



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES Y EL  
ENGAGEMENT EN LOS TRABAJADORES DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ  
CARRIÓN, 2018**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:  
**BACH. LEANDRO CHÁVEZ, TABITA BETHYNIA**

ASESOR:  
**Lic. FRANCISCO VALDEZ ARROYO**

**HUACHO – PERÚ  
2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme llegar a este momento de mi vida y también les dedico a mis padres quienes son los principales pilares de la familia y siempre han estado en cada momento de mi vida universitaria que con sus palabras me supieron guiar por la cual hoy estoy culminando una etapa trazada en mi vida profesional.

**Tabita Bethynia**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres a quienes los quiero mucho, que con su esfuerzo, apoyo y confianza que me brindan día a día han contribuido en gran parte en este reto de mi vida; A todos mis profesores por ser mi guía de estudio, que con sus enseñanzas brindadas logré aprender todo lo relacionado a mi carrera.

**Tabita Bethynia**

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	12
1.2. Formulación del Problema.....	13
1.2.1. Problema General.....	13
1.2.2. Problemas Específicos.....	13
1.3. Objetivos de la Investigación.....	14
1.3.1. Objetivo General.....	14
1.3.2. Objetivos Específicos.....	14
1.4. Justificación de la Investigación.....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes de la investigación.....	16
2.2. Bases teóricas.....	27
2.2.1. Prácticas organizacionales saludables.....	27
2.2.2. Engagement.....	39

2.2.3. Definiciones conceptuales .....	48
2.3. Formulación de hipótesis .....	50
2.3.1. Hipótesis general .....	50
2.3.2. Hipótesis específicas.....	50
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>51</b>
3.1. Diseño de metodológico .....	51
3.1.1. Tipo.....	51
3.1.2. Nivel de investigación .....	51
3.1.3. Diseño de investigación.....	51
3.1.4. Enfoque.....	51
3.2. Población y muestra.....	52
3.2.1. Población.....	52
3.2.2. Muestra .....	52
3.3. Operacionalización de las variables.....	53
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	53
3.4.1. Técnicas .....	53
3.4.2. Descripción Instrumentos .....	53
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información .....	55
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1. Análisis de resultados .....	57
4.2. Contratación de hipótesis .....	65
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
5.1. Discusión .....	70
5.2. Conclusiones .....	71
5.3. Recomendaciones .....	72
<b>CAPÍTULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>73</b>

6.1. Fuentes bibliográficas .....	73
6.2. Fuentes documentales .....	73
6.3. Fuentes hemerográficas .....	75
6.4. Fuentes electrónicas .....	75
Anexos.....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de procesamiento de casos prácticas organizacionales saludables...	54
Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad de prácticas organizacionales saludables.....	54
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad del engagement.....	55
Tabla 4. Prueba de normalidad.....	56
Tabla 5. Genero del encuestado.....	57
Tabla 6. Tiempo de nombramiento del trabajador.....	58
Tabla 7. Conciliación trabajo familia.....	59
Tabla 8. Planes de formación.....	60
Tabla 9. Desarrollo del plan de carrera.....	61
Tabla 10. Recompensas.....	62
Tabla 11. Practicas organizacionales saludables.....	63
Tabla 12. Engagement.....	64
Tabla 13. Correlaciones entre la Conciliación de trabajo familia y engagement.....	65
Tabla 14. Correlaciones entre los planes de formación y engagement.....	66
Tabla 15. Correlaciones entre el desarrollo del plan de carrera y engagement.....	67
Tabla 16. Correlaciones entre las recompensas y engagement.....	68
Tabla 17. Correlaciones entre las recompensas y engagement.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Hero .....	33
Figura 2. Principales predictores del engagement y agotamiento .....	43
Figura 3. Estructura teórica del engagement. ....	46
Figura 4. Genero del encuestado .....	57
Figura 5. Tiempo de nombramiento del trabajador .....	58
Figura 6. Conciliación trabajo familia.....	59
Figura 7. Planes de formación .....	60
Figura 8. Desarrollo del plan de carrera .....	61
Figura 9. Recompensas.....	62
Figura 10. Practicas organizacionales saludables.....	63
Figura 11. Engagement.....	64



## RESUMEN

**Objetivo** Determinar de qué manera las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018. **Metodología:** El tipo de investigación es aplicada, de nivel descriptivo y de diseño no experimental transeccional correlacional. La muestra fue de 247 trabajadores nombrados y su muestra ajustada fue de 94 trabajadores. **Resultados:** De los 94 encuestados el 61.70% (58) respondieron casi siempre, el 32.98% (31) a veces, el 5.32% (5) Si, respecto a la variable Practicas organizacionales saludables, **Conclusión:** Las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018, con un coeficiente de correlación positiva media de 0.648, se deduce que existe una correlación directa de las Practicas organizacionales saludables sobre el engagement

**Palabras clave:** Practicas organizacionales saludables, engagement

## ABSTRACT

**Objective:** To determine how healthy organizational practices are related to engagement in the appointed workers of the José Faustino Sanchez Carrion National University, 2018.

**Methodology:** The type of research is applied, descriptive level and non-experimental correlational transectional design. The sample was of 247 workers named and their adjusted sample was 94 workers.

**Results:** Of the 94 respondents, 61.70% (58) responded almost always, 32.98% (31) sometimes, 5.32% (5) Yes, regarding the variable Healthy organizational practices,

**Conclusion:** Healthy organizational practices are related to the engagement in the named workers of the José Faustino Sanchez Carrion National University, 2018, with an average positive correlation coefficient of 0.648, it is deduced that there is a direct correlation of the healthy organizational practices on the engagement

**Keywords:** Healthy organizational practices, engagement

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones están impulsando estrategias que permitan que sus colaboradores permanezcan más tiempo en sus instalaciones, en un ambiente seguro y saludable.

(Salanova\_, Llorens, & Martinez, 2016), dice que “Tan solo señalar que esta focalización en el lado negativo, en los problemas, puede llevar a pensar que el ser humano, los grupos, las organizaciones y las sociedades en general estamos exentos de rasgos positivos, como el optimismo, la esperanza, la creatividad, y la responsabilidad, entre otras. Pero la realidad es otra: el ser humano es complejo y para atender a esta complejidad se hace necesario una Psicología que no sólo atienda a los problemas, sino que vaya más allá, esto es, que permita potenciar y promover las fortalezas de las personas en todos los ámbitos de su vida incluido el contexto laboral. En este sentido, nosotras consideramos que las organizaciones modernas favorecen que este enfoque positivo tenga un sentido y una aplicabilidad cada vez mayor. Las organizaciones positivas saben que para poder sobrevivir es necesario un cambio de chip y una apertura hacia lo positivo. Sólo de esta manera, lograrán que sus trabajadores sean más positivos, esto es, sean proactivos, muestren iniciativa personal, colaboren con los demás, tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera y se comprometan con la excelencia y la responsabilidad social. Para conseguir este objetivo es necesario que se ponga en marcha todo un mecanismo organizacional positivo.”

Por lo que la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, debe implementar las practicas organizacionales saludables, lo cual permitirá que sus colaboradores eleven su desempeño laboral y alcancen sus objetivos institucionales propuestos.

Motivo por el cual, el presente estudio de investigación se estudia la relación que existe

entre las prácticas organizacionales saludables y el engagement de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

El contenido del presente trabajo de investigación se desarrolla en seis capítulos, que a continuación se detalla:

Capítulo I, se realiza una descripción del problema de lo más general a lo más específico, además se realiza la formulación del problema, se propone los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II, se desarrolla los antecedentes, bases teóricas, definiciones de los términos básicos, formulación de hipótesis.

Capítulo III, se explica la metodología que comprende: Diseño, población-muestra, Operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos, procesamiento de la información.

Capítulo IV, contiene la descripción de resultados y la contrastación de hipótesis.

Capítulo V, contienen la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, las fuentes bibliográficas, hemerográficas, documentales, electrónicas.

En los Anexos se incluyen Documentos que complementan la información de los Estudios.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

Las instituciones públicas actualmente vienen interesándose en las practicas organizacionales saludables ya que de esto depende que los trabajadores puedan estar satisfechos y por ende ser más productivos.

Las prácticas organizacionales son definidas por Hinrichs (2009) como acuerdos específicos que se llevan a cabo en la organización y que determina de alguna forma, su manera de operación. De manera similar, Acosta, Torrente, Llorens, y Salanova (2013) las define como un patrón planificado de actividades orientadas a cumplir los objetivos y metas organizacionales.

En la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, es una institución pública, donde la oficina de recursos humanos una de sus funciones es: \* Planear y procesar los aspectos técnicos y normativos concernientes al reclutamiento, selección, desplazamiento, evaluación, promoción, capacitación, control y desligamiento del personal administrativo. \* Programar y promover cursos, seminarios y talleres de capacitación orientadas a incrementar el índice de efectividad de los recursos humanos. \* Promover la difusión de los informes que permitan mantener actualizados a los recursos humanos en general, sobre sus derechos y deberes laborales. \* Planear, promover y difundir directivas internas para efectivizar las labores de los recursos humanos en general. (Asamblea\_estatutaria, 2018)

Para el presente trabajo de investigación se tomaron cuatro prácticas organizacionales, las cuales son: las prácticas de conciliación familia-trabajo, los planes de formación, el desarrollo de plan carrera, y las recompensas.

Los trabajadores nombrados en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, vienen teniendo dificultades en su entorno laboral algunos se quejan con los horarios laboral pese a que en algunas veces se quedan fuera de su horario para culminar sus tareas encomendadas. El personal femenino tiene hijos pequeños que no saben dónde dejarlos porque la Universidad no cuenta con guardería, además cuando los trabajadores tienen problemas judiciales la Universidad no les asiste con un asesor legal; no cuentan con seguros de vida, además no cuentan con seguros médicos particulares. Los trabajadores no cuentan con una seguridad en su actividad laboral, la autoestima en la mayoría de ellos es baja. No tienen capacitaciones constantes y así no pueden asumir cargos importantes ni ascender de nivel. No tiene un sistema de recompensas, por lo que el trabajador no se compromete con la institución.

Esto si persiste va a conllevar a un mal desempeño laboral, en consecuencia, una pésima atención a los usuarios que acudan a las diferentes oficinas de la universidad, por ende, no alcanzar sus objetivos propuestos en el plan operativo institucional.

Por las razones expuestas el enunciado del problema es el siguiente ¿De qué manera las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿Cómo la conciliación del Trabajo Familia se relaciona con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?

- b) ¿Cómo los planes de formación se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?
- c) ¿Cómo el desarrollo del plan de carrera se relaciona con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?
- d) ¿Cómo las recompensas se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Demostrar cómo la conciliación del Trabajo Familia se relaciona con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.
- b) Demostrar cómo los planes de formación se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.
- c) Determinar cómo el desarrollo del plan de carrera se relaciona con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.
- d) Determinar cómo las recompensas se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación se orienta a establecer la relación que existe

entre las prácticas organizacionales saludables y el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.

Se realiza esta investigación porque se va a identificar como está el bienestar de los trabajadores lo cual va a repercutir en el estado psicológico afectivo-cognitivo positivo y satisfactorio con el trabajo, para así alcanzar los objetivos de la institución.

Además, servirá como base teórica para otros estudios similares, que se realicen en las diferentes universidades de nuestro país.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### **Internacional**

(Salcedo & Salcedo, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Prácticas organizacionales saludables y su relación con el engagement en trabajadores de un Colegio de Santiago de Cali”. Realizado en la ciudad de Cali, Colombia. Su objetivo general fue de describir la relación entre las prácticas organizacionales saludables y el engagement en siete trabajadores pertenecientes a un colegio de la ciudad de Cali. Los referentes conceptuales sobre los que se basó la misma, fueron los postulados referentes a la Psicología positiva, en cuanto a las organizaciones saludables; centrándose en el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes, propuesto por Salanova (2008). Se llevó a cabo un estudio de caso, a través de la realización de una entrevista semi-estructurada, en la que se indagó por cada una de las categorías descritas y por la relación existente entre las dos. Para el análisis se utilizó la técnica de Análisis de Contenido desde la perspectiva de Bardín (1986). De esta forma, se logró dar cuenta de la presencia de tales prácticas en la organización y de que los trabajadores presentan las tres dimensiones del engagement. Se evidencia que existe una relación positiva entre cada una de las prácticas organizacionales saludables y las dimensiones del engagement. Se concluye pues que si bien el engagement es de carácter intrínseco y depende en gran medida de aspectos propios del individuo; este puede ser reforzado y direccionado a través de las prácticas organizacionales que se implementan al interior de una organización.

