

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT EN COLABORADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO Y PÚBLICO

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Miluska Isabel Monant Vargas

20181212

Ariana Rosa Nuñez Hidalgo

20193165

Maria De Fatima Ramos Ramirez

20191651

Asesor

Carlos Eduardo Flores Flores

Lima – Perú
Marzo de 2026





**RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND
ENGAGEMENT IN EMPLOYEES OF PRIVATE
AND PUBLIC SECTOR COMPANIES**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
MATERIAL Y MÉTODO	3
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	3
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA	4
RESULTADOS	5
DISCUSIÓN	11
CONCLUSIONES	14
REFERENCIAS	15

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de los estudios seleccionados.....	6
Tabla 2. Continuación de análisis de los estudios seleccionados.....	7



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Flujo.....5



Relación entre clima organizacional y engagement en colaboradores de empresas del sector privado y público.

Miluska Isabel Monant Vargas¹, Ariana Rosa Nuñez Hidalgo², Maria De Fatima Ramos Ramirez³

20181212@aloe.ulima.edu.pe¹, 20193165@aloe.ulima.edu.pe², 2019161@aloe.ulima.edu.pe³

Universidad de Lima

Resumen:

El clima organizacional constituye un recurso clave para promover el bienestar psicológico y el compromiso laboral. El presente estudio tuvo como objetivo revisar la evidencia empírica sobre la relación entre el clima organizacional y el engagement en colaboradores de empresas del sector público y privado, desde la perspectiva del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R). Se elaboró el presente reporte siguiendo los lineamientos PRISMA, considerando estudios empíricos cuantitativos publicados entre 2006 y 2026 en las bases de datos Web of Science y Scopus, en español e inglés. Tras aplicar los criterios de elegibilidad, se seleccionaron diez artículos que evaluaron ambas variables. El instrumento más utilizado para medir el engagement fue la Utrecht Work Engagement Scale (UWES), en sus distintas versiones, mientras que para el clima organizacional se emplearon escalas como la Organizational Climate Measure (OCM) y la Psychological Safety Climate Scale. Los hallazgos evidencian una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el engagement en diversos países y sectores laborales, destacando el rol del clima como antecedente, mediador o moderador del compromiso laboral.

Palabras clave: Clima organizacional, Engagement laboral, Modelo de Demandas y Recursos Laborales, Bienestar psicológico, Recursos organizacionales.

Abstract

Organizational climate constitutes a key resource for promoting psychological well-being and work engagement. The present study aimed to review empirical evidence on the relationship between organizational climate and engagement among employees in public and private sector organizations, from the perspective of the Job Demands–Resources (JD-R) Model. This report was prepared following the PRISMA guidelines, including quantitative empirical studies published between 2006 and 2026 in the Web of Science and Scopus databases, in both Spanish and English. After applying the eligibility criteria, ten articles assessing both variables were selected. The most frequently used instrument to measure engagement was the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) in its different versions, while organizational climate was primarily assessed using instruments such as the Organizational Climate Measure (OCM) and the Psychological Safety Climate Scale. The findings reveal a positive and significant relationship between organizational climate and engagement across different countries and work sectors, highlighting the role of climate as an antecedent, mediator, or moderator of work engagement.

Keyword: Organizational climate, Work engagement, Job Demands–Resources Model, Psychological well-being, Organizational resources.

Introducción

En la actualidad, las áreas de gestión humana en las empresas atraviesan diversas adversidades vinculadas al fortalecimiento del compromiso laboral de los colaboradores, en un contexto organizacional marcado por cambios estructurales, exigencias de productividad y crecientes demandas de bienestar. Al respecto, Judeh (2021) señala que el engagement laboral se ve significativamente influido por las condiciones del entorno organizacional, evidenciando que contextos caracterizados por relaciones laborales saludables, prácticas organizacionales claras y condiciones de trabajo favorables incrementan los niveles de energía, involucramiento y concentración en los trabajadores, lo que refuerza su compromiso con las tareas que realizan. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la calidad del clima organizacional constituye un elemento central para comprender el engagement laboral, al actuar como un recurso organizacional que favorece experiencias laborales positivas y sostenibles. En conjunto, el análisis del contexto político, económico, social y tecnológico evidencia que el entorno laboral contemporáneo en el Perú y en la región se caracteriza por condiciones organizacionales que impactan directamente en la experiencia psicológica de los trabajadores. Desde una perspectiva político-laboral, los elevados niveles de malestar asociados a la sobrecarga de

trabajo, la inseguridad laboral y el deterioro de las relaciones de liderazgo han puesto en evidencia la necesidad de fortalecer estrategias institucionales orientadas a la prevención de riesgos psicosociales y a la promoción de entornos laborales saludables (Tapia, 2025). En el ámbito económico, la alta rotación de personal y la desalineación entre los valores de los colaboradores y las prácticas organizacionales representan costos significativos para las empresas, afectando la productividad, la sostenibilidad y la reputación corporativa (Agencia EFE, 2025). Asimismo, desde el plano social, se observa una creciente insatisfacción vinculada a climas laborales percibidos como poco favorables, caracterizados por la falta de apoyo, reconocimiento y motivación por parte de los líderes, factores que influyen en la intención de permanencia y en el compromiso de los trabajadores (Herrada, 2025). Finalmente, en el ámbito tecnológico, si bien la digitalización y los nuevos modelos de trabajo ofrecen oportunidades para mejorar la gestión del bienestar y del clima organizacional, la ausencia de mecanismos sistemáticos de monitoreo y análisis limita la capacidad de las organizaciones para identificar oportunamente problemáticas asociadas al engagement laboral. Este escenario justifica la necesidad de analizar empíricamente la relación entre el clima organizacional y el engagement en colaboradores de empresas, como un problema de investigación relevante para comprender cómo las

condiciones del entorno de trabajo influyen en el compromiso psicológico y en la experiencia laboral de los trabajadores.

Desde la psicología organizacional, el término engagement laboral es entendido como un estado psicológico positivo y dinámico, vinculado a la experiencia cotidiana del trabajo, que se ve influenciado por los recursos del entorno organizacional y que se expresa en altos niveles de implicación, energía y concentración en las tareas laborales (Alnagbi et al., 2025). Esta terminología se caracteriza por tres dimensiones fundamentales: vigor, dedicación y absorción; además, a diferencia de estados transitorios, el engagement constituye una experiencia psicológica persistente y dinámica que se nutre de los recursos disponibles en el entorno (De Braine & Roodt, 2011; Norabuena-Figueroa et al., 2025). A diferencia de conceptos como la satisfacción laboral o el compromiso organizacional, el engagement se concibe como un estado motivacional activo que refleja la calidad de la experiencia psicológica del colaborador en su interacción cotidiana con el trabajo (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2007). Estudios recientes han reforzado esta conceptualización al señalar que el engagement cumple un rol central como mecanismo psicológico que conecta las condiciones organizacionales con resultados positivos a nivel individual y organizacional, emergiendo especialmente en contextos laborales donde los colaboradores perciben recursos organizacionales significativos (Alawna et al., 2025).

