

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE PERSONAS



**" Engagement laboral y su relación en la comunicación
interna en una Institución Pública, Tacna, 2024 "**

**Trabajo de Tesis
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Dirección de Personas

Autora:
Ing. Huanca Cáceres, Ana Karolina

Docente Guía:
Mgr. Vargas Lara, Edwin David

**TACNA – PERÚ
2024**

17% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice de Contenido

Resumen	7
Introducción	8
Capítulo I Antecedentes del Estudio	9
1.1 Título del Tema:	9
Engagement laboral y su relación en la comunicación interna en una institución pública, Tacna, 2024.	9
1.2 Planteamiento del Problema:	9
1.3 Formulación del Problema:	12
1.4 Hipótesis	12
1.5 Objetivos	13
1.6 Metodología	13
1.7 Justificación	14
1.7. Definiciones	16
1.8 Alcances y Limitaciones	18
1.9 Cronograma	20
Capítulo II Marco Teórico	21
2.1 Conceptualización:	21
2.2. Importancia de las variables claves:	26
2.3. Modelo de la variable:	34
2.4. Análisis comparativo:	37
2.5. Análisis crítico:	40
Capítulo III Marco Referencial	42

3.1. Reseña histórica	42
3.2. Presentación de actores	43
3.3. Diagnóstico sectorial	47
Capítulo IV Resultados	52
4.1. Marco Metodológico	52
4.2. Resultados	53
Capítulo V Sugerencias	74

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Análisis entre el engagement laboral y la comunicación interna</i>	38
Tabla 2	<i>Edad de los encuestados</i>	53
Tabla 3	<i>Indicador escucharse</i>	54
Tabla 4	<i>Indicador entenderse</i>	55
Tabla 5	<i>Indicador enseñar</i>	56
Tabla 6	<i>Indicador salario</i>	57
Tabla 7	<i>Indicador sentido</i>	58
Tabla 8	<i>Indicador escucha</i>	59
Tabla 9	<i>Indicador empatía</i>	60
Tabla 10	<i>Indicador emisión</i>	61
Tabla 11	<i>Dimensión comunicación interna intrapersonal</i>	62
Tabla 12	<i>Dimensión comunicación interna interpersonal</i>	63
Tabla 13	<i>Dimensión comunicación interna institucional</i>	64
Tabla 14	<i>Variable comunicación interna</i>	65
Tabla 15	<i>Dimensión vigor</i>	66
Tabla 16	<i>Dimensión dedicación</i>	67
Tabla 17	<i>Dimensión absorción</i>	68
Tabla 18	<i>Variable engagement laboral</i>	69
Tabla 19	<i>Contraste de la hipótesis general</i>	70
Tabla 20	<i>Contraste de la primera hipótesis específica</i>	71
Tabla 22	<i>Contraste de la segunda hipótesis específica</i>	72
Tabla 22	<i>Contraste de la tercera hipótesis específica</i>	73

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Edad de los encuestados</i>	53
Figura 2 <i>Indicador escucharse</i>	54
Figura 3 <i>Indicador entenderse</i>	55
Figura 4 <i>Indicador enseñar</i>	56
Figura 5 <i>Indicador salario</i>	57
Figura 6 <i>Indicador sentido</i>	58
Figura 7 <i>Indicador escucha</i>	59
Figura 8 <i>Indicador empatía</i>	60
Figura 9 <i>Indicador emisión</i>	61
Figura 10 <i>Dimensión comunicación interna intrapersonal</i>	62
Figura 11 <i>Dimensión comunicación interna interpersonal</i>	63
Figura 12 <i>Dimensión comunicación interna institucional</i>	64
Figura 13 <i>Variable comunicación interna</i>	65
Figura 14 <i>Dimensión vigor</i>	66
Figura 15 <i>Dimensión dedicación</i>	67
Figura 16 <i>Dimensión absorción</i>	68
Figura 17 <i>Variable engagement laboral</i>	69

Resumen

El estudio titulado “Engagement laboral y su relación en la comunicación interna en una institución pública, Tacna, 2024”. La finalidad principal fue determinar la relación entre las variables del estudio. El marco metodológico propuesto indica un estudio de tipo básico, nivel relaciona, diseño no experimental. La muestra estuvo formada por todos los trabajadores del Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa en el año 2024. La encuesta fue la técnica apropiada y el cuestionario fue el instrumento adecuado en la etapa de recolección de datos para el análisis descriptivo e inferencial.

Palabras claves: Engagement, laboral, comunicación, interna, trabajadores.

Introducción

El presente estudio titulado Engagement laboral y su relación en la comunicación interna en una institución pública, Tacna, 2024, se enmarca en la necesidad de comprender y mejorar los aspectos clave que influyen en la motivación y desempeño de los empleados en un entorno tan crítico y dinámico como lo es un puesto de control fronterizo. En un contexto donde la eficiencia y la coordinación son esenciales para el funcionamiento adecuado de las operaciones, resulta fundamental analizar cómo el engagement laboral, entendido como el grado de compromiso y conexión emocional de los trabajadores con su labor, se relaciona con la calidad y efectividad de la comunicación interna dentro de la organización.

En el Capítulo I, se abordan los antecedentes del estudio, incluyendo el título del tema, el planteamiento del problema, la formulación de la hipótesis, los objetivos, la metodología, las definiciones clave, los alcances, limitaciones y el cronograma previsto. El Capítulo II desarrolla el marco teórico, proporcionando una conceptualización detallada, la importancia de las variables claves, y un análisis tanto comparativo como crítico de la literatura existente. En el Capítulo III, se presenta el marco referencial, que incluye una reseña histórica, la presentación de actores relevantes y un diagnóstico sectorial que sitúa el estudio en su contexto adecuado. El Capítulo IV expone los resultados obtenidos, organizados en torno al marco metodológico previamente establecido, seguido de un análisis detallado de los datos recolectados. Finalmente, el Capítulo V ofrece sugerencias basadas en los hallazgos del estudio, proporcionando recomendaciones prácticas que pueden ser implementadas para mejorar la gestión y el ambiente laboral en el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1 Título del Tema:

Engagement laboral y su relación en la comunicación interna en una institución pública, Tacna, 2024.

1.2 Planteamiento del Problema:

El engagement laboral y la comunicación interna en el sector público son aspectos críticos para garantizar la eficacia y la eficiencia en la prestación de servicios gubernamentales. La falta de engagement laboral y una comunicación interna deficiente pueden afectar la capacidad de los organismos gubernamentales para cumplir con sus responsabilidades y satisfacer las necesidades de los ciudadanos (Nadales et al., 2023).

Un estudio desarrollado por Pumble (2023) indica que, la falta de colaboración y comunicación se identifica como la principal causa de fracasos en el trabajo, según el 86% de los empleados y ejecutivos. Además, se menciona que las empresas con una comunicación interna sólida han demostrado un rendimiento total para el accionista un 47% mayor durante los últimos cinco años.

El estudio también subraya que el 33% de los empleados estadounidenses considera que la comunicación clara y abierta es el factor más importante para mantener la satisfacción laboral. Además, se señala que las organizaciones con una comunicación interna efectiva tienen un 50% más de probabilidades de reducir la rotación de empleados. Por otro lado, se destaca que el 57% de los empleados informa no recibir instrucciones claras de sus superiores (Gómez y Gallardo, 2023).

La cultura organizacional en las entidades estatales en Perú, resaltando su impacto en la eficacia, transparencia y confianza pública. Además, se enfatiza que la cultura organizacional no se limita a reglas y procedimientos formales, sino que también incluye valores compartidos y comportamientos arraigados. Además, es necesario promover una cultura que fomente la innovación, la colaboración y un servicio público eficiente, con liderazgos comprometidos en su implementación (Morales, 2023).

Un reciente informe de Rankmi (2023) sobre “Satisfacción y compromiso de los colaboradores en Latinoamérica” indica que, las organizaciones peruanas sobresalen en Latinoamérica con un 89.2% de engagement laboral. Esta destacada cifra evidencia un entorno laboral en el que los empleados se muestran comprometidos y motivados. Se destaca la importancia del engagement laboral como un factor clave para aumentar la productividad y retener el talento dentro de las empresas (Mendieta y Collaguazo, 2023).

Se presentó el informe sobre “Conflictividad Laboral 2023” desarrollado por la firma Vinatea & Toyama, más del 53% de los líderes de recursos humanos esperaban un aumento en los conflictos laborales para el 2023. Además, se destaca las acciones prioritarias identificadas por los líderes de gestión humana para abordar la situación de alta conflictividad laboral. Estas acciones incluyen mejoras en la comunicación interna con un 52%, fortalecimiento del clima laboral y satisfacción de los trabajadores con un 46%, retención del talento con un 39%, trabajo en la cultura organizacional con un 37%, revisión y mejora de esquemas de retribución con un 31%, capacitación y formación del personal con un 31%, y estrategias para mejorar la productividad con un 29% (El Peruano, 2023).

En el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa, Tacna, durante el año 2024, se enfrenta un problema central de engagement laboral insuficiente. Este problema se origina debido a diversas causas subyacentes. En primer lugar, se identifica una comunicación interna deficiente, caracterizada por la falta de canales efectivos, la ausencia de transparencia en la comunicación de decisiones y políticas, y la presencia de malentendidos sobre roles y responsabilidades. Además, se observa una falta de reconocimiento y apoyo por parte de la dirección, lo que se traduce en la carencia de reconocimiento y apoyo en el desarrollo profesional y personal de los empleados, así como en una escasa retroalimentación y evaluación del desempeño. Por último, se observa un ambiente laboral tenso y conflictivo, marcado por altos niveles de estrés debido a la sobrecarga de trabajo, conflictos internos y falta de colaboración entre los empleados, y desmotivación y descontento laboral.

Lo señalado anteriormente, genera efectos adversos, incluyendo la disminución de la productividad y eficiencia en las operaciones del puesto de control, el aumento del ausentismo laboral y la rotación de personal. Así mismo, la falta de cohesión y trabajo en equipo, el impacto negativo en la seguridad fronteriza debido a la falta de compromiso y motivación del personal, y la pérdida de confianza y credibilidad en la institución.

Las consecuencias de estas deficiencias pueden ser diversas y de gran alcance. Además de impactar en la eficacia operativa del puesto de control, también pueden afectar la moral y el bienestar de los empleados, lo que puede llevar a un aumento del ausentismo laboral y a una mayor rotación de personal. Una comunicación interna deficiente en la organización ocasiona falta de claridad y entendimiento en cuanto a roles, responsabilidades y objetivos organizacionales.

Por tanto, genera desconfianza entre los empleados y la dirección lo que da lugar a la aparición de rumores y chismes, creando un ambiente de incertidumbre y ansiedad que impacta negativamente en la cohesión y el trabajo en equipo. Finalmente, el deterioro del clima laboral puede contribuir a un ambiente laboral negativo, con conflictos internos y una falta de colaboración entre los empleados. Esta situación puede generar un ciclo de retroalimentación negativa, donde el ambiente tenso y desmotivador afecta aún más la calidad de la comunicación interna y viceversa.

1.3 Formulación del Problema:

- ¿De qué manera se relaciona el engagement laboral y la comunicación interna en una institución pública, Tacna, 2024?

1.4 Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

- Existe relación significativa entre el engagement laboral y la comunicación interna en una institución pública, Tacna, 2024.

1.4.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre el engagement laboral y la comunicación intrapersonal en una institución pública, Tacna, 2024.
- Existe relación significativa entre el engagement laboral y la comunicación interpersonal en una institución pública, Tacna, 2024.
- Existe relación significativa entre el engagement laboral y la comunicación institucional en una institución pública, Tacna, 2024.

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre el engagement laboral y la comunicación interna en una institución pública, Tacna, 2024.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación que existe entre el engagement laboral y la comunicación intrapersonal en una institución pública, Tacna, 2024.
- Determinar la relación que existe entre el engagement laboral y la comunicación interpersonal en una institución pública, Tacna, 2024.
- Determinar la relación que existe entre el engagement laboral y la comunicación institucional en una institución pública, Tacna, 2024.

1.6 Metodología

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo y de tipo básico para su estructuración, caracterizándose por un nivel correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. Tal metodología se consideró idónea para la identificación y determinación de las relaciones entre las variables del estudio. La población del estudio estuvo compuesta por todos los empleados del Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa en el año 2024. Para obtener una muestra representativa, se empleó un muestreo probabilístico para poblaciones finitas, asegurando la adecuada representación de empleados, tales como administrativos, operativos y personal de seguridad.

La recolección de datos se realizó a través de dos cuestionarios estructurados por cada variable del estudio. Estos cuestionarios se distribuyeron a los empleados mediante encuestas en línea o en formato físico, garantizando en todo momento el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.

El análisis de los datos comenzó con la realización de un análisis descriptivo, incluyendo frecuencias, porcentajes y medias para caracterizar los niveles de engagement laboral y la comunicación interna. Posteriormente, se empleó la prueba no paramétrica de Rho de Spearman para determinar la relación entre el engagement laboral y la comunicación interna. Esto permitió verificar si existía una asociación significativa entre ambas variables. En cuanto a la verificación de hipótesis, se plantearon las siguientes: la hipótesis nula (H_0), que sostenía que no existía una relación significativa entre el engagement laboral y la comunicación interna, y la hipótesis alternativa (H_1), que proponía que sí existía una relación significativa entre estas variables.

Para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados, se llevó a cabo la evaluación de los instrumentos a través del juicio de expertos, lo cual permitió confirmar que los cuestionarios medían adecuadamente los constructos de engagement laboral y comunicación interna. Además, se evaluó la consistencia interna de los cuestionarios mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, esperando obtener valores superiores a 0.70, es decir, considerados aceptables

1.7 Justificación

En el ámbito teórico, se amplió el conocimiento sobre el engagement laboral y la comunicación interna. Ambas variables de estudio habían sido analizadas en diversos campos, pero escasamente en contextos específicos como los puestos de control fronterizo. Al explorar cómo el engagement laboral se relacionaba con la comunicación interna en este entorno particular.

El estudio pudo identificar y resaltar aspectos únicos y críticos que afectaban a estos trabajadores, ofreciendo nuevas perspectivas teóricas que podrían aplicarse en contextos similares.

Asimismo, se utilizaron modelos teóricos validados para la medición de las variables. El cuestionario adaptado UWES-17, empleado para medir el engagement laboral, y la metodología 1A de Manuel Tessi, aplicada al análisis de la comunicación interna en el ámbito organizacional, se concentraron en una comprensión exhaustiva de las interacciones comunicativas presentes en la empresa, utilizando la observación activa del investigador y un análisis detallado de los procesos comunicativos.

Los modelos teóricos señalados aseguraron la validez y fiabilidad de los resultados, y fortalecieron la rigurosidad metodológica del estudio; al mismo tiempo, facilitaron la comparación y relevancia de los hallazgos dentro del campo de los recursos humanos.

En el ámbito metodológico, el estudio aportó un enfoque cuantitativo con un diseño correlacional de corte transversal. Asimismo, se incluyeron cuestionarios estructurados y validados para medir el engagement laboral y la comunicación interna, asegurando una recolección de datos robusta y fiable. También se emplearon procedimientos de análisis descriptivo e inferencial para describir, caracterizar y corroborar la relación entre las variables del estudio. El marco metodológico utilizado no solo proporcionó resultados precisos, sino que también pudo servir como modelo para investigaciones futuras en contextos similares.

En el ámbito práctico, los principales hallazgos del estudio tuvieron el potencial de ofrecer beneficios significativos tanto para los empleados como para los gestores del Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa. Además, identificar la relación entre el engagement laboral y la comunicación interna proporcionó insights valiosos para el desarrollo de estrategias de gestión y políticas organizacionales que promovieran un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Además, mejorar el engagement laboral condujo a una mayor retención de empleados, menor ausentismo y mejor desempeño en el trabajo, lo cual resultó especialmente crítico en un entorno fronterizo donde la eficiencia y la coordinación eran esenciales. En última instancia, el estudio sirvió como una guía para otras instituciones similares, proporcionando un modelo basado en evidencia de cómo optimizar el ambiente laboral y la productividad de los empleados a través de una mejor comunicación interna.