(Grueso & Toca, 2012), en su trabajo de investigación titulada “Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio”. Realizado en la Universidad Autónoma de México. Su objetivo fue proponer una escala de medida en torno a un conjunto de cuatro prácticas organizacionales saludables y se analizan

sus propiedades psicométricas. Metodología que usó fue una investigación de campo de tipo exploratorio, no experimental, transeccional. Población, con el fin de validar las propiedades psicométricas de las cuatro subescalas de prácticas organizacionales saludables, se administró un cuestionario a un grupo de estudiantes de postgrado en una Facultad de Administración en Bogotá (Colombia). La muestra calculada para la recolección de información fue de 184 sujetos con un margen de error del 5% y nivel de confianza de 95%. Se obtuvieron respuestas de 122 sujetos, lo que correspondió al 66% de la muestra calculada. En cuanto al género de los participantes, el 32% de los sujetos encuestados eran hombres y el 68% mujeres. Concluyeron en: Mediante el artículo se pretendía realizar una revisión teórica en torno a las prácticas saludables en las organizaciones y con base en ella, proponer una escala de medida y valorar sus propiedades psicométricas. Los factores incorporados al cuestionario de prácticas saludables respondían a los planteamientos de diferentes modelos y estudios empíricos, donde se desarrollaba el concepto de organización saludable tanto desde la perspectiva de la salud de los empleados, como desde la perspectiva de la salud de otros grupos de interés. En tal sentido, se incorporaron al cuestionario un conjunto de prácticas relativas al proceso de desarrollo y prácticas asociadas al bienestar de los empleados. Así mismo, se consideró un conjunto de prácticas relativas al cuidado del medio interno y externo, así como también en relación con proveedores y compradores.

Los análisis factoriales y coeficientes de fiabilidad de cada una de las subescalas incorporadas en el cuestionario indican que éstas cuentan con propiedades psicométricas satisfactorias. Con base en los resultados del estudio, es posible señalar también que existe una percepción poco favorable por parte de los sujetos encuestados en torno a las cuatro prácticas evaluadas. Si bien se obtuvieron valores por encima de 3,0 en dos de las tres escalas evaluadas (plan de desarrollo y proveedores y compradores) los valores obtenidos podrían ser significativamente mejorables.

De otra parte, y en contribución al cuerpo de investigación en torno al tema de las organizaciones saludables, sería relevante realizar estudios en los que se analice,

por ejemplo, el poder predictivo de la cultura organizacional en la implementación de prácticas saludables. De la misma manera, y dado que este estudio se basó en la percepción de los empleados mediante la técnica del autorreporte, es deseable analizar la percepción de los gerentes de empresa en torno al tema. Y finalmente, también sería de gran utilidad generar estudios en los que se establezcan relaciones entre la implementación de prácticas saludables y resultados organizacionales como puede ser la percepción de bienestar por parte de los empleados y otras medidas psicosociales desarrolladas desde los estudios psicológicos positivos.

Finalmente, y si bien la escala empleada para el desarrollo del artículo mostró tener propiedades psicométricas adecuadas, valdría la pena ampliar la base de variables incorporando otros factores determinantes de la salud organizacional.

**(Acosta, Salanova, & Llorens, 2011)**, en su trabajo titulado *¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional*. Realizado en la ciudad de Castellón, España. Su objetivo general fue de evaluar, por primera vez, el rol de la confianza organizacional (i.e., confianza vertical) entre las prácticas organizacionales saludables y el engagement en el trabajo en equipo (corazón del engagement: vigor y dedicación) mediante datos agregados a nivel de equipo. Específicamente, pondremos a prueba el rol mediador de la confianza organizacional (i.e., confianza vertical) entre las prácticas organizacionales saludables y el engagement en el trabajo en equipo (vigor y dedicación) considerando las percepciones agregadas de los miembros de los equipos de trabajo. En este contexto, esperamos que la confianza organizacional medie totalmente la relación entre prácticas organizacionales saludables y engagement en el trabajo en equipo. Metodología. La muestra está compuesta por 518 empleados (tasa de respuesta de 58%) anidados en 55 unidades de trabajo pertenecientes a 13 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de la Comunidad Valenciana en España. El 77% de las PyMEs evaluadas pertenecían al sector servicios y el 23% al sector productivo. El 53% de los empleados fueron mujeres y el 70% tenía contrato indefinido. Concluyeron en: El presente estudio muestra diferentes implicaciones teóricas y prácticas. A nivel

teórico, el presente estudio amplía el conocimiento sobre el rol clave de la confianza organizacional entre las prácticas organizacionales saludables y el engagement en el trabajo en equipo utilizando datos agregados a nivel de unidades de trabajo en PyMEs de la Comunidad Valenciana en España. Esta relación positiva ofrece evidencia al Modelo HERO15 debido a que analiza la interacción propuesta por el modelo entre recursos y prácticas organizacionales saludables (i.e., prácticas organizacionales saludables) y empleados saludables (i.e., confianza organizacional y engagement en el trabajo en equipo) utilizando niveles superiores de análisis (i.e., equipos). En segundo lugar, este estudio contribuye con una versión reducida y más parsimoniosa de la escala de prácticas organizacionales saludables cuando el constructo es evaluado a nivel de equipo. Desde un punto de vista práctico, los resultados de esta investigación pueden ser utilizados por la Dirección de Recursos Humanos con el objetivo de cuidar y desarrollar confianza organizacional en sus equipos de trabajo desde una perspectiva basada en la prevención continua y acciones de promoción de la salud psicosocial. Específicamente, los resultados muestran la relevancia de que las organizaciones promuevan la conciliación trabajo-familia, prevención del mobbing, salud psicosocial y comunicación e información organizacional. Invertir en estas prácticas debería ser interpretado por los equipos de trabajo como una señal de que la organización se preocupa y cuida de ellos y, como consecuencia, se fomentará la confianza organizacional (i.e., confianza vertical). Como resultado, el bienestar de los equipos podría mejorar a través del incremento del engagement en el trabajo en equipo.

### **Nacional**

(Alcántara, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Relación entre Engagement y Satisfacción Laboral en el área administrativa de la empresa UNIMAQ S.A Trujillo, año 2017”. Su objetivo general fue Determinar la relación que existe entre Engagement y Satisfacción Laboral del área administrativa en la empresa UNIMAQ S.A. Trujillo, año 2016. Metodología que usó fue: El diseño fue de tipo no experimental y de corte transversal, la población fue de 40 colaboradores en el área administrativa de la empresa Unimaq S.A. en la sucursal

de Trujillo. Concluyó en: **1)** Se halló una correlación altamente significativa ( $p < 0.01$ ), directa y en grado medio, del Engagement con el Satisfacción laboral en los colaboradores en referencia, lo cual significa que el Engagement es un factor relevante para la satisfacción laboral de los colaboradores. **2)** Los colaboradores evidenciaron nivel bajo (52.5%) de Engagement; en tanto que solamente el (12.5%) de los referidos colaboradores presentaron un nivel alto y ninguno de ellos un nivel muy alto de Engagement. Asimismo, en las dimensiones Vigor, Dedicación y Absorción predomina el nivel bajo, con porcentajes respectivos de 32.5%, 52.5% y 52.5%. **3)** La dimensión vigor correlaciona de manera altamente significativa ( $p < 0.01$ ), directamente y en grado medio con la Satisfacción laboral en los colaboradores involucrados en la investigación. **4)** La dimensión Dedicación correlaciona de manera altamente significativa ( $p < 0.01$ ), directamente y en grado medio con la Satisfacción laboral en el trabajo. **5)** La dimensión Absorción correlaciona de manera altamente significativa ( $p < 0.01$ ), directamente y en grado medio con la Satisfacción laboral en el trabajo.

(Pérez, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Engagement y resiliencia en trabajadores de empresas contratistas de telecomunicaciones en Lima Norte 2017”. Su objetivo general fue: Determinar la correlación entre engagement y resiliencia en trabajadores de empresas contratistas de telecomunicaciones de Lima Norte, 2017. Metodología que usó: fue de diseño de estudio, fue no experimental, dado que la investigación se efectuó sin manipular deliberadamente variables. Asimismo, es transversal, ya que recolecto los datos en un solo momento. Población fue de 300 colaboradores, de ambos sexos, los intervalos de sus edades se encuentre entre 18 y 59 años, del distrito de Los Olivos. Con relación a la muestra, se aplicó una fórmula preliminar para muestra finita, para proporcionar el monto exacto de 169 trabajadores. Concluyó en: PRIMERA. Los trabajadores que tienden a mostrar mayores niveles de Engagement con su entorno laboral, suelen manifestar mayores conductas asociadas con la capacidad de superar eventos adversos es decir Resiliencia dentro de la empresa. SEGUNDA. Los trabajadores que evidencian satisfacción personal y ecuanimidad respecto a su rol como colaborador, tienden a involucrarse de manera favorable con su entorno laboral.

Asimismo, aquellos que tienen la capacidad de afrontar la soledad, los que muestran confianza en sí mismo y los que se caracterizan por ser perseverantes. TERCERA. Los trabajadores que muestran dedicación a su función asignada dentro de la empresa, así como los que se sienten identificados con la entidad, tienden a desarrollar mayores capacidades para superar eventos adversos vinculados con su trabajo. CUARTA. En términos globales, uno de cada cuatro trabajadores tiende a relacionarse favorablemente con su entorno laboral, así, de manera específica se puede observar que, más de la mitad tienen problemas con la dedicación a su trabajo y sólo la quinta parte de los trabajadores suele expresar adecuadamente el vigor y su involucramiento para y con su trabajo. QUINTA. Las mayores debilidades de los trabajadores respecto a la resiliencia se evidencian en la ecuanimidad, confianza en sí mismos y, perseverancia; no obstante, la tercera parte del total de trabajadores, suele percibir una alta satisfacción personal. SEXTA. Los trabajadores que logran desarrollar una buena relación e involucramiento con el rol y entorno laboral, son los hombres, los que tienen más de 31 años de edad y más de 5 años en el servicio. SÉPTIMA. Los trabajadores que suelen superar mejor las adversidades que se presentan en la empresa son los hombres, los que tienen más de 31 años de edad y los que tienen más de 7 años de servicio.

(Rojas, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Engagement para mejorar la atención de los usuarios en el Centro de Salud Señor de los Milagros, Ate Vitarte, 2017”. Su objetivo general fue Proponer estrategias de Engagement para mejorar el servicio de atención a los usuarios del Centro de Salud Señor de los Milagros, Ate Vitarte, 2017. Metodología que se usó fue: de diseño transversal no experimental. Como instrumento para la recolección de datos se utilizó el cuestionario denominado “Instrumento para medir la satisfacción de los usuarios del Centro de Salud Señor de los Milagros, Ate Vitarte.”, considerándose una muestra de 366 usuarios, así como la técnica de la entrevista, aplicada a tres colaboradores estratégicos del Centro de Salud. Concluyó en **Primero**: Se propuso proponer estrategias de Engagement para mejorar el servicio de atención del Centro de Salud Señor de los Milagros ubicado en Ate – Vitarte, debido a que se obtuvo resultados

negativos con respecto a la calidad de servicio, donde los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, son problemas más notorios que han percibido los usuarios, a pesar de contar con personal de amplia experiencia en la salud. Por ende, se propone diseñar e implementar un plan de mejora basado en engagement para mejorar el servicio de atención. Lo cual la propuesta es denominada “Tu profesionalismo y tu dedicación hablarán por ti”, el manual inductivo incorporará información del Centro de Salud y juegos didácticos.

**Segundo:** El Centro de Salud Señor de los Milagros, presenta problemas con respecto al servicio de atención, ya que en el diagnóstico realizado se obtuvieron resultados negativos, la mala atención que se le brinda día a día, han generado una desconfianza, creando una barrera entre el médico y el paciente, la falta de empatía, tolerancia, disponibilidad a traído como consecuencia la insatisfacción de los pacientes, es decir los usuarios percibe que la institución no brinda un servicio de calidad, motivo por el cual existe un alto nivel de insatisfacción, donde los usuarios consideran que los estándares de calidad son bajos, sin embargo los colaboradores, tienen la actitud de realizar los cambios oportunos para lograr la eficiencia y eficacia.

**Tercero:** En el proceso de investigación realizada se ha teorizado teorías administrativas como: teoría de las relaciones humanas, la administración por objetivos, teoría de desarrollo organizacional, asimismo se obtuvieron las categorías y subcategorías, que fundamentan los conceptos necesarios para tener conocimiento de cómo brindar un servicio de calidad con la finalidad de minimizar o mitigar este problema, contar con soluciones de manera oportuna y lograr satisfacer todas las expectativas de los usuarios, de manera más práctica. Además, también cumplir con las exigencias de los pacientes logrando así reducir las malas expectativas que tienen referente al Centro de Salud Señor de los Milagros, Ate – Vitarte.

**Cuarto:** La propuesta denominada “Tu profesionalismo y tu dedicación hablarán por ti”, se ha diseñado con la finalidad de mejorar el proceso de atención de los usuarios del Centro de Salud, el manual de inducción es una propuesta que está orientada a ofrecer un instrumento que permita a la institución lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, para mantener los elevados estándares de calidad de servicios para formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados, asimismo se ha utilizado como

herramienta de gestión el Engagement, el cual permitió realizar estrategias de la comunicación efectiva y juegos innovadores que contribuirán la importancia de trabajar para el bienestar de todos los pacientes. **Quinto:** Es indispensable, seguir una serie de pasos para lograr con éxito la investigación, por ello es que los instrumentos para el diagnóstico cualitativo y cuantitativo han sido validados por tres expertos conocedores del tema y la propuesta fue validada por el Jefe general del Centro de Salud quien intervino durante el proceso de la investigación aportando información del Centro de Salud y aportando sus conocimientos. En la técnica para la recolección de datos se utilizó la encuesta, análisis de documentos y entrevista ya que permitieron obtener información necesaria y básica para el desarrollo de la investigación, la encuesta está conformada por 22 ítems y se utilizó una escala tipo Likert, mientras que en la entrevista se desarrolló en base a un listado fijo de seis preguntas. **Sexto:** La propuesta se evidencia con un manual inductivo para todo el personal del Centro de Salud Señor de los Milagros, cuya finalidad fue desarrollada para mejorar la calidad de servicio de atención, el cual se propone programar actividades y estrategias de cómo elevar los estándares de atención al cliente, asimismo promover la integración de todos los colaboradores y pacientes a formar parte del cambio y lograr mejorar el servicio de atención, donde contribuirá a crear una actitud de familiarización y la ética profesional continua, a través de los juegos innovadores que serán incorporados en el manual inductivo, mostrando de manera práctica los problemas más frecuentes que está expuesto el Centro de Salud, y que los colaboradores estén orientados en resolverlos los problemas de manera oportuna.