Por su parte, el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas que los colaboradores desarrollan respecto a las políticas, prácticas, procedimientos y relaciones que caracterizan su entorno laboral; y cómo dicha percepción influye en las actitudes, emociones y conductas relacionadas con el trabajo (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Ravina-Ripoll et al., 2022). Este constructo se configura a partir de la interpretación que los empleados realizan sobre cómo la organización gestiona aspectos clave como el liderazgo, la comunicación, el apoyo organizacional, las relaciones interpersonales, el reconocimiento y la justicia organizacional. En este sentido, el clima organizacional no se limita a condiciones objetivas del entorno, sino que representa una experiencia psicológica colectiva que influye en las actitudes, emociones y comportamientos de los colaboradores dentro de la organización, actuando como un marco contextual que puede facilitar o inhibir estados motivacionales positivos. Bajo esta premisa, investigaciones recientes subrayan que un entorno positivo no solo favorece el bienestar general, sino que actúa como

un determinante directo del compromiso, donde dimensiones como el clima de innovación resultan particularmente influyentes (Norabuena-Figueroa et al., 2025).

La relación entre el clima organizacional y el engagement laboral ha sido abordada desde diversos enfoques teóricos, destacando especialmente el modelo de Demandas y Recursos Laborales, el cual postula que los recursos organizacionales entre ellos un clima organizacional favorable, desempeñan un papel fundamental en la promoción de estados motivacionales positivos como el engagement (Bakker & Demerouti, 2007). Desde esta perspectiva, un clima caracterizado por apoyo, claridad, equidad y relaciones laborales positivas actúa como un recurso psicológico que facilita la energía, la implicación y la dedicación de los colaboradores hacia su trabajo. En relación a lo mencionado, en el artículo de Alawna et al. (2026) sostienen que el engagement se fortalece cuando los colaboradores perciben condiciones organizacionales que promueven sentido, apoyo y recursos psicológicos, lo que refuerza la idea de que las percepciones del entorno laboral influyen de manera directa en el nivel de engagement. En consecuencia, la relación entre el clima organizacional y el engagement se configura como un problema de interés central para la psicología organizacional y para la gestión del talento en empresas del sector privado y público.

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales postula que el bienestar y el desempeño son el resultado de dos procesos psicológicos distintos:

1. Proceso Motivacional: Los recursos laborales (físicos, sociales u organizacionales) funcionan como catalizadores que promueven el aprendizaje, el crecimiento personal y el logro de objetivos, siendo el principal antecedente del engagement y de resultados organizacionales positivos como el compromiso y el desempeño (Bakker y Demerouti, 2011).
2. Proceso de Deterioro de la Salud: Las demandas laborales (exigencias físicas o psicológicas constantes) agotan las reservas mentales del individuo. Si estas demandas son excesivas y el trabajador no logra recuperarse, se convierten en estresores que derivan en agotamiento crónico, absentismo y problemas de salud (Bakker y Demerouti, 2011).

La evidencia empírica en psicología organizacional ha demostrado de manera consistente que el clima organizacional constituye un factor determinante en el nivel de engagement de los colaboradores. En esta

línea, el estudio reportado en el artículo de Alawna et al. (2025) analizó la relación entre el clima organizacional y el engagement laboral mediante un enfoque cuantitativo, considerando dimensiones del clima vinculadas al apoyo organizacional, la comunicación interna, el liderazgo y las relaciones interpersonales. Los resultados evidenciaron que un clima organizacional percibido como favorable se asocia significativamente con mayores niveles de engagement, particularmente en sus componentes de vigor y dedicación, lo que sugiere que las percepciones que los colaboradores construyen sobre su entorno laboral influyen directamente en su implicación psicológica con el trabajo. De manera complementaria, el estudio de Sahi, Jaiswal y Anderson (2025) señala que dimensiones específicas del clima organizacional, como el clima ético, actúan como recursos organizacionales que fortalecen el engagement al generar percepciones de justicia, integridad y apoyo emocional.

Estos hallazgos se ven reforzados por el estudio de Wardono et al. (2022), quienes analizaron empíricamente la influencia del clima organizacional sobre el engagement en colaboradores del sector industrial, evidenciando una relación positiva y significativa entre ambas variables. Los autores destacan que percepciones favorables del clima, asociadas al liderazgo, la comunicación y la confianza organizacional, incrementa el nivel de involucramiento psicológico de los empleados con su trabajo, reafirmando el rol del clima organizacional como un factor contextual clave para el desarrollo del engagement. Asimismo, investigaciones recientes recopiladas en la base de datos en el artículo de Shen & Zhang (2017) aborda el engagement laboral desde un enfoque psicológico, señalando que este constituye un estado motivacional que se ve significativamente influido por las condiciones del entorno organizacional, más allá de las características individuales de los colaboradores. En conjunto, estos estudios respaldan la relevancia de analizar la relación entre el clima organizacional y el engagement en colaboradores de empresas del sector privado y público, al evidenciar que la calidad del entorno laboral constituye un elemento central para comprender el compromiso psicológico de los trabajadores.

El clima organizacional se presenta a partir de que los colaboradores interpretan y valoran las dinámicas y relaciones que se desarrollan en su entorno laboral, es decir en cómo manejan y desarrollan sus relaciones interpersonales con amistades del trabajo. Estas percepciones, influyen en su nivel de motivación, satisfacción y comunicación dentro de la organización, así como en la valoración de las políticas internas, lo que termina impactando de forma directa en su

comportamiento laboral, su desempeño y su bienestar general en beneficio de la productividad para la empresa (Santander et al., 2025). Si un colaborador destaca en su trabajo con su propio esfuerzo y lidera equipos con supervisión y control (Bustamante et al., 2023), esto conlleva a que el liderazgo sea la base para un ambiente de trabajo saludable y con ello, que se sienta aún más comprometido con sus funciones (Fajardo-Castro et al., 2025).

Es así que, el clima organizacional influye positivamente en conseguir más logros, aumentar la productividad así como en la satisfacción y brinda una mejor adaptación e innovación. Por otro lado, influye negativamente en la insatisfacción, ausentismo y poca producción laboral (Bustamante et al., 2023). El engagement tiene un efecto positivo en el clima organizacional cuando los colaboradores se encuentran con mayores niveles de energía, responsabilidad, entusiasmo y conexión efectiva entre sus compañeros de trabajo ya que, se priorizará la relación que tienen ellos con su trabajo y sus funciones, mientras que si el clima organizacional o el entorno laboral es hostil y poco estimulante, este compromiso se irá debilitando junto a un bajo rendimiento laboral y hasta incluso el abandono (Prieto-Díez et al., 2025).

El presente trabajo se enmarca dentro de la línea de investigación de “Bienestar y desarrollo humano”, específicamente en la sublínea de “Comportamiento social”. Por ello, el objetivo del presente estudio es identificar la relación entre el clima organizacional y el engagement laboral en colaboradores de empresas del sector privado y público, mediante la revisión de los estudios empíricos previos desarrollados en el ámbito de la psicología organizacional. A raíz de ello surge la pregunta: ¿Cuál es la relación que existe entre clima organizacional y engagement en los colaboradores de empresas?

Material y método

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

Se incluyeron artículos científicos empíricos publicados en revistas indexadas en las bases de datos Web of Science y Scopus, dado que estas plataformas garantizan estándares de calidad editorial y rigor metodológico. Asimismo, se consideraron estudios que abordan explícitamente las variables clima organizacional y engagement laboral, ya sea como variables principales o relacionadas, asegurando su coherencia con el objetivo de la revisión.

Adicionalmente, se seleccionaron estudios empíricos desarrollados con muestras de colaboradores pertenecientes a empresas del sector privado y público, debido a que presentan dinámicas organizacionales particulares vinculadas a la competitividad, la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Se incluyeron únicamente estudios de tipo cuantitativo, dado que estos permiten analizar relaciones entre variables psicológicas con mayor precisión estadística. Finalmente, se consideraron artículos publicados en idioma español o inglés, y dentro de un rango temporal a partir del año 2006 en adelante, con el fin de asegurar la vigencia teórica y empírica de los hallazgos.

