

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE  
HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS:**

**Comunicación interna y engagement laboral de los trabajadores  
administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de  
Huamanga, 2025**

Para optar el Título Profesional de:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:  
**Bach. Angie Briggite GARCIA TIPE**  
**Bach. Ana Maria LOAYZA DE LA CRUZ**

ASESOR:  
**Dr. Eusterio ORÉ GUTIÉRREZ**

**AYACUCHO - PERÚ**

**2025**

## Dedicatoria

Agradezco a Dios por la sabiduría y la fortaleza que me concedió para alcanzar esta meta tan anhelada.

Gracias a mis padres, Alejandra Tipe Cordova y Victor Barzola Cisneros, por su apoyo incondicional y por darme la fortaleza para seguir adelante.

Un reconocimiento especial a mis abuelos, mi mayor fuente de enseñanza e inspiración.

Angie Garcia

A Dios por brindarme fortaleza, a mis padres por su amor incondicional, por su constante esfuerzo en querer siempre lo mejor para mí, porque esta carrera no es solo mía, si no también suya.

Por y para la pequeña Ana

Ana Loayza

## **Agradecimiento**

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, nuestra alma máter, por brindarnos una formación integral que ha sido fundamental en nuestro desarrollo académico, profesional y personal.

A los docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, por compartir sus conocimientos, valores y experiencias, que constituyen herramientas claves para enfrentar los desafíos del ejercicio profesional y de la vida misma.

De manera especial, expresamos nuestro más sincero agradecimiento al Dr. Eusterio Oré Gutiérrez, asesor de esta investigación, por su permanente guía, dedicación, compromiso académico y valioso acompañamiento a lo largo del proceso.

Asimismo, agradecemos al Mg. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra y al Mg. Jesús Augusto Badajoz Ramos, por sus aportes, observaciones y sugerencias oportunas, las cuales contribuyeron significativamente al fortalecimiento de este trabajo de investigación.

Finalmente, nuestro reconocimiento a todas las personas que, de diversas formas, nos brindaron su apoyo durante nuestra formación universitaria. Cada palabra de aliento, gesto solidario y acompañamiento fue clave para alcanzar esta meta académica.

## Resumen

La investigación que se abordó se denominó: “Comunicación interna y *engagement* laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2025” y establece como finalidad primordial determinar la relación entre la comunicación interna y el *engagement* laboral de los trabajadores administrativos en la entidad indicada; con orientación en ello, el diseño metodológico se ciñó a un enfoque cuantitativo con diseño no experimental - transversal , tipo básica y nivel descriptivo - correlacional. Se recurrió al uso de la encuesta como técnica de recopilación de información, siendo los cuestionarios su instrumento, mismos que fueron aplicados a la muestra compuesta por los colaboradores administrativos nombrados de la entidad analizada, siendo un total de 138 trabajadores. Mediante los hallazgos se pudo conocer que, que el 44.20% de los encuestados indica que casi siempre existe una comunicación interna, seguido del 41.30% que señalan que solo a veces. Y respecto al *engagement* laboral, se presenta mayoritariamente en un nivel medio, aunque no plenamente consolidado, dado que las respuestas se concentraron en categorías “casi siempre” (52.17%) y “a veces” (39.13%). Se concluyó la pesquisa indicando que la comunicación interna se relaciona de manera significativa y directa con el *engagement* laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025 ( $p$ -valor=0.000;  $\rho = 0.544$ ). Entonces, se pudo aseverar que, si se logra mejorar la comunicación interna en la institución, permitirá que también se evidencien mejoras en cuanto al *engagement*; ello debido a que cuando la información fluye de manera clara, oportuna y comprensible al interior de una entidad, los colaboradores tienden a demostrar mucho más entusiasmo, disposición y conexión emocional con las tareas que se les asigna.