(**Silupu, 2017**), en su trabajo de investigación titulado “Engagement y Satisfacción Laboral en agentes de Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada, en la ciudad de Piura”. Tuvo como objetivo general establecer la relación que entre Engagement y Satisfacción Laboral en agentes de empresas de seguridad y vigilancia privada, en la ciudad de Piura. La metodología que uso fue: El diseño de la investigación fue descriptivo - correlacional y la muestra estuvo conformada por 258 agentes a los cuales se les aplicó la Escala Utrecht de Engagement en el trabajo (UWES-17) creado por los autores: Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker en el año 2003, su



adaptación en el Perú (Lima) lo hicieron Flores, Fernández, Juárez, Merino y Guimet en el año 2015. Se utilizaron los baremos planteados por Correa-Jara (2016) en su estudio psicométrico en población de agentes de seguridad y serenazgo de la ciudad de Trujillo. Para medir la segunda variable se aplicó la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) creado por la autora Sonia Palma Carrillo en el año 2005. Se utilizó la versión de 27 ítems y los baremos de Anaya Delgado (2017) en su estudio correlacional con población de personal de serenazgo de una base en el distrito de Ate Vitarte. Concluyó en: **a)** No se hallaron relaciones significativas entre el engagement y la satisfacción laboral en agentes de empresas de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Piura. **b)** En los niveles de engagement predomina la categoría promedio con 92%. En la dimensión vigor se obtuvo un 89% en la categoría promedio, también, en la dimensión dedicación se alcanzó un 76% en la categoría promedio, y finalmente en la dimensión absorción se logró un 88% en la categoría promedio. **c)** En los niveles de satisfacción laboral sobresale la categoría insatisfecho con el 42%. En el factor significación de la tarea se observa un 49% en nivel insatisfecho; en el factor condiciones de trabajo el 43% tiene nivel insatisfecho; así también en el factor reconocimiento personal y/o social el 48% se encuentra en el nivel muy insatisfecho, y finalmente en el factor beneficios económicos el 57% de la muestra puntúa en nivel muy insatisfecho. **d)** No existe relación significativa entre el factor significación de la tarea de satisfacción laboral y las dimensiones del engagement **e)** No se encontró relación significativa entre el factor condiciones de trabajo y las dimensiones del engagement. **f)** El factor reconocimiento personal y/o social no presenta relación significativa con las dimensiones del engagement. **g)** Finalmente, no se encontró relación significativa entre el factor beneficios económicos y las dimensiones del engagement.

**(Trujillo, 2017)**, en su trabajo de investigación titulado Engagement empresarial y sus efectos en la empresa NewTaxi Chimbote 2017. Tuvo como objetivo general Determinar el engagement empresarial y sus efectos en la empresa NewTaxi Chimbote 2017. Su metodología fue: De diseño del estudio de la investigación: No experimental transeccionales (transversales) Descriptivo. Contó con una población

de 08 personas como trabajadores de dicha empresa, la muestra es poblacional. Concluyó en: **a)** Se describió el nivel del Engagement empresarial en la empresa Newtaxi y por la tanto se evidenció que el 50% de los trabajadores piensan que el nivel de Engagement Empresarial en la empresa Newtaxi Chimbote -2017 es regular a diferencia del 12,5% que piensan que está en un nivel muy bajo asimismo el 12,5% piensa que está en un nivel bajo también el 12,5% piensa que está en un nivel alto y finalmente el 12,5% también piensa que están en un nivel de engagement empresarial muy alto y asimismo el 38% de los trabajadores de la empresa Newtaxi está en desacuerdo respecto si su trabajo le genera estrés asimismo el 38% está en desacuerdo si su trabajo le genera problemas físicos en contraste al 50% que está de acuerdo si se siente frustrado en su trabajo a diferencia del 50% que está en desacuerdo si su trabajo le afecta su vida personal también el 50% está en desacuerdo si se siente emocionalmente agotado al finalizar su trabajo en contraste con el 50% que está totalmente de acuerdo si su trabajo le está generando malestares psicológicos y finalmente el 50% que está de acuerdo si su trabajo no contribuye a su bienestar emocional (Tabla N° 02 y 03). **b)** Se analizó el nivel del Engagement empresarial en la empresa Newtaxi y por la tanto se evidenció que el 50% de los trabajadores piensan que el nivel de Engagement Empresarial en la empresa Newtaxi Chimbote -2017 es muy bajo asimismo el 25% piensan que está en un nivel bajo mientras que el 12,5% piensa que está en un nivel regular y finalmente el 12,5% piensa que están en un nivel de engagement empresarial alto y asimismo el 50% de los trabajadores de la empresa Newtaxi está totalmente en desacuerdo si se sienten identificados con la cultura organizacional, el 75% está totalmente en desacuerdo si se siente identificado con la visión, el 50% está totalmente en desacuerdo si practica los valores de la organización asimismo el 50% está totalmente en desacuerdo si comparte los valores a diferencia del 38% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo si existe trabajo en equipo eficiente mientras que el 63% está en desacuerdo si hay buenas relaciones entre los trabajadores y finalmente el 50% está en desacuerdo si existe un buen clima laboral en la empresa (Tabla N°04 y 05). **c)** Se analizó el nivel de los efectos del Engagement empresarial en el personal de la empresa Newtaxi y por la tanto se evidenció que el 37,5% de los trabajadores piensan que el nivel de los efectos del

Engagement Empresarial en el personal de la empresa Newtaxi Chimbote -2017 es muy bajo, asimismo el 12,5% piensan que está en un nivel bajo, en contraste con el 25% que piensa que está en un nivel regular, a diferencia del 12,5% que piensa que está en un nivel alto y el 12,5% piensa que están en un nivel de los efectos del engagement empresarial muy alto y asimismo el 50% de los trabajadores de la empresa Newtaxi está en desacuerdo si se sienten entusiasmados de cumplir su trabajo también el 50% está en desacuerdo si está orgulloso de pertenecer a la empresa, asimismo el 38% está en desacuerdo si se siente motivado en contraste del 25 % que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo si obtienen reconocimientos a diferencia del 38% que está totalmente en desacuerdo si se siente valioso y finalmente el 38% también está totalmente en desacuerdo respecto si tiene la posibilidad de explotar sus competencias en su área de trabajo (Tabla N° 06 y 07).

**d)** Se determinó el nivel del Engagement empresarial en la empresa Newtaxi y por la tanto se evidenció que el 62,5% de los trabajadores piensan que el nivel de Engagement Empresarial y sus efectos en la empresa Newtaxi Chimbote -2017 es bajo en contraste con el 37,5% que piensan que está en un nivel regular (Tabla N°01).

**(Sotelo, 2016)**, en su trabajo de investigación titulado “Engagement y estrés laboral en docentes de la escuela de Psicología de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo”. Su objetivo general fue: Determinar la relación del Engagement y el Estrés laboral en los docentes de la Escuela de Psicología de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Metodología que usó fue: Sustantiva, toda vez que combina las características de la investigación pura y aplicada, es decir, se asume una perspectiva teórica – científica, para describir y explicar un problema y al mismo tiempo los resultados del estudio pueden ser de utilidad para la población sobre la que se realiza la investigación. Descriptiva – Correlacional. Población: La población de estudio está conformada por los 48 docentes de la Escuela de Psicología de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo en el semestre académico 2015-20, de edades comprendidas entre los 30 a 65 años, que se encuentran actualmente laborando. La muestra es poblacional. Concluyó en: **1)** Existe una correlación negativa, de grado medio y altamente significativa entre

Engagement y el Estrés Laboral y con sus factores: Relación con los jefes, Preparación inadecuada, Carencia de sostén, Conflicto con otros trabajadores, Sobrecarga de trabajo, Incertidumbre respecto al tratamiento, Vulnerabilidad y Satisfacción. **2)** Se identifica una correlación negativa, significativa de grado débil entre Engagement con el factor Autoestima del estrés laboral **3)** Existe una correlación negativa, de grado medio y altamente significativo entre el factor involucramiento con el trabajo del Engagement y los factores del Estrés Laboral: Relación con los jefes, Preparación inadecuada, Carencia de sostén, Conflicto con otros trabajadores, Sobrecarga de trabajo, Vulnerabilidad, Satisfacción y Autoestima. **4)** Asimismo, identifica una correlación negativa, significativa ( $p < .05$ ), de grado medio entre el factor involucramiento con el trabajo del Engagement con el factor Incertidumbre respecto al tratamiento del estrés laboral. **5)** Existe una correlación negativa, de grado medio y altamente significativo ( $p < .01$ ), entre el factor entusiasmo por el trabajo del Engagement y los factores del Estrés Laboral: Relación con los jefes, Preparación inadecuada, Carencia de sostén, Conflicto con otros trabajadores, Sobrecarga de trabajo e Incertidumbre respecto al tratamiento. **6)** Igualmente identifica una correlación negativa, significativa ( $p < .05$ ), de grado débil del factor entusiasmo por el trabajo del Engagement con los factores: Vulnerabilidad y Satisfacción; Mientras que no identifica correlación significativa con la escala Autoestima.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Prácticas organizacionales saludables**

Las prácticas organizacionales saludables constituyen un elemento clave del componente “recursos y prácticas organizacionales saludables” en el Modelo HERO. Este componente está constituido por recursos laborales (recursos de tarea y sociales) así como por prácticas organizacionales que se desarrollan desde la Dirección de Recursos Humanos (DRH) y que tienen como fin lograr objetivos organizacionales incrementar la salud psicológica y financiera a nivel personal, de equipos y organizacional. Aunque tres son los elementos claves incluidos en el componente recursos y prácticas organizacionales, en el presente estudio nos centramos en uno de ellos: las

prácticas organizacionales, que se definen como “un patrón planificado de actividades orientados a facilitar que una organización logre sus metas”. La razón para centrarnos en las prácticas organizacionales se debe a que son altamente relevantes en las organizaciones; de hecho, aquellas organizaciones que intentan implementar prácticas organizacionales muestran más experiencias positivas en sus empleados y equipos de trabajo (e.g., confianza organizacional) y resultados saludables como, por ejemplo, compromiso organizacional, competitividad y desempeño organizacional. Asimismo, las prácticas organizacionales permiten fomentar el interés de la organización para que sea percibida como un buen lugar para trabajar; como consecuencia, tales prácticas organizacionales deberían incluirse en la estrategia de negocio de las organizaciones. (Acosta, Salanova, & Llorens, 2011).

**a) Las organizaciones saludables en épocas de crisis: la organización resiliente**

Pero qué papel juegan las organizaciones saludables en una situación de crisis mundial, ¿aportan valor añadido? La crisis financiera, que está afectando ya a la economía real y al trabajo en todo el mundo, dispara múltiples interrogantes en las empresas sobre cómo actuar. En este contexto, desde la Psicología de la Salud Ocupacional se mantiene que las organizaciones “resilientes”, esto es, aquellas capaces de aprender de la adversidad y salir fortalecidas, son las que corren con más ventajas a la hora de afrontar las crisis (Solano, 2009)

**b) ¿Qué es un buen trabajo?**

Viniendo como venimos de una cultura que considera el trabajo como necesidad, estamos habituados a pensar la relación trabajo-salud en términos negativos. Sin embargo, existen evidencias científicas de que el trabajo, el buen trabajo, contribuye poderosamente a la salud y al bienestar de las personas. No hay duda de que, comparados con los desempleados, quienes trabajan gozan en general de un mayor bienestar

y de una vida más saludable. Por otra parte, entre los trabajadores activos se dan diferencias en salud y bienestar que tienen mucho que ver con la idoneidad de las condiciones de trabajo y, muy particularmente, con el estrés laboral.

Llevar a la práctica el principio de lograr un buen balance entre los aspectos menos favorables y los efectos saludables del trabajo, es algo más complicado que el simple hecho de enunciarlo. Requiere potenciar un clima laboral capaz de conjuntar una multiplicidad de factores relacionados con:

- El estilo de dirección: apoyo, calidad de supervisión, reconocimientos.
- El equilibrio entre las exigencias del trabajo y la capacidad de control de las personas sobre su propia tarea (demanda/control).
- La claridad de rol de forma que cada cual sepa exactamente lo que se espera de él.
- El apoyo y la solidaridad entre los compañeros.
- Una capacitación adecuada de cada persona para
- las tareas que debe realizar.
- Un efectivo control de los riesgos laborales (IBERMUTUAMUR, 2014)

**c) ¿Por qué debería ser saludable una empresa?**

La OMS considera la creación de entornos de trabajo saludables como un imperativo ético de responsabilidad empresarial: tratar a los empleados con respeto, no causarles daños y desarrollar su potencial de salud es “hacer lo correcto”. Pero además de esto, suelen citarse otros dos argumentos de peso en favor de una empresa saludable: productividad y efectividad.