Criterios de exclusión

Se excluyeron investigaciones de tipo descriptivo, debido a que no permiten establecer relaciones entre variables, así como estudios cualitativos, informes epidemiológicos, revisiones sistemáticas y meta-análisis, dado que el presente estudio se orienta al análisis directo de evidencia empírica. Asimismo, se descartaron estudios que no presentaran resultados concluyentes o que carecieran de análisis estadísticos claros sobre la relación entre las variables de interés tales como capítulos de libros, libros o artículos de conferencia.

De igual manera, no se consideraron tesis, ponencias en congresos, capítulos de libros, manuales, revistas de divulgación, pósters académicos ni documentos no arbitrados, ya que estos no cumplen con los criterios de evaluación científica necesarios para una revisión aplicada con fines académicos. Esta selección permitió asegurar la calidad y pertinencia de la evidencia analizada.

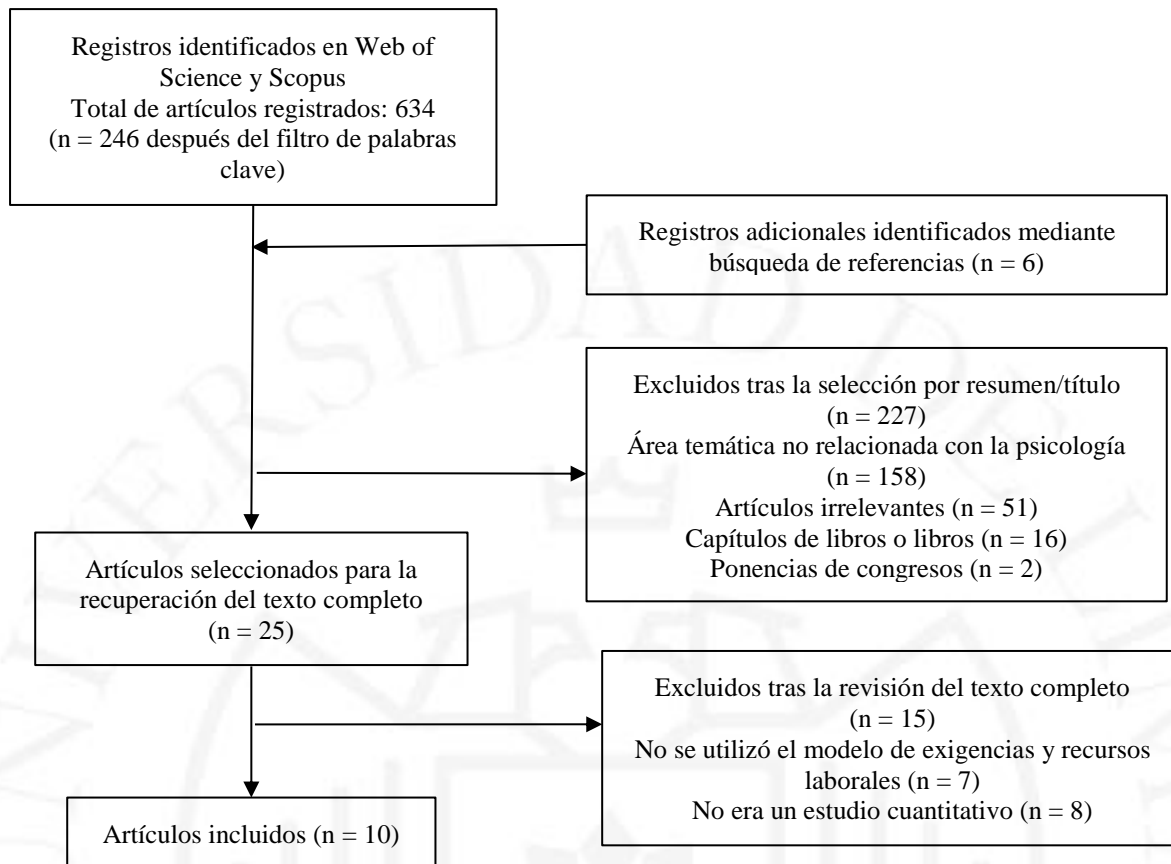
Estrategia de búsqueda

La estrategia de búsqueda bibliográfica se diseñó en función de la problemática investigada y de las variables psicológicas abordadas, empleando una revisión sistemática de palabras clave relacionadas con clima organizacional y engagement laboral. Se utilizaron operadores booleanos como AND y OR para ampliar y refinar los resultados, combinando términos como organizational climate, work climate, engagement, work engagement y employee engagement. Se buscaron artículos publicados entre 2006 y 2026. Finalmente, fueron revisadas las referencias de estudios empíricos ya identificados. A fin de asegurar la exhaustividad de la búsqueda, se recurrió al uso de tesauros y vocabularios controlados, considerando la variabilidad terminológica empleada en la literatura científica internacional. Esta estrategia permitió identificar estudios relevantes que utilizaran diferentes denominaciones conceptuales para las mismas variables.

El proceso de búsqueda y selección de artículos se llevó a cabo siguiendo los lineamientos de la declaración PRISMA para revisiones sistematizadas de la literatura (Page et al., 2021), lo que permitió estructurar de manera transparente y replicable las etapas de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de los estudios. La declaración PRISMA elaborada sintetiza de forma clara el número de registros identificados, los artículos excluidos y las razones de exclusión, así como la cantidad final de estudios incluidos en la revisión. Este dió como resultado un total de 634 referencias, que nos permitió seleccionar 10 artículos que cumplieran con los criterios de inclusión (ver figura 1).

Figura 1.

Diagrama de Flujo



Resultados

El análisis de los diez artículos seleccionados se ha realizado en dos partes. En primer lugar, en la Tabla 1 se mencionan los datos principales de cada artículo considerando aspectos como el título, el año de publicación, el o los autores de cada investigación, el modelo teórico empleado, el país de origen y el número de participantes por cada artículo. En segundo lugar, se analizan de forma más específica los principales hallazgos empíricos de cada investigación, con el objetivo de identificar patrones comunes, mecanismos explicativos y diferencias relevantes en la relación entre clima organizacional y engagement.

Los artículos incluidos en esta revisión fueron publicados entre los años 2007 y 2025, lo que evidencia un interés sostenido y creciente por el estudio del engagement laboral desde una perspectiva organizacional. Todos los estudios se sustentan teóricamente en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), lo que otorga coherencia conceptual al conjunto de investigaciones analizadas y permite una comparación más sistemática de los resultados. Este

modelo concibe el engagement como un estado motivacional positivo influido por la interacción entre las demandas del trabajo y los recursos disponibles, dentro de los cuales el clima organizacional ocupa un lugar central.

Según la procedencia de los diferentes artículos, se considera una amplia diversidad geográfica y sectorial. Dichas investigaciones se realizaron en los siguientes países europeos: Finlandia, Rumania, Países Bajos, Reino Unido, España, en los países asiáticos con la India, Indonesia y Pakistán, y de igual forma en el territorio oceánico con Australia, e incluyen muestras provenientes de sectores relacionados a la educación, salud, administración pública y organizaciones privadas.

Esta heterogeneidad fortalece la validez externa de los resultados, al mostrar que la relación entre clima organizacional y engagement se manifiesta de forma consistente en diferentes culturas y contextos laborales.