**Palabras clave:** Comunicación interna, *engagement* laboral, administrativos, universidad.

### **Abstract**

*The research project was entitled: “Internal communication and work engagement among administrative staff at the National University of San Cristóbal de Huamanga, 2025” and its primary objective was to determine the relationship between internal communication and work engagement among administrative staff at the aforementioned institution. With this in mind, the methodological design adhered to a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional design, basic type, and descriptive-correlational level. A survey was used as the technique for gathering information, with questionnaires as the instrument, which were applied to the sample composed of the administrative employees of the entity analyzed, totaling 138 workers. The findings revealed that 44.20% of respondents indicated that there is almost always internal communication, followed by 41.30% who indicated that this is only sometimes the case. With regard to work engagement, it was mostly at a medium level, although not fully consolidated, given that the responses were concentrated in the categories “almost always” (52.17%) and “sometimes” (39.13%). The study concluded that internal communication is significantly and directly related to the job engagement of administrative workers at the National University of San Cristóbal de Huamanga in 2025 ( $p$ -value=0.000;  $\rho = 0.544$ ). Therefore, it can be asserted that improving internal communication within the institution will also lead to improvements in engagement. This is because when information flows clearly, timely, and comprehensively within an entity, employees tend to show much more enthusiasm, willingness, and emotional connection to the tasks assigned to them.*

**Keywords:** *Internal communication, employee engagement, administrative staff, university.*

## Índice

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Dedicatoria</b> .....                                     | <b>ii</b>   |
| <b>Agradecimiento</b> .....                                  | <b>iii</b>  |
| <b>Resumen</b> .....   | <b>iv</b>   |
| <b>Abstract</b> .....  | <b>v</b>    |
| <b>Índice</b> .....  | <b>vi</b>   |
| <b>Índice de tablas</b> .....                                | <b>viii</b> |
| <b>Índice de figuras</b> .....                               | <b>ix</b>   |
| <b>Introducción</b> .....                                    | <b>x</b>    |
| <b>I. Revisión de literatura</b> .....                       | <b>15</b>   |
| 1.1. <i>Marco histórico</i> .....                            | <b>15</b>   |
| 1.2. <i>Sistema teórico</i> .....                            | <b>16</b>   |
| 1.3. <i>Marco conceptual</i> .....                           | <b>30</b>   |
| 1.4. <i>Marco referencial</i> .....                          | <b>31</b>   |
| <b>II. Materiales y métodos</b> .....                        | <b>35</b>   |
| 2.1. <i>Materiales</i> .....                                 | <b>35</b>   |
| 2.2. <i>Métodos</i> .....                                    | <b>35</b>   |
| 2.2.1. <i>Enfoque de investigación</i> .....                 | <b>35</b>   |
| 2.2.2. <i>Tipo de investigación</i> .....                    | <b>35</b>   |
| 2.2.3. <i>Nivel de investigación</i> .....                   | <b>36</b>   |
| 2.2.4. <i>Diseño de investigación</i> .....                  | <b>36</b>   |
| 2.2.5. <i>Métodos de investigación</i> .....                 | <b>36</b>   |
| 2.2.6. <i>Población y muestra</i> .....                      | <b>37</b>   |
| 2.2.7. <i>Fuentes de información</i> .....                   | <b>39</b>   |
| 2.2.8. <i>Técnicas e instrumentos</i> .....                  | <b>39</b>   |
| 2.2.9. <i>Procesamiento de información</i> .....             | <b>41</b>   |
| 2.2.10. <i>Análisis e interpretación de resultados</i> ..... | <b>42</b>   |
| <b>III. Resultados</b> .....                                 | <b>43</b>   |
| 3.1. <i>Resultados descriptivos</i> .....                    | <b>43</b>   |
| 3.1.1. <i>Datos generales</i> .....                          | <b>43</b>   |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1.2. Respecto a la variable 1: Comunicación interna ..... | 45        |
| 3.1.3. Respecto a la variable 2: Engagement laboral .....   | 49        |
| 3.2. <i>Resultados inferenciales</i> .....                  | 53        |
| 3.2.1. Prueba de normalidad.....                            | 53        |
| 3.2.2. Contraste de hipótesis .....                         | 54        |
| <b>IV. Discusión de resultados</b> .....                    | <b>59</b> |
| <b>Conclusiones</b> .....                                   | <b>64</b> |
| <b>Recomendaciones</b> .....                                | <b>65</b> |
| <b>Referencias bibliográficas</b> .....                     | <b>67</b> |
| <b>Anexos</b> .....   | <b>73</b> |
| <i>Anexo 1. Matriz de consistencia</i> .....                | 74        |
| <i>Anexo 2. Operacionalización de variables</i> .....       | 75        |
| <i>Anexo 3. Instrumentos</i> .....                          | 76        |
| <i>Anexo 4. Validación de instrumentos</i> .....            | 78        |
| <i>Anexo 5. Confiabilidad de instrumentos</i> .....         | 82        |
| <i>Anexo 6. Población de estudio</i> .....                  | 84        |
| <i>Anexo 7. Evidencias</i> .....                            | 85        |
| <i>Anexo 8. Trabajadores Nombrados excluidos</i> .....      | 86        |
| <i>Anexo 9. SPSS</i> .....                                  | 88        |