El American College of Occupational and Environmental Medicine (ACOEM) en un documento desarrollado por su Committee of Health and Productivity, argumenta que los programas de bienestar laboral no

sólo tienen un impacto positivo en la productividad por su capacidad de reducir los daños de origen laboral y de mejorar la salud del trabajador de manera simbiótica, sino que además favorecen la optimización de los recursos técnicos y médicos relacionados con la gestión de la prevención y la salud en la empresa. Tanto las enfermedades y lesiones laborales, como las enfermedades crónicas, del tipo de la diabetes, la patología cardiovascular o el cáncer, suponen elevados costes para las empresas en términos de absentismo, presentismo e incapacidad, hasta el punto que asegurar una salud óptima de la fuerza de trabajo se ha convertido en un factor de competitividad. Invertir en salud parece rentable: estimaciones norteamericanas refieren que cada dólar invertido en programas de promoción de la salud en el trabajo genera un retorno de entre 2,73\$ y 5,67\$ en reducción de costes de absentismo (IBERMUTUAMUR, 2014).

**d) Prácticas relativas a los empleados**

Con frecuencia, los estudios en los que se analizan las prácticas centradas en los empleados han tenido como propósito determinar su poder predictivo en relación con resultados psicosociales. Tejada y Arias (2005), en su estudio, por ejemplo, analizan la relación que existe entre las prácticas organizacionales y el desarrollo del compromiso con la organización. Para su investigación, estos autores determinaron una tipología cuatro prácticas orientadas hacia los empleados: percepción de justicia, soporte, compromiso de la gerencia y participación. En esta misma línea Van Quaakebeke, Zenker y Eckloff (2009) llevaron a cabo un estudio para analizar la relación que existe entre la percepción de prácticas organizacionales y los valores en el trabajo. Las prácticas organizacionales empleadas por Van Quaakebeke, Zenker y Eckloff (2009) en su estudio fueron: la percepción que tenían los empleados acerca de la existencia de un entorno de trabajo saludable y seguro, la prevalencia de relaciones respetuosas con jefes y compañeros de trabajo, la existencia de oportunidades de carrera, el sentido del trabajo, la percepción de autonomía y responsabilidad en el trabajo. (Grueso &

Toca, 2012)

**e) La Felicidad en el Trabajo**

Pedro Rojas, blogger de Senior Manager y miembro del Consejo Asesor del Observatorio de la Blogosfera de RRHH, da un paso más allá tratando de establecer vínculos concretos entre la felicidad y la productividad en los puestos de trabajo, partiendo de la siguiente premisa “una persona feliz, podrá enfocar toda su capacidad creativa hacia las actividades que realiza, sacando mayor provecho y mayor rendimiento del tiempo invertido; con los consiguientes beneficios, tanto a nivel personal, como para la empresa”. Pedro propone nueve razones por las que felicidad y productividad deben ser consideradas como sinónimos en los entornos profesionales:

1. Un trabajador feliz, es un trabajador motivado y optimista: La motivación es uno de los motores de la productividad, pero sólo se alimenta de felicidad, es su combustible.
2. Un trabajador feliz desarrolla todo su talento y da mucho más de sí mismo: La felicidad ayuda a que el talento natural de las personas fluya de forma continua;
3. Un trabajador feliz se adapta mejor al equipo: La felicidad mejora nuestra relación con los demás.
4. Un trabajador feliz es mucho más creativo: El buen humor abre la mente, y en las mentes abiertas, es más posible que surjan buenas ideas.
5. Un trabajador feliz se adapta mejor a los cambios: Las personas felices entienden mejor los cambios, se resisten menos a su imposición y terminan siendo prescriptores de los mismos.
6. Un trabajador feliz es menos propenso a equivocarse: La razón es simple, alguien que está feliz piensa menos en los errores y esto le ayuda a no cometerlos.
7. Un trabajador feliz es un trabajador saludable y un promotor de la seguridad en el trabajo. (Tatum, 2010)



**f) Esferas de influencia**

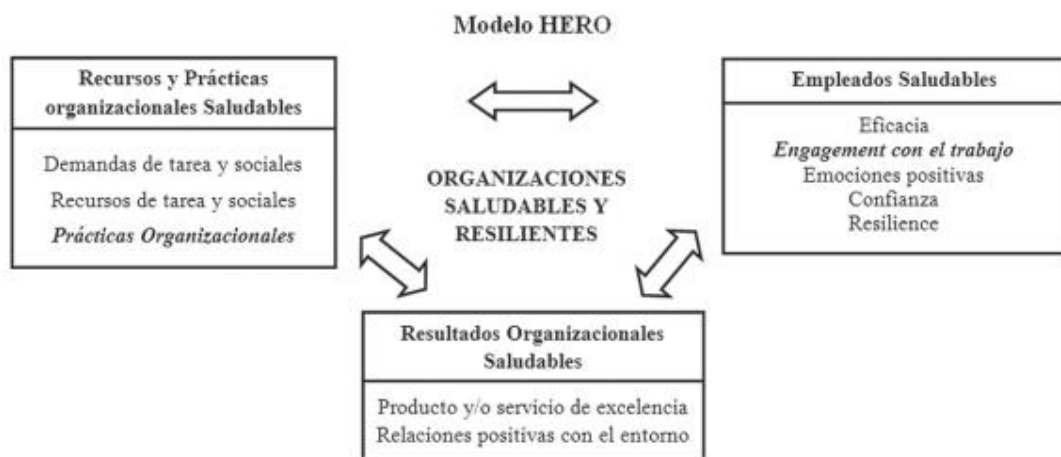
Pero no siempre es necesario cambiar de trabajo también podemos poner la atención en aquellos elementos que más nos puedan motivar. El Profesor Pérez López, realizó una interesante clasificación de los factores motivadores en la que podemos distinguir tres grandes tipos:

1. Factores Extrínsecos: Cualquier tipo de estímulo que sea ajeno a la persona que se quiere motivar, que genere en ella un diferencial positivo. Dentro de este grupo podemos englobar factores como el salario, el reconocimiento, las políticas organizativas o los comportamientos que sirven de ejemplo (acciones que provocan a su vez acción en el otro).
2. Factores Intrínsecos: Motivos o excusas internas generadas por la propia persona que realiza la acción. Estos se pueden englobar en dos: Disfrute y Deber. El que la persona se divierta realizando la tarea provoca un estado de ilusión, y el sentimiento de deber, moviliza directamente a la persona hacia la acción.
3. Factores Trascendentes: Los estados o resultados provocados en otras personas como consecuencia de la acción de la persona motivada, son los factores motivadores. Es decir encuentro la motivación en la reacción de los demás: su ilusión, su satisfacción, etc. La efectividad de estos factores está determinada por los valores del individuo. Algunos ejemplos pueden ser la solidaridad, la lealtad, el sentimiento de equipo, que consiguen en algunas personas que comparten estos valores, incluso que se antepongan los intereses del otro a los propios (Tatum, 2010).

**g) Esferas de influencia**

El Modelo HERO constituye un modelo heurístico y teórico que permite integrar resultados basándose en evidencia teórica y empírica que proviene de las investigaciones sobre estrés laboral, DRH, comportamiento organizacional y desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. (Llorens, Del Líbano & Salanova, 2009). De acuerdo con este modelo, una organización saludable y resiliente

combina tres componentes clave que interaccionan entre sí: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (e.g., recursos laborales, prácticas organizacionales saludables), (2) empleados saludables (e.g., creencias de eficacia, confianza organizacional, engagement con el trabajo) y (3) resultados organizacionales saludables (e.g., desempeño) (Salanova y cols., 2012). Dado que se trata de un modelo heurístico, debe ponerse a prueba a través de las relaciones específicas entre algunas variables de los componentes clave. Como consecuencia, en el presente estudio, nos centramos en dos componentes específicos del Modelo HERO: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (en concreto en las prácticas organizacionales saludables) y (2) empleados saludables (en concreto en el engagement con el trabajo). (Acosta, Salanova, & Llorens, 2011)



**Figura 1.** Modelo Hero

**Fuente:** Modelo HERO. tomado de (Acosta, Salanova, & Llorens, 2011)

## **h) Organizaciones saludables frente a organizaciones tóxicas**

Las organizaciones tóxicas cuentan con ambientes poco saludables o nocivos para el trabajador. Una organización psicosocialmente enferma es aquella organización en la que el efecto de factores psicosociales es negativo para el trabajador, pero también tiene consecuencias negativas para la organización. (Sena de Haro, 2016)

### **Características de las organizaciones tóxicas**

Si se identifica cómo son las organizaciones tóxicas se sabrá cómo evitarlas, si bien evitar lo negativo no es suficiente para al hablar de psicología positiva.

Frost se refiere a un medio de trabajo tóxico como aquel en el que las prácticas de la organización y las actitudes y acciones de los directivos son emocionalmente insensibles. Cinco características principales:

- Comunicación pobre u obstaculizada: afectara a nivel individual, grupal y organizacional.
- Relaciones interpersonales frías o conflictivas.
- Conflicto y ambigüedad de rol.
- Ausencia de feedback, o información sobre el propio rendimiento o inadecuación del mismo.
- Falta de identificación con la organización. (Sena de Haro, 2016)

Existe una sexta característica no recogida en la clasificación de Frost. Se trata de organizaciones donde los trabajadores desempeñan su labor, sometidos a un elevado grado de estrés. (Sena de Haro, 2016)

### **Características de las organizaciones saludables**

El modelo heurístico de organización saludable de Salanova entiende que una organización saludable es aquella que desarrolla prácticas organizacionales saludables de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de empleados saludables y de

resultados saludables. (Sena de Haro, 2016)

Para esta autora los tres elementos de interaccionan entre sí, es decir, las prácticas saludables influyen en el desarrollo tanto de los empleados saludables como de los resultados saludables, que a lo largo del tiempo influirán mejorando las formas de organizar y estructurar los procesos de trabajo, generando procesos de mejora constante a lo largo del tiempo. (Sena de Haro, 2016)

Respecto a las prácticas saludables para gestionar y estructurar los procesos de trabajo, este modelo señala dos aspectos:

**Los recursos estructurales:** Pertenecen al ambiente físico o estructural, tanto a nivel de las tareas como a nivel organizacional. Aquí distingue entre:

- Recursos de tarea: serían las características de las tareas tales como: claridad, autonomía, la variedad, y la existencia de información y feedback sobre las mismas.
- Recursos de organización: como prácticas de gestión de recursos humanos, cultura, valores y liderazgo y objetivos organizacionales. (Sena de Haro, 2016)

**Los recursos de sociales:** se refiere al contexto social del trabajo. Estos formarían parte del llamado “capital social” de la organización, Luthans y Youssef destacan tres aspectos dentro de los recursos sociales:

- Redes sociales: lazos y relaciones dentro y fuera de la organización.
- Normas de conducta -valores y creencias básicas –
- La confianza. (Sena de Haro, 2016)

### **Resultados del modelo de Salanova:**

Respecto a la excelencia organizacional, se encontraron relación entre los indicadores de bienestar subjetivo y el desempeño organizacional.

Se espera que tanto los empleados como los productos y/o servicios sean saludables. (Sena de Haro, 2016)

Uno de los objetivos de las organizaciones saludables es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior, lo que en los últimos años se ha denominado responsabilidad social corporativa y que se podría definir como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral medioambiental y de los derechos humanos. (Sena de Haro, 2016)

El modelo de Proceso de intervención en las organizaciones saludables Dejoy: Distinguen una serie de procesos y resultados. Su objetivo era ayudar a las organizaciones a mejorar su capacidad de crear organizaciones saludables y se basa en 3 grandes marcos teóricos de la psicología organizacional:

- Gestión de la calidad total
- Las organizaciones que aprenden
- Los procesos de implicación de los empleados. (Sena de Haro, 2016)

El primer aspecto del modelo: El apoyo de la dirección y la participación en la solución de problemas cuenta con tres inputs:

- Compartir información
- Implicación
- Recursos.

Cualquier intervención implica participación en el proceso de solución de problemas, que influye en:

- Diseño del puesto

- Clima organizacional
- Perspectivas de futuro. (Sena de Haro, 2016)

Conseguir una organización saludable implica cambios en el diseño del puesto, en el clima organizacional o en las perspectivas de futuro.

Conseguir una organización saludable implica cambios en el diseño del puesto, en el clima organizacional o en las perspectivas de futuro.