Tabla 1.*Análisis de los estudios seleccionados*

Autor	Año	Título	País de Origen	Modelo teórico	Nº de participantes
Zselyke Pap, Luca Tisu, Delia Virgă	2025	Can We Have Fun at Work and Still Be Competent and Engaged? Multilevel Pathways from Playful Climate to Work Engagement	Rumania	Modelo de Demandas y Recursos Laborales	209 empleados de diversas ocupaciones
Anna van Duijnhoven, Juriëna D. de Vries, Hanneke E. Hulst, Margot P. van der Doef	2026	Sustainable employability of Dutch medical doctors: a test of the role of psychosocial safety climate in the Job Demands-Resources model	Países Bajos	Modelo de Demandas y Recursos Laborales	604 médicos
Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Jari J. Hakanen, Despoina Xanthopoulou	2007	Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high.	Finlandia	Modelo de Demandas y Recursos Laborales	805 profesores
Maureen F. Dollard Arnold B. Bakker	2010	Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement	Australia	Modelo de Demandas y Recursos Laborales	288 empleados del Departamento de Educación.
Albrecht, Simon Breidahl, Emil Marty, Andrew	2018	Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement	Australia	Modelo de Demandas y Recursos Laborales	1,578 colaboradores de variadas organizaciones
Pecino, Vicente Mañas, Miguel A. Díaz-Fúnez, Pedro A., Aguilar-Parra, José M. Padilla-Góngora, David López-Liria, Remedios	2019	Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction	España	Modelo de Demandas y Recursos Laborales	442 colaboradores de sector público
Majumdar, Anjali Kumar, Satishchandra	2021	Organisational and personal predictors of work engagement in India	India	Modelo de Demandas y Recursos Laborales	195 colaboradores
Salsa Shabila Achsan Mail Evi Kurniasari Purwaningrum	2025	The Effect of Organizational Climate on Job Engagement with Job Satisfaction as A Mediator	Indonesia	Modelo de Demandas y Recursos Laborales	183 funcionarios

Siti Khumaidatul Umaroh

Akram Siddique, Luning Liu, Sabil Farooq b , Qaiser Mohi Ud Din	2025	Addressing work engagement in the presence of organizational politics: The roles of public service motivation and psychological safety climate in public-sector hospitals	Pakistan	Modelo de Demandas y Recursos Laborales	487 empleados que trabajan en un hospital público
Caroline Knight, Malcolm Patterson, Jeremy Dawson Jayne Brown	2017	Building and sustaining work engagement – a participatory action intervention to increase work engagement in nursing staff	Reino Unido	Modelo de Demandas y Recursos Laborales	179 empleados que sector de salud

Tabla 2.

Continuación de análisis de los estudios seleccionados

Autor(es) y Título	Instrumento de evaluación	Confiabilidad y validez de instrumentos	Diseño de estudio	Relación entre clima laboral y engagement	Hallazgos
Zselyke Pap, Luca Tisu, Delia Virgă. Título: “Can We Have Fun at Work and Still Be Competent and Engaged?”	Clima lúdico: Subescala de Ekvall (3 ítems). Estrategia proactiva: Escala de Diseño de Trabajo Lúdico (PWD-Playful Work Design). Necesidades psicológicas: Escala de Satisfacción de Necesidades Básicas (W-BNS). Engagement: Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	Alfa de Cronbach Clima: .81 PWD: .84 Necesidades: .93 Engagement: .89	Cuantitativo	Indirecta: el clima lúdico requiere de una estrategia proactiva (Diseño de Trabajo Lúdico).	Fomentar un clima laboral lúdico, donde los empleados comparten momentos agradables en un ambiente divertido y relajado, contribuye a un mayor bienestar, al animarlos a actuar de forma proactiva e incorporar las características del clima en su trabajo diario.

<p>Anna van Duijnhoven Juriena D. de Vries Icon,Hanneke E. Hulst Margot P. van der Doef</p> <p>Título: “Sustainable employability of Dutch medical doctors: a test of the role of psychosocial safety climate in the Job Demands-Resources model”</p>	<p>Clima: Psychosocial Safety Climate (PSC-12).</p> <p>Demandas: Cuestionario QEEW (ritmo y carga).</p> <p>Recursos: Cuestionario QEEW - Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work (autonomía y apoyo).</p> <p>Engagement: Utrecht Work Engagement Scale Versión ultra-corta (UWES-3).</p>	<p>Alfa de Cronbach PSC: .91 Demandas: .75 Recursos: .67 Engagement: .91</p>	<p>Tipo de estudio cuantitativo</p> <p>Diseño transversal y explicativo</p>	<p>El clima de seguridad psicosocial actúa como precursor de recursos que generan engagement.</p>	<p>Un clima organizacional positivo aumenta el engagement y amortigua el impacto de las demandas laborales, favoreciendo mayor compromiso incluso en contextos exigentes.</p>
<p>Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Jari J. Hakanen, Despoina Xanthopoulou</p> <p>Título: “Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high.”</p>	<p>Engagement: Utrecht Work Engagement Scale (UWES).</p> <p>Recursos laborales: Escala de recursos (apoyo, autonomía, clima).</p> <p>Demandas: Cuestionario de Demandas (mala conducta del alumno).</p>	<p>Alfa de Cronbach: Engagement: .90 Recursos: .80 Demandas: .70</p>	<p>Tipo de estudio cuantitativo no experimental</p> <p>Diseño transversal y correlacional explicativo</p>	<p>Los recursos laborales como los componentes del clima laboral (apoyo, autonomía, retroalimentación) mantienen una relación positiva y significativa con el engagement laboral.</p>	<p>Un clima organizacional positivo que promueve el apoyo social, autonomía y desarrollo potencia el engagement de los colaboradores. Las empresas que fortalecen su clima organizacional generan un mayor compromiso, energía y dedicación laboral en sus trabajadores.</p>
<p>Maureen F. Dollard Arnold B. Bakker</p> <p>Título: “Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement”</p>	<p>Clima: Psychosocial Safety Climate (PSC-12).</p> <p>Engagement: Utrecht Work Engagement Scale (UWES).</p> <p>Demandas: Cuestionario de Demandas Laborales.</p> <p>Recursos: Escala de Recursos Laborales.</p>	<p>Alfa de Cronbach: PSC: .91 Engagement: .94 Demandas: .90 Recursos: .70</p>	<p>Tipo de estudio cuantitativo no experimental</p> <p>Diseño longitudinal y correlacional explicativo</p>	<p>El clima de seguridad psicosocial es un precursor organizacional del compromiso que prioriza la salud psicológica y favorece mayores niveles de vigor y dedicación en sus trabajadores.</p>	<p>Las organizaciones con mayor compromiso con el bienestar psicológico mostraron menos desgaste y más engagement, confirmando que este depende también del clima organizacional.</p>