**Índice de tablas**

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> Población .....  | 37 |
| <b>Tabla 2.</b> Interpretación del coeficiente de confiabilidad .....                               | 40 |
| <b>Tabla 3</b> Confiabilidad de instrumentos .....  | 40 |
| <b>Tabla 4.</b> Validez de instrumentos .....   | 41 |
| <b>Tabla 5</b> Prueba de normalidad.....  | 53 |
| <b>Tabla 6</b> Magnitud de la relación lineal entre variables – Rho de Spearman .....               | 54 |
| <b>Tabla 7</b> Correlación entre las variables: comunicación interna y engagement laboral.          | 55 |
| <b>Tabla 8</b> Correlación entre dimensiones: comunicación descendente y vigor laboral ...          | 56 |
| <b>Tabla 9</b> Correlación entre dimensiones: comunicación ascendente y dedicación laboral<br>..... | 57 |
| <b>Tabla 10</b> Correlación entre dimensiones: comunicación horizontal y absorción laboral          | 58 |
| <b>Tabla 11</b> Propuestas.....   | 66 |

### Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1.</b> Modelo de Engagement de Schaufeli et al. ....   | 27 |
| <b>Figura 2</b> Género de los encuestados .....  | 43 |
| <b>Figura 3</b> Edad de los encuestados .....  | 44 |
| <b>Figura 4</b> Comunicación interna que ejercen los trabajadores administrativos de la UNSCH.....     | 45 |
| <b>Figura 5</b> Comunicación descendente que ejercen los trabajadores administrativos de la UNSCH..... | 46 |
| <b>Figura 6</b> Comunicación ascendente que ejercen los trabajadores administrativos de la UNSCH.....  | 47 |
| <b>Figura 7</b> Comunicación horizontal que ejercen los trabajadores administrativos de la UNSCH.....  | 48 |
| <b>Figura 8</b> Engagement laboral de los trabajadores administrativos de la UNSCH .....               | 49 |
| <b>Figura 9</b> Vigor laboral de los trabajadores administrativos de la UNSCH .....                    | 50 |
| <b>Figura 10</b> Dedicación laboral de los trabajadores administrativos de la UNSCH.....               | 51 |
| <b>Figura 11</b> Absorción laboral de los trabajadores administrativos de la UNSCH.....                | 52 |

## Introducción

En la actualidad, el desarrollo de los aspectos organizacionales, tales como la comunicación interna y el *engagement*, resulta de suma relevancia, razón por la cual es sumamente importante que las entidades ejerzan estrategias orientadas a su mejora, pues la ausencia de estos conduce al desarrollo de determinadas situaciones problemáticas que tengan efectos severos en la productividad, eficiencia laboral, clima laboral y satisfacción de los colaboradores (Both, 2023).

En el ámbito internacional, específicamente, en España existió una preocupación por el bienestar de sus trabajadores y su adecuada integración en la vida de la empresa, debido a que el 68% de los trabajadores se encontraban insatisfechos con la comunicación interna en la organización donde laboran. Lo cual evidencia que el desarrollo de la comunicación interna en las organizaciones está muy lejos de ser óptima. Por otro lado, el 56% de los jefes no son conscientes de los problemas que presentan sus organizaciones sobre la comunicación interna. Esto se debe que solo el 14% de los funcionarios reciben formación sobre el tema. La principal razón de que no se mejoren estos problemas es la falta de recursos, ausencia de información y herramientas (Delile, 2024).

En el ámbito nacional la situación no dista mucho de lo antes expuesto, pues Chávez y Coronel (2023) aseveraron que en el Perú la comunicación interna se ha constituido como un punto débil en las instituciones públicas, dado que evidencian deficiencias, siendo su implementación un aspecto complicado de resolver. Este aspecto resulta ser fundamental para la gestión organizacional, y su ausencia conlleva la existencia de diversos problemas, tales como los reducidos niveles de *engagement* laboral de los colaboradores, ineficientes niveles de productividad, continuo incumplimiento de los objetivos institucionales e inadecuado entorno organizacional; ello debido a que las deficiencias en torno a este tipo de comunicación limitan el desenvolvimiento de los colaboradores, el desarrollo de tareas, y transmisión óptima de informaciones.