Resultados del Modelo de DeJoy: las consecuencias de la evaluación del diseño del puesto, el clima organizacional y las perspectivas de futuro, llevan a una mayor satisfacción y un mejor ajuste psicológico al trabajo. Los autores señalan como resultados a largo plazo, la efectividad organizacional y el bienestar de los empleados. (Sena de Haro, 2016)

#### **i) Dimensiones.**

##### **La conciliación de la vida familiar, personal y laboral,**

Esta es una estrategia que permite la consecución de productividad y rendimiento en la organización, por medio de las diferentes acciones facilitadas por la empresa cuyo fin sea generar un equilibrio entre los diferentes ámbitos de la vida del empleado, es decir, donde los diferentes ámbitos, tanto laborales como personales y familiares puedan coexistir sin interferir de manera negativa en el otro (Idrovo, 2006) citado por (Salcedo & Salcedo, 2017)

##### **Los planes de formación.**

En este sentido, la formación puede ser definida como una estrategia organizacional que es sistematizada y planificada, que lo que permite es actualizar los conocimientos y habilidades de los trabajadores con el fin de enfrentar el continuo cambio, y así lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción para la persona, por ende, lo que se busca por medio de esta, es que las personas puedan ejecutar sus funciones de manera eficiente y eficaz, y esto permita desarrollarse profesionalmente

(Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2014) citado por (Salcedo & Salcedo, 2017).

### **El desarrollo de plan de carrera**

Esta puede verse desde dos perspectivas; la del individuo o de la organización. En cuanto a la primera, el plan carrera o profesional, es entendido como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las reacciones y actitudes que experimenta en relación a lo anterior. En esta perspectiva, el estudio de la carrera se centra en las experiencias que tienen las personas en su trabajo, así, una persona puede permanecer en un mismo puesto de trabajo y adquirir nuevas habilidades y potencializar competencias, teniendo así éxito profesional, sin que necesariamente sea ascendido; o puede desarrollar su carrera a partir de diferentes puestos o cargos, áreas o incluso organizaciones (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007) citado por (Salcedo & Salcedo, 2017).

### **La recompensa**

Esta hace referencia a los mecanismos y estrategias implementadas desde la gestión de recursos humanos para garantizar que los trabajadores reciban recompensas acordes con sus expectativas y con el esfuerzo que realizan. De este modo, hace referencia al conjunto de recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas que un trabajador recibe por desempeñar su trabajo de manera eficiente. Estas están diseñadas para motivar a los empleados a que se esfuercen más para darle fin a las tareas que se han propuesto; impulsando logros específicos y basándose en el desempeño y no en las horas laboradas (Ruballo, Vásquez y Vásquez, 2011) citado por (Salcedo & Salcedo, 2017).

### 2.2.2. Engagement

#### a) Definiciones

En ocasiones puede ser subjetivo el estudio de un fenómeno si no es identificado lo que se investiga, para una conceptualización más precisa del engagement, revisaremos algunas definiciones otorgadas por autores y empresas de consultoría en recursos humanos, que han realizado investigaciones referentes a este tema.

- May, Gilson y Harter (2004) identifican tres dimensiones del compromiso de trabajo: el componente físico, el componente emocional y el componente cognitivo. 1. Componente físico: la energía utilizada para realizar una labor o actividad en el trabajo. 2. Componente emocional: es descrito como los sentimientos involucrados en las actividades que realiza el empleado. 3. Componente cognitivo: se describe como la implicación en un trabajo, de tal manera que todo lo demás se olvida.
- Schaufeli y Salanova (2007) refieren que el engagement, es un constructo que hace relevancia al funcionamiento óptimo de los empleados, reconociendo la importancia de desarrollar en ellos, motivación, pro actividad, responsabilidad e involucramiento con la organización.
- Para Salgado y Peiro (2008) el engagement es el conjunto de las experiencias positivas que pueden derivarse del trabajo y que hacen que la persona se vincule a la organización.
- Salanova y Llores (2009) definen al engagement como estado de realización mental positivo, afectivo-emocional de plenitud, caracterizado por un componente físico, emocional y cognitivo, que hace referencia al vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo, respectivamente. Lo anterior, significa que las personas que se encuentran en un estado de engagement, se caracterizan por aportar su energía y mantener una relación estrecha con sus



actividades laborales, pues se sienten capaces de responder ante las demandas del puesto de manera eficaz.

**b) Modelos de engagement.**

Para conocer las causas y derivantes del engagement, conviene conocer algunas de las teorías psicosociales que representan este concepto, por lo cual a continuación se revisaran el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL), el Papel de los Recursos Personales y la Teoría Social Cognitiva. El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL), expone que cada tipo de organización o de ocupación incluye diferentes tipos de demandas y recursos para desempeñarse positivamente, lo que significa que el modelo es flexible en relación a lo necesario para generar engagement. Las demandas son las características de la organización y del trabajo, que requieren de un esfuerzo físico o psicológico por parte del empleado para que sean realizadas, siendo los recursos necesarios para hacer frente a las demandas. Dichos recursos, son funcionales para la consecución de los objetivos, reducir las demandas laborales y sus implicaciones fisiológicas y psicológicas, y por último, estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. (Serrano, 2014).

**c) La importancia del engagement en las organizaciones actuales.**

Ante la necesidad de generar engagement en los trabajadores, es necesario realizar intervenciones encaminadas al establecimiento del mismo. El objetivo de estas intervenciones es, en último lugar, conseguir que los empleados en particular y las personas en general encuentren la felicidad, y por tanto que las organizaciones estén formadas por trabajadores “engaged”, lo cual nos daría un indicador de una organización saludable. Entendiendo por organización saludable aquella en la que se realizan prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influyen en el desarrollo de empleados saludables y “engaged”, así como resultados

organizacionales saludables (Salanova, 2008)

**d) Estrategias para generar engagement en el capital humano.**

Una vez que ya conocemos cuáles son las ventajas de tener empleados saludables, lógicamente nos preguntamos “¿cómo se puede incrementar el engagement de los empleados? ¿Qué tipo de intervención se ha de llevar a cabo?”. Hasta ahora se llevaban a cabo dos tipos de intervenciones basadas en el Modelo Médico de Enfermedad: la curación y la prevención. La cura se basa en la idea de que algo funciona mal, está enfermo y por tanto hay que curarlo; así, nos entraríamos sólo en aquellos trabajadores “enfermos”. (Serrano, 2014)

**e) ¿Qué es el engagement en el trabajo?**

El engagement en el trabajo se define como un estado mental positivo, relativamente persistente, relacionado con el trabajo y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). El vigor (dimensión conductual) conlleva altos niveles de energía y activación mental en el trabajo y el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dedicación (dimensión afectiva) se refiere a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo. La absorción (dimensión cognitiva) implica estar totalmente concentrado en el trabajo, experimentar que el tiempo “pasa volando” y que se tienen dificultades en desconectarse o desligarse de lo que se está haciendo debido a esa alta concentración y disfrute. (Rodríguez, Martínez, & Salanova, 2014)

**f) Engagement, Sus causas y sus consecuencias**

El desarrollo de altos niveles de engagement en una organización permite que los colaboradores se relacionen en forma más activa, intensa y comprometida con sus objetivos. Al mismo tiempo, las personas se ven beneficiadas, ya que un ambiente laboral que potencia este estado también resulta más satisfactorio, lo que a su vez permite disfrutar más la vida laboral. De forma contraria a lo que ocurre con el engagement, los ambientes de trabajo que exigen a sus colaboradores más allá de sus capacidades, que no entregan herramientas para ayudar a superar los desafíos laborales o que simplemente no dan espacios para recuperar energía, pueden generar niveles de desgaste excesivo. Esto dificulta la activación en el trabajo y el logro de niveles sostenidos de alto desempeño. En otras palabras, el colaborador entra en un estado de agotamiento, uno de los tres elementos constitutivos del Burnout<sup>2</sup> (los dos restantes son el desinterés y la pérdida de efectividad personal). A medida que aumenta la sensación de agotamiento, entendido como el sentirse fatigado de forma crónica y a un nivel extremo, las personas comienzan a perder el interés hacia su trabajo y desarrollan una actitud negativa hacia su entorno laboral, afectando su desempeño y productividad. Todo lo anterior sucede porque, al sentirse completamente desgastados, pierden la capacidad de recuperar los niveles de energía que les permiten involucrarse, activarse y dedicarse al cumplimiento de sus objetivos laborales

**g) Principales predictores del engagement y agotamiento**

El instrumento utilizado para la medición de los niveles de engagement y agotamiento también contempla la medición de las variables que los determinan. Estas variables o “palancas” corresponden al Modelo de Recursos y Demandas del Trabajo, que se agrupan en tres factores que, a su vez, están compuestos por distintas dimensiones. (Araneda Díaz, 2017)



**Figura 2.** Principales predictores del engagement y agotamiento

**Fuente:** (Araneda Díaz, 2017)

La encuesta de Recursos y Demandas Laborales que se utilizó contiene un total de 12 dimensiones agrupadas en Recursos del Trabajo, Recursos Personales y Demandas del Trabajo. Recursos del Trabajo: estimulan el crecimiento profesional y ayudan a enfrentar de mejor manera las exigencias del trabajo. • Oportunidades de desarrollo: Espacios que una persona tiene para crecer, desarrollarse y aprender en su trabajo. • Coaching: Acciones realizadas por un supervisor que apuntan a aumentar el desempeño de las personas de su equipo y a fomentar la cercanía y confianza de la relación. • Retroalimentación: Grado de información que una persona recibe acerca de su desempeño y del nivel de cumplimiento de los objetivos de su cargo. • Apoyo Social: Redes de colaboración con colegas, que permiten a una persona sentirse valorado y apoyado en su lugar de trabajo. • Autonomía: Nivel

de control, libertad y flexibilidad que una persona posee en su trabajo. A mayor autonomía una persona tiene mayores posibilidades de decidir cómo realizarlo. (Araneda Díaz, 2017)

Recursos Personales: autoevaluaciones positivas asociadas a la capacidad de control que cada persona siente sobre sus desafíos laborales.

- Optimismo: Manera en que una persona percibe el mundo e interpreta las cosas que suceden en diversas situaciones, otorgándole un sesgo positivo y esperando cosas buenas del futuro.
- Auto Eficacia: Percepción de ser capaz y estar preparado para enfrentar las exigencias del trabajo. A mayor autoeficacia, una persona se sentirá capaz de enfrentar mayores desafíos y exigencias. (Araneda Díaz, 2017)

Demandas del Trabajo: aspectos del trabajo que producen tensión y que exigen esfuerzo mental o físico.

- Trabas Administrativas: Burocracia asociada a la resolución de obstáculos o autorizaciones administrativas que constantemente dificultan y enlentecen el cumplimiento de objetivos en el trabajo. Genera desgaste que se asocia al agotamiento de los equipos.
- Conflicto de Rol: Situaciones laborales en que distintas personas esperan cosas distintas respecto al trabajo de alguien. También genera desgaste y es una fuente de agotamiento.
- Demandas Emocionales: Carga emocional asociada a la ejecución de un trabajo determinado, típicamente en cargos asociados a la entrega de servicios cara a cara a los clientes. Al igual que las demandas anteriores, actúa obstaculizando el trabajo y, por tanto, genera agotamiento en las personas. (Araneda Díaz, 2017)