Albrecht, Simon; Braidahl, Emil; Marty, Andrew	Recursos Organizacionales: Escala de Recursos Organizacionales	Alfa de Cronbach: Rec. Org.: .92	Tipo de estudio cuantitativo, no experimental.	El clima organizacional actúa como mediador entre los recursos organizacionales y el engagement de los empleados.	Los recursos organizacionales influyen significativamente en el clima de engagement. El clima de engagement organizacional predice directamente el engagement laboral y predice indirectamente el engagement a través de los recursos del trabajo. Se confirma que el clima laboral no solo es contextual, sino un factor motivacional clave.
Título: “Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement”	Clima: Escala de Clima para el Engagement Organizacional (SACS-Strategic Alignment, Capability and Support). Engagement: Utrecht Work Engagement Scale (UWES).	Clima: .94 Engagement: .93	Diseño transversal y correlacional.		
Pecino, Vicente Mañas, Miguel A. Díaz-Fúnez, Pedro A. Aguilar-Parra, José M. Padilla-Góngora, David López-Liria, Remedios	Clima: Cuestionario FOCUS-93. Estrés: Role Stress Scale (conflicto y ambigüedad). Engagement: Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Satisfacción: Escala de Satisfacción Laboral.	Alfa de Cronbach: Clima: .92 Estrés: .82 Engagement: .94 Satisfacción: .95	Tipo de estudio cuantitativo no experimental Diseño transversal y correlacional explicativo	El clima disminuye el estrés, favoreciendo el engagement.	Los recursos organizacionales como el liderazgo efectivo, la alineación estratégica, la claridad de objetivos y las prácticas de gestión humana influyen directamente en la percepción del clima organizacional, convirtiéndose en antecedentes clave para el desarrollo del engagement en las empresas.
Título: “Organisational climate, role stress, and public employees’ job satisfaction”					
Majumdar, Anjali; Kumar, Satishchandra	Engagement: Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Capital Psicológico: Cuestionario de Capital Psicológico (PCQ-24). Justicia Organizacional: Escala de Justicia Organizacional. Clima: Cuestionario de Clima Organizacional.	Alfa de Cronbach: Engagement: .93 Cap. Psicológico: .87 Justicia: .79 Clima: .85	Tipo de estudio cuantitativo no experimental. Diseño transversal y correlacional.	Los recursos del clima (apoyo) son predictores directos. El clima organizacional predice el engagement laboral, incluso al controlar por justicia organizacional y capital psicológico.	Las tres variables (Capital psicológico, justicia organizacional y clima organizacional) predicen significativamente el engagement laboral: El Capital psicológico como predictor más fuerte al repetirse en China, Sudáfrica e India, justicia organizacional y clima organizacional.
Título: “Organisational and personal predictors of work engagement in India”					

Salsa Shabila Achsan, Evi Kurniasari Purwaningrum, Siti Khumaidatul Umaroh	Engagement: Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Clima: Organizational Climate Questionnaire (OCQ). Satisfacción: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).	Alfa de Cronbach: Engagement: .88 Clima: .80 Satisfacción: .87	Tipo de estudio cuantitativo no experimental. Diseño transversal y correlacional causal con modelo de medición.	El clima organizacional sí influye significativamente en la satisfacción laboral. La satisfacción laboral influye significativamente en el engagement.	La satisfacción laboral media totalmente entre clima organizacional y engagement: un entorno positivo genera satisfacción, que activa el compromiso emocional, cognitivo y conductual.
Título: "The Effect of Organizational Climate on Job Engagement with Job Satisfaction as A Mediator"					
Akram Siddique, Luning Liu, Sabil Farooq, Qaiser Mohi Ud Din	Clima: Psychosocial Safety Climate (PSC-12). Política: Perceived Organizational Politics Scale (POPS). Motivación: Public Service Motivation Scale (PSM). Engagement: Utrecht Work Engagement Scale (UWES).	Alfa de Cronbach: PSC: .83 Política: .85 PSM: .88 Engagement: .84	Tipo de estudio cuantitativo no experimental. Diseño transversal.	El clima de seguridad psicológica modera la relación entre motivación y compromiso, influyendo en cómo los recursos psicológicos se traducen en engagement laboral.	Un clima de seguridad psicológica fortalece la relación entre recursos motivacionales y engagement; cuando los empleados pueden expresarse libremente, muestran mayor involucramiento, especialmente en contextos complejos como el sector salud.
Título: "Addressing work engagement in the presence of organizational politics: The roles of public service motivation and psychological safety climate in public-sector hospitals"					
Caroline Knight, Malcolm Patterson, Jeremy Dawson Jayne Brown	Clima Social: Escalas de Soporte Social e Influencia en Decisiones. Necesidades: Escala de Necesidades Básicas Relacionadas con el Trabajo. Demandas: Escala de Demandas Laborales. Engagement: Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9).	Alfa de Cronbach Soporte: .90 Influencia: .84 Necesidades: .84 Engagement: .76 Demandas: .83	Tipo de estudio cuantitativo Diseño cuasiexperimental no aleatorizado	Un clima participativo con apoyo social aumenta el engagement al fortalecer la autonomía, competencia y relaciones; en cambio, altas demandas laborales lo reducen.	Aunque la intervención participativa no elevó el engagement, un clima con apoyo social y participación se asoció a mayor compromiso, mediado por la satisfacción de necesidades psicológicas básicas..
Título: "Building and sustaining work engagement – a participatory action intervention to increase work engagement in nursing staff"					

La investigación de Pap et al (2025) investigaron en una muestra de 209 empleados la influencia de un clima lúdico. Utilizaron la escala de Clima Lúdico y la escala de compromiso laboral de Utrecht (α entre .77 y .92). Los resultados indicaron que el clima lúdico no predice el engagement de forma directa, sino que requiere la mediación de estrategias proactivas de diseño de trabajo lúdico y la satisfacción de la necesidad de competencia. Se concluye que el clima lúdico es un facilitador ambiental que activa comportamientos individuales que derivan en engagement.

La investigación de Van Duijnhoven et al. (2026) examina el sector salud mediante el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R). Emplearon la escala PSC-12 para medir el clima de seguridad psicosocial y la Escala de compromiso laboral de Utrecht (UWES) para el compromiso, con una fiabilidad compuesta superior a .70. Los resultados demuestran que un clima de seguridad psicosocial sólido es fundamental para la empleabilidad sostenible, ya que funciona como un predictor de mejores recursos laborales que, a su vez, potencian el engagement y la vitalidad, protegiendo a los médicos del agotamiento crónico.

En el estudio de Bakker et al. (2007), con 805 maestros finlandeses utilizando el UWES y escalas de recursos laborales (alfa entre .70 y .90), los resultados revelaron que los recursos derivados del clima organizacional (apoyo social, autonomía y clima de innovación) actúan como amortiguadores ante las demandas. El hallazgo principal fue que el clima laboral potencia el engagement especialmente cuando las demandas (mala conducta de alumnos) son extremadamente altas.

En una línea similar, Dollard y Bakker (2010) realizaron un estudio con el PSC-12 y el UWES (alfa de .70 a .94) confirmando que el compromiso no depende solo del individuo, sino del entorno; las organizaciones que priorizan la salud psicológica presentan un mayor engagement directivo que se traduce en mayor vigor y menor desgaste en los colaboradores.

La investigación de Albrecht, Breidahl y Marty (2018) utilizó escalas adaptadas y el UWES, logrando una validez robusta con alfas de hasta 0.95. Los resultados señalan que el clima organizacional actúa como un mediador crítico: los recursos de la empresa construyen un clima de compromiso que predice de forma directa e indirecta el engagement laboral.

Asimismo, Pecino et al. (2019) estudiaron el sector público mediante el cuestionario FOCUS-93 y el UWES (alfa de .82 a .95). Sus hallazgos resaltan que el liderazgo efectivo y la claridad de objetivos influyen directamente en la percepción del clima,

disminuyendo el estrés de rol y convirtiéndose en antecedentes clave para el engagement.

Majumdar y Kumar (2020) aplicaron el UWES y cuestionarios de clima y justicia organizacional en India, con alfas de .79 a .93. El estudio demostró que el clima organizacional predice significativamente el engagement laboral, incluso al controlar variables como el capital psicológico, siendo el apoyo organizacional percibido un factor determinante.

Por su parte, Akram et al. (2025) investigaron la mediación mediante el Cuestionario de Clima Organizacional, el cuestionario de satisfacción de Minnesota y el UWES (alfa de .80 a .88). Su hallazgo principal indica una mediación total: un entorno laboral positivo no produce engagement de forma inmediata, sino que genera primero satisfacción laboral, la cual activa el compromiso emocional y conductual.