En el contexto regional, la situación presenta similitudes con lo expuesto previamente. Según Gonzales (2024), la comunicación interna en las organizaciones de Ayacucho requiere mayor atención, dado que persisten deficiencias en la definición y aplicación de estrategias para su fortalecimiento. Esta falta de planificación ocasiona confusión y dificulta la transmisión efectiva de la información. Asimismo, se identifican carencias en los canales de comunicación, ya que no facilitan el *feedback* entre colaboradores ni optimizan el flujo de información necesario para el desempeño laboral. Además, un número significativo de trabajadores presenta limitaciones en sus habilidades comunicativas, lo que impide mitigar esta problemática. Estas deficiencias

también repercuten en el *engagement* laboral, generando una disminución en el entusiasmo, el sentido de pertenencia y la inmersión en las tareas. Como consecuencia, se observan impactos negativos en la productividad, la iniciativa y la capacidad de resiliencia de los empleados.

Lo antes explicado no es ajeno a lo que se suscita en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, pues de acuerdo a la observación y las experiencias de las investigadoras, desde que realizaron prácticas profesionales y ahora como personal contratado, se ha podido identificar mediante conversaciones y comentarios compartidos con los funcionarios y directivos un conjunto de deficiencias y dificultades en torno a la comunicación interna que ejercen los trabajadores administrativos. Específicamente, respecto a la comunicación descendente, se evidencia que recurrentemente los directivos no emiten mensajes claros a los colaboradores a su cargo en referencia a las tareas, los cambios en las disposiciones normativas, detalles necesarios respecto a los planes de trabajo y demás; además, no fomentan ambientes óptimos que permita un fortalecimiento de las áreas de trabajo, se observa ausencia de retroalimentación, e incluso existe una comunicación jerárquica rígida, en la que muchas veces las decisiones son impuestas sin desarrollar un proceso participativo. Todas estas situaciones generan mal interpretaciones de las instrucciones y que se cometan errores, también limitaciones en la autonomía y proactividad de los colaboradores.

En cuanto a la comunicación ascendente también se presentan deficiencias, pues muchos de los colaboradores evidencian temor para poder plantear interrogantes o brindar sugerencias a los directivos, debido a que no existe mucha apertura al diálogo y consideran que sus opiniones o inquietudes no son considerados en los procesos internos, lo que crea un sentimiento de desconexión con la organización, dificultando su labor y que su carga laboral administrativa sea muy alta. Esta situación tiene un impacto negativo en el *engagement* laboral, dado que perciben falta de valoración y reconocimiento a sus aportes que brindan.

Y en cuanto a la comunicación horizontal también se presentan dificultades, pues continuamente existen malentendidos entre áreas y poco soporte entre estas, que en muchas ocasiones conduce a la duplicación de esfuerzos en los objetivos organizacionales; sumado a ello, también la falta de colaboración o trabajo en equipo dificultaría la eficacia en las tareas y que existan dificultades en la solución de conflictos entre colaboradores.

Sumado a lo anterior, existen un conjunto de barreras que imposibilitan que la comunicación interna en la entidad se efectúe de forma adecuada. Entre alguno de estos se encuentran el inadecuado uso de las herramientas digitales, pues muchos de los colaboradores presentan escasa capacitación en el uso de correos institucionales y

manejo del Sistema Integrado Informático de Gestión Educativa (SIIGE), lo cual no favorecería a la eficiencia y efectividad de sus funciones e incluso continuamente conlleva que se presente dispersión de la información o que esta se muestre incompleta. Por esa razón, los colaboradores experimentan dificultades para acceder a información clave que favorezca al desarrollo de sus roles. Otra de las barreras que se presentan son las continuas fallas de conexión mediante internet y fallas técnicas en la plataforma, lo cual genera retrasos en la información, dificultando los procesos. Las faltas de habilidades comunicativas también se suman a las barreras, sea esto entre colaboradores, de jefe-subordinado y viceversa; pues no expondrían claramente sus ideas ni efectuarían una escucha activa, generando malos entendidos, desmotivación y que la retroalimentación también resulte inefectiva.