1.7. Definiciones

Absorción: Según Chang-Camacho et al., (2023) es el grado en que un individuo se sumerge por completo en sus tareas laborales, perdiendo la noción del tiempo y el entorno externo debido a un fuerte sentido de satisfacción y conexión con su trabajo.

Comunicación interna: Según Tessi (2015) es sistema estratégico que fomenta el intercambio bidireccional de ideas y retroalimentación dentro de una organización. Este enfoque promueve la transparencia, refuerza la identidad y la cultura corporativa, potencia el compromiso y la motivación de los empleados.

Comunicación intrapersonal: Según Aramendia (2020) es el diálogo interno que cada individuo mantiene consigo mismo. Este proceso reflexivo permite la

introspección sobre diversos aspectos de la vida personal y contribuye a la formación de un lenguaje interior, que puede ser positivo o negativo según los pensamientos predominantes.

Comunicación interpersonal: Según (Abad, 2020) es el intercambio de información, ideas y emociones entre individuos mediante canales verbales y no verbales, esencial para formar y mantener relaciones, enriquecida por mensajes explícitos y elementos no verbales.

Comunicación institucional: Según Gordillo y Pérez-Curiel (2022) implica estrategias para gestionar y difundir la imagen, valores y actividades de una entidad, interna y externamente, con el fin de construir una reputación positiva y reforzar su identidad corporativa.

Colaborador: Según Muñiz (2024) es un individuo que, en el ámbito laboral, trabaja en equipo para alcanzar metas comunes, aportando sus conocimientos y habilidades. Su participación activa y comprometida es esencial para el éxito del proyecto u objetivo compartido.

Clima laboral: Capitán y García (2022) indican que, es el ambiente emocional y psicológico en el entorno laboral, influenciado por factores como las relaciones interpersonales, la comunicación y las condiciones físicas del lugar de trabajo.

Dedicación: Según Ortiz et al., (2023) refleja el compromiso y la pasión que una persona muestra hacia su trabajo, manifestando un profundo interés y entusiasmo por sus responsabilidades laborales.

Engagement laboral: Según Seda (2023) se refiere al estado mental positivo de los empleados en el trabajo, caracterizado por alta energía, dedicación y absorción en sus tareas. Además, implica una fuerte conexión emocional y

cognitiva con las responsabilidades laborales, mostrando entusiasmo, compromiso y conexión con los objetivos profesionales.

Productividad laboral: Según Navarro y Sempere (2023) se define como la capacidad de una organización o individuo para producir bienes y servicios utilizando eficientemente los recursos disponibles, como el tiempo, el capital y la mano de obra. Esencialmente, implica hacer más con menos.

Vigor: Según Pérez (2023) se relaciona con la vitalidad y la resistencia que un individuo experimenta en su entorno laboral, implicando un estado de actividad física y mental vigorosa.

1.8 Alcances y Limitaciones

El alcance del estudio es el puesto de control fronterizo Santa Rosa, Tacna, lo que brinda la oportunidad de examinar detenidamente el engagement laboral y la comunicación interna en este entorno particular. Esta decisión nos permitirá obtener una comprensión profunda de las dinámicas específicas que caracterizan a este puesto de control. Además, se analizará el sector público relacionado con la seguridad y el control fronterizo, lo que nos proporcionará una visión precisa de cómo la comunicación interna afecta el engagement laboral en este ámbito específico. Este enfoque nos permitirá identificar los desafíos y las oportunidades únicas para mejorar el compromiso de los empleados en esta organización. Por otro lado, el estudio tendrá diversas limitaciones que requieren consideración cuidadosa durante su desarrollo como la participación activa y honesta de los empleados en el estudio podría resultar desafiante, ya sea por preocupaciones sobre la confidencialidad de los datos o debido a otras prioridades laborales que compiten por su atención. Otro desafío son los factores externos que podrían influir de manera impredecible; dado que, existen varios registros del cierre de

fronteras por cambios políticos, económicos o sociales. Existe también el riesgo de la rotación de personal o cambios en la estructura organizativa podrían afectar la consistencia de los datos recopilados a lo largo del tiempo.

Finalmente, las limitaciones de tiempo y recursos disponibles para llevar a cabo el estudio podrían afectar la profundidad y amplitud del análisis realizado. Abordar estas posibles limitaciones de manera proactiva durante la planificación y ejecución del estudio es fundamental para garantizar la fiabilidad y relevancia de sus resultados.

Capítulo II Marco Teórico

2.1 Conceptualización:

Definición de Engagement laboral:

Los autores Schaufeli y Taris (2014) indican que, el engagement laboral es un estado psicológico positivo y gratificante vinculado al trabajo, marcado por tres componentes clave: vigor, dedicación y absorción. Vigor se refiere a la energía y resistencia mental en el trabajo, dedicación implica sentimientos de entusiasmo, inspiración y sentido de propósito, y absorción denota un profundo enfoque y disfrute en las tareas laborales. Este estado refleja una profunda conexión emocional y mental con el trabajo, impulsando tanto el desempeño laboral como el bienestar individual del trabajador.

A su vez Giraldo y Pico (2012) conceptualizan el engagement como una condición emocional en la que los empleados establecen una conexión significativa con su trabajo. Esta relación se refleja en una sensación de bienestar laboral, donde el trabajo se convierte en una fuente de satisfacción y motivación. Según ellos, el engagement implica un compromiso emocional que mejora tanto la experiencia laboral diaria como el bienestar general del empleado, integrando así el aspecto emocional con el entorno laboral de manera positiva y constructiva.

De igual modo, los autores Ordóñez et al., (2021) afirman que, el engagement es un indicador que proporciona bienestar a los empleados al destacar sus cualidades positivas. Se manifiesta en altos niveles de energía y efectividad, así como en una actitud proactiva. Además, fomenta valores alineados con los de la organización, ofrece oportunidades de mejora en el desempeño de sus tareas y proporciona retroalimentación constructiva.

Dimensiones del engagement laboral:

La dimensión del vigor se refiere a la energía y la resiliencia que los empleados muestran en su trabajo diario. Esta energía no solo implica la capacidad física para realizar tareas, sino también una fortaleza mental que les permite enfrentar desafíos y mantenerse motivados. Los empleados con altos niveles de vigor no se sienten fácilmente fatigados y muestran una disposición constante para invertir esfuerzo en sus actividades laborales. Su capacidad para recuperarse rápidamente de contratiempos y mantener un alto nivel de actividad es crucial para su rendimiento y bienestar en el entorno laboral (Avila, 2019).

Además, el vigor se manifiesta en la disposición de los empleados para persistir en sus tareas incluso en circunstancias difíciles. Aquellos que poseen vigor encuentran formas de revitalizarse y continuar adelante, lo que les permite mantener un desempeño constante y efectivo. Este componente del engagement es esencial para la sostenibilidad del esfuerzo y el compromiso a largo plazo, ya que los empleados vigorosos son más propensos a superar obstáculos sin perder su entusiasmo ni su capacidad productiva (Salvatierra y Sanchez, 2023).

La dimensión dedicación en el contexto del engagement laboral implica un profundo sentido de involucramiento y compromiso con el trabajo. Los empleados dedicados sienten que su trabajo es significativo y encuentran un propósito en lo que hacen. Este sentido de significado se traduce en entusiasmo y pasión por el trabajo, lo que a su vez genera una motivación intrínseca para superar las expectativas y alcanzar los objetivos establecidos. La dedicación se refleja en el orgullo que los empleados sienten por su trabajo y en el deseo de contribuir positivamente a la organización (Huamán y Torres, 2023).

La dedicación lleva a los empleados a encontrar inspiración y desafío en sus tareas laborales. En lugar de ver las dificultades como impedimentos, los empleados dedicados las perciben como oportunidades para aprender y crecer. Este enfoque positivo hacia los retos contribuye a una mayor satisfacción laboral y a un compromiso más profundo con la organización. La dedicación, por tanto, no solo mejora el desempeño individual, sino que también promueve una cultura de excelencia y compromiso dentro de la empresa (Horna y Villon, 2022).

La dimensión absorción se caracteriza por un alto nivel de concentración y una inmersión completa en las tareas laborales. Los empleados que experimentan absorción están tan profundamente involucrados en su trabajo que el tiempo parece pasar rápidamente, y es difícil para ellos desconectarse de sus tareas. Este estado de flujo, donde la atención está totalmente focalizada en el trabajo, permite a los empleados alcanzar niveles óptimos de rendimiento y creatividad. La absorción es un indicador de que los empleados encuentran su trabajo interesante y estimulante, lo que contribuye a una mayor eficiencia y efectividad (Bravo Artica et al., 2024).

Además, la absorción implica una fusión entre el empleado y sus tareas, donde las distracciones son mínimas y la productividad es máxima. Este nivel de concentración profunda no solo beneficia a los empleados en términos de satisfacción y logro personal, sino que también tiene un impacto positivo en la organización, ya que los empleados absorbidos son capaces de producir un trabajo de alta calidad de manera consistente. La absorción, por lo tanto, es fundamental para el desarrollo de una fuerza laboral comprometida y altamente productiva, que es capaz de enfrentar con éxito los desafíos laborales diarios (Paredes, 2023).

Definición de Comunicación Interna:

El autor Tessi (2015) define la comunicación interna como un sistema estratégico que fomenta el intercambio bidireccional de ideas y retroalimentación dentro de una organización. Este enfoque promueve la transparencia, refuerza la identidad y la cultura corporativa, potencia el compromiso y la motivación de los empleados.

El autor Trani (2015) menciona que la comunicación interna facilita la creación de una cultura organizacional cohesiva y alineada con la misión y los valores de la empresa. Promueve la colaboración y el trabajo en equipo al asegurar que todos los miembros de la organización estén en la misma página y trabajen hacia objetivos comunes. En tiempos de crisis o cambios organizacionales, una comunicación interna clara y coherente es crucial para minimizar la incertidumbre y mantener la moral alta.

Los autores Claro Montes et al., (2022) proponen que, la comunicación interna se refiere al intercambio de información dentro de una organización, abarcando todos sus niveles jerárquicos. Facilita la distribución de información sobre políticas, procedimientos y objetivos, y es esencial para construir y mantener relaciones sólidas entre los empleados y departamentos. Este tipo de comunicación garantiza que todos los miembros de la organización estén alineados con la visión y misión de la empresa. En el contexto moderno, la comunicación interna utiliza herramientas digitales para asegurar un flujo de información ágil y accesible, contribuyendo a la eficiencia operativa y a una cultura organizacional cohesiva.

Comunicación intrapersonal: Según Aramendia (2020) es el diálogo interno que cada individuo mantiene consigo mismo. Este proceso reflexivo permite la introspección sobre diversos aspectos de la vida personal y contribuye a la formación de un lenguaje interior, que puede ser positivo o negativo según los pensamientos predominantes.

Esta forma de comunicación es esencial para la autoconciencia y la autorregulación, ya que facilita la reflexión sobre experiencias, la toma de decisiones y la resolución de conflictos internos. Además, la comunicación intrapersonal es fundamental para el desarrollo personal, pues ayuda a las personas a evaluar sus propios sentimientos y pensamientos, establecer metas y mejorar su bienestar emocional. La calidad de este diálogo interno puede influir significativamente en la autoestima y la motivación, afectando cómo los individuos enfrentan los desafíos y oportunidades en su vida diaria.

Comunicación interpersonal: Según Abad (2020) es el intercambio de información, ideas y emociones entre individuos mediante canales verbales y no verbales. Este tipo de comunicación es esencial para formar y mantener relaciones, ya que se enriquece con mensajes explícitos y elementos no verbales. Las habilidades de comunicación interpersonal, como la escucha activa, la empatía y la claridad en la expresión, son fundamentales para el éxito en el ámbito personal y profesional, facilitando la colaboración, la resolución de conflictos y la construcción de confianza entre las personas. La comunicación interpersonal no solo se limita a palabras, sino que también incluye gestos, expresiones faciales y lenguaje corporal, todos los cuales pueden reforzar o contradecir el mensaje verbal. Una comunicación interpersonal efectiva es clave para crear conexiones significativas, fomentar el trabajo en equipo y desarrollar un ambiente laboral saludable y productivo. Asimismo, en contextos personales, esta forma de comunicación es vital para construir y mantener relaciones íntimas y familiares sólidas.

Comunicación institucional: Según Gordillo y Pérez-Curiel (2022) implica estrategias para gestionar y difundir la imagen, valores y actividades de una entidad, tanto interna como externamente.

El objetivo es construir una reputación positiva y reforzar su identidad corporativa. Este tipo de comunicación abarca una variedad de medios y canales y es vital para transmitir la misión, visión y objetivos de la organización, así como para gestionar su imagen y reputación. Internamente, promueve la cohesión y el engagement de los empleados, mientras que externamente, ayuda a construir y mantener relaciones con los stakeholders, incluyendo clientes, inversores, medios de comunicación y la comunidad en general. La comunicación institucional eficaz requiere una planificación cuidadosa y una comprensión profunda del público objetivo, asegurando que los mensajes sean coherentes y alineados con los valores de la organización. Además, en un mundo cada vez más digital, la comunicación institucional también debe adaptarse a nuevas plataformas y tecnologías para mantenerse relevante y efectiva, aprovechando las redes sociales, sitios web y otras herramientas digitales para alcanzar y comprometer a su audiencia de manera más amplia y dinámica.

2.2. Importancia de las variables claves:

Importancia del engagement laboral

Saavedra Espino et al., (2024) presentaron el estudio “Relación entre el engagement laboral y la motivación en colaboradores en el ámbito organizacional”. Los autores señalan que, la gestión efectiva del talento humano juega un papel fundamental en el crecimiento y éxito de una organización. Por ello, las empresas se centran en incrementar el compromiso y retener a sus empleados, pues aquellos que están genuinamente comprometidos son vistos como elementos indispensables para el progreso tanto individual como corporativo.

El engagement laboral es crucial para las organizaciones porque impulsa la productividad, mejora la calidad del trabajo y reduce el absentismo y la rotación de personal.

Los empleados comprometidos, que exhiben altos niveles de vigor, dedicación y absorción, no solo trabajan con mayor energía y eficacia, sino que también muestran una profunda implicación y entusiasmo por sus tareas, lo que fomenta un ambiente laboral positivo y colaborativo. Este estado de compromiso emocional y cognitivo se traduce en una mejor satisfacción del cliente y mayores tasas de innovación, lo que, en última instancia, conduce a mejores resultados financieros y un rendimiento organizacional superior (Rojas et al., 2023).

Perez (2024) desarrolló el artículo “Cultura organizacional y engagement laboral de los servidores públicos de una municipalidad”. El autor destaca que, el engagement laboral en los servidores públicos de una municipalidad es crucial para fortalecer la eficiencia administrativa y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad. Así mismo, un alto nivel de engagement entre los empleados municipales no solo promueve la responsabilidad y el compromiso con la misión y visión de la institución, sino que también fomenta la transparencia y la confianza en la gestión pública. Esto, a su vez, puede llevar a una mayor satisfacción de los ciudadanos con los servicios municipales, mejorando así la percepción y la reputación de la administración local.

El engagement laboral, a nivel de colaboradores tiene un impacto directo en la motivación, productividad y satisfacción laboral. Los empleados que están comprometidos son más propensos a estar motivados, lo que se traduce en una mayor dedicación a sus tareas y una disposición para ir más allá de las expectativas básicas. Esta actitud positiva no solo mejora la calidad del trabajo, sino que también fomenta un ambiente laboral más agradable y cooperativo.

En el contexto de los sistemas organizacionales, el engagement laboral no solo contribuye a la eficiencia operativa y la cohesión del equipo, sino que también fomenta una serie de beneficios adicionales que fortalecen la organización en su conjunto.

Los empleados comprometidos no solo están más motivados individualmente, sino que también muestran una tendencia natural a colaborar de manera más efectiva y comunicarse de manera más fluida. Esta dinámica mejorada de colaboración y comunicación es fundamental para el funcionamiento suave y eficiente de la organización, ya que ayuda a reducir los errores y mejorar la calidad del trabajo producido. Además de mejorar la interacción entre los equipos, el engagement laboral facilita significativamente la implementación de estrategias y proyectos complejos. Los empleados comprometidos están más inclinados a apoyar las iniciativas organizacionales y a trabajar en pos de alcanzar objetivos comunes. Esta disposición activa no solo aumenta la efectividad en la ejecución de tareas diarias, sino que también impulsa la capacidad de la organización para adaptarse y responder a desafíos y cambios en el entorno laboral y competitivo.