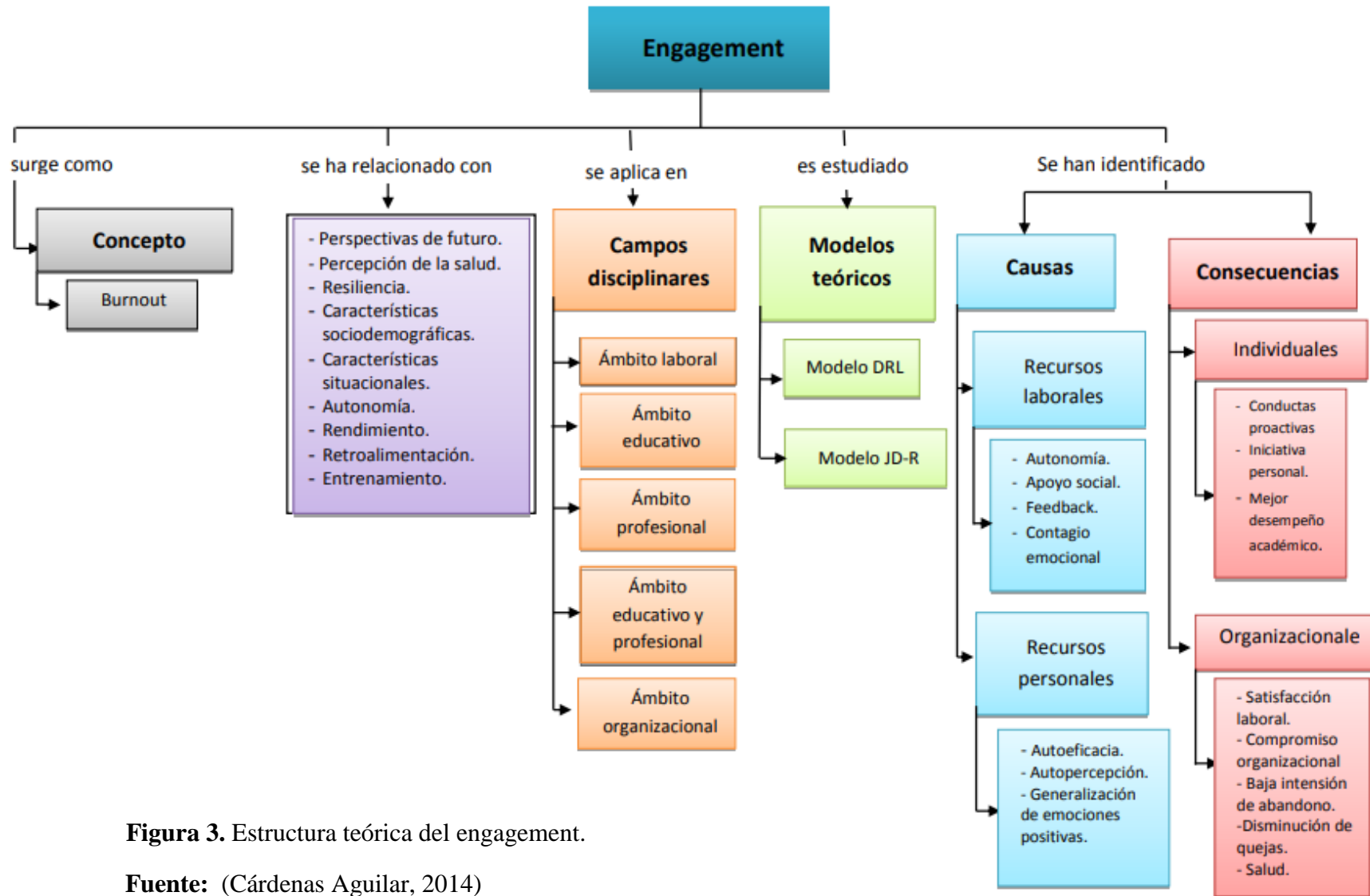
#### **h) Engaging Leadership**

El líder tiene una posición de privilegio que le entrega una influencia enorme sobre el equipo que tiene a su cargo, lo cual tiene efectos tanto en los recursos que las personas tienen a disposición como también en las demandas a las que se enfrentan. Las investigaciones recientes en el ámbito del liderazgo y del engagement han logrado proveer valiosos aprendizajes que pueden ser fácilmente integrados en la práctica cotidiana de los líderes, para así aumentar su eficacia. Quienes ejercen roles de jefatura de equipos poseen una capacidad natural para administrar los ciclos, cargas y espacios de recuperación en el trabajo. (Araneda Díaz, 2017)

Quienes dirigen equipos son capaces de determinar si la experiencia cotidiana de sus seguidores será positiva o negativa. Por esto, el que los líderes reconozcan los principios de cómo administrar el equilibrio entre las demandas (tensión y desafío del equipo) y los recursos (herramientas para enfrentar mejor las demandas) se vuelve crítico para resguardar el engagement. (Araneda Díaz, 2017)

Cuando los líderes son capaces de regular el nivel de exigencia, son capaces de activar a los equipos en momentos de baja demanda o también de evitar la sobrecarga en momentos de alta.

De igual manera, son capaces de responder con apoyo y estrategias de recuperación frente a los momentos en que las exigencias del trabajo aumentan más allá de lo normal, para evitar el agotamiento cuando la sobrecarga es evidente. (Araneda Díaz, 2017)



**Figura 3.** Estructura teórica del engagement.

**Fuente:** (Cárdenas Aguilar, 2014)

**i) Estructura teórica del engagement**

El engagement surge en 1990 con William A. Kahn, quien estudia las organizaciones dedicadas al cuidado de personas con bajos recursos, con enfermedades o en edad avanzada tales como: escuelas, hospitales, agencias de trabajo social, centros de salud e instituciones religiosas (Kahn, s.f.), en sus trabajos identifica los problemas que presentan y las estrategias que utilizan para enfrentar estos problemas. A través de estos estudios, el “engagement” surge relacionado con el compromiso, es decir, el estado en el cual las personas expresan su ser entero -física, cognitiva y emocionalmente- en el papel que desempeñan

**j) Dimensiones.**

**El vigor**

Se relaciona con un componente conductual y hace referencia a altos niveles de energía mientras se trabaja y una gran resistencia y activación mental en el contexto laboral, debido al deseo y la predisposición de esforzarse en la realización de las tareas, más allá de las dificultades que se puedan presentar trabajo (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011) citado por (Salcedo & Salcedo, 2017)

**La dedicación**

Se relaciona con un componente emocional y es expresada como una alta implicación laboral, junto con una identificación con el reto, altos niveles de significado del trabajo, la inspiración y el orgullo presente en el trabajo; es decir, la dedicación es involucrarse, entusiasmarse, estar orgulloso e inspirado en el trabajo y se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío trabajo (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011) citado por (Salcedo & Salcedo, 2017).

**La absorción**

Se relaciona con un componente cognitivo; se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo y se relaciona con



el componente cognitivo. De este modo, la absorción, se relaciona con la concentración que un trabajador puede alcanzar en el entorno laboral; llevando esto a que la persona pueda tener la sensación de que el tiempo pasa volando; provocando dificultades para desconectarse de la tarea, debido a los sentimientos de goce, satisfacción y concentración vividos con el trabajo (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011) citado por (Salcedo & Salcedo, 2017)

### **2.2.3. Definiciones conceptuales**

#### **Absorción**

Percepción respecto al nivel de concentración en el trabajo y la sensación de estar felizmente absorto en lo que se está haciendo, al punto de perder la noción del tiempo. También se relaciona al nivel de activación en el trabajo, pero enfocado en el aspecto mental o cognitivo. (Araneda Díaz, 2017)

#### **Afectividad positiva**

Las emociones contribuyen a estados afectivos más generales y globales. Así, podríamos advertir estados afectivos más generales y globales. Así podríamos advertir estados positivos y negativos refiriéndonos a un estado general de placer o displacer que reflejaría la valencia general del afecto

#### **Agotamiento**

Exceso de demandas para el nivel de recursos disponibles (Araneda Díaz, 2017).

#### **Autoeficacia**

Bandura (1997) define la autoeficacia como las "creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados".

#### **Dedicación**

Sensación de estar profundamente involucrado con el trabajo, experimentando orgullo, significado y entusiasmo. Es la principal medida

de involucramiento e interés respecto de los objetivos laborales. (Araneda Díaz, 2017)

### **Felicidad organizacional**

“Capacidad de una organización para brindar y posibilitar a sus colaboradores las condiciones necesarias y los procesos que les permita el desarrollo de sus fortalezas individuales y grupales, para enfocar su desempeño hacia las metas de la empresa que sean sostenibles y sustentables, construyendo un activo intangible, difícilmente de imitar en el mercado”. (Fernández, 2015)

### **Organización saludable**

Es un hecho hoy día que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, en donde existen crisis y convulsiones económicas y financieras, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos; para conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas con estos valores y con el contexto global tan complejo. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico, la experiencia y el talento, así como en la auto-gestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general (Solanova, 2009)

### **Resiliencia**

Concepto clave que desarrollamos para entender el concepto organizacional y holístico en el que se fundamenta el modelo HERO (Solanova, 2012).

### **Vigor**

Percepción respecto del nivel de energía y resistencia disponible para realizar el trabajo. Es la principal medida de activación que compone el engagement. (Araneda Díaz, 2017)

## **2.3. Formulación de hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis general**

Las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.

### **2.3.2. Hipótesis específicas**

- a) La conciliación Trabajo Familia se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.
- b) Los planes de formación se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.
- c) El desarrollo del plan de carrera se relaciona con significativamente el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.
- d) Las recompensas se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1. Diseño de metodológico

#### 3.1.1. Tipo

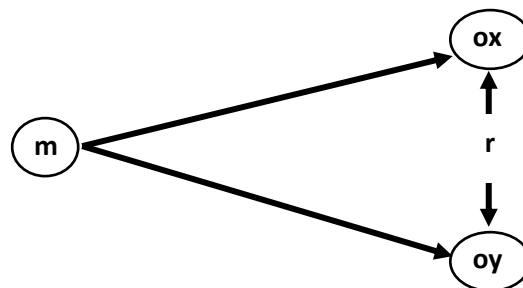
El tipo de investigación es aplicada (Carrasco, 2006)

#### 3.1.2. Nivel de investigación

De nivel descriptivo. (Carrasco, 2006)

#### 3.1.3. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental-transeccional-correlacional. Según (Hernández y et al., 2014), se propone el siguiente diagrama:



Dónde:

m = muestra

ox = Prácticas organizacionales saludables

oy = Engagement

r = Relación entre las variables

#### 3.1.4. Enfoque

La presente investigación tiene enfoque mixto.

### 3.2. Población y muestra.

#### 3.2.1. Población.

La población de estudio estará conformada por 247 trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

#### 3.2.2. Muestra

En este trabajo de investigación se aplicó la fórmula de población finita para hallar la muestra necesaria:

$$m = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

m= Muestra necesaria

N = población

Z = nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de no éxito

e = Error muestral

Remplazando tenemos:

$$Z^2 = 3.84 \quad P = 0.5 \quad Q = 0.5 \quad N = 247 \quad e^2 = 0.0025$$

Obtenido como resultado: 151

Según la fórmula de la muestra ajustada

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

n = Muestra ajustada

n' = Muestra hallada con la fórmula de población finita

N = Población

Entonces

$n = ?$                    $n' = 151$                    $N = 247$

Por lo tanto, la muestra ajustada es 94 trabajadores nombrados

Los datos fueron obtenidos de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

### 3.3. Operacionalización de las variables

**Cuadro 1: Variable X**

Variable	Dimensión	Indicador
Practicas Organizacionales Saludables	Conciliación del Trabajo Familia	Horarios
		Permisos
		Programas familiares
	Planes de formación	Desempeño
		Capacitación
	Desarrollo del plan de carrera	Cambio de puesto
		Políticas de plan de carrera
Recompensas	Salario	
Engagement	Vigor	Reconocimiento
		Interés
		Satisfacción
	Dedicación	Actitud
		Compromiso
	Absorción	Desenvolvimiento
		Contento
	Concentración	

**Fuente:** Adaptado de (Salcedo & Salcedo, 2017).

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1. Técnicas

Se recogió la información mediante la encuesta.

Se realizó dos encuestas, una para las practicas organizacionales saludables y la otra del engagement.

#### 3.4.2. Descripción Instrumentos

Para el recojo de información se utilizará un cuestionario estructurado de 20 preguntas para las Practicas Organizacionales Saludables la cual se divide

en 04 dimensiones: Conciliación Familia – Trabajo con 08 preguntas, Planes de formación, Desarrollo del plan de carrera y recompensas con 04 preguntas cada uno y 18 para el engagement la cual se divide en 03 dimensiones: Vigor y dedicación con 07 preguntas y absorción con 04 preguntas.

Las encuestas de prácticas organizacionales saludables y engagement tienen la siguiente escala de valoración:

1= No            2= A veces    3= Casi siempre    4= Si

Las cuales fueron validadas con el alfa de Cronbach, obteniendo lo siguiente:

**Tabla 1.** Resumen de procesamiento de casos  
prácticas organizacionales saludables

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

En la tabla 1, resumen de procesamiento de casos, se aprecia que se ha tomado 20 encuestas a los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

**Tabla 2.** Estadísticas de fiabilidad de prácticas  
organizacionales saludables

Alfa de Cronbach	N de elementos
,760	20

En la tabla 2, estadísticas de fiabilidad, el alfa de Cronbach alcanza el 0.760 que corresponde al cuestionario practicas organizacionales saludables

**Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad del engagement**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,712	18

En la tabla 3, estadísticas de fiabilidad, al alfa de Cronbach alcanza el 0.712 que corresponde al cuestionario de engagement

Según el criterio general, (George, D., & Mallery, P., 2003), sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

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

Por lo tanto, comparando con la tabla de George & Mallery, nuestro resultado de 0.760 y 0.712 que se ubican en el rango de aceptable, por lo que se acepta la fiabilidad de las encuestas para aplicarla en la muestra.

### 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Las técnicas que se usaron fueron: Elección del tipo de estadístico para la prueba de hipótesis, realizando la prueba de normalidad, Tablas de frecuencias y porcentajes, Elaboración de figuras., Análisis inferencial de la contrastación de la hipótesis.



**Tabla 4. Prueba de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Conciliación trabajo familia	,300	94	,000	,746	94	,000
Planes de formación	,313	94	,000	,811	94	,000
Desarrollo del plan de carrera	,274	94	,000	,792	94	,000
Recompensas	,300	94	,000	,808	94	,000
Practicas organizacionales saludables	,361	94	,000	,723	94	,000
Engagement	,324	94	,000	,725	94	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Según la tabla 4, al tener 94 encuestados usamos la prueba de Kolmogorov-Smirnov, donde la sig bilateral es 0.00 donde es menor a 0.5, donde los datos no son normales, por lo que usamos la prueba no paramétrica del Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV

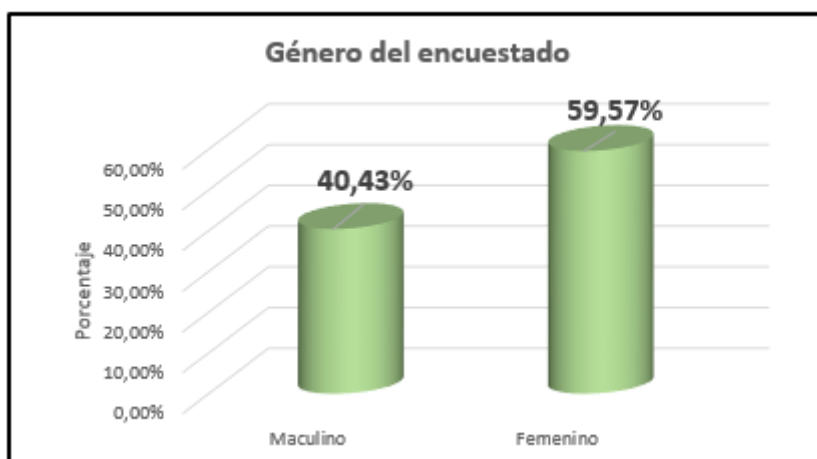
### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

De los 94 encuestados, el 59.57% (56) son del sexo femenino y 40.43% (38) son del sexo masculino.