Se presume que todo lo antes explicado se vincule directamente con el *engagement* laboral de los colaboradores, pues estas deficiencias comunicativas no solo afectan los procesos operativos, sino también la forma en que los trabajadores se relacionan emocional y cognitivamente con su labor. En ese sentido, se observa que muchos administrativos evidencian un vigor laboral limitado, reflejado en niveles moderados de energía, esfuerzo y persistencia frente a las exigencias cotidianas, lo cual se ve acentuado por la sobrecarga administrativa, la falta de claridad de las directrices y la escasa retroalimentación por parte de los superiores. Asimismo, la dedicación laboral tiende a verse debilitada, dado que los colaboradores no siempre perciben que su trabajo sea valorado o reconocido, ni que contribuya de manera significativa al logro de los objetivos institucionales, lo que reduce el entusiasmo, el orgullo y el sentido de propósito en sus funciones. De igual manera, la absorción laboral se presenta de forma parcial, pues, si bien los trabajadores cumplen con sus responsabilidades, no logran experimentar un nivel profundo de concentración y disfrute en el desarrollo de sus tareas, lo que facilita la distracción, la rutina y el distanciamiento progresivo con el trabajo. En conjunto, estas situaciones podrían estar generando consecuencias como una disminución de la productividad, menor iniciativa para proponer mejoras, resistencia al cambio y un clima laboral poco estimulante, lo cual representa un riesgo para el desempeño institucional y evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación interna como eje estratégico para potenciar el *engagement* laboral en la universidad.

A partir de lo descrito, mediante el estudio se buscó responder a la siguiente interrogante: “¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el *engagement* laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025?”, siendo los problemas específicos los siguientes: (a) ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y el vigor laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año

2025?; (b) ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y la dedicación laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025?; y (c) ¿Cuál es la relación entre la comunicación horizontal y la absorción laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025?

Acorde con los problemas se planteó el objetivo principal: “Determinar la relación entre la comunicación interna y el *engagement* laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025” siendo los objetivos específicos, (a) Determinar la relación entre la comunicación descendente y el vigor laboral de los trabajadores administrativos; (b) Determinar la relación entre la comunicación ascendente y la dedicación laboral de los trabajadores administrativos y (c) Determinar la relación entre la comunicación horizontal y la absorción laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

La hipótesis que se manejó en el estudio fue que: Existe una relación significativa entre la comunicación interna y el *engagement* laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025. Y de forma específica que, (a) Existe una relación significativa entre la comunicación descendente y el vigor laboral de los trabajadores administrativos; (b) Existe una relación significativa entre la comunicación ascendente y la dedicación laboral de los trabajadores administrativos; y (c) Existe una relación significativa entre la comunicación horizontal y la absorción laboral de los trabajadores administrativos.

La realización de esta investigación se encuentra justificado desde diversas perspectivas. En el **ámbito científico** es relevante debido a que busca ampliar el conocimiento respecto a la comunicación interna y el *engagement* laboral, dos variables que han sido estudiadas en distintos contextos, pero poco exploradas en instituciones universitarias públicas de regiones como Ayacucho. Con ello se aporta evidencia empírica que permite que se comprenda cómo los flujos de comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) se vinculan con las dimensiones clave del *engagement* laboral. Además, se generará un aporte importante para las futuras investigaciones en el ámbito del comportamiento organizacional y administración pública. En el **ámbito social** también evidencia relevancia, al centrarse en la mejora del entorno laboral de los trabajadores administrativos de la UNSCH. Cabe señalar que una comunicación interna con deficiencias no solo afecta a la productividad, sino también al bienestar emocional de los trabajadores, generando estrés, desmotivación y conflictos interpersonales. Al identificar el vínculo que posee con el *engagement*, este estudio generó una serie de sugerencias y propuestas, que al ser aplicadas de forma adecuada

puedan conlleven que el servicio administrativo sea más eficiente; y en consecuencia se dé una mejor atención a la comunidad universitaria y a la sociedad ayacuchana en general. En lo **práctico**, los resultados permitirán proponer estrategias concretas para la optimización de la comunicación interna en la universidad, generando beneficios directos en el desempeño de los colaboradores. Y en el ámbito **institucional**, la investigación cobra importancia dado que la UNSCH, como institución formadora de profesionales, requiere optimizar sus procesos de gestión administrativa para poder cumplir con los objetivos institucionales que posee. En ese sentido, una comunicación interna eficiente fortalece la cohesión organizacional, reduce los conflictos laborales y mejora la productividad. Asimismo, contar con un personal administrativo más comprometido asegura que los educandos y educadores reciban un servicio oportuno y de calidad, lo que contribuye al posicionamiento y mejora de la imagen de la universidad en la región y el país.