Para las organizaciones estatales, donde las misiones suelen estar vinculadas a la prestación de servicios públicos y el cumplimiento de políticas, el engagement laboral es igualmente importante. Los empleados del sector público comprometidos están más inclinados a mostrar un mayor sentido de responsabilidad y dedicación a sus roles, lo que es crucial para la implementación efectiva de políticas y la prestación de servicios de alta calidad. El compromiso de los empleados en el sector público puede influir directamente en la percepción y confianza del público en las instituciones gubernamentales. Un alto nivel de engagement puede traducirse en una administración pública más transparente, eficiente y orientada al ciudadano.

El engagement laboral también tiene un impacto significativo en la retención de empleados. Las organizaciones con altos niveles de compromiso laboral tienden a experimentar menores tasas de rotación de personal.

Esto es crucial, ya que la alta rotación puede ser costosa y disruptiva, requiriendo recursos significativos para el reclutamiento y la capacitación de nuevos empleados. Mantener a los empleados comprometidos ayuda a conservar el talento y la experiencia dentro de la organización, lo que es vital para la continuidad y el desarrollo organizacional. Además, una baja rotación contribuye a una mayor estabilidad y cohesión dentro del equipo de trabajo.

Desde una perspectiva organizacional, fomentar el engagement laboral requiere un enfoque estratégico que incluya el desarrollo de un entorno de trabajo positivo, oportunidades para el crecimiento profesional y un liderazgo eficaz. Las organizaciones deben crear políticas y prácticas que promuevan la participación activa de los empleados, reconozcan y recompensen sus contribuciones y proporcionen un sentido de propósito y dirección. Un entorno de trabajo que valora y apoya a sus empleados contribuye significativamente al engagement laboral. La participación en la toma de decisiones y el reconocimiento de logros individuales son factores clave para mantener a los empleados motivados y comprometidos.

El engagement laboral también mejora la innovación dentro de la organización. Los empleados comprometidos están más dispuestos a compartir ideas, proponer mejoras y participar en iniciativas de innovación. Esta disposición a contribuir con nuevas ideas y enfoques puede dar lugar a avances significativos y mejoras en los procesos y productos de la organización. En el sector público, la innovación impulsada por el engagement laboral puede traducirse en mejores servicios y soluciones para los ciudadanos. La capacidad de innovar es crucial para mantenerse relevante y competitivo en un entorno cambiante.

La salud y el bienestar de los empleados también están estrechamente relacionados con el engagement laboral. Los empleados que se sienten valorados y comprometidos tienden a experimentar menos estrés y mejor salud mental, lo que a su vez puede reducir el absentismo y aumentar la productividad. Un enfoque en el engagement laboral contribuye a crear un entorno de trabajo más saludable y sostenible. Los programas de bienestar y las políticas de equilibrio entre la vida laboral y personal son esenciales para apoyar el compromiso y la salud de los empleados.

Además, el engagement laboral puede mejorar la reputación de la organización tanto interna como externamente. Las organizaciones que son conocidas por tener empleados comprometidos y satisfechos tienden a atraer talento de alta calidad y pueden disfrutar de una mejor percepción en el mercado. Esto es particularmente relevante para las organizaciones estatales, donde la confianza y la percepción pública son fundamentales. Un compromiso laboral alto puede generar una mayor satisfacción del ciudadano y una imagen más positiva de la administración pública.

Para maximizar los beneficios del engagement laboral, es crucial implementar un proceso continuo de medición y evaluación de los niveles de compromiso dentro de la organización. Esto implica utilizar herramientas como encuestas de compromiso de empleados, entrevistas individuales y grupos focales para recopilar datos significativos sobre la percepción y satisfacción de los empleados en relación con su trabajo y la organización en general. Estos métodos no solo ayudan a identificar áreas específicas de mejora, sino que también permiten captar insights valiosos sobre las preocupaciones y expectativas de los empleados. Al tomar medidas proactivas para abordar las áreas de mejora identificadas, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo más inclusivo y motivador.

Esto no solo fortalece el compromiso individual de los empleados, sino que también promueve un sentido de pertenencia y conexión con los valores y objetivos organizacionales. Las evaluaciones regulares son fundamentales para ajustar las estrategias de engagement y asegurar que se mantenga un alto nivel de compromiso a lo largo del tiempo.

Además de identificar áreas de mejora, las evaluaciones periódicas también permiten a las organizaciones reconocer y reforzar las prácticas y políticas que contribuyen positivamente al engagement laboral. Esto incluye la celebración y reconocimiento de logros, la promoción de un liderazgo efectivo que inspire confianza y motivación, y la creación de oportunidades significativas de desarrollo profesional y personal para los empleados.

Importancia de la comunicación interna

La comunicación interna es crucial para el éxito y el bienestar de cualquier organización. Las personas que prestan sus servicios a una empresa buscan una comunicación abierta y fluida que promueva la integración de todos los miembros y ofrezca información transparente. Esta comunicación efectiva es vital para crear un ambiente de trabajo en el que todos los colaboradores se sientan incluidos y valorados. Además, permite que cada miembro esté al tanto de las metas y prioridades de la empresa, lo cual fomenta una mayor colaboración y cohesión entre los equipos. A nivel de colaboradores, la comunicación interna facilita la transmisión de información clara y oportuna, lo que es esencial para la coordinación y el logro de objetivos comunes.

Los empleados informados no solo desempeñan sus roles con mayor eficacia, sino que también están mejor preparados para adaptarse a los cambios dinámicos del entorno laboral.

Cuando la comunicación interna es efectiva, se logra reducir significativamente los rumores y la desinformación, lo cual contribuye a disminuir el estrés y aumentar la satisfacción laboral. La transparencia y la claridad en la comunicación constante proporcionan a los empleados una mejor comprensión de cómo su trabajo contribuye directamente a los objetivos generales de la organización. Este entendimiento profundo no solo fortalece su sentido de propósito, sino que también incrementa su motivación intrínseca para alcanzar metas compartidas y participar activamente en iniciativas estratégicas.

La comunicación interna también juega un papel crucial en la construcción de una cultura organizacional cohesiva. Promueve valores compartidos y alinea a todos los miembros con la visión y misión de la empresa. Esto no solo fortalece la identidad corporativa, sino que también facilita el compromiso de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Una cultura sólida basada en una comunicación efectiva puede diferenciar a una empresa en un mercado competitivo, atrayendo y reteniendo talento, y fomentando un sentido de orgullo y pertenencia entre los empleados.

Desde la perspectiva de la estructura organizacional, la comunicación interna es esencial para la eficiencia operativa. Permite que la información fluya sin obstáculos entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos, asegurando que todos los miembros estén en la misma página. Esto es particularmente importante en organizaciones complejas donde la coordinación entre múltiples equipos es crucial para el éxito de proyectos y operaciones. Un flujo de información adecuado ayuda a prevenir malentendidos y errores, mejorando así la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

En organizaciones estatales, la comunicación interna adquiere una dimensión adicional de importancia debido a la naturaleza de su misión y el impacto de sus operaciones en el público.

La transparencia y la fluidez de la comunicación interna en estas entidades son fundamentales para garantizar que las políticas y procedimientos se implementen de manera coherente y efectiva. Una buena comunicación interna en el sector público es esencial para mantener la confianza del público y asegurar que los servicios se presten de manera eficiente y equitativa. Además, facilita la coordinación entre diferentes agencias y departamentos, lo cual es crucial para la implementación de políticas públicas complejas.

La gestión de la comunicación interna debe enfocarse en responder de manera óptima y eficaz a las demandas de un mundo cambiante y competitivo. Esto implica no solo la transmisión de información, sino también la creación de un clima organizacional que fomente la equidad y la colaboración. Las organizaciones deben adaptarse constantemente a las nuevas tecnologías y tendencias en comunicación para mantener su relevancia y eficacia. Esto incluye el uso de plataformas digitales y herramientas colaborativas que permitan una comunicación más rápida y efectiva.

La gestión comunicativa dentro de las organizaciones debe regirse por la entrega de información oportuna y la promoción de elementos motivadores que incentiven el sentido de pertenencia de los miembros. Esto es crucial para mantener una fuerza laboral comprometida y motivada. La sensación de pertenencia y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos pueden mejorar significativamente la moral y la productividad. Una comunicación interna efectiva crea un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y apreciados por sus contribuciones.

Un sistema de comunicación interna bien diseñado también puede servir como una herramienta para la gestión del cambio. Durante períodos de transformación organizacional, la comunicación clara y constante puede ayudar a mitigar la resistencia al cambio y facilitar una transición más suave.

Los empleados que comprenden los motivos detrás de los cambios organizacionales y cómo estos impactarán en sus roles personales están más preparados para adaptarse y respaldar nuevas iniciativas. La transparencia en la comunicación juega un papel crucial en este proceso al construir confianza y reducir la incertidumbre durante períodos de transformación. Cuando los líderes y gerentes comunican abiertamente los objetivos estratégicos, las razones detrás de las decisiones y los posibles efectos en las operaciones y el personal, los empleados pueden visualizar con mayor claridad el panorama completo. Esta comprensión profunda no solo disminuye la resistencia al cambio, sino que también fomenta un sentido de colaboración y compromiso hacia las metas organizacionales compartidas.

2.3. Modelo de la variable:

Modelo teórico de engagement laboral: La Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9), desarrollada por Schaufeli et al., (2011), evalúa el engagement laboral, un estado positivo de realización en el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. La escala fue validada con datos recolectados de 14,521 participantes en 10 países diferentes, demostrando que la versión reducida de 9 ítems de la escala original de 17 ítems conserva su validez factorial. Los análisis confirmatorios respaldaron la estructura de la UWES-9, mostrando una buena consistencia interna y fiabilidad en pruebas repetidas. Estos resultados validan la robustez de la escala como una herramienta confiable para medir el engagement laboral de manera consistente a lo largo del tiempo y en diferentes contextos organizacionales.

Además, se encontró que un modelo de dos factores se ajustó mejor a los datos: uno relacionado con el engagement ampliado, que incluye vigor, dedicación, absorción y eficacia profesional, y otro asociado con el burnout reducido, que comprende agotamiento y cinismo. Estos resultados subrayan que el engagement laboral puede ser considerado como el opuesto positivo del burnout, resaltando la importancia de mantener altos niveles de energía, compromiso y absorción en el trabajo para promover un ambiente laboral saludable y productivo (Merino et al., 2022).

Además, la eficacia profesional fue introducido como una dimensión adicional en desarrollos posteriores del modelo, la eficacia profesional refleja la percepción de competencia y capacidad para cumplir con las responsabilidades laborales de manera efectiva y productiva (Covarrubias Silva, 2021).

Este componente destaca la importancia de no solo estar comprometido emocionalmente con el trabajo, sino también de demostrar habilidades y competencias que contribuyan al éxito organizacional. La eficacia profesional fortalece aún más la conexión entre el engagement y el rendimiento laboral efectivo (Guerra Díaz et al., 2021).

Así mismo, el modelo teórico también establece que el engagement laboral puede considerarse como el polo opuesto al burnout. Mientras que, el burnout se caracteriza por la fatiga emocional, el cinismo hacia el trabajo y la percepción de baja eficacia personal, el engagement representa una experiencia positiva de vitalidad, compromiso y satisfacción en el entorno laboral (Schaufeli et al., 2011).

El modelo teórico de por Schaufeli et al., (2011) proporciona un marco conceptual sólido para entender y medir el engagement laboral desde múltiples dimensiones. Este enfoque no solo facilita la evaluación del compromiso positivo de los empleados con su trabajo.

De igual modo, ofrece orientación práctica para desarrollar intervenciones y políticas organizacionales que promuevan un ambiente laboral estimulante y satisfactorio. Asimismo, la inclusión de la eficacia profesional como parte integral del engagement amplía la comprensión de cómo las percepciones de competencia y logro se entrelazan con el compromiso emocional y la satisfacción laboral general.

Modelo teórico de la comunicación interna: El autor Tessi (2015) a través de su libro “Comunicación Interna Integrada” propone un modelo teórico de comunicación interna que se distingue por su enfoque integral y estratégico dentro de las organizaciones. Este modelo se sustenta en principios y dimensiones clave que son fundamentales para comprender y gestionar eficazmente la comunicación interna en diversos entornos organizacionales. Entre las dimensiones propuestas se encuentran la comunicación interpersonal, intrapersonal e institucional (Tessi, 2015).

La primera dimensión, comunicación interpersonal facilita el intercambio de información y emociones entre individuos dentro de la organización, promoviendo la colaboración y cohesión entre colegas y líderes. La segunda dimensión, comunicación intrapersonal se refiere al diálogo interno que cada individuo mantiene consigo mismo, fomentando la auto-reflexión y el autoconocimiento para mejorar el desempeño laboral. La tercera dimensión, la comunicación institucional abarca estrategias para gestionar y difundir la imagen, valores y actividades de la organización, tanto interna como externamente, fortaleciendo la identidad corporativa y manteniendo la coherencia en la percepción pública (Tessi, 2015).

Estas dimensiones no solo facilitan el intercambio de información y la construcción de relaciones sólidas, sino que también contribuyen al desarrollo personal y profesional de los empleados, así como al fortalecimiento de la identidad y reputación de la organización en su conjunto.

2.4. Análisis comparativo:

En el contexto de las instituciones gubernamentales, la eficaz administración del engagement laboral y la comunicación interna emerge como un elemento fundamental para mejorar el rendimiento y fortalecer la cohesión organizacional. El engagement laboral implica un estado positivo y gratificante hacia el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción, mientras que la comunicación interna facilita la circulación de información, promueve la interacción entre equipos y alinea los objetivos dentro de la organización. Estos aspectos no solo afectan la motivación y el bienestar de los empleados, sino que también inciden directamente en la eficacia operativa y el logro de metas estratégicas.

Este estudio comparativo se adentra en la interacción entre el engagement laboral y la comunicación interna dentro de una organización estatal específica. El engagement laboral se define como el estado emocional positivo y satisfactorio hacia el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción, mientras que la comunicación interna abarca el flujo efectivo de información, la interacción entre equipos y la alineación de objetivos organizacionales.

La importancia de estas variables radica en su capacidad para mejorar la motivación y el bienestar de los empleados, así como para incrementar la eficiencia operativa y alcanzar las metas estratégicas de la organización. En términos de dimensiones, el estudio analiza cómo se conceptualizan y miden el engagement laboral y la comunicación interna. El engagement laboral se evalúa mediante escalas diseñadas para medir vigor, dedicación y absorción, mientras que la comunicación interna se evalúa por la efectividad de los canales de comunicación y la calidad de la interacción entre los equipos.

Las métricas empleadas incluyen escalas específicas para medir el nivel de engagement laboral, como la Work Engagement Scale (WES), y encuestas de satisfacción para evaluar la comunicación interna. Gestionar adecuadamente estas variables conlleva ventajas como mejorar el clima laboral, fortalecer la colaboración entre los equipos y alinear los objetivos organizacionales. Sin embargo, es crucial estar consciente de desafíos como la necesidad de inversiones significativas para mantener altos niveles de engagement y el riesgo de sobrecarga informativa si no se gestionan adecuadamente los canales de comunicación interna.

Tabla 1

Análisis comparativo entre el engagement laboral y la comunicación interna

Criterios	Engagement Laboral	Comunicación Interna
Definición	<ul style="list-style-type: none"> Estado emocional positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo, incluye vigor, dedicación y absorción. 	<ul style="list-style-type: none"> Flujo de información, interacción y procesos de comunicación dentro de la organización.
Importancia	<ul style="list-style-type: none"> Mejora la productividad, reduce el ausentismo, aumenta la retención de empleados y promueve el bienestar laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita la cohesión organizacional, alinea objetivos y valores, y mejora la eficiencia operativa.
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> Vigor, dedicación y absorción. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación interpersonal, intrapersonal e institucional
Métricas	<ul style="list-style-type: none"> Escalas como la WES (Work Engagement Scale) para medir niveles de vigor, dedicación y absorción. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la efectividad de canales de comunicación, encuestas de satisfacción y retroalimentación de empleados.