Finalmente, el estudio de Siddique et al. (2025) examinó el sector salud utilizando la escala de clima de seguridad psicológica (alfa de .83). Los resultados evidenciaron que este clima actúa como una variable moderadora crucial; los empleados que perciben un entorno seguro para expresarse libremente muestran mayores niveles de involucramiento, incluso en contextos políticos complejos.

Por último, Knight et al. (2017) emplearon escalas de apoyo social y necesidades básicas (alfa de .76 a .90) en un diseño cuasiexperimental. Aunque la intervención participativa tuvo resultados mixtos, se confirmó que un clima caracterizado por el apoyo social y la participación en decisiones se relaciona positivamente con el compromiso laboral, mediado por la satisfacción de las necesidades de autonomía y competencia de los trabajadores.

Discusión

De acuerdo con la revisión de cada artículo, se puede observar que las 10 investigaciones afirman la relación positiva que existe entre las dos variables Clima Organizacional y Engagement. Para la medición de cada una se usaron diferentes instrumentos, sin embargo, la Escala de Engagement Laboral de Utrecht, en sus distintas versiones, se posiciona como el instrumento más utilizado para evaluar el constructo del engagement laboral. En cuanto al clima organizacional, se emplean diversas escalas según el enfoque específico del estudio, destacando el Clima de Seguridad Psicosocial, escalas de clima para el engagement organizacional, clima lúdico, clima de apoyo social y participación, así como cuestionarios generales de clima organizacional. Los artículos presentan adecuados índices de confiabilidad en los instrumentos que

utilizan, con valores de alfa de Cronbach que oscilan entre .70 y .95, lo cual respalda la consistencia interna de las mediciones de las variables.

Los resultados de los diez artículos coinciden en señalar una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el engagement laboral. Sin embargo, el análisis detallado permite identificar distintos roles funcionales del clima, que van más allá de una relación directa. En 8 estudios, el clima organizacional actúa como antecedente directo del engagement, especialmente cuando se caracteriza por altos niveles de apoyo social, autonomía, retroalimentación, oportunidades de desarrollo y liderazgo comprometido (Bakker et al., 2007; Albrecht et al., 2018; Pecino et al., 2019). Estos hallazgos refuerzan la idea de que un entorno laboral que brinda recursos adecuados favorece mayores niveles de vigor, dedicación y absorción en los colaboradores. Mientras, 2 artículos amplían esta relación al evidenciar efectos mediadores. Por ejemplo, Achsan et al. (2025) muestran que el clima organizacional no impacta directamente en el engagement, sino que lo hace a través de la satisfacción laboral, la cual actúa como mediador total. Este resultado sugiere que un clima positivo genera primero una evaluación afectiva favorable del trabajo, que posteriormente se traduce en un mayor involucramiento laboral. De manera similar, Albrecht et al. (2018) y Pecino et al. (2019) destacan que el clima de engagement organizacional media la relación entre los recursos organizacionales y el engagement individual, posicionando al clima como un mecanismo psicológico y contextual clave.

Asimismo, los artículos de Siddique et al. y Bakker et al. identifican al clima organizacional como una variable moderadora. Siddique et al. (2025) evidencian que el clima de seguridad psicológica fortalece la relación entre los recursos motivacionales y el engagement, de modo que los colaboradores que perciben un entorno seguro para expresarse y participar muestran mayores niveles de compromiso laboral. Este hallazgo resulta especialmente relevante en contextos organizacionales complejos, como el sector salud, donde las demandas laborales suelen ser elevadas. Mientras que Albrecht et al., Akram et al., Pap et al., Knight et al., coinciden la variable como mediador que se influye por los recursos organizacionales y engagement, también como resultado la dimensión de clima organizacional,

Un aporte relevante dentro de los estudios más recientes es la incorporación de enfoques innovadores del clima organizacional. Pap et al. (2025) introducen el concepto de clima lúdico, demostrando que un entorno laboral caracterizado por experiencias agradables, humor y relajación contribuye positivamente al engagement, al fomentar conductas proactivas y el bienestar

psicológico. Este enfoque amplía la comprensión tradicional del clima, mostrando que no solo los recursos estructurales, sino también los aspectos afectivos y relacionales del entorno, influyen en el compromiso laboral. Por otro lado, Dollard y Bakker (2010) y van Duijnhoven et al. (2025) resaltan la importancia del clima de seguridad psicosocial como precursor de entornos laborales saludables y sostenibles. Sus resultados indican que las organizaciones que priorizan la protección de la salud psicológica de los trabajadores presentan menores niveles de desgaste y mayores niveles de engagement, reforzando la idea de que el compromiso laboral no depende únicamente de características individuales, sino del contexto organizacional en el que se desarrolla el trabajo.

Finalmente, Knight y colaboradores (2017) brindan un estudio cuasi experimental en donde se menciona que un clima laboral determinado por el apoyo social y la toma de decisiones está relacionado positivamente con el engagement laboral que a su vez, está mediado por la satisfacción de necesidades psicológicas como la autonomía, la competencia y relaciones sociales. Si bien, la intervención participativa no generó un aumento directo del engagement, los hallazgos evidencian que el clima laboral constituye un factor clave y necesario para fomentar el compromiso de los trabajadores.

En coherencia con el objetivo planteado, los resultados obtenidos en los diez estudios revisados confirman la existencia de una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral. Estos resultados respaldan teóricamente la premisa central del Modelo JD-R, el cual postula que los recursos organizacionales, como el clima organizacional, ayudan a facilitar los estados motivacionales positivos como el engagement.

De manera general, los hallazgos demuestran que un clima organizacional que se caracteriza por cualidades como: Apoyo social, liderazgo efectivo, autonomía, retroalimentación, oportunidades de desarrollo y seguridad psicológica se asocia con mayores niveles de vigor, dedicación y absorción en los colaboradores. A su vez, Bakker y Demerouti coinciden que los recursos que brinda una organización funcionan como mecanismos motivacionales que incrementan el compromiso psicológico con el trabajo, especialmente en contextos de altas demandas laborales. Ante ello, el clima organizacional se representa como un pilar psicológico que influye directamente en la experiencia laboral de los trabajadores.

Asimismo, los estudios demuestran que el rol del clima organizacional funciona en la relación entre otros recursos organizacionales y el compromiso laboral. Por ejemplo, las investigaciones de Albrecht

et al. y Pecino et al. muestran que el clima laboral de engagement organizacional media la relación entre los recursos del puesto y el engagement individual, sugiriendo que las políticas, prácticas y percepciones del grupo sobre el entorno laboral son el mecanismo a través del cual los recursos organizacionales transforman a mayores niveles de compromiso. El cual señala que no solo implementando recursos aislados se logra el objetivo, sino que estos deben establecerse en un entorno organizacional coherente y positivo para generar engagement.

Por otro lado, el estudio de Akram et al. aporta una perspectiva importante al demostrar que la satisfacción laboral actúa como mediador total entre el clima organizacional y el engagement laboral. Estos resultados sugieren que un entorno laboral favorable impacta inicialmente en la evaluación emocional y cognitiva que el colaborador realiza de su trabajo, generando sentimientos de satisfacción que posteriormente se traducen en un mayor involucramiento psicológico. Desde el punto de vista psicológico, este proceso resalta la importancia de las emociones positivas como mecanismo de activación del engagement, alineándose con enfoques motivacionales que destacan el rol del bienestar subjetivo en la conducta laboral.