Para una mejor comprensión del estudio, este fue estructurado en diversos capítulos que se abordaron de forma adecuada y concordante con los lineamientos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, mismas que se exponen a continuación:

Las páginas preliminares exponen la dedicatoria, agradecimiento, resumen y *abstract*, los índices y la introducción, en este último se sintetiza la información correspondiente a la problemática del estudio, la formulación del problema, los objetivos y justificación del estudio.

El apartado «I. Revisión de literatura» expone lo correspondiente al marco histórico, sistema teórico, marco conceptual y marco referencial.

El apartado «II. Materiales y métodos» da a conocer los materiales que se hicieron uso, los métodos aplicados, la población y muestra, las fuentes de información que fueron pertinentes para ejecutar el estudio, las técnicas e instrumentos y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos.

El apartado «III. Resultados» expone los hallazgos de la investigación, tanto a nivel descriptivo como inferencial; este último evidencia el contraste de las hipótesis planteadas.

El apartado «IV. Discusión» muestra la comparación y contraste de los hallazgos del trabajo investigativo con la revisión de literatura expuesta en apartados anteriores.

Las páginas finales corresponden a las conclusiones, recomendaciones del estudio, las referencias bibliográficas y los anexos.

## I. Revisión de literatura

### 1.1. Marco histórico

#### 1.1.1. Comunicación interna.

Desde mediados del Siglo XX, la comunicación ha cobrado gran importancia que ha conducido a una continua discusión temática (Oyavide-Ramírez et al., 2017). Por los años 60s, Tompkins realizó el considerado primer compendio referente a la comunicación organizacional, en el que se involucró a por lo menos 100 investigaciones empíricas respecto a dicho campo académico (González-Cifuentes & González-Pardo, 2023). Sin embargo, no fue hasta los años 70s que se empezó con el desarrollo de una base teórica en el campo de las ciencias sociales y empresariales (Oyavide-Ramírez et al., 2017). El pionero y también considerado como el padre de la comunicación organizacional fue Charles Redding, quien desarrolló la perspectiva crítico-interpretativa en el año 1972 y llevó a cabo la publicación del libro «*Communication within the organization: An interpretative review of theory and research*», en el cual introdujo conceptos relevantes en la comunicación interna y clima organizacional (González-Cifuentes & González-Pardo, 2023). Se tiene conocimiento de que la comunicación al interior de una entidad resulta ser una herramienta de mucha relevancia en las estrategias de tipo empresariales y organizacionales, dado que permite que se efectúe una comunicación más efectiva de los valores y objetivos institucionales a los colaboradores de la entidad. De esta forma, también se logra el fomento de lealtad y cultura de pertenencia, delineándose los principios que rigen la organización y los desafíos a los que esta se enfrenta (Oyavide-Ramírez et al., 2017).

#### 1.1.2. Engagement laboral.

Kahn en el año 1990 acuñó el término «*engagement*» (Vargas & Estrada, 2016), haciendo un primer acercamiento a la definición de esta variable y que se inicie con la indagación de esta en la psicología organizacional (Patiño et al., 2022). Kahn (1990) lo conceptualizó como un estado experiencial que se encuentra unido a las “conductas de compromiso personal”, mismas que implican la canalización de las energías individuales en las diversas labores, tales como las emocionales, cognitivas y físicas. Es importante mencionar que, aunque Kahn realizó la presentación de un modelo teórico integral de la presencia psicológica en esta variable, no efectuó una propuesta operacional respecto al constructo.

En ese sentido, se puede indicar que si bien Kahn, inicialmente, efectúa la explicación teórica de la variable, no establecen dimensiones o indicadores que permitan su medición.

Por otro lado, los estudios referentes al *engagement* se examinan a partir de una indagación que se llevó a cabo respecto al *Burnout*, siendo un acontecer que condujo a

su desarrollo conceptual (reciente y tridimensional), así como también a su ampliación en diversos campos profesionales. Es importante precisar que el *burnout* era entendido como una mezcla de fatiga física, cansancio de tipo emocional, reducida realización personal, pérdida de interés por las labores que se realiza y la deshumanización en la atención y cuidado de los colaboradores en una organización. Dicho agotamiento energético se evidencia cuando los problemas del entorno sobrepasan a los colaboradores, influyendo en su condición emocional (Vargas & Estrada, 2016).