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Contribuye a un ambiente laboral positivo y colaborativo. ● Aumenta la eficiencia y la calidad del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilita la alineación de objetivos y valores organizacionales. ● Mejora la cohesión y la colaboración entre equipos.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Puede requerir inversiones significativas en programas de desarrollo y bienestar laboral. ● El mantenimiento del engagement puede ser desafiante en entornos cambiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Puede generar ruido y saturación informativa si no se gestiona adecuadamente. ● Puede ser percibida como unidireccional si no se promueve la retroalimentación activa.
Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambas influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral. ● Ambas pueden mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados. ● Ambas requieren una gestión estratégica y continua para maximizar su impacto positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambas son fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales. ● Ambas pueden mejorar la comunicación interpersonal y la colaboración dentro de la organización. ● Ambas son medidas mediante evaluaciones y métricas específicas para medir su efectividad.

Nota. Elaborado por la autora

2.5. Análisis crítico:

En el contexto del Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa, Tacna, en 2024, el engagement laboral y la comunicación interna emergen como pilares fundamentales para el funcionamiento efectivo y la cohesión organizacional.

Es decir, define por el nivel de compromiso y conexión emocional que los empleados mantienen con sus funciones, la organización en sí misma y los objetivos institucionales. En un entorno complejo como el de un puesto de control fronterizo, donde las labores abarcan desde la seguridad hasta la gestión aduanera y el control migratorio, es imperativo que cada colaborador esté plenamente involucrado y motivado hacia la ejecución efectiva de sus tareas.

Un alto nivel de engagement no solo se traduce en una mayor eficiencia operativa, sino también en una actitud proactiva hacia el servicio al cliente y una capacidad mejorada para responder de manera ágil y efectiva ante situaciones de emergencia o cambios en los protocolos operativos. Además, los empleados comprometidos suelen mostrar una lealtad más sólida hacia la organización, lo cual puede resultar en una reducción significativa en los costos asociados a la rotación de personal y a la formación de nuevos empleados.

Por otra parte, la comunicación interna juega un rol crítico en fortalecer el engagement laboral en el contexto del Puesto de Control Fronterizo. La efectividad de esta comunicación se refleja en cómo se transmiten políticas, procedimientos, actualizaciones y retroalimentación entre todos los niveles y departamentos de la organización. En un entorno dinámico y multifuncional como un puesto fronterizo, donde la coordinación y la cohesión son esenciales, una comunicación clara, precisa y oportuna es fundamental para asegurar que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos estratégicos y operativos de la institución.

Los desafíos inherentes a este contexto pueden incluir barreras idiomáticas, culturales y logísticas debido a la diversidad del personal y la naturaleza continua de las operaciones. Garantizar que la información crítica llegue de manera efectiva a todos los empleados, especialmente aquellos que trabajan en turnos diversos o en áreas específicas del puesto de control, representa un desafío constante que requiere soluciones adaptativas y tecnológicas.

Para potenciar el engagement laboral a través de una comunicación interna efectiva en el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa, es crucial implementar prácticas que fomenten la transparencia organizacional, la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y una retroalimentación continua sobre su desempeño y condiciones laborales. Esto implica utilizar herramientas tecnológicas avanzadas, establecer reuniones regulares de equipo y promover canales formales e informales de comunicación que aseguren que cada colaborador se sienta informado, valorado y parte integral de la misión y visión institucional.

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

El Complejo Fronterizo Santa Rosa, cuya apertura tuvo lugar en el año 2007, marca un hito significativo en la gestión y control del tránsito de personas, mercancías, vehículos y equipajes que atraviesan las fronteras del país. Este complejo fue financiado en su totalidad por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), destacándose por su infraestructura avanzada y altamente eficiente. El objetivo primordial del complejo siempre fue cumplir de manera rigurosa con las responsabilidades aduaneras y migratorias asignadas a cada entidad asociada, procurando asegurar un flujo operativo ágil y simplificado para todas las operaciones fronterizas.

En términos de su modelo de atención, el Complejo Fronterizo Santa Rosa se distingue por un enfoque meticuloso y lineal, cuidadosamente diseñado para segmentar y gestionar eficientemente distintos tipos de transporte y usuarios. Esta estrategia de segmentación no solo facilita la integración fluida de todas las entidades operativas involucradas, sino que también optimiza los puntos de atención, reduciendo al mínimo los desplazamientos innecesarios y previniendo congestiones en las áreas de control. La planificación meticulosa y la implementación de este modelo contribuyen significativamente a mantener la eficiencia y la efectividad del complejo, asegurando un proceso de tránsito fronterizo fluido y ordenado.

La infraestructura tecnológica del complejo es crucial en su funcionamiento. El uso de tecnología de punta permite mejorar significativamente la gestión y el control fronterizo. Esto incluye sistemas avanzados de información y comunicación que facilitan la coordinación, así como dispositivos y equipos especializados que aseguran la eficacia en la inspección y supervisión de personas y mercancías.

Además de su rol en la seguridad y el control aduanero, el Complejo Fronterizo Santa Rosa también desempeña un papel clave en la facilitación del comercio internacional y en la promoción del turismo. Su capacidad para agilizar los procesos fronterizos y garantizar el cumplimiento normativo contribuye directamente a mejorar la competitividad del país en el contexto global.

Visión: El objetivo del Complejo Fronterizo Santa Rosa es posicionarse como el más dinámico de Latinoamérica, destacándose por su excelencia, rapidez y eficacia en los procesos de control. Busca facilitar el intercambio comercial y la experiencia turística, sustentado en el profesionalismo de las instituciones participantes y consolidando una imagen nacional de distinción basada en valores y una cultura de servicio sobresaliente.

Misión: La misión primordial del complejo es llevar a cabo con rapidez y excelencia las labores de control y administración requeridas por operadores de comercio exterior y turistas, tanto nacionales como extranjeros. Este compromiso se fundamenta en la integridad, responsabilidad y dinamismo del personal de las instituciones encargadas de aplicar las leyes y regulaciones establecidas. A través de la implementación de tecnología avanzada y el desarrollo continuo del personal mediante capacitación integral, se pretende satisfacer plenamente las expectativas de servicio de los diversos usuarios del Complejo Fronterizo Santa Rosa.

3.2. Presentación de actores

La colaboración de los siguientes actores con el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa en Tacna es crucial para asegurar la eficiencia operativa, la seguridad fronteriza y el cumplimiento de las normativas tanto nacionales como internacionales.

La comunicación entre estas entidades garantiza la coordinación adecuada de recursos y esfuerzos, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a resultados en beneficio de la comunidad y el desarrollo integral de la región fronteriza.

Migraciones (Perú): Migraciones juega un papel crucial en el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa al gestionar y controlar el ingreso y salida de personas hacia y desde Perú. Colabora estrechamente con el puesto fronterizo para asegurar que todos los procesos migratorios se lleven a cabo de manera eficiente y conforme a las leyes y regulaciones establecidas. Esto implica la verificación de documentos de viaje, la aplicación de controles migratorios, y la atención adecuada a los viajeros nacionales e internacionales. La comunicación interna con Migraciones es vital para mantener actualizados los procedimientos y normativas migratorias, asegurando así un ambiente laboral informado y eficaz.

Aduanas (Perú): Aduanas de Perú despliega su labor en el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa para fiscalizar y gestionar el ingreso y salida de mercancías. Su colaboración se centra en aplicar las normativas aduaneras, realizar inspecciones y verificar la correcta declaración de bienes por parte de los viajeros y transportistas. A través de una comunicación interna efectiva, Aduanas coordina con otras entidades para optimizar los procesos de control y facilitar el comercio internacional, manteniendo altos estándares de integridad y eficiencia operativa.

Aduanas (Chile): La Aduana de Chile colabora con el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa para asegurar la coordinación y eficacia en los procesos de importación y exportación entre ambos países. Esta colaboración incluye la aplicación de protocolos aduaneros, la inspección de mercancías y la verificación de documentación conforme a las regulaciones chilenas.

A través de una comunicación interna coordinada, se asegura que las actividades aduaneras se realicen de manera armoniosa y eficiente, promoviendo así un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a resultados.

Senasa (Perú): El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) de Perú desempeña un rol fundamental en el control sanitario de productos agropecuarios que ingresan y salen del país a través del Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa. Su colaboración implica la inspección y certificación sanitaria de alimentos, animales y productos de origen vegetal, asegurando que cumplan con los estándares de sanidad establecidos. Mediante una comunicación interna efectiva, Senasa coordina con otras entidades para prevenir la propagación de plagas y enfermedades, protegiendo así la salud pública y facilitando el comercio seguro y sostenible.

SAG (Chile): El Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile colabora estrechamente con el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa para asegurar el cumplimiento de normativas sanitarias en los productos agropecuarios que entran y salen del país. Su labor incluye la inspección y certificación de productos agrícolas, ganaderos y forestales, así como la prevención de la introducción de plagas y enfermedades que puedan afectar la agricultura chilena. A través de una comunicación interna coordinada, el SAG facilita la gestión eficiente de los controles fronterizos, promoviendo la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible.

PDI (Chile): La Policía de Investigaciones (PDI) de Chile colabora con el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa en la vigilancia y control de delitos transfronterizos, incluyendo el tráfico de drogas, el contrabando y otros ilícitos. Su presencia asegura la aplicación de la ley y el orden dentro del contexto fronterizo, complementando las labores de otras entidades para mantener la seguridad y la integridad del puesto fronterizo.

La comunicación interna con la PDI es esencial para coordinar operativos conjuntos, compartir información relevante y fortalecer la cooperación internacional en materia de seguridad.

PNP (Perú): La Policía Nacional del Perú (PNP) desempeña un papel fundamental en el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa, asegurando la seguridad y el orden público en las áreas adyacentes y en las operaciones diarias del puesto fronterizo. Colabora estrechamente con otras entidades para prevenir delitos como el contrabando, la trata de personas y otros actos ilícitos que puedan comprometer la integridad fronteriza. A través de una comunicación interna efectiva, la PNP coordina acciones con otras instituciones para garantizar un entorno seguro y proteger los intereses nacionales.

Carabineros (Chile): Carabineros de Chile contribuye al Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa mediante la vigilancia y control de la seguridad en las zonas fronterizas, así como en la asistencia y protección a los ciudadanos chilenos y extranjeros que transitan por la frontera. Su presencia fortalece la cooperación internacional en seguridad y la prevención de delitos, colaborando activamente con otras entidades para mantener la paz y el orden en el contexto fronterizo.

Finalmente, el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa en Tacna se beneficia significativamente de la colaboración estratégica entre Migraciones, Aduanas, Senasa, PNP, PDI, Carabineros y las respectivas entidades de Chile. Esta sinergia fortalece su rol como un nodo crucial para la seguridad, el comercio internacional y el tránsito fronterizo seguro en la región. La coordinación interinstitucional optimiza el intercambio de información, la ejecución de protocolos y la respuesta ante contingencias, garantizando un control eficiente y efectivo en este punto neurálgico entre ambos países.

Esta cooperación integral permite no solo mantener el orden y la eficiencia en los procesos de control migratorio y aduanero, sino también promover una respuesta coordinada y efectiva ante desafíos y emergencias transfronterizas, asegurando así un entorno seguro y confiable para todos los usuarios del puesto fronterizo.

3.3. Diagnóstico sectorial

El Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa en Tacna se estableció en 2007 con el propósito de regular y facilitar el tránsito de personas, mercancías y vehículos entre Perú y Chile. Esta instalación estratégica, administrada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), despliega una infraestructura moderna y eficiente diseñada para asegurar el cumplimiento de normativas aduaneras y migratorias, así como promover el comercio internacional en la región.

Situado estratégicamente en Tacna, Perú, juega un rol crucial en la supervisión del tránsito de personas y mercancías entre Perú y Chile. Este complejo es fundamental no solo para asegurar la seguridad fronteriza, sino también para facilitar el comercio internacional y promover la integración regional. Su ubicación geográfica estratégica en la frontera permite un acceso directo desde importantes corredores viales que conectan ambos países, aunque la gestión efectiva del tráfico y la optimización de los accesos siguen siendo retos logísticos constantes que requieren atención continua y mejoras.

Ubicación y Accesibilidad: El Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa se beneficia de su ubicación en Tacna, una región fronteriza estratégica entre Perú y Chile. Esta ubicación facilita el intercambio comercial y de personas, asegurando al mismo tiempo un control efectivo sobre el tránsito fronterizo. La proximidad a importantes vías de comunicación terrestre y su accesibilidad desde ambos países son ventajas significativas que favorecen un flujo continuo y seguro de mercancías y viajeros.

Sin embargo, gestionar eficazmente los picos de demanda y optimizar los accesos para reducir tiempos de espera son desafíos constantes que requieren soluciones logísticas y operativas específicas.

Infraestructura: La infraestructura del complejo está diseñada para manejar un alto volumen de tráfico y realizar de manera eficiente los controles aduaneros, migratorios y sanitarios necesarios. El complejo cuenta con áreas específicas para la inspección de vehículos y mercancías, zonas administrativas y espacios destinados a la atención al público. Mantener y mejorar esta infraestructura es fundamental para asegurar un entorno operativo seguro y funcional que cumpla con las demandas del comercio internacional y las normativas fronterizas vigentes. Además, la expansión y modernización continua de las instalaciones son necesarias para adaptarse a futuros incrementos en el volumen de tráfico y para incorporar avances tecnológicos que optimicen las operaciones.

Equipamiento y Tecnología: El Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa está equipado con tecnología avanzada que facilita la inspección y supervisión eficiente de personas y mercancías. Esto incluye sistemas de escaneo para detección no intrusiva de productos, equipos de comunicación modernos y sistemas informáticos integrados para el intercambio de información en tiempo real entre las diversas entidades operativas. La implementación continua de tecnologías innovadoras es esencial para mejorar la seguridad, la eficiencia operativa y la transparencia de las operaciones fronterizas. La constante actualización de equipos y tecnologías garantiza que el puesto de control pueda ajustarse rápidamente a cambios en las regulaciones y en las amenazas de seguridad emergentes. Esto asegura una respuesta ágil y efectiva ante cualquier situación que pueda surgir, manteniendo así la seguridad y eficiencia del entorno operativo.

Personal y Capacitación: El personal del puesto de control está compuesto por funcionarios altamente capacitados en áreas críticas como aduanas, migraciones, sanidad agraria y seguridad pública. La capacitación continua y especializada juega un papel crucial en la garantía de altos estándares de profesionalismo y en mantener conocimientos actualizados sobre las normativas y procedimientos aplicables. Esta preparación constante no solo fortalece la eficiencia operativa del puesto, sino que también asegura una respuesta eficaz y conforme a las regulaciones ante cualquier situación emergente o cambio normativo.

Es fundamental que todo el personal esté preparado para manejar situaciones complejas, resolver problemas operativos y responder de manera efectiva a emergencias durante las operaciones diarias del puesto de control. Invertir en programas de capacitación continua no solo mejora las habilidades individuales, sino que también fortalece la cohesión del equipo y la eficiencia global del complejo.

Procedimientos Operativos: Los procedimientos operativos del puesto de control están diseñados para cumplir rigurosamente con las regulaciones aduaneras, migratorias y sanitarias de Perú y Chile. Incluyen la verificación de documentos, la inspección física y tecnológica de mercancías, así como la supervisión del movimiento de personas. Estos procesos deben ser claros, ágiles y alineados con los estándares internacionales para garantizar la fluidez del tránsito y prevenir actividades ilícitas en la frontera. La revisión periódica y la optimización de los procedimientos son necesarias para adaptarse a cambios en la legislación, a las prácticas del comercio internacional y a las necesidades operativas del puesto de control.

Coordinación Interinstitucional: La coordinación efectiva entre las instituciones peruanas y chilenas, como Migraciones, Aduanas, Sanidad Agraria, Carabineros y Policía de Investigaciones (PDI).