Además, diversos autores señalan que la variable clima organizacional es un moderador que aumenta o disminuye la relación entre los recursos psicológicos y el compromiso. El artículo de Siddique et al., postula que un clima de seguridad psicológica para el colaborador genera mayor compromiso laboral. Este hallazgo favorece a aquellos sectores con el sector salud donde los colaboradores tienen altas demandas emocionales por lo que es importante demostrarles que pueden recibir apoyo emocional, y así generar mayores niveles de engagement en los colaboradores.

Una recomendación de aporte significativo hacia el clima laboral es generar un tipo de clima lúdico, este fue propuesto por Pap et al. El cual genera, la espontaneidad y las interacciones positivas actuarán como recursos que brindarán resultados que el generar engagement sea más fácil.

En relación con ello, se puede aplicar desde adaptar el espacio de trabajo, reforzar la sensación de competencia con el colaborador como: determinar metas personales, brindar constante feedback, generar un espacio de reconocimiento, avances o mejoras, dar autonomía. En consecuencia de ello, entender el engagement como un proceso dinámico y que se viva a diario. Esto se traduce en que es importante que las organizaciones generen prácticas de interés genuino por el bienestar de los colaboradores. Estas acciones, a su vez, contribuyen a la prevención de riesgos psicosociales mediante

prácticas como la escucha activa, la revisión de cargas y ritmos de trabajo, y el ajuste de expectativas de desempeño poco realistas. No obstante, esta responsabilidad no recae únicamente en la organización, sino también en los líderes, quienes deben ser formados y evaluados no solo por el logro de resultados, sino también por la implementación de prácticas de cuidado y apoyo hacia sus equipos, incluyendo el desarrollo de habilidades relacionales.

Esta propuesta amplía el concepto tradicional del clima organizacional, mostrando que no sólo los factores administrativos influyen en el engagement, sino también las interrelaciones del entorno de trabajo. De igual forma, las investigaciones enfocadas en el clima laboral ejemplar que brinda la seguridad psicosocial está presente en la investigación de Dollard y Bakker y Van Duijnhoven et al., señalan que aquellas empresas que priorizan el bienestar de sus colaboradores, mediante la protección de la salud psicológica, presentan menores niveles de desgaste emocional e incrementa los niveles de engagement en su personal. Este enunciado sostiene que el compromiso laboral no es únicamente una responsabilidad individual, sino que se ve fuertemente influenciado por la cultura de la organización y por el compromiso con el bienestar de sus colaboradores.

Los estudios que analizan la relación entre las variables en distintos sectores organizacionales evidencian que el vínculo entre el clima organizacional y el compromiso se manifiesta de manera consistente en diversos países, culturas organizacionales y contextos laborales.

Asimismo, en diversos contextos como en lo educativo, en la salud, en la administración pública y en empresas privadas, en donde se observa un tipo común que subraya el rol del entorno organizacional como factor decisivo del compromiso laboral.

Asimismo, deben considerar algunas limitaciones comunes en los estudios revisados. En su mayoría se apoyaron de diseños transversales, lo cual impide establecer relaciones causales definitivas entre el clima organizacional y el compromiso laboral. Aunque los resultados muestran la influencia del clima sobre el engagement, se recomienda que en las futuras investigaciones longitudinales se analice a profundidad el impacto a largo plazo de la dirección y sostenibilidad. Asimismo, el predominio de instrumentos de autoinforme podría generar sesgos de percepción, por lo que se recomienda complementar estas mediciones con indicadores objetivos o metodologías mixtas.

En conjunto, los hallazgos de esta revisión permiten concluir que el clima organizacional constituye un recurso organizacional clave dentro del Modelo JD-

R, capaz de promover estados motivacionales positivos y sostenibles en los colaboradores. La evidencia empírica respalda que un entorno laboral favorable no solo incrementa directamente el engagement, sino que también actúa como un mecanismo mediador y moderador que potencia el impacto de otros recursos psicológicos y organizacionales.

Esta discusión enfatiza la importancia hacia las organizaciones de generar estrategias concretas orientadas a fortalecer el clima organizacional. Ello implica diseñar programas de formación en liderazgo positivo, establecer políticas formales que promuevan la seguridad psicológica mediante canales de comunicación abiertos y protocolos de gestión del conflicto, y fomentar el apoyo entre equipos a través de espacios de retroalimentación, programas de mentorías internas y reconocimiento del desempeño. Adicionalmente, es fundamental tener un monitoreo continuo de la percepción de los colaboradores para ajustar las intervenciones según las necesidades detectadas. Estas acciones no solo promoverán mayores niveles de engagement laboral, sino también a mejorar la productividad, la satisfacción laboral y la sostenibilidad organizacional en el tiempo.

Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo identificar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral en colaboradores de empresas del sector público y privado. A partir de la revisión de los diez estudios seleccionados, se concluye que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables en distintos contextos organizacionales, esto a su vez responde la pregunta de investigación planteada.

Los hallazgos respaldan los planteamientos del Modelo JD-R al demostrar que el clima organizacional toma un rol clave dentro del entorno de trabajo. En los estudios revisados, el clima no solo actúa como un rol determinante en el desarrollo del engagement laboral, sino que además influye de manera indirecta al mediar o moderar la relación entre otros recursos laborales y el compromiso.

De manera general, se concluye que un clima organizacional caracterizado por apoyo social, liderazgo efectivo, autonomía, retroalimentación, oportunidades de desarrollo y seguridad psicológica se asocia de forma consistente con mayores niveles de engagement laboral, independientemente del sector o contexto organizacional analizado.

Finalmente, la evidencia revisada permite afirmar que la promoción de un clima organizacional favorable constituye una estrategia fundamental

para fortalecer el compromiso laboral, el bienestar psicológico y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Referencias