Bajo ese contexto, el *engagement* sale a relucir en la cúspide de la psicología positiva, específicamente en contraposición del *burnout*. En ese sentido, se consideraba al *engagement* como lo opuesto al *burnout*, siendo del siguiente modo: la absorción frente a reducida realización personal, el vigor frente a agotamiento emocional y la dedicación frente a cinismo (Vargas & Estrada, 2016). Cabe precisar, que los estudios abordados por Maslach, Schaufeli y Leiter en el año 2002 fueron las primeras iniciativas que propusieron cambios en la investigación, dado que plantearon una concepción opuesta al *burnout*, siendo este el *work engagement* (Juyumaya, 2018).

Respecto a lo antes referido, se puede indicar que el análisis del *engagement*, surgió como una contradicción de lo que se tenía conocimiento del *Burnout*, que viene a ser también un estado de agotamiento mental que es producto de una continua sobrecarga en el trabajo. Ambas variables tienen una coincidencia con la psicología positiva, misma que se orienta a la atención de las fortalezas y óptimo funcionamiento de los individuos.

## **1.2. Sistema teórico**

### **1.2.1. Comunicación interna**

Desde la óptica de Zelko y Dance (1965), la comunicación organizacional involucra a las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y externas (relaciones públicas, ventas y publicidad), siendo estos interdependientes. Asimismo, consideraron a la comunicación interna como aquel conglomerado de acciones dirigidas a transmitir información a los colaboradores de una organización, siendo fundamental para el óptimo funcionamiento y que se alcance el éxito organizacional.

En concordancia con lo anterior, se puede aseverar que la comunicación es muy relevante en las organizaciones. Al ser interna permite a que las organizaciones puedan transmitir información a los colaboradores, pudiendo ser horizontal, ascendente y descendente.

Asimismo, la comunicación interna también es considerada como un tipo de comunicación ejercida al interior de una entidad y entre los individuos que comprenden una organización. Su orientación es la generación de entornos laborales saludables, en

los que los colaboradores se encuentren fidelizados y se reduzca la rotación o fuga de talento humano e intelectual (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, 2022). Cabe mencionar también que, actualmente, la comunicación interna en las organizaciones viene a ser un recurso transversal adoptado en las entidades modernas, orientado a que se aproveche y mejore las capacidades de los colaboradores, pues un trabajador informado tiene la capacidad de encontrarse preparado para poder hacer frente a los retos y tomar óptimas decisiones en el desempeño de sus funciones.

La comunicación interna corresponde a todos los individuos involucrados en la organización, siendo estos los directivos, especialistas y demás colaboradores. Su finalidad es que se involucre a todos los usuarios internos con los objetivos propios de la institución, de tal forma que los adopten y sea posible concretarlos de manera eficiente. Es decir, favorece a que los miembros de una entidad u organización conozcan la misión, políticas y objetivos; además de afianzar las relaciones interpersonales, haciéndolas más transparentes y duraderas, y permitiendo que las decisiones sean más informadas y se generen nuevas ideas al interior de la entidad (Mateo et al., 2024).

También se considera a la comunicación interna como el intercambio estratégico que se tiene de información, ello al interior de una entidad, para lo cual se hace uso de esquemas y métodos comunicativos, mismos que buscan que se ejerza una mejor coordinación entre áreas y equipos (Vieira & Balestra, 2024).

De lo expuesto anteriormente se resalta la relevancia el estudio de la comunicación interna, siendo indispensable su mejora y desarrollo en las organizaciones, tal como en la que es materia de análisis en la presente.

#### **1.2.1.1. Teorías que respaldan a la variable.**

##### **a. Teoría humanista.**

Viene a ser un enfoque administrativo en el que se enfatiza la importancia del talento humano dentro de una entidad. Enfoca su atención en 2 campos, siendo el de la psicología en el trabajo y las ciencias sociales, permitiendo a que el empleador ejerza óptimas estrategias orientadas a la mejora de la comunicación, mediante la interacción y vínculos sociales, entre los trabajadores al interior de un equipo laboral (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, 2022). El pionero de esta teoría, en el contexto de la comunicación interna, resulta ser Carl Rogers, quien estableció que las personas son agentes activas en la cimentación de sus vidas; razón por la cual un entorno adecuado es un aspecto relevante para que cualquier individuo pueda desarrollar su potencial y conseguir sus objetivos (Gallo, 2024; Rogers, 1970).