Así mismo, desempeña un papel fundamental en el funcionamiento integrado del puesto de control. Esta colaboración no solo facilita el intercambio de información crucial, sino que también permite la coordinación de acciones conjuntas y la resolución eficiente de problemas operativos. Fortalecer esta cooperación interinstitucional asegura una respuesta coordinada y rápida ante cualquier situación en el complejo fronterizo, promoviendo así un ambiente seguro y eficiente para el tránsito de personas y mercancías entre ambos países.

Mejorar los canales de comunicación y la interoperabilidad de los sistemas entre las entidades es clave para fortalecer la coordinación interinstitucional y optimizar las operaciones fronterizas. La cooperación continua entre estas entidades asegura que el puesto de control pueda responder efectivamente a desafíos de seguridad y emergencias, promoviendo así un entorno fronterizo seguro y estable.

Seguridad: La seguridad en el puesto de control es una prioridad fundamental para prevenir actividades ilícitas y asegurar la protección tanto de los usuarios como del personal. Se implementan medidas de seguridad física robustas, tecnologías de vigilancia avanzadas y protocolos de respuesta a emergencias bien definidos. La presencia activa de la Policía Nacional del Perú y Carabineros de Chile refuerza la seguridad perimetral y contribuye a mantener un entorno seguro dentro y fuera del complejo fronterizo. La evaluación constante de riesgos y la actualización de los sistemas de seguridad son esenciales para enfrentar nuevas amenazas y garantizar la seguridad continua de las operaciones fronterizas.

Eficiencia y Tiempos de Espera: La eficiencia operativa del puesto de control se refleja en su capacidad para gestionar el flujo de personas y mercancías de manera rápida y organizada. Sin embargo, los tiempos de espera pueden representar un desafío durante períodos de alta demanda o debido a procedimientos complejos.

Además, está orientado en optimizar los procesos operativos, mejorar la gestión de colas y promover la automatización de ciertos controles son medidas esenciales para reducir los tiempos de espera y mejorar la experiencia del usuario en el puesto de control. La implementación de sistemas de gestión de tráfico y el monitoreo en tiempo real de los flujos de entrada y salida son estrategias clave para potenciar la eficiencia y la capacidad de respuesta del complejo fronterizo.

El Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa en Tacna desempeña un papel vital en la seguridad fronteriza, la facilitación del comercio internacional y la integración regional entre Perú y Chile. Para mantener y mejorar su funcionamiento, es esencial continuar fortaleciendo la infraestructura, la tecnología y la capacitación del personal. Además, se deben promover iniciativas que mejoren la coordinación interinstitucional y la eficiencia operativa, garantizando así que el puesto de control continúe siendo un nodo estratégico para promover el desarrollo económico y social en la región fronteriza.

Capítulo IV Resultados

4.1. Marco Metodológico

Tipo de la investigación

La presente investigación es tipo básica. La elección de este enfoque refleja la intención de profundizar en la comprensión teórica fundamental de un fenómeno específico, sin la necesidad inmediata de aplicaciones prácticas (Ñaupas et al., 2018).

Diseño de la investigación

El diseño es no experimental – transversal. Este diseño implica la recopilación de datos en un solo punto en el tiempo, sin la manipulación de las variables. Al adoptar este enfoque, se busca observar y analizar las relaciones entre variables en un momento específico (Iglesias, 2021).

Población de la investigación

La población estuvo conformada por 50 trabajadores que laboran en el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa.

Muestra de la investigación

Debido al tamaño reducido de la población se optó por trabajar con el total de la población.

Instrumentos

De acuerdo con la técnica de investigación seleccionada, se recomienda el uso del cuestionario, ya que la recopilación y procesamiento de los datos obtenidos a través de este instrumento facilita de manera significativa la posterior etapa de análisis e interpretación de los datos recabados. (Hernández y Mendoza, 2018).

4.2. Resultados

Tabla 2

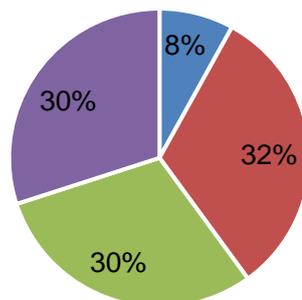
Edad de los encuestados

Escala	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	4	8%
26 a 33 años	16	32%
34 a 41 años	15	30%
42 a 49 años	15	30%
Total	50	100%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación de instrumentos

Figura 1

Edad de los encuestados



■ 18 a 25 años ■ 26 a 33 años ■ 34 a 41 años ■ 42 a 49 años

Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra se encontraba en el rango de edad de 26 a 33 años, representando un 32% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió al grupo de 18 a 25 años, con un 8%. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados se encontraban en una etapa de desarrollo profesional intermedia, mientras que hubo una menor representación de individuos más jóvenes en la muestra. Es relevante considerar cómo la distribución de edades podría haber influido en la percepción y el engagement laboral, dado que diferentes rangos de edad pueden tener distintas experiencias y expectativas en el ámbito laboral.

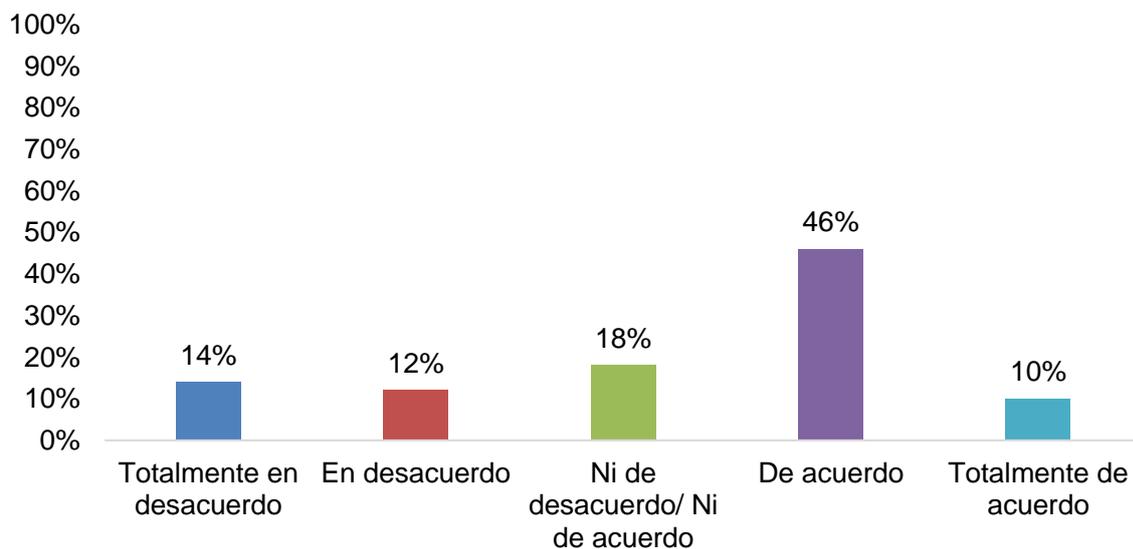
Tabla 3

Indicador escucharse

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14%
En desacuerdo	6	12%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	9	18%
De acuerdo	23	46%
Totalmente de acuerdo	5	10%
Total	50	100%

Figura 2

Indicador escucharse



Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra estaba de acuerdo con el indicador "escucharse", representando un 46% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente de acuerdo, con un 10%. Esto sugiere que, aunque la mayoría de los encuestados reconocen la importancia de escucharse entre ellos, todavía hay una porción significativa que no está completamente convencida, lo cual puede indicar áreas de mejora en la comunicación interna y la escucha activa dentro de la institución.

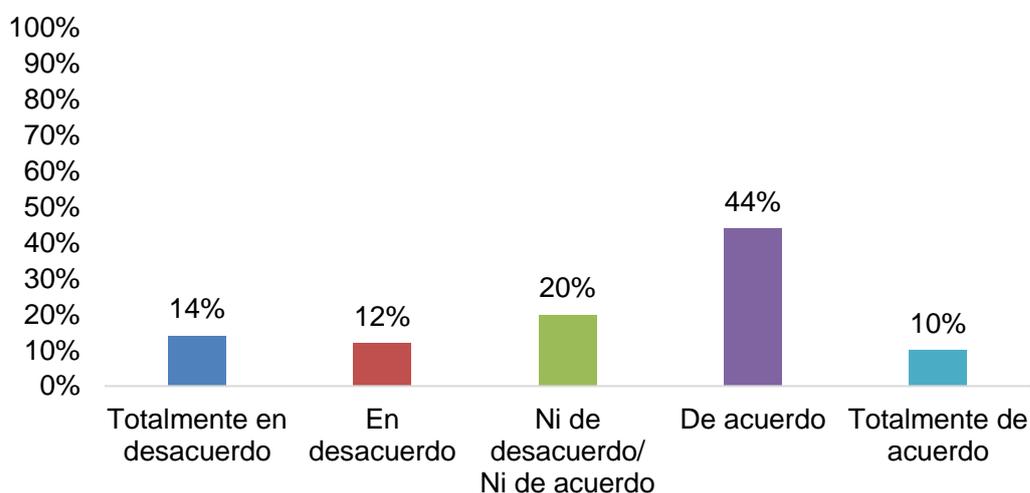
Tabla 4

Indicador entenderse

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14%
En desacuerdo	6	12%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	10	20%
De acuerdo	22	44%
Totalmente de acuerdo	5	10%
Total	50	100%

Figura 3

Indicador entenderse



Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra estaba de acuerdo con el indicador "entenderse", representando un 44% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente de acuerdo, con un 10%. Esto sugiere que, aunque una gran parte de los encuestados reconoce la importancia de entenderse entre ellos, todavía hay una porción considerable que no está completamente convencida o tiene reservas, lo cual indica que existen oportunidades para mejorar la claridad y efectividad en la comunicación interna dentro de la institución.

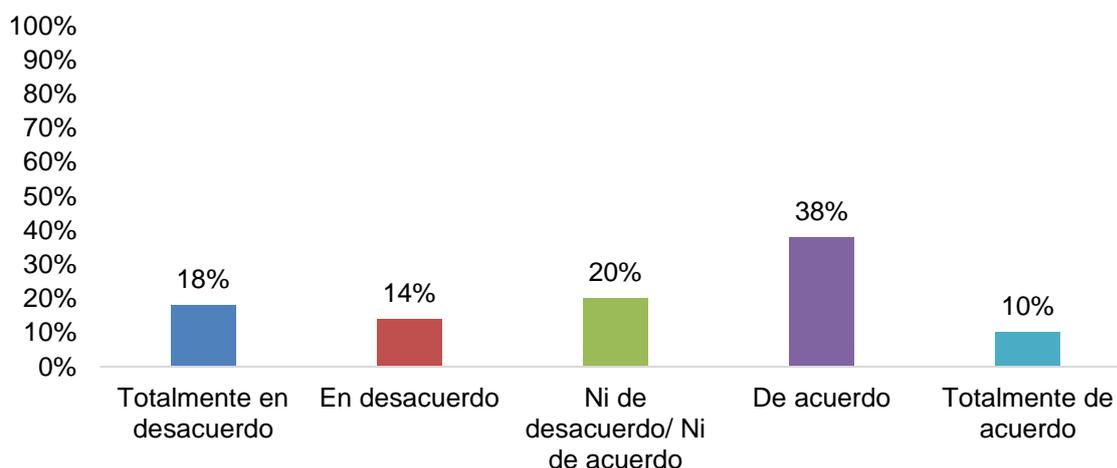
Tabla 5

Indicador enseñar

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	18%
En desacuerdo	7	14%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	10	20%
De acuerdo	19	38%
Totalmente de acuerdo	5	10%
Total	50	100%

Figura 4

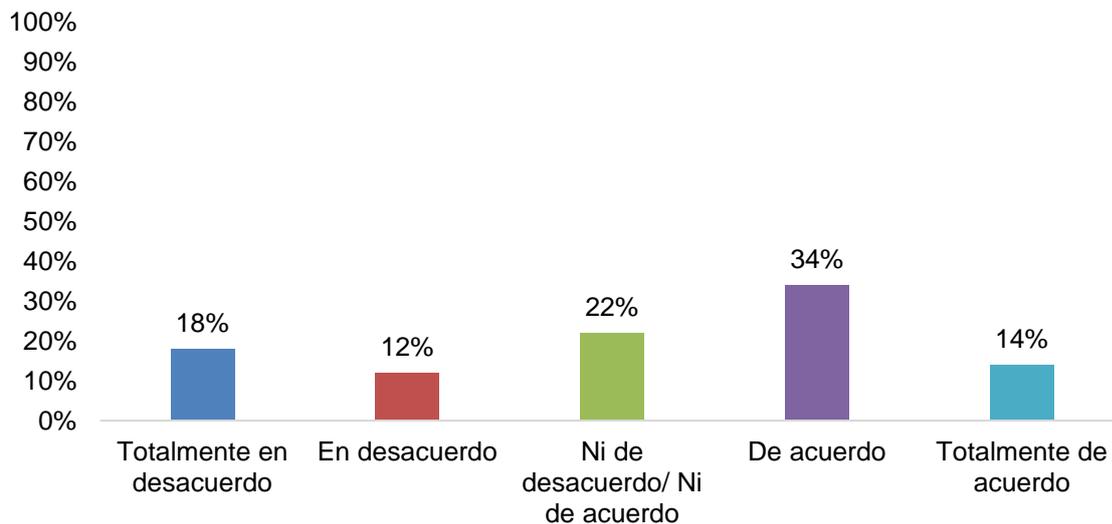
Indicador enseñar



Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra estaba de acuerdo con el indicador "enseñar", representando un 38% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente de acuerdo, con un 10%. Esto sugiere que, aunque una parte significativa de los encuestados reconoce la importancia de enseñar y compartir conocimientos, hay una porción considerable que no está completamente convencida o tiene reservas. Esto indica que existen oportunidades para mejorar la cultura de enseñanza y el intercambio de conocimientos dentro de la institución, promoviendo un ambiente más colaborativo y de aprendizaje continuo.

Tabla 6*Indicador salario*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	18%
En desacuerdo	6	12%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	11	22%
De acuerdo	17	34%
Totalmente de acuerdo	7	14%
Total	50	100%

Figura 5*Indicador salario*

Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra estaba de acuerdo con el indicador "salario", representando un 34% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban en desacuerdo, con un 12%. Esto sugiere que, aunque una parte significativa de los encuestados está conforme con su salario, todavía hay una porción considerable que no está completamente satisfecha. Esto indica que existen oportunidades para revisar y posiblemente mejorar las políticas salariales dentro de la institución, con el fin de aumentar la satisfacción y el engagement laboral entre los empleados.