- Achsan, S. S., Purwaningrum, E. K., & Umaroh, S. K. (2025). The effect of organizational climate on job engagement with job satisfaction as a mediator. *Journal of Psychological Perspective*, 7(3), 249–258. <https://doi.org/10.47679/jopp.7311212025>
- Agencia EFE. (2022, January 12). La mitad de los empleados esenciales no se sienten valorados por la empresa. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/la-mitad-de-los-empleados-esenciales-no-se-sienten-valorados-por-la-empresa-noticia/?ref=gesr>
- Alawna, U. N. R., Mohammad, S., Arslan, A., & Işıktaş, S. (2025). Exploring the impact of sustainability knowledge sharing on service innovation in the Palestinian banking sector: The mediating role of employee engagement and meaningful work. *Sustainability*, 8(1), 152. <https://doi.org/10.3390/su18010152>
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Alnagbi, M. A., Aldabbas, H., Gernal, L., Elamin, A. M., & Ahmed, A. Z. E. (2025). Work engagement and individual work performance in the UAE: The mediating role of work–life balance. *Frontiers in Sociology*, 10, Article 1567207. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1567207>
- Van Duijnhoven, A., de Vries, J., Hulst, H., & Van Der Doef, M. (2025). Sustainable employability of Dutch medical doctors: a test of the role of psychosocial safety climate in the Job Demands-Resources model. *Psychology, health & medicine*, 31(1), 13-34. <https://doi.org/10.1080/13548506.2025.2463031>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/0268394071073315>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bustamante, M., Gálvez, N., & Arrunategui-Huamán, B. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del sistema sanitario público en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Número especial 9), 150–161. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.10>
- De Braine, R., & Roodt, G. (2011). The job demands–resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.889>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2009). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Ezerskii, T. (2025, May 1). Día del Trabajador: 72% de asalariados peruanos se sienten exhaustos debido a sus condiciones laborales. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2025/05/01/dia-del-trabajador-72-de-asalariados-peruanos-se-sienten-exhaustos-debido-a-sus-condiciones-laborales/>
- Fajardo-Castro, L., Camargo-Escobar, I., Manrique-Torres, A., León-Rincón, D., Jiménez-Carranza, C., & Aguilar-Bustamante, M. (2025). Transformational leadership, organizational climate, and the mediating role of psychological safety. *Acta Colombiana de Psicología*, 28, Article 01239155. <https://doi.org/10.14718/ACP.2025.28.14>
- Herrada, E. S. (2025, March 29). Los peruanos ven peor a sus jefes que hace un año: 7 de cada 10 ha considerado renunciar por falta de liderazgo, según Bumeran. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2025/03/29/problemas-con-el-jefe-7-de-cada-10-peruanos-ha-considerado-renunciar-por-problemas-de-liderazgo-en-su-organizacion-segun-bumeran/>
- Judeh, M. (2021). Organizational climate and employee engagement: Examining the mediating role of job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 99–109. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.09](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.09)
- Knight, C., Patterson, M., Dawson, J., & Brown, J. (2017). Building and sustaining work engagement – a participatory action intervention to increase work engagement in nursing staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 634–649. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1336999>
- Majumdar, A., & Kumar, S. (2020). Organisational and personal predictors of work engagement in India. *British Journal of Guidance and Counselling*, 49(1), 104–114. <https://doi.org/10.1080/03069885.2020.1785392>
- Norabuena-Figueroa, R. P., Rodríguez-Orellana, H. M., Norabuena-Figueroa, E. D., & Deroncele-Acosta, A. (2025). Organizational climate as a key to positive mental health and academic engagement in university students: A structural equation modeling approach. *European Journal of Investigation in*

- Health, Psychology and Education*, 15(2), 392–411. <https://doi.org/10.3390/ejihpe15020017>
- Page, M. J., et al. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790–799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Pap, Z., Tisu, L., & Virgă, D. (2025). Can we have fun at work and still be competent and engaged? Multilevel pathways from playful climate to work engagement. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10017-8>
- Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D., & López-Liria, R. (2019). Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1792. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101792>
- Prieto-Díeza, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2022). Work engagement: Organizational attribute or personality trait? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(1), 85–92. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a7>
- Rasool, S. F., Mohelska, H., Rehman, F. U., Raza, H., & Asghar, M. Z. (2025). Exploring the nexus between a supportive workplace environment, employee engagement, and employee performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *Administrative Sciences*, 15(6), 230. <https://doi.org/10.3390/admsci15060230>
- Ravina-Ripoll, R., Romero-Rodríguez, L. M., & Ahumada-Tello, E. (2022). Workplace happiness as a trinomial of organizational climate, academic satisfaction and organizational engagement. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(3), 474–490. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2020-0532>
- Sahi, G. K., Jaiswal, A. K., & Anderson, N. (2025). Predicting employees' engagement using a framework of emotional resources and ethical climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(4), 580–610. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2464667>
- Santander, L., Ganga-Contreras, F., Vega-Donoso, X., Suárez-Amaya, W., & Alarcón-Henríquez, N. (2025). Organizational climate and productivity: Perception of researchers at the University of Tarapacá-Chile. *European Public and Social Innovation Review*, 10, Article 25299824. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2320>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Shen, J., & Zhang, H. (2017). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875–888. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3544-0>
- Siddique, A., Liu, L., Farooq, S., & Din, Q. M. U. (2025). Addressing work engagement in the presence of organizational politics: The roles of public service motivation and psychological safety climate in public-sector hospitals. *Acta Psychologica*, 257, 105069. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105069>
- Tapia, D. (2025, March 26). 7 de cada 10 peruanos considera renunciar por mala relación con su jefe: Alza en mal ambiente laboral. *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2025/03/26/mal-ambiente-laboral-en-peru-7-de-cada-10-peruanos-considero-renunciar-a-su-trabajo-por-una-mala-relacion-con-su-jefe-hnews-1635556>
- Wardono, G., Moeins, A., & Sunaryo, W. (2022). Influence of organizational climate on OCB and employee engagement. *Journal of World Science*, 1(8), 560–569. <https://doi.org/10.58344/jws.v1i8.77>

Carlos Eduardo Flores Flores

TURNITIN REPORTE DE REVISIÓN APLICADA TSP 2026-0 Monant, Nuñez y Ramos.docx

 Revisiones TSP - 2026

 Revisión TSP 2026

 Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3496130666

Fecha de entrega

2 mar 2026, 9:14 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

2 mar 2026, 9:15 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TURNITIN_REPORTE_DE_REVISIÓN_APLICADA_TSP_2026-0_Monant_Nuñez_y_Ramos.docx

Tamaño del archivo

2.5 MB

12 páginas

5725 palabras

34.319 caracteres




13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 12% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	
	hdl.handle.net	2%
2	Trabajos del estudiante	
	Universidad de Lima	<1%
3	Internet	
	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
4	Internet	
	dialnet.unirioja.es	<1%
5	Internet	
	www.coursehero.com	<1%
6	Internet	
	worldwidescience.org	<1%
7	Internet	
	www.researchgate.net	<1%
8	Trabajos del estudiante	
	Universidad Mariano Gálvez de Guatemala	<1%
9	Internet	
	www.lareferencia.info	<1%
10	Internet	
	www.grafiati.com	<1%
11	Publicación	
	Lourdes Teresa Lugo-Hernández, Lizbeth Beltrán-Lugo. "Gestión empresarial par...	<1%

12	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
13	Internet	repositorio.pucp.edu.pe	<1%
14	Internet	www.funcas.es	<1%
15	Publicación	Sandra Liliana Umatambo Vasco, Diana Karina Villacís Timbila, Orlando Abdón Ga...	<1%
16	Internet	renati.sunedu.gob.pe	<1%
17	Publicación	Diego Bellini, Ferdinando Fornara, Marino Bonaiuto. "Positive environment in the..."	<1%
18	Internet	revistas.uam.es	<1%
19	Internet	www.tandfonline.com	<1%
20	Internet	doaj.org	<1%
21	Internet	pdffox.com	<1%
22	Internet	repositorio.una.ac.cr	<1%
23	Internet	repositorio.upao.edu.pe	<1%
24	Internet	titula.universidadeuropea.es	<1%
25	Trabajos del estudiante POSGRADO		<1%

26	Internet	www.pbc.biaman.pl	<1%
27	Internet	www.psicothema.com	<1%
28	Publicación	Vicente Pecino-Medina, Pedro A. Díaz-Fúnez, Miguel A. Mañas-Rodríguez. "Climat...	<1%
29	Internet	atenaeditora.com.br	<1%
30	Internet	ddd.uab.cat	<1%
31	Internet	moam.info	<1%
32	Internet	www.semanticscholar.org	<1%
33	Trabajos del estudiante	Universidad de Nebrija	<1%
34	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	<1%
35	Internet	www.scielo.br	<1%
36	Internet	www.ux.edu.mx	<1%
37	Publicación	Ana María Lucia-Casademunt, J. Antonio Ariza-Montes, Alfonso Carlos Morales-Gu...	<1%
38	Internet	doczz.es	<1%
39	Internet	intellectum.unisabana.edu.co	<1%

40	Internet	issuu.com	<1%
41	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
42	Internet	studyres.com	<1%
43	Internet	theses.hal.science	<1%
44	Internet	www.spapex.org	<1%