*Tabla 5. Genero del encuestado*

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válido	Masculino	38	40,43
	Femenino	56	59,57
	Total	94	100,00

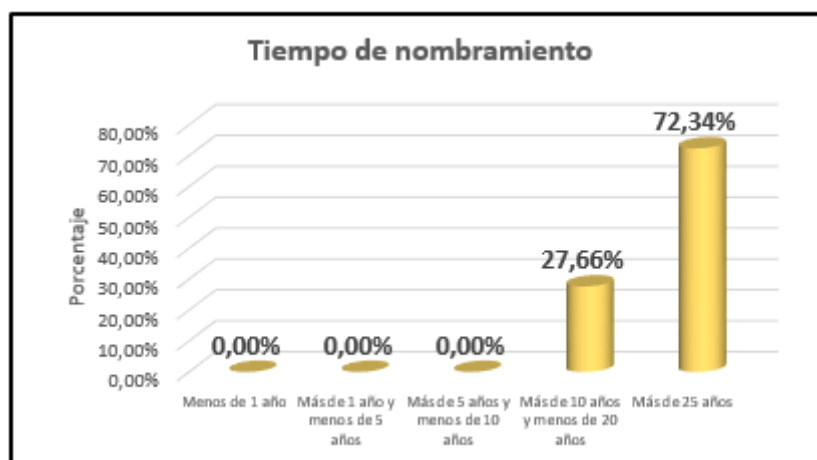


*Figura 4. Genero del encuestado*

De los 94 encuestados, 72.34% (68), son trabajadores que tienen más de 25 años de nombrados y 27.66% (26) son nombrados entre 10 y 20 años.

**Tabla 6. Tiempo de nombramiento del trabajador**

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válido	Más de 10 años y menos de 20 años	26	27,66
	Más de 25 años	68	72,34
	Total	94	100,00



**Figura 5. Tiempo de nombramiento del trabajador**

De los 94 encuestados el 51.06% (48) respondieron casi siempre, el 42.55% (40) a veces y el 6.38% (6) Si, respecto a la dimensión Conciliación trabajo y familia, donde se manejan el permiso por maternidad, horarios y permisos por alguna enfermedad en la familia.

**Tabla 7. Conciliación trabajo familia**

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válido	A veces	40	42,55
	Casi siempre	48	51,06
	Si	6	6,38
	Total	94	100,00



**Figura 6. Conciliación trabajo familia**

De los 94 encuestados el 56.38% (53) respondieron casi siempre, el 30.85% (29) a veces, el 10.64% (6) Si y el 2.13% (2) No, respecto a la dimensión Planes de formación, donde las competencias técnicas o las habilidades interpersonales, capacitaciones para el personal, beneficio de la capacitación para su puesto de trabajo.

**Tabla 8. Planes de formación**

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válido	No	2	2,13
	A veces	29	30,85
	Casi siempre	53	56,38
	Si	10	10,64
	Total	94	100,00



**Figura 7. Planes de formación**

De los 94 encuestados el 47.87 (45) respondieron casi siempre, el 42.55% (40) a veces, el 8.52% (8) Si y el 1.06% (1) No, respecto a la dimensión Plan de carrera, donde se pregunta si ud. puede cambiar de puesto, si desarrolla un plan de carrera, y si tiene información sobre el plan de carrera.

**Tabla 9. Desarrollo del plan de carrera**

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válido	No	1	1,06
	A veces	40	42,55
	Casi siempre	45	47,87
	Si	8	8,52
	Total	94	100,00

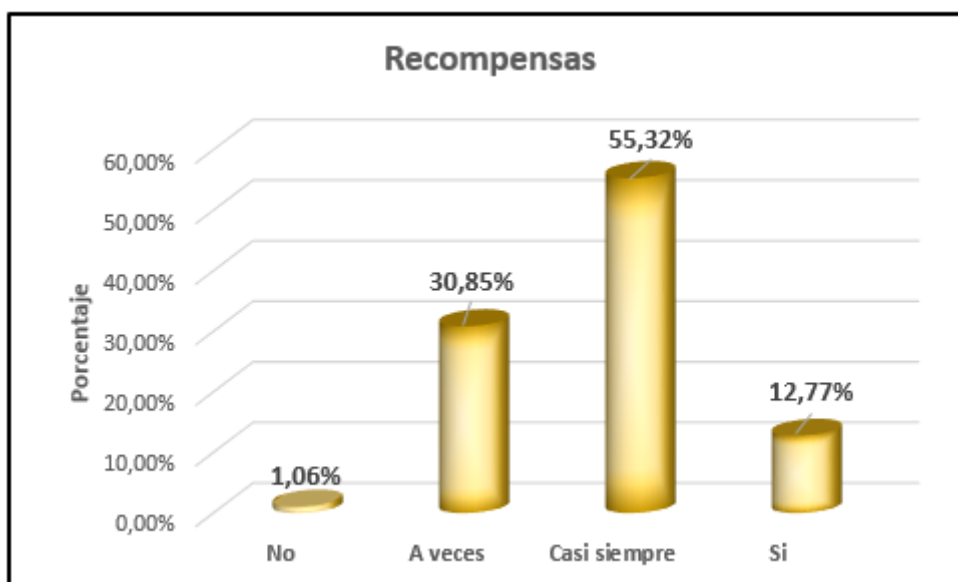


**Figura 8. Desarrollo del plan de carrera**

De los 94 encuestados el 55.32% (52) respondieron casi siempre, el 30.85% (29) a veces, el 12.77% (12) Si y el 1.06% (1) No, respecto a la dimensión recompensas, donde se pregunta sobre los sueldos, recompensas por su productividad y eficiencia, motivación del personal.

**Tabla 10. Recompensas**

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válido	No	1	1,06
	A veces	29	30,85
	Casi siempre	52	55,32
	Si	12	12,77
	Total	94	100,00



**Figura 9. Recompensas**

De los 94 encuestados el 61.70% (58) respondieron casi siempre, el 32.98% (31) a veces, el 5.32% (5) Si, respecto a la variable Practicas organizacionales saludables, donde se une la información de la conciliación familia trabajo, planes de formación, desarrollo del plan de carrera y recompensas.

**Tabla 11. Practicas organizacionales saludables**

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válido	A veces	31	32,98
	Casi siempre	58	61,70
	Si	5	5,32
	Total	94	100,00



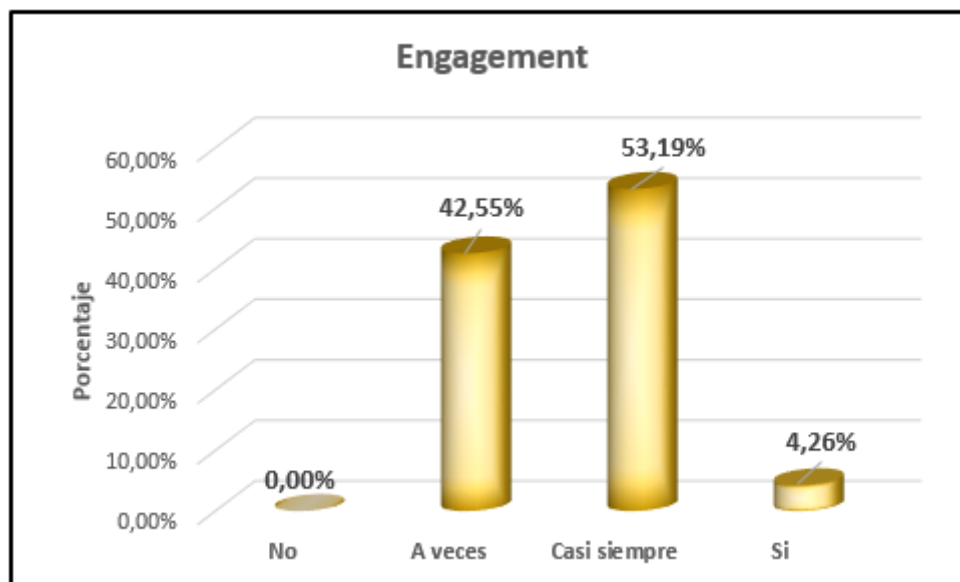
**Figura 10. Practicas organizacionales saludables**



De los 94 encuestados el 53.19% (50) respondieron casi siempre, el 42.55% (40) a veces y el 4.26% (4) Si, respecto a la variable Engagement, donde se ve las dimensiones Vigor (significado, importancia, deseos sobre su labora en la universidad), dedicación (Compromiso, retos, objetivos trazados en sus puestos de trabajo) y Absorción (enfocado en sus labores, el tiempo se le va volando, concentración en sus labores diarias).

**Tabla 12. Engagement**

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válido	A veces	40	42,55
	Casi siempre	50	53,19
	Si	4	4,26
	Total	94	100,00



**Figura 11. Engagement**

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### a) Hipótesis específica 1

La conciliación Trabajo Familia se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.

Se propone las hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: La conciliación Trabajo Familia no se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados

H<sub>a</sub>: La conciliación Trabajo Familia se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 13, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y un coeficiente de correlación de 0.368.

**Tabla 13. Correlaciones entre la Conciliación de trabajo familia y engagement**

			Conciliación trabajo familia	Engagement
Rho de Spearman	Conciliación trabajo familia	Coeficiente de correlación	1,000	,368**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Engagement	Coeficiente de correlación	,368**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	94	94

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

**b) Hipótesis específica 2**

Los planes de formación se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.

Se propone las hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: Los planes de formación no se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados

H<sub>a</sub>: Los planes de formación se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 14, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y un coeficiente de correlación de 0.551.

**Tabla 14. Correlaciones entre los planes de formación y engagement**

			Planes de formación	Engagement
Rho de Spearman	Planes de formación	Coeficiente de correlación	1,000	,551**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Engagement	Coeficiente de correlación	,551**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	94	94

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

**c) Hipótesis específica 3**

El desarrollo del plan de carrera se relaciona con significativamente el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.

Se propone las hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: El desarrollo del plan de carrera no se relaciona con significativamente el engagement en los trabajadores nombrados

H<sub>a</sub>: El desarrollo del plan de carrera se relaciona con significativamente el engagement en los trabajadores nombrados

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 15, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y un coeficiente de correlación de 0.597.

***Tabla 15. Correlaciones entre el desarrollo del plan de carrera y engagement***

			Desarrollo del plan de carrera	Engagement
Rho de Spearman	Desarrollo del plan de carrera	Coeficiente de correlación	1,000	,597**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Engagement	Coeficiente de correlación	,597**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	94	94

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

**d) Hipótesis específica 4**

Las recompensas se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.

Se propone las hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: Las recompensas no se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados

H<sub>a</sub>: Las recompensas se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 16, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y un coeficiente de correlación de 0.514.

**Tabla 16. Correlaciones entre las recompensas y engagement**

			Recompensas	Engagement
Rho de Spearman	Recompensas	Coeficiente de correlación	1,000	,514**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Engagement	Coeficiente de correlación	,514**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	94	94

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

**e) Hipótesis general**

Las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.

Se propone las hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: Las Prácticas organizacionales saludables no se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados

H<sub>a</sub>: Las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 17, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y un coeficiente de correlación de 0.648.

**Tabla 17. Correlaciones entre las recompensas y engagement**

			Prácticas organizacionales saludables	Engagement
Rho de Spearman	Prácticas organizacionales saludables	Coeficiente de correlación	1,000	,648**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Engagement	Coeficiente de correlación	,648**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	94	94

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

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Discusión

(Salcedo & Salcedo, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Prácticas organizacionales saludables y su relación con el engagement en trabajadores de un Colegio de Santiago de Cali”. Concluyeron que existe una relación positiva entre cada una de las prácticas organizacionales saludables y las dimensiones del engagement. Se concluye pues que si bien el engagement es de carácter intrínseco y depende en gran medida de aspectos propios del individuo; este puede ser reforzado y direccionado a través de las prácticas organizacionales que se implementan al interior de una organización.

(Acosta, Salanova, & Llorens, 2011), en su trabajo titulado ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: Específicamente, los resultados muestran la relevancia de que las organizaciones promuevan la conciliación trabajo-familia, prevención del mobbing, salud psicosocial y comunicación e información organizacional. Invertir en estas prácticas debería ser interpretado por los equipos de trabajo como una señal de que la organización se preocupa y cuida de ellos y, como consecuencia, se fomentará la confianza organizacional (i.e., confianza vertical). Como resultado, el bienestar de los equipos podría mejorar a través del incremento del engagement en el trabajo en equipo.

