiante

<1 %

30

creativecommons.org

Fuente de Internet

<1 %

31	dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
32	Submitted to Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE Trabajo del estudiante	<1 %
33	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
34	www.dspace.cordillera.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
35	Submitted to Pontificia Universidad Catolica de Puerto Rico Trabajo del estudiante	<1 %
36	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	repository.upb.edu.co Fuente de Internet	<1 %
40	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
41	Megan Tobias Neely, Patrick Sheehan, Christine L. Williams. "Social Inequality in High Tech: How Gender, Race, and Ethnicity	<1 %

Structure the World's Most Powerful Industry", Annual Review of Sociology, 2023

Publicación

42 repositorio.uss.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

43 apirepositorio.unh.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

44 repositorio.uap.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

45 repositorio.uwiener.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

46 www.itcentralstation.com <1 %
Fuente de Internet

47 aprenderly.com <1 %
Fuente de Internet

48 core.ac.uk <1 %
Fuente de Internet

49 docplayer.es <1 %
Fuente de Internet

50 repositorio.usanpedro.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

51 tesis.pucp.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

52 uvadoc.uva.es <1 %
Fuente de Internet

53	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
54	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
55	www.amazon.ca Fuente de Internet	<1 %
56	docs.wto.org Fuente de Internet	<1 %
57	helvia.uco.es Fuente de Internet	<1 %
58	doczz.es Fuente de Internet	<1 %
59	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
60	www.cacic2016.unsl.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
61	1library.co Fuente de Internet	<1 %
62	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
63	repositorio.udec.cl Fuente de Internet	<1 %
64	virtual.urbe.edu Fuente de Internet	<1 %

65	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
66	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
67	Submitted to Universidad de Ciencias y Humanidades Trabajo del estudiante	<1 %
68	assets.ey.com Fuente de Internet	<1 %
69	pdfcoffee.com Fuente de Internet	<1 %
70	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
71	repositorio.iaen.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
72	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
73	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
74	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
75	softtek.biz Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía Activo