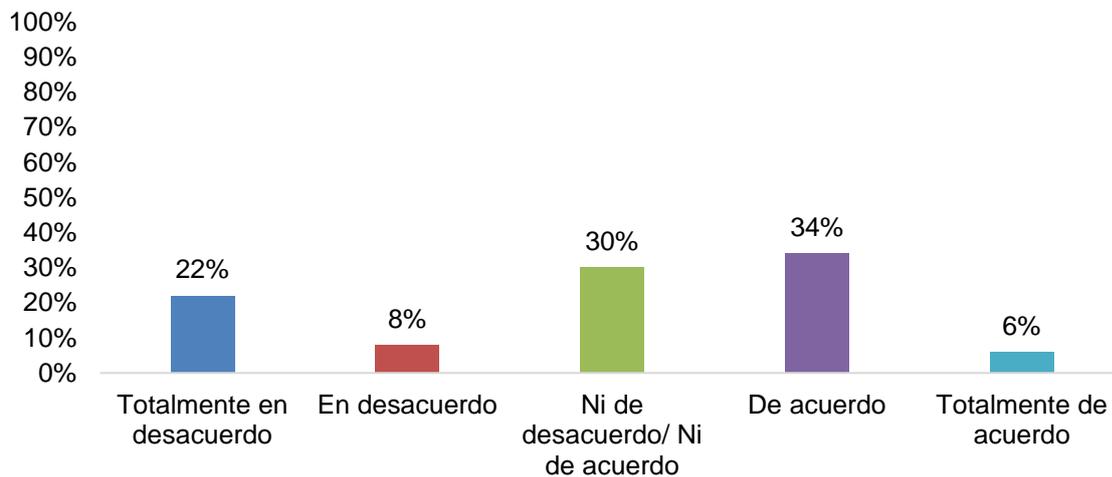
Tabla 7

Indicador sentido

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	22%
En desacuerdo	4	8%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	15	30%
De acuerdo	17	34%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	50	100%

Figura 6

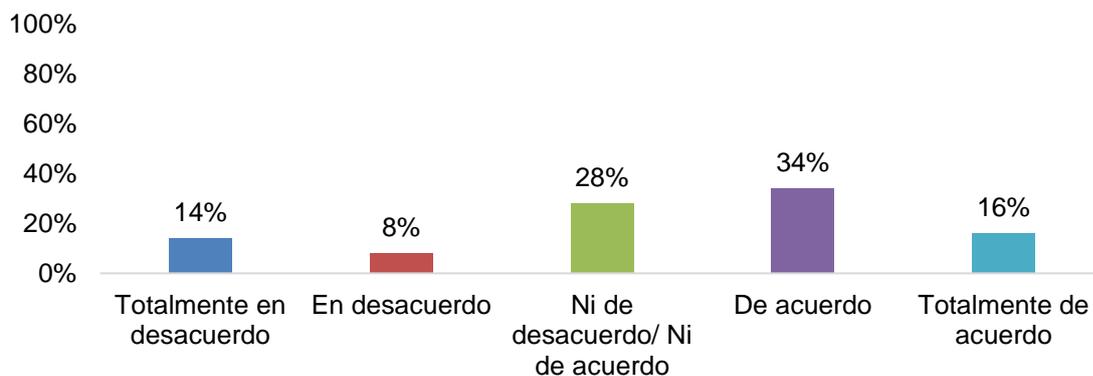
Indicador sentido



Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra estaba de acuerdo con el indicador "sentido", representando un 34% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente de acuerdo, con un 6%. Esto sugiere que, aunque una parte significativa de los encuestados encuentra sentido en su trabajo, hay una porción considerable que no está completamente convencida o tiene reservas, con un 22% totalmente en desacuerdo y un 30% neutrales. Esto indica que existen oportunidades para mejorar la percepción de propósito y significado en el trabajo, lo cual podría aumentar el engagement y la motivación entre los empleados.

Tabla 8*Indicador escucha*

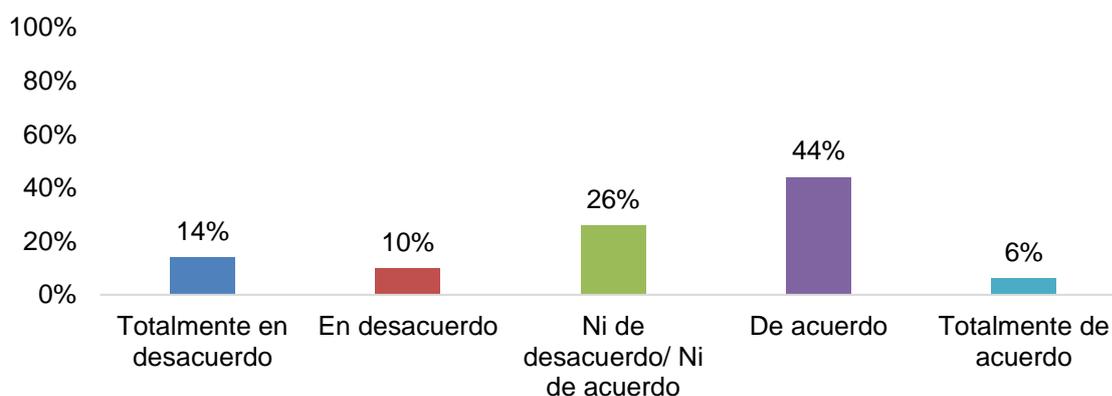
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14%
En desacuerdo	4	8%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	14	28%
De acuerdo	17	34%
Totalmente de acuerdo	8	16%
Total	50	100%

Figura 7*Indicador escucha*

Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra estaba de acuerdo con el indicador "escucha", representando un 34% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban en desacuerdo, con un 8%. Esto sugiere que, aunque una parte significativa de los encuestados reconoce la importancia de la escucha activa dentro de la organización, hay un 28% que se mantiene neutral y un 22% que no está de acuerdo. Esto indica que existen oportunidades para mejorar las prácticas de escucha activa en la comunicación interna, promoviendo un ambiente donde todos los empleados se sientan escuchados y valorados.

Tabla 9*Indicador empatía*

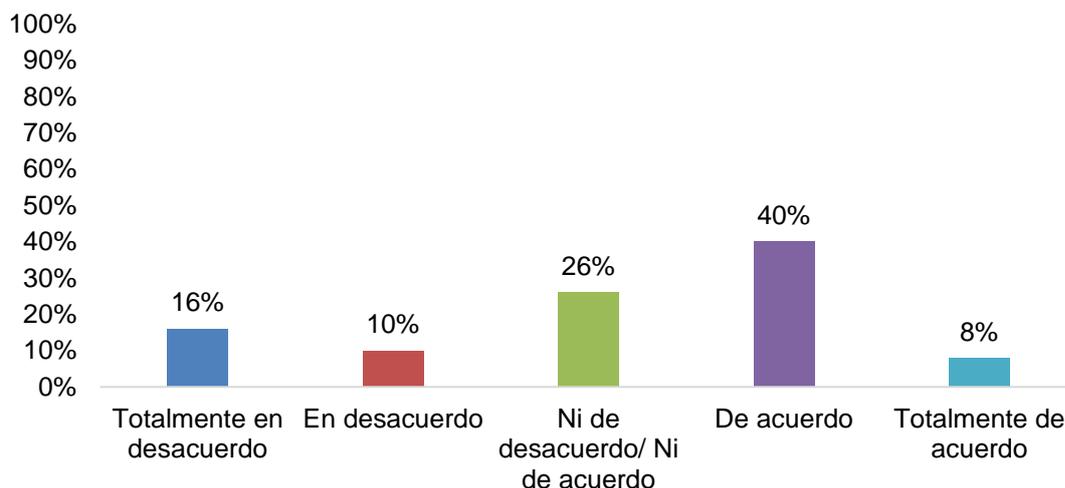
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14%
En desacuerdo	5	10%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	13	26%
De acuerdo	22	44%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	50	100%

Figura 8*Indicador empatía*

Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra estaba de acuerdo con el indicador "empatía", representando un 44% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente de acuerdo, con un 6%. Esto sugiere que, aunque una parte significativa de los encuestados reconoce la importancia de la empatía en el ambiente laboral, todavía hay una proporción considerable que se mantiene neutral o tiene reservas, con un 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto indica que existen oportunidades para fortalecer las habilidades de empatía y promover una cultura organizacional más empática, lo cual puede mejorar las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral entre los empleados.

Tabla 10*Indicador emisión*

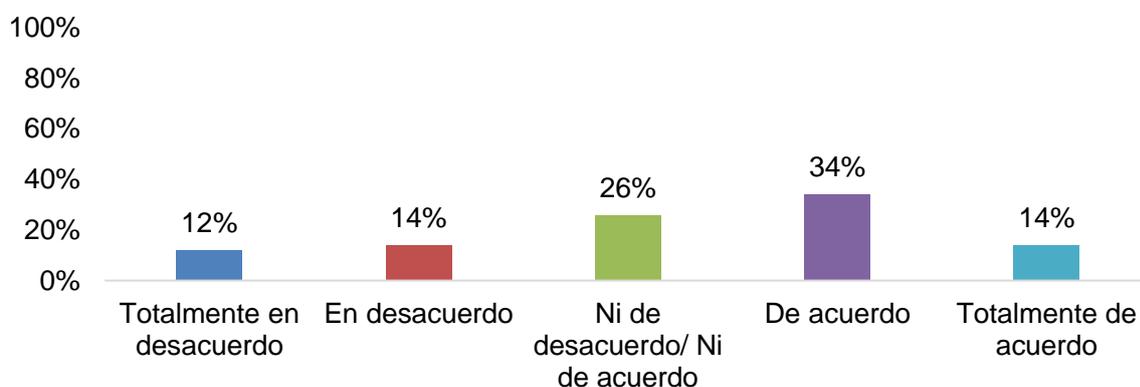
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16%
En desacuerdo	5	10%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	13	26%
De acuerdo	20	40%
Totalmente de acuerdo	4	8%
Total	50	100%

Figura 9*Indicador emisión*

Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra estaba de acuerdo con el indicador "emisión", representando un 40% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente de acuerdo, con un 8%. Esto sugiere que, aunque una parte significativa de los encuestados reconoce la importancia de la emisión de mensajes claros y efectivos en el trabajo, todavía hay una proporción considerable que se mantiene neutral o tiene reservas, con un 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 11*Dimensión comunicación interna intrapersonal*

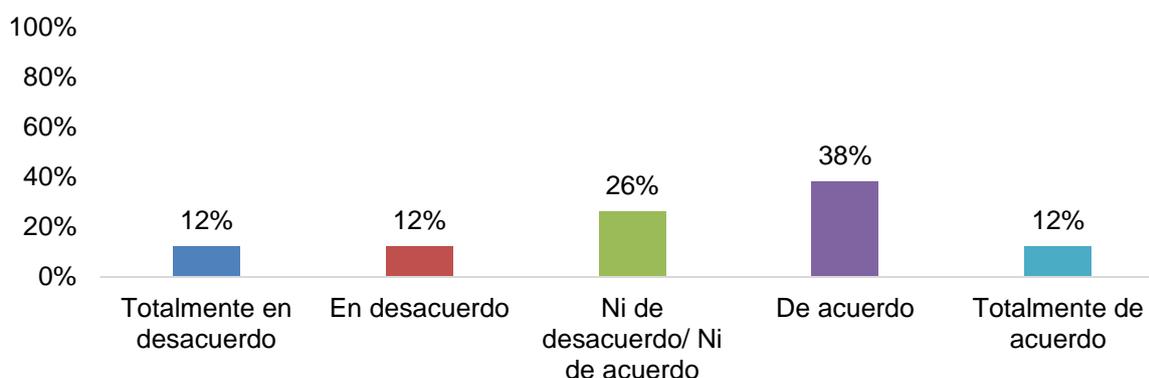
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	12%
En desacuerdo	7	14%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	13	26%
De acuerdo	17	34%
Totalmente de acuerdo	7	14%
Total	50	100%

Figura 10*Dimensión comunicación interna intrapersonal*

Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra estaba de acuerdo con la dimensión de comunicación interna intrapersonal, representando un 34% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente en desacuerdo, con un 12%. Esto sugiere que, aunque una parte significativa de los encuestados reconoce la importancia de la comunicación intrapersonal dentro de la organización, todavía hay una proporción considerable que se mantiene neutral o tiene reservas, con un 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto indica que existen oportunidades para fortalecer la comunicación interna intrapersonal, fomentando una mayor autoconciencia y autogestión entre los empleados.

Tabla 12*Dimensión comunicación interna interpersonal*

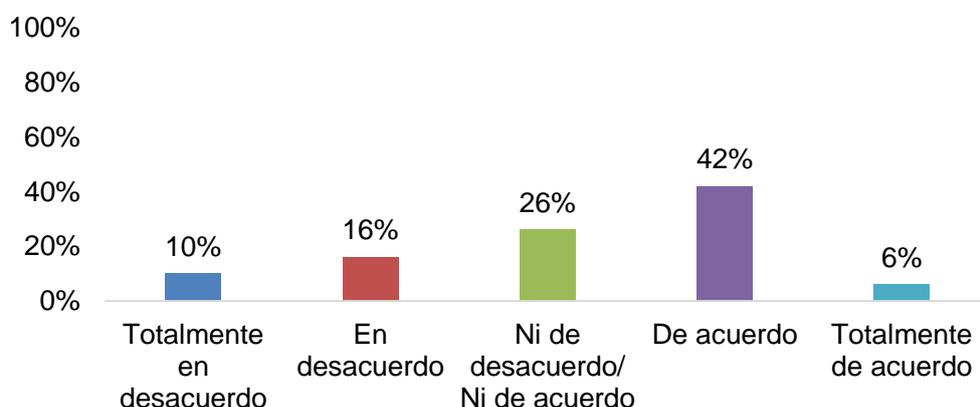
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	12%
En desacuerdo	6	12%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	13	26%
De acuerdo	19	38%
Totalmente de acuerdo	6	12%
Total	50	100%

Figura 11*Dimensión comunicación interna interpersonal*

Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra estaba de acuerdo con la dimensión de comunicación interna interpersonal, representando un 38% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente en desacuerdo, así como aquellos que estaban totalmente de acuerdo, ambos con un 12%. Esto sugiere que, aunque una parte significativa de los encuestados reconoce la importancia de la comunicación interpersonal dentro de la organización, todavía hay una proporción considerable que se mantiene neutral o tiene reservas, con un 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto indica que existen oportunidades para mejorar las habilidades de comunicación interpersonal y promover relaciones más efectivas y colaborativas entre los empleados.

Tabla 13*Dimensión comunicación interna institucional*

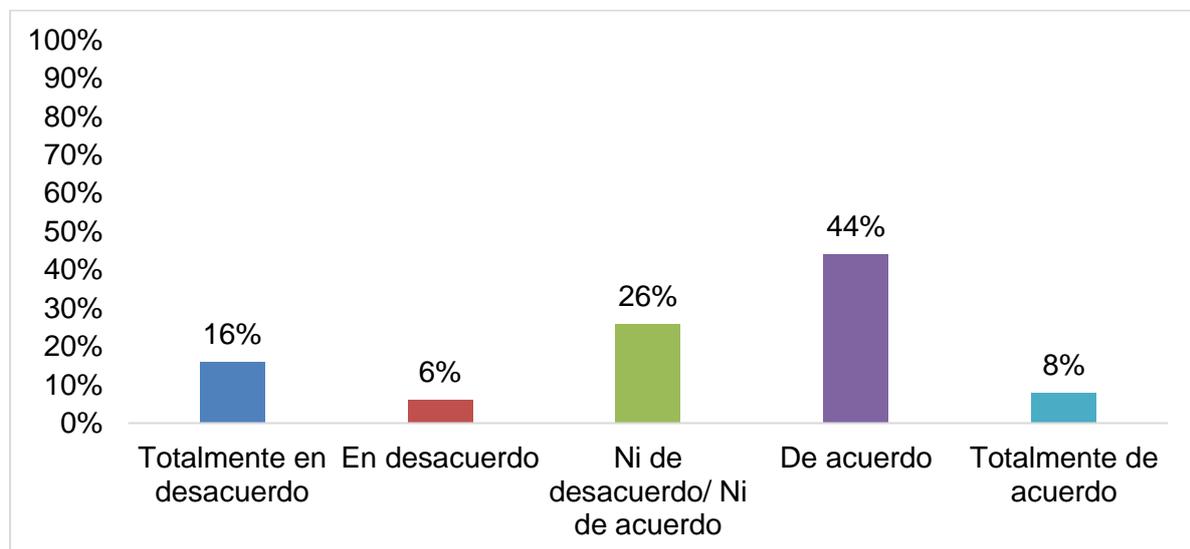
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	8	16%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	13	26%
De acuerdo	21	42%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	50	100%

Figura 12*Dimensión comunicación interna institucional*

Del 100% de encuestados, se observó que la mayor parte de la muestra estaba de acuerdo con la dimensión de comunicación interna institucional, representando un 42% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente de acuerdo, con un 6%, y a los que estaban totalmente en desacuerdo, también con un 6%. Esto sugiere que, aunque una parte significativa de los encuestados reconoce la importancia de la comunicación institucional dentro de la organización, todavía hay una proporción considerable que se mantiene neutral o tiene reservas, con un 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 14*Variable comunicación interna*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16%
En desacuerdo	3	6%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	13	26%
De acuerdo	22	44%
Totalmente de acuerdo	4	8%
Total	50	100%

Figura 13*Variable comunicación interna*

Del 100% de encuestados, se observa que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con esta variable, representando un 44% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo corresponde a aquellos que están en desacuerdo, con un 6%, y los que están totalmente en desacuerdo, con un 16%. Estos resultados indican que, en general, existe un nivel positivo de percepción hacia la comunicación interna en la institución evaluada. Sin embargo, también se identifica una proporción significativa de encuestados que se mantienen neutrales o tienen opiniones divididas 26%.