Nosotros hemos demostrado que las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018, con un coeficiente de correlación positiva media de 0.648

## 5.2. Conclusiones

- a) En la hipótesis específica 1, se concluye que la conciliación Trabajo Familia se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018, con un coeficiente de correlación positiva débil de 0.368.

Si no se tiene una buena conciliación familia trabajo, se puede deducir que los trabajadores deben estar comprometidos con su trabajo y su familia por que el vínculo siempre existirá entre ellos.

- b) En la hipótesis específica 2, se concluye que los planes de formación se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018., 2018, con un coeficiente de correlación positiva media de 0.551.

Las competencias técnicas o habilidades interpersonales de cada trabajador son importante para que el desempeño de los trabajadores sea el más adecuado, además las capacitaciones son importantes porque en base a ello serán más eficientes en sus puestos de trabajo.

- c) En la hipótesis específica 3, se concluye que el desarrollo del plan de carrera se relaciona con significativamente el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018, con un coeficiente de correlación positiva media de 0.597

Si pediríamos un puesto adecuado a nuestro perfil se tendría mejor performance en mi puesto de trabajo, además se desarrollaría un plan de carrera.

- d) En la hipótesis específica 4, se concluye que las recompensas se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018., con un coeficiente de correlación positiva media de 0.514

Es muy importante dar recompensas a los trabajadores por que están motivados y comprometidos con la universidad.



- e) En la hipótesis general, se concluye que las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018, con un coeficiente de correlación positiva media de 0.648

Se deduce que existe una correlación directa de las Practicas organizacionales saludables con el engagement

### **5.3. Recomendaciones**

- a) La universidad debe implementar horarios flexibles para el personal que se ausente por enfermedad familiar.
- b) La universidad debe mejorar en difundir información sobre la maternidad y paternidad, y así sus trabajadores tengan conocimiento de sus derechos.
- c) Implementar programas dirigidos a la familia por intermedio de proyección social.
- d) La universidad debe mejorar la capacitación a sus trabajadores
- e) La universidad debe medir constantemente el desempeño laboral de sus trabajadores
- f) La universidad debe mejorar el plan de carrera para sus trabajadores
- g) La universidad debe implementar el pacto colectivo con sus trabajadores, para incentivarlos a estar comprometidos con la institución y recompensarlos por su desempeño; quienes estarán siempre motivados, para cumplir con los objetivos trazados por la institución.

## CAPÍTULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes bibliográficas

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia Trabajo*(41), 125 - 134.
- Cárdenas Aguilar, T. d. (2014). *Engagement (Ilusión por el trabajo). Un modelo teórico-conceptual*. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima: UNMSM.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional*. Chile.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston - EE.UU: Allyn & Bacon.
- Hernández y et al. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- IBERMUTUAMUR. (2014). Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas. *Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades profesionales de la Seguridad Social*(274).
- Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*. España: Gestión Práctica de Riesgos Laborales,.
- Salcedo, J., & Salcedo, V. (2017). *Prácticas organizacionales saludables y su relación con el engagement en trabajadores de un colegio de Santiago de Cali*. Cali Colombia.
- Serrano, J. (2014). *Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement en una empresa de manufactura de giro automotriz*. Monterrey Nuevo León, México .

#### 6.2. Fuentes documentales

- Alcántara, M. (2017). *Relación entre Engagement y Satisfacción Laboral en el área administrativa de la empresa UNIMAQ S.A Trujillo, año 2017*.

- Trujillo. Recuperado el 10 de julio de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9883/alcantara\\_qm.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9883/alcantara_qm.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Pérez, K. (2017). *Engagement y resiliencia en trabajadores de empresas contratistas de telecomunicaciones en Lima Norte 2017*. Recuperado el 06 de julio de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11327/Perez\\_CKM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11327/Perez_CKM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rojas, D. (2017). *Engagement para mejorar la atención de los usuarios en el Centro de Salud Señor de los Milagros, Ate Vitarte, 2017*. Lima. Recuperado el 12 de julio de 2018, de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1229/TITULO%20-%20Rojas%20Garc%C3%ADa%2c%20Diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Silupu, S. (2017). *Engagement y Satisfacción Laboral en agentes de Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada, en la ciudad de Piura*. Piura. Recuperado el 15 de julio de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10742/silupu\\_as.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10742/silupu_as.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sotelo, M. (2016). *Engagement y estrés laboral en docentes de la escuela de psicología de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo*. Trujillo. Recuperado el 05 de julio de 2018, de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2368/1/RE\\_MAEST\\_ADM\\_MARTHA.SOTELO\\_ENGAGEMENT.Y.ESTRES.LABORAL.EN.DOCENTES\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2368/1/RE_MAEST_ADM_MARTHA.SOTELO_ENGAGEMENT.Y.ESTRES.LABORAL.EN.DOCENTES_DATOS.PDF)
- Trujillo, F. (2017). *Engagement empresarial y sus efectos en la empresa NewTaxi Chimbote 2017*. Chimbote. Recuperado el 10 de julio de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12132/trujillo\\_gf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12132/trujillo_gf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

### 6.3. Fuentes hemerográficas

- Grueso, M., & Toca, C. (2012). Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(37). Recuperado el 04 de julio de 2018, de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(77), 11-37.
- Rodríguez, R. L., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 961-974. Recuperado el 20 de setiembre de 2018, de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/4431>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2009). Exposure to information and communication technology and its relationship to work engagement. *Ciencia & Trabajo*(32), 1-8.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martinez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184. Recuperado el 25 de setiembre de 2018, de [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2016\\_Salanova-Llorens-Mart%C3%ADnez.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2016_Salanova-Llorens-Mart%C3%ADnez.pdf)
- Salgado, F., & Peiro, J. (2008). Psicología del Trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del psicólogo*(29), 2-5.

### 6.4. Fuentes electrónicas

- Araneda Díaz, H. (2017). Medicón Engagment Chile. *Innovum Fundación Chile*. Recuperado el 21 de setiembre de 2018, de [https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/03/Estudio\\_Engagement\\_2018.pdf](https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/03/Estudio_Engagement_2018.pdf)
- Asamblea\_estatutaria. (2018). Estatuto 2018. Huacho. Recuperado el 20 de setiembre de 2018, de <http://www.unjfsc.edu.pe/archivos/emergente/Estatuto-2018->

UNJFSC.pdf

Schaufeli, W., & Salanova, M. (s.f.). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work "engagement" and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping*(20), 177-196.

Sena de Haro, C. (2016). *Organizaciones saludables*. Alicante - España. Recuperado el 22 de setiembre de 2018, de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro%2C%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>

Tatum. (2010). *Felicidad, trabajo y productividad*. Recuperado el 10 de julio de 2018, de La Felicidad en el Trabajo: [http://www.tatum.es/blogosferarrhh/Multimedia/Documentos/ebook\\_felicidad\\_trabajo.pdf](http://www.tatum.es/blogosferarrhh/Multimedia/Documentos/ebook_felicidad_trabajo.pdf)

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES Y EL ENGAGEMENT EN LOS TRABAJADORES DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN, 2018**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES, DIMENSIONES E</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p align="center"><b>Problema General</b></p> <p>¿De qué manera las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?</p>	<p align="center"><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar de qué manera las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.</p>	<p align="center"><b>Hipótesis General</b></p> <p>Las Prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.</p>	<p align="center"><b>Variable X</b></p> <p><b>Practicas Organizacionales Saludables</b></p> <p>a) <b>Conciliación del Trabajo Familia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios</li> <li>• Permisos</li> <li>• Programas familiares</li> </ul> <p>b) <b>Planes de formación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> <li>• Capacitación</li> </ul> <p>c) <b>Desarrollo del plan de carrera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de puesto</li> <li>• Políticas de plan de carrera</li> </ul> <p>d) <b>Desarrollo del plan de carrera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario</li> <li>• Reconocimiento</li> </ul>	<p align="center"><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>Aplicada</p> <p align="center"><b>Diseño de Investigación</b></p> <p>No experimental transeccional, correlacional</p> <p align="center"><b>Técnica</b></p> <p>Encuesta</p> <p align="center"><b>Población</b></p> <p>247 trabajadores nombrados de la UNJFSC</p> <p align="center"><b>Muestra (Ajustada)</b></p> <p>94 trabajadores nombrados de la UNJFSC</p>
<p align="center"><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a) ¿Cómo la conciliación Trabajo Familia se relacionan con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?</p>	<p align="center"><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Demostrar cómo la conciliación Trabajo Familia se relacionan con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.</p>	<p align="center"><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a) La conciliación Trabajo Familia se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.</p>		

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>b) ¿Cómo los planes de formación se relacionan con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?</p> <p>c) ¿Cómo el desarrollo del plan de carrera se relaciona con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?</p> <p>d) ¿Cómo las recompensas se relacionan con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>b) Demostrar cómo los planes de formación se relacionan con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.</p> <p>c) Determinar cómo el desarrollo del plan de carrera se relaciona con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.</p> <p>d) Determinar cómo las recompensas se relacionan con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>b) Los planes de formación se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.</p> <p>c) El desarrollo del plan de carrera se relaciona con significativamente el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.</p> <p>d) Las recompensas se relacionan significativamente con el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.</p>	<p><b>Variable Y</b></p> <p><b>Engagement</b></p> <p>a) <b>Vigor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Actitud</li> </ul> <p>b) <b>Dedicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Desarrollo</li> </ul> <p>c) <b>Absorción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido</li> <li>• Concentración</li> </ul>	<p><b>Estadístico de prueba</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Alfa de Cronbach</li> <li><input type="checkbox"/> Prueba de Normalidad</li> <li><input type="checkbox"/> Rho de Spearman</li> </ul>



## ANEXO N° 02

### CUESTIONARIO DE LAS PRACTICAS ORGANIZACIONALES Y EL ENGAGEMENT

#### Encuesta

**Instrucciones:** Estimados trabajadores la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información sobre la Las Prácticas organizacionales saludables que se realizan en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Para lo cual le agradezco seleccionar la opción y marcar con una “X” en el recuadro respectivo.

#### Práctica Organizacionales Saludables

1= No    2= A veces    3= Casi siempre    4 = Si

<b>Conciliación Familia Trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. En la Universidad los horarios laborales son flexibles				
2. Se ha implementa en la Universidad el teletrabajo				
3. Se lleva a cabo en la Universidad la política de acercamiento del puesto de trabajo al domicilio de los trabajadores.				
4. Sabe cómo se maneja el permiso de maternidad o paternidad en la Universidad.				
5. Ha tenido que pedir permiso para irse del trabajo por alguna calamidad familiar				
6. Se promueve actividades específicas que la Universidad pretenda fortalecer el vínculo que tiene con su familia.				
7. Se ha implementado algún programa en la Universidad dirigido a su familia.				
8. Ha tenido dificultades familiares en las que la organización haya pretendido ayudar en la problemática.				
<b>Planes de Formación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
9. En su área de trabajo, existe términos de competencias técnicas o habilidades interpersonales/relacionales en lo que le parece pertinente profundizar.				
10. Cree ud. que por medio de la adquisición de habilidades específicas podría mejorar el desempeño en sus actividades laborales.				
11. La Universidad ha ofrecido algún tipo de capacitación.				
12. Si ha asistido alguna capacitación, taller, curso; lo ha beneficiado en su trabajo.				
<b>Desarrollo del plan carrera</b>				
13. Tiene posibilidades de cambiar de puesto al interior de la Universidad				
14. En la Universidad se lleva a cabo desarrollo de plan carrera				
15. Conoce el proceso del desarrollo del plan de carrera				
16. La Universidad les informa sobre el proceso del plan carrera				
<b>Recompensas</b>				
17. Considera que el sueldo que recibe es acorde al esfuerzo invertido en sus labores				
18. A parte del sueldo pactado, los trabajadores reciben otro tipo de recompensa por su productividad y eficiencia				
19. Recibe algún tipo de reconocimiento por parte de sus pares o superiores cuando realiza alguna labor de manera excelente				
20. En la Universidad utilizan estrategias para motivarlo				

## Engagement

1= No 2= A veces 3= Casi siempre 4 = Si

<b>Vigor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Tiene un significado especial para usted el trabajo				
2. Para usted es importante trabajar en la Universidad.				
3. Usted cree que el horario de trabajo es adecuado.				
4. Usted cuando llega a la Universidad siente muchos deseos de trabajar				
5. Una vez que inicia a trabajar tiene interés al realizar sus labores				
6. Suele cansarse mientras trabaja				
7. Cuando se le presentan dificultades, lo soluciona rápidamente				
<b>Dedicación</b>				
8. Siempre permanece en su puesto de trabajo				
9. Usted está comprometido con la realización de sus labores				
10. Tiene retos constantemente en su trabajo				
11. Se siente bien con respecto a la forma en que realiza sus labores diarias				
12. Los resultados de su trabajo corresponden a su objetivo trazado				
13. Siente mucha curiosidad por su trabajo				
14. Siente deseos de quedarse a trabajar más tiempo de lo normal				
<b>Absorción</b>				
15. Cuando trabaja siempre se enfoca en sus labores				
16. Siente que se le va el tiempo mientras está trabajando, es decir, podría pensar que el tiempo se va volando.				
17. Siente alguna nostalgia por el trabajo cuando regresa a su casa.				
18. Existe alguna actividad que usted realice en su trabajo en la que usted pueda concentrarse totalmente				