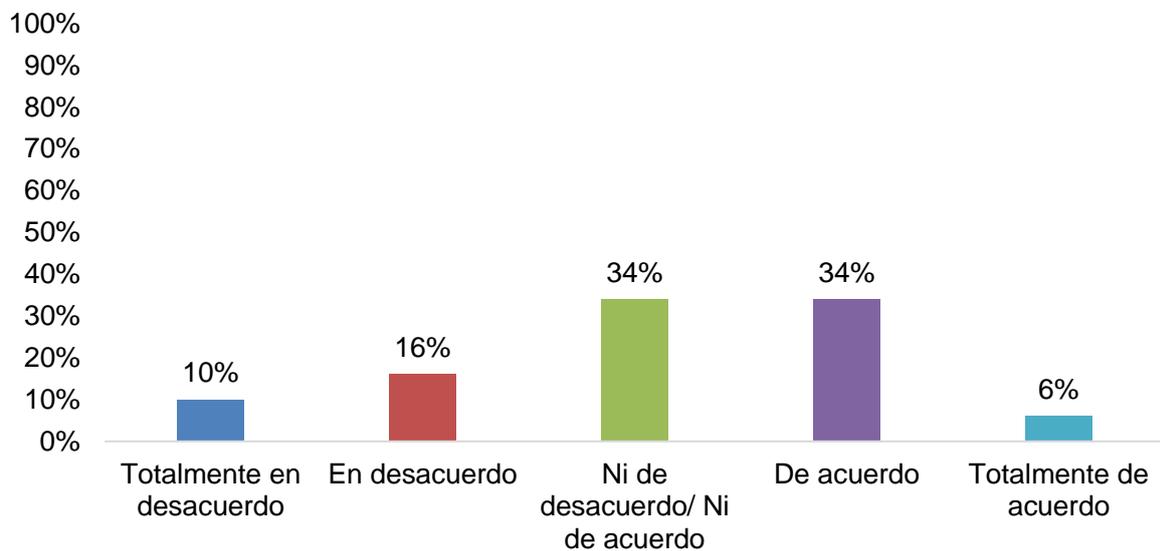
Tabla 15

Dimensión vigor

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	8	16%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	17	34%
De acuerdo	17	34%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	50	100%

Figura 14

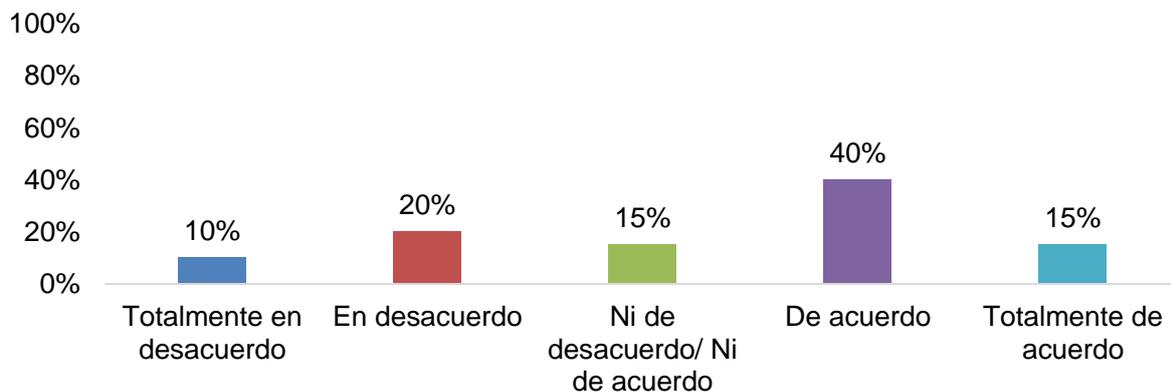
Dimensión vigor



Del 100% de encuestados, se observó que la mayoría mostró un nivel medio de acuerdo con la dimensión de vigor en el engagement laboral, representando un 34% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente en desacuerdo, con un 10%. Esto sugiere que la percepción de vigor entre los encuestados era variada, con una significativa proporción que se mantenía neutral en su percepción. Es importante considerar que el vigor en el trabajo es crucial para la energía y la resistencia mental de los empleados, afectando directamente su nivel de compromiso y satisfacción laboral.

Tabla 16*Dimensión dedicación*

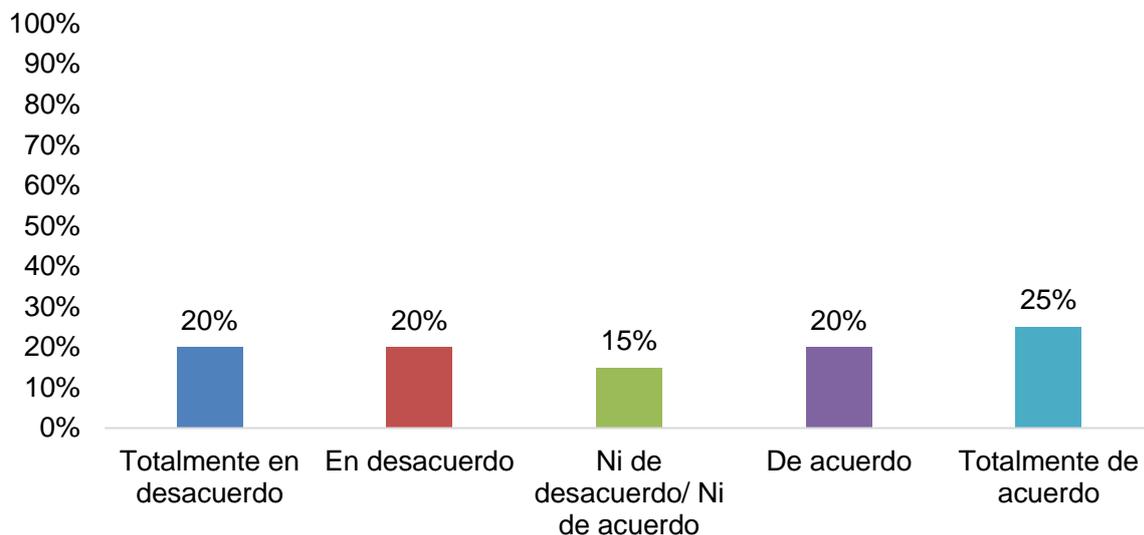
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	4	20%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	3	15%
De acuerdo	8	40%
Totalmente de acuerdo	3	15%
Total	20	100%

Figura 15*Dimensión dedicación*

Del 100% de encuestados, se observó que la mayoría mostró un nivel medio de acuerdo con la dimensión de dedicación en el engagement laboral, representando un 40% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente en desacuerdo, así como aquellos que estaban totalmente de acuerdo, ambos con un 10%. Esto sugiere que la dedicación al trabajo entre los encuestados era variada, con una considerable proporción que mostraba niveles extremos de acuerdo o desacuerdo. La dedicación está estrechamente ligada al entusiasmo y compromiso hacia las tareas laborales, siendo fundamental para evaluar el nivel de engagement de los empleados en la organización.

Tabla 17*Dimensión absorción*

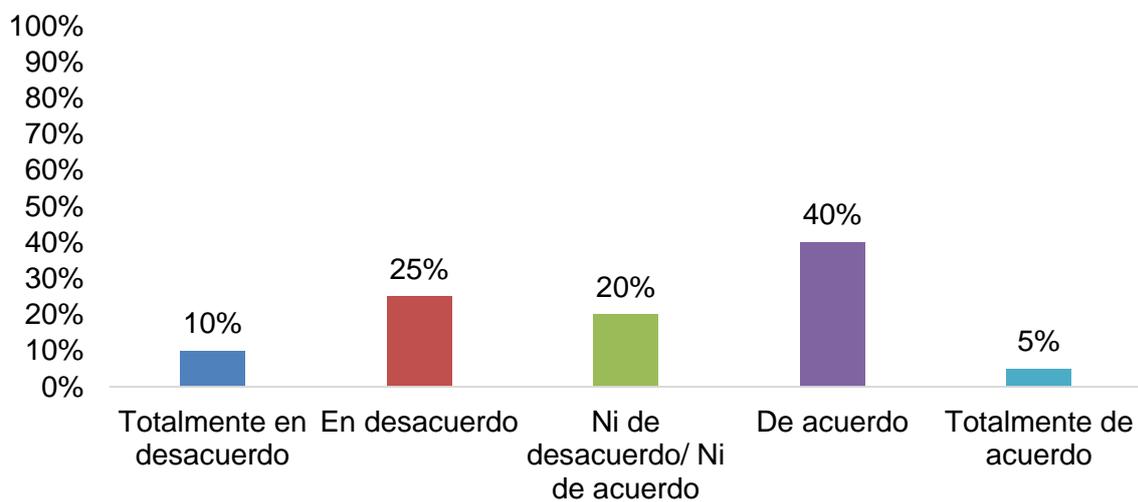
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	4	20%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	3	15%
De acuerdo	4	20%
Totalmente de acuerdo	5	25%
Total	20	100%

Figura 16*Dimensión absorción*

Del 100% de encuestados, se observó que la mayoría mostró un nivel medio de acuerdo con la dimensión de absorción en el engagement laboral, representando un 25% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, ambos con un 20%. Esto sugiere que la absorción en el trabajo entre los encuestados era variada, con una proporción significativa que mostraba niveles extremos de acuerdo o desacuerdo. La absorción se refiere a estar completamente inmerso en las tareas laborales, lo cual es crucial para evaluar el grado en que los empleados se sienten absorbidos y comprometidos con su trabajo diario.

Tabla 18*Variable engagement laboral*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	5	25%
Ni de desacuerdo/ Ni de acuerdo	4	20%
De acuerdo	8	40%
Totalmente de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

Figura 17*Variable engagement laboral*

Del 100% de encuestados, se observó que la mayoría estaba de acuerdo con la variable de engagement laboral, representando un 40% del total. Por otro lado, el porcentaje más bajo correspondió a aquellos que estaban totalmente de acuerdo, con un 5%, y a los que estaban totalmente en desacuerdo, con un 10%. Esto sugiere que, en general, los encuestados mostraron un nivel moderado de engagement laboral, con una proporción significativa que se mantuvo neutral o tuvo opiniones divididas. La mejora del engagement laboral es crucial para aumentar la motivación y la productividad de los empleados, por lo que es importante seguir explorando y fomentando prácticas que refuercen este compromiso en la organización.

Prueba de la hipótesis general

Tabla 19

Contraste de la hipótesis general

	Rho de Spearman	Inclusión laboral	Calidad de vida
Engagement laboral	Coefficiente de correlación	1.000	,931**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	50	50
Comunicación interna	Coefficiente de correlación	,931**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	50	50

En la Tabla 19, se ha obtenido un valor de p igual a 0,000, el cual es inferior al nivel de significancia de 0,05. Por consiguiente, se procede a rechazar la hipótesis nula (H0). Asimismo, se observa un coeficiente de correlación de 0,930, lo cual señala una relación positiva muy fuerte entre el engagement laboral y la comunicación interna en una institución pública, Tacna, 2024.

Contraste de la primera hipótesis específica

Tabla 20

Contraste de la primera hipótesis específica

	Rho de Spearman	Engagement laboral	Comunicación interna intrapersonal
Engagement laboral	Coeficiente de correlación	1.000	,858**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	50	50
Comunicación interna intrapersonal	Coeficiente de correlación	,858**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	50	50

En la Tabla 20, se observa que el valor de p igual a 0,000 es inferior al nivel de significancia establecido (0,05), lo que conduce al rechazo de la hipótesis nula (H0). En el Distrito de Tacna en el año 2024, se observa un coeficiente de correlación de 0,858, lo cual señala una relación considerable entre el engagement laboral y la comunicación intrapersonal en una institución pública, Tacna, 2024.

Contraste de la segunda hipótesis específica

Tabla 22

Contraste de la segunda hipótesis específica

	Rho de Spearman	Engagement laboral	Comunicación interna interpersonal
Engagement laboral	Coeficiente de correlación	1.000	,857**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	50	50
Comunicación interna interpersonal	Coeficiente de correlación	,857**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	50	50

En la Tabla 22, se observó que el valor de p igual a 0,000 es inferior al nivel de significancia establecido (0,05), lo cual conduce al rechazo de la hipótesis nula (H0). En el Distrito de Tacna en el año 2024, se ha observado un coeficiente de correlación de 0,857, lo cual señala una significativa relación considerable entre el engagement laboral y la comunicación interna interpersonal en una institución pública, Tacna, 2024.

Contraste de la tercera hipótesis específica

Tabla 22

Contraste de la tercera hipótesis específica

Rho de Spearman		Engagement laboral	Comunicación interna personal
Engagement laboral	Coeficiente de correlación	1.000	,917**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	50	50
Comunicación interna personal	Coeficiente de correlación	,917**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	50	50

En la Tabla 22, se observó que el valor de p igual a 0,000 es inferior al nivel de significancia establecido (0,05), lo cual conduce al rechazo de la hipótesis nula (H0). En el Distrito de Tacna en el año 2024, se ha observado un coeficiente de correlación de 0,917, lo cual señala una significativa relación muy fuerte entre el engagement laboral y la comunicación interna personal en una institución pública, Tacna, 2024.

Capítulo V Sugerencias

Conclusiones

De acorde al objetivo general, se ha obtenido un valor de p igual a 0,000, el cual es inferior al nivel de significancia de 0,05. Por consiguiente, se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0). Asimismo, se observa un coeficiente de correlación de 0,930, lo cual señala una relación positiva muy fuerte entre el engagement laboral y la comunicación interna en una institución pública, Tacna, 2024.

De acorde al primer objetivo específico, se observa que el valor de p igual a 0,000 es inferior al nivel de significancia establecido (0,05), lo que conduce al rechazo de la hipótesis nula (H_0). En el Distrito de Tacna en el año 2024, se observa un coeficiente de correlación de 0,858, lo cual señala una relación considerable entre el engagement laboral y la comunicación intrapersonal en una institución pública, Tacna, 2024.

De acorde al segundo objetivo específico, se observó que el valor de p igual a 0,000 es inferior al nivel de significancia establecido (0,05), lo cual conduce al rechazo de la hipótesis nula (H_0). En el Distrito de Tacna en el año 2024, se ha observado un coeficiente de correlación de 0,857, lo cual señala una significativa relación considerable entre el engagement laboral y la comunicación interna interpersonal en una institución pública, Tacna, 2024.

De acorde al tercer objetivo específico, se observó que el valor de p igual a 0,000 es inferior al nivel de significancia establecido (0,05), lo cual conduce al rechazo de la hipótesis nula (H_0). En el Distrito de Tacna en el año 2024, se ha observado un coeficiente de correlación de 0,917, lo cual señala una significativa relación muy fuerte entre el engagement laboral y la comunicación interna personal en una institución pública, Tacna, 2024.

Recomendaciones

Dado que el estudio ha demostrado una relación positiva muy fuerte entre el engagement laboral y la comunicación interna, se recomienda implementar estrategias de comunicación interna más efectivas para mejorar el engagement laboral. Esto puede incluir reuniones regulares, boletines informativos y plataformas de comunicación digital que faciliten la transparencia y la participación de los empleados.

Considerando la considerable relación encontrada, se sugiere fomentar la autoevaluación y el desarrollo personal entre los empleados. Además, realizar talleres de desarrollo personal y programas de mentoría podrían ser beneficiosos para mejorar la comunicación intrapersonal, lo que a su vez puede aumentar el engagement laboral.

Dado el resultado significativo, se recomienda implementar programas de formación en habilidades de comunicación interpersonal. Esto puede incluir talleres sobre resolución de conflictos, escucha activa y técnicas de retroalimentación constructiva, lo cual puede fortalecer la cohesión del equipo y aumentar el engagement laboral.

Con la evidencia de una relación muy fuerte, se recomienda desarrollar programas que promuevan la comunicación personal interna. Así mismo, realizar actividades como reuniones uno a uno, sesiones de coaching y evaluaciones periódicas pueden ayudar a mejorar la comunicación personal interna, lo que a su vez puede incrementar significativamente el engagement laboral.

Bibliografía

- Abad, M. V. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación interna en las empresas: Un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación y Hombre*, 16, Article 16. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354>
- Andrés Navarro, B., & Sempere Ripoll, M. F. (2023). *Introducción a la productividad*. <https://riunet.upv.es/handle/10251/193147>
- Aramendia, G. Z. (2020). *Fundamentos de comunicación y publicidad*. Editorial Elearning, S.L.
- Avila Quintanilla, A. E. (2019). Engagement y la intención de rotación laboral del personal de una organización del sector público en la ciudad de Lima. *Repositorio Académico USMP*. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/9413>
- Bravo Artica, J. F., Pariona Yaranga, D. M., & Ramirez Leon, S. M. (2024). Liderazgo transformacional y engagement en el Centro de Salud La Libertad de Huancayo, 2023. *Universidad Continental*. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/14397>
- Capitán, Á. J. O., & García, P. O. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral. Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. ESIC.
- Chang-Camacho, L., Espinoza-Ortiz, J. M., Buri-Indaburo, R. M., Chang-Camacho, L., Espinoza-Ortiz, J. M., & Buri-Indaburo, R. M. (2023). Engagement laboral y factores de riesgos psicosociales en guardias de seguridad de una empresa privada. *Revista San Gregorio*, 1(55), 31-45. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2250>
- Claro Montes, C., Ayala de Choriego, M., Pablo Barros, J., Claro Montes, C., Ayala de Choriego, M., & Pablo Barros, J. (2022). Comunicación interna: Caracterización

y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work® Chile. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 21(41). <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>

Covarrubias Silva, D. F. (2021). *Estudio psicométrico del instrumento Utrecht Work Engagement Scale (UWES) en trabajadores millennials de una empresa privada de Lima Metropolitana*. <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/9546>

El Peruano. (2023, junio 28). *Gestión del personal: Moderan las expectativas de conflictividad laboral en lo que resta del año*. <https://elperuano.pe/noticia/216510-gestion-del-personal-moderan-las-expectativas-de-conflictividad-laboral-en-lo-que-resta-del-ano>

Giraldo Serrano, V. A., & Pico Luque, M. J. (2012). Engagement vínculo emocional del empleado con la organización [bachelorThesis, Universidad de la Sabana]. En *Universidad de la Sabana*. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/3957>

Gómez-González, A., & Gallardo-Echenique, E. (2023). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el engagement laboral: Análisis correlacional. *Comunicación y Sociedad*, 1-21. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>

Gordillo, M. G., & Pérez-Curiel, C. (2022). *Comunicación institucional pública: Retos y realidades*. Editorial UOC.

Guerra Díaz, F., Jorquera Gutiérrez, R., Guerra Díaz, F., & Jorquera Gutiérrez, R. (2021). Análisis psicométrico de la Utrecht Work Engagement Scale en las versiones UWES-17S y UWES-9S en universitarios chilenos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 15(2). <https://doi.org/10.19083/ridu.2021.1542>

- Horna Sampen, C. A., & Villon Reymundo, V. M. (2022). Relación entre el liderazgo y el engagement en los colaboradores. *Repositorio Institucional - Ulima*.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/15855>
- Huamán-Cuya, A., & Torres-Limascca, R. M. (2023). ENGAGEMENT Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UN PROGRAMA SOCIAL EN LA UNIDAD TERRITORIAL APURÍMAC. *Puriq*, 5.
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/514/5143760010/html/>
- Mendieta, R. V., & Collaguazo, V. V. (2023). Engagement y su relación con la adicción al trabajo. *INVESTIGATIO*, 20, Article 20.
<https://doi.org/10.31095/investigatio.2023.20.1>
- Merino-Soto, C., Fernández-Arata, M., & Juárez-García, A. (2022). Validez de la Estructura Interna del Utrecht Work Engagement Scale (UWES) en trabajadores peruanos. *Interdisciplinaria*, 39(1), 7-25.
- Morales, O. (2023, marzo 23). *La cultura organizacional en las instituciones del Estado* | RPP Noticias. <https://rpp.pe/columnistas/oswaldomorales/la-cultura-organizacional-en-las-instituciones-del-estado-noticia-1474569>
- Muñiz, M. (2024). *Ediciones Mundo HR: Comunicación Interna en Organizaciones*. Editorial Autores de Argentina.
- Nadales Gallego, A., Galindo-Reyes, F. C., & Garrido-Moreno, A. (2023). *Revisión sistemática de la literatura: Conectando la comunicación interna con el employee engagement en las organizaciones*.
<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/25965>
- Ordóñez-Balladares, A., Portalanza-Chavarría, A., & Orejuela-Soto, M. F. (2021). Engagement y Burnout en Docentes de la Universidad de Guayaquil. *Revista*

Venezolana de Gerencia, 26(5), Article 5.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.4>

Ortiz Isabeles, C. J., García Avitia, C. A., Ortiz Isabeles, C. J., & García Avitia, C. A. (2023). Relación del engagement laboral con variables sociodemográficas y laborales en trabajadores mexicanos del sector terciario. *Psicumex*, 13. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v13i1.550>

Paredes, M. S. L. (2023). Inteligencia emocional y compromiso laboral en las MIPYMES de Ecuador. *Ciencias Administrativas*, 21. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511671820008/html/>

Pérez, J. P. (2023). *Estrés laboral. Fundamentos teóricos, medición, investigación e intervención*. UNAM, Facultad de Psicología.

Perez-Tarqui, M. (2024). Cultura organizacional y engagement laboral de los servidores públicos de una municipalidad. *SCIÉENDO*, 27(1), Article 1. <https://doi.org/10.17268/sciencdo.2024.004>

Pumble. (2023, junio 7). Estadísticas de comunicación en el lugar de trabajo para 2024. *Centro de conocimiento de Pumble*. <https://pumble.com/learn/es/communication/communication-statistics/>

Rankmi. (2023, agosto 21). Empresas peruanas encabezan con un 89.2% el compromiso laboral en Latinoamérica. *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/organizaciones-peruanas-lideran-con-89-2-engagement-laboral-en-latinoamerica/>

Rojas, J. P., Garay, J. P., Huamán, P. J. T., Taboada, M. A. R., Rodríguez, P. C. O., Rojas, J. P., Garay, J. P., Huamán, P. J. T., Taboada, M. A. R., & Rodríguez, P. C. O. (2023). Engagement académico y laboral docente: Una revisión

- bibliográfica. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 35-48. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.495>
- Saavedra Espino, C. E., Bernal Pomar, J. R., & Pipoli Carvallo, M. (2024). Relación entre el engagement laboral y la motivación en colaboradores en el ámbito organizacional. *Repositorio Institucional - Ulima*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/20381>
- Salvatierra Caceres, J. D., & Sanchez Gonzales, A. R. (2023). La relación del work engagement y la intención de rotación en colaboradores millennials del sector público en municipalidades de Lima Centro-Sur, 2021. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667960>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2011). *Utrecht Work Engagement Scale-9* [dataset]. <https://doi.org/10.1037/t05561-000>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. En G. F. Bauer & O. Hämmig, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43-68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Seda, C. V. G. (2023). *Revisitando la medición del engagement en el trabajo: Análisis de las propiedades psicométricas del Utrecht Work Engagement Scale de tres ítems (UWES-3)*. Universidad Albizu.
- Tessi, M. (2015). *Comunicación Interna Integrada*. Zig-Zag.
- Trani Moreno, J. J. (2015). La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones. *Màster - Direcció d'Entitats Asseguradores i Financeres (DEAF)*. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/140388>

Anexos

Instrumento

Cuestionario para recoger información de la variable gestión (Engagement)

Datos generales:

Nº de cuestionario:

Fecha de recolección:/...../.....

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Marque su respuesta siguiendo la siguiente escala de respuesta (de 1 a 5).

Totalmente desacuerdo	enTotalmente desacuerdo	enTotalmente desacuerdo	enTotalmente desacuerdo	enTotalmente desacuerdo	en
1	2	3	4	5	

Ítems	Dimensiones/Indicadores	1	2	3	4	5
VIGOR						
1	En mi trabajo me siento lleno de energía					
2	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo					
3	Cuándo me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar					
4	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo					
5	Soy muy persistente en mi trabajo					
6	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando					
DEDICACION						
7	Mi trabajo está lleno de significado y propósito					
8	Estoy entusiasmado con mi trabajo					
9	Mi trabajo me inspira					
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago					
11	Mi trabajo es retador					
ABSORCIÓN						
12	El tiempo vuela cuando estoy trabajando					
13	Cuándo estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí					
14	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo					
15	Estoy inmerso en mi trabajo					
16	Me “dejo llevar” por mi trabajo					
17	Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo					

Instrumento

Cuestionario para recoger información de la variable comunicación interna
 Datos generales:

Nº de cuestionario:

Fecha de recolección:/...../.....

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Marque su respuesta siguiendo la siguiente escala de respuesta (de 1 a 5).

Totalmente desacuerdo	enTotalmente desacuerdo	enTotalmente desacuerdo	enTotalmente desacuerdo	enTotalmente desacuerdo	en
1	2	3	4	5	

Ítems	Dimensiones/Indicadores	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN INTERNA INTRAPERSONAL						
1	¿Considera usted que parte de la comunicación es saber escuchar?					
2	¿Considera usted que es importante quedarse callado para escuchar?					
3	¿Considera usted que es necesario tener claridad de pensamiento para entender?					
4	¿Considera usted que para manejar una buena comunicación es necesario entender?					
5	¿Considera usted que es importante haber recibido enseñanza de otras personas para enseñar?					
6	¿Considera usted que transmitiendo sus conocimientos de forma apropiada puede enseñar?					
COMUNICACIÓN INTERNA INTERPERSONAL						
7	¿Considera Ud., que hay equitatividad entre la labor que desempeña y el salario que recibe?					
8	¿Considera usted que el salario debe mejorar en función del desempeño?					
9	¿Considera usted importante que el trabajador se comprometa con el éxito de la empresa?					
10	¿Considera usted que importante que la organización ofrezca oportunidades de progreso a sus empleados?					
11	¿Considera usted que el cumplimiento de las tareas diarias en la organización, le facilita su desarrollo personal?					
COMUNICACIÓN INTERNA INSTITUCIONAL						
12	¿Considera usted que las organizaciones deben contar con políticas de escucha de los trabajadores para descubrir oportunidades de mejora?					
13.	¿Considera usted que los trabajadores deban emitir su opinión y debe ser escuchados en su empresa?					
14.	¿Considera usted que los gerentes empresariales deben oír las ideas, opiniones, y sugerencias de sus subordinados?					
15.	¿Considera usted que para que la organización tenga éxito, sus empleados interiormente deben sentirse miembros de la organización y comprometerse con sus metas y logros?					
16.	¿Considera usted que la información que emite la organización siempre debe ser mediante los canales formales de comunicación?					
17.	¿Considera Ud. ¿Que la información general que proporciona la empresa es de su interés?					

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE ENGAGEMENT LABORAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.882	17

Nota. Resultados del procesamiento de datos en el Programa IBM SPSS 27

DESCRIPCIÓN:

El Alfa de Cronbach resultante es de 0,882, indicando que la confiabilidad del instrumento es elevada.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE COMUNICACIÓN INTERNA

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.891	17

Nota. Resultados del procesamiento de datos en el Programa IBM SPSS 27

DESCRIPCIÓN:

El Alfa de Cronbach resultante es de 0,891, indicando que la confiabilidad del instrumento es elevada.

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

- 1.1 Nombre y apellidos del Experto: Reporto Layme Velascoque.
 1.2 Grado académico: Dr. en Administración
 1.3 Profesión: Lic. en Administración
 1.4 Centro laboral: Universidad Nacional Jorge Basadre G.
 1.5 Cargo que desempeña: Director UPG. FCJE
 1.6 Denominación del instrumento: Engagement Laboral y su relación con la Comunicación interna en el Puerto y Control Fronterizo Santa Rosa, Tacna, 2024
 1.7 Autor del instrumento: Ara Karolina Huana Cáceres
 1.8 Programa de posgrado: Maestría en Dirección de Personas

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA					8	20
PARCIAL						
SUMATORIA						
TOTAL						28

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 28

3.2 Opinión: Aplicable

Favorable Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

INDICADORES DE CALIDAD	INDICADORES DE CANTIDAD	INDICADORES DE CALIDAD	INDICADORES DE CANTIDAD
1. CLARIDAD	2. CANTIDAD	3. CALIDAD	4. CANTIDAD
5. CALIDAD	6. CANTIDAD	7. CALIDAD	8. CANTIDAD
9. CALIDAD	10. CANTIDAD	11. CALIDAD	12. CANTIDAD
13. CALIDAD	14. CANTIDAD	15. CALIDAD	16. CANTIDAD
17. CALIDAD	18. CANTIDAD	19. CALIDAD	20. CANTIDAD
21. CALIDAD	22. CANTIDAD	23. CALIDAD	24. CANTIDAD
25. CALIDAD	26. CANTIDAD	27. CALIDAD	28. CANTIDAD
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL

Firma: [Signature]

Terna, Pde. Schenke del 2024

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

- 1.1 Nombre y apellidos del Experto: Teodosio Rubén Ego Huanca
- 1.2 Grado académico: Doctor en Contabilidad
- 1.3 Profesión: Contador
- 1.4 Centro laboral: Universidad Nacional Jorge Basadre G.
- 1.5 Cargo que desempeña: Director del Departamento Académico de Contabilidad.
- 1.6 Denominación del instrumento: Engagement laboral y su relación en la comunicación interna en una institución Pública, Tacna, 2024.
- 1.7 Autor del instrumento: Ana Karolina Huanca Cáceres
- 1.8 Programa de posgrado: Maestría en Dirección de Personas

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA					4	25
PARCIAL	SUMATORIA	29				
TOTAL						

Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 29
 3.2 Opinión: APLICABLE

Favorable F. Debe mejorar _____ No favorable _____

3.1. Observaciones:

INDICADORES DE CRITERIOS Tacna, 20 de septiembre del 2024

1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado los ítems de la prueba.	
2. OBJETIVIDAD	Los ítems de la prueba miden en condiciones óptimas el constructo que se pretende evaluar.	
3. VALIDEZ	Los ítems de la prueba miden en condiciones óptimas el constructo que se pretende evaluar y la relación con la prueba es adecuada.	
4. CONFIABILIDAD	Los ítems de la prueba miden en condiciones óptimas el constructo que se pretende evaluar y la relación con la prueba es adecuada.	
5. PERTINENCIA	Las categorías de ítems de la prueba miden en condiciones óptimas el constructo que se pretende evaluar y la relación con la prueba es adecuada.	
6. SUCINDENCIA	Los ítems de la prueba miden en condiciones óptimas el constructo que se pretende evaluar y la relación con la prueba es adecuada.	
PARCIAL		
TOTAL		

Firma

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

- 1.1 Nombre y apellidos del Experto: Melina Zegriro Aquino
 1.2 Grado académico: Doctor en Administración
 1.3 Profesión: Ing. Comercial
 1.4 Centro laboral: UNSOB
 1.5 Cargo que desempeña: Coordinador de Segundo nivel de docencia
 1.6 Denominación del instrumento: Docente
Engagement laboral y su relación en la comunicación interna en una Institución Pública, Tacna, 2024.
 1.7 Autor del instrumento: Ara Karolina Huarra Cáceres
 1.8 Programa de posgrado: Maestría en Dirección de Personas

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA					24	
PARCIAL					24	
SUMATORIA					24	
TOTAL					24	

3. Resultados de validación

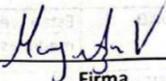
3.1 Colaboración total cuantitativa: 24

3.2 Opinión Aplicable

Favorable Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

Tacna, 20 de Septiembre del 2024

1. CLARIDAD	1. OBJETIVO	 Firma
2. PERTINENCIA	2. CONCEPTOS	
3. SUSTENTACIÓN	3. CONCLUSIONES	
4. SUSTENTACIÓN	4. RECOMENDACIONES	
TOTAL		