Asimismo, esta teoría tiene mucha incidencia en la modificación de los comportamientos administrativos, ello bajo un enfoque diferente de lo que se entiende sobre comunicación; es decir, dejando de lado que esta acción solo se basa en informar,

sino que también involucra a la generación de las dinámicas grupales. Su origen se dio en Estados Unidos, siendo su principal finalidad la demostración que los factores lógicos tienen menos relevancia que los emocionales en un colaborador, siendo un pilar importante para la generación de un estado de elevada satisfacción, ello basado en la motivación de los miembros (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, 2022).

Cabe mencionar que, en esta corriente humanista, Zelko y Dance (1965, como se citó en Garrido *et al.*, 2020) se interesaron principalmente por las “habilidades” de comunicación ejercidas en las entidades y en las profesiones (tales como entrevistar, vender, asesorar, persuadir, etc.). Estos autores percibían a la comunicación organizacional como la interrelación de las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad), siendo necesarias para un óptimo desarrollo institucional.

Entonces, se puede indicar que, en el ámbito empresarial, esta teoría simbolizó un cambio completo en lo que se entendía en la administración, brindándole un mayor protagonismo a la comunicación dentro de una entidad, fortaleciendo las relaciones entre los miembros, y haciendo que esta acción sea una aliada relevante en la gestión del talento humano

#### b. Teoría de sistemas.

El origen de esta teoría data en los años 50s, el cual se genera como resultante del desarrollo de las redes, el desarrollo de retroalimentación en los procesos y el clima organizacional. Su principal exponente y pionero fue Ludwing Von Bertalanffy. Es importante explicar que, dentro de este periodo histórico, se concibe a las organizaciones como un conglomerado de sistemas que se estructuran para permanecer en el mercado. A través de esta teoría se recobran los principios de la filosofía de la administración humanística, en las cuales se incorpora a la comunicación como un instrumento estratégico que contribuye en el incremento de valor (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, 2022).

En ese sentido, se puede indicar que la teoría de los sistemas se encuentra fundamentado en que las organizaciones, del mismo modo que las personas, son entes netamente sociales, y que continuamente se encuentran generando información que tiene impacto en su entorno; además, esta teoría le brinda un respaldo al principio que indica que la comunicación viene a ser un proceso continuo y de alto valor que no puede ser dejado al azar, sino que debe de estar muy bien gestionado y con un seguimiento pertinente que permita cuidar de la imagen de la entidad.

#### c. Teoría contingente.

Esta teoría es el resultante de la evolución de la teoría de los sistemas. Tiene como enfoque principal la relatividad de los procesos y los niveles de eficiencia de las

entidades. Tuvo como principal exponente a Fred Fiedler. Es importante mencionar que esta teoría considera al entorno como un elemento sumamente relevante al interior de una organización, pues para la toma de decisiones es necesario que se efectúe un análisis de lo que sucede de manera interna y externa de una organización. Considerando únicamente los factores externos no es posible que se desarrolle un óptimo control, únicamente los factores internos contribuyen con ello, razón por la cual los líderes tienen que realizar planes de contingencia para poder hacer frente a sus problemas (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, 2022).

Por lo tanto, se puede indicar que esta teoría explica que cada organización es única y, por ende, tanto el éxito o fracaso de una estrategia dependerá netamente de la efectividad de sus recursos. Es decir, todos los proyectos realizados por una entidad tienen que pasar por un proceso de adaptabilidad, ello con la intención de que se obtengan los mejores resultados y ejerciendo evaluaciones de sus necesidades, debilidades y fortalezas, haciendo uso de un óptimo sistema de comunicación, ello acorde con los requerimientos de la entidad.

#### **1.2.1.2. Elementos de la comunicación.**

Rodríguez-Solís (2022) indica que los elementos involucrados en la comunicación vienen a ser los siguientes:

- Emisor: resulta ser aquel individuo que realiza la transmisión del mensaje con una intención comunicativa concreta.
- Receptor: Viene a ser aquel individuo que recibe e interpreta el mensaje. Es decir, es el destinatario al cual va dirigido el mensaje.
- Mensaje: Comprende la información que es transmitida del emisor al receptor.
- Código: Involucra a un conjunto de signos y reglas que se comparten entre el emisor y receptor. En esta se encuentra al idioma español.
- Canal: Viene a ser aquel soporte mediante el cual se realiza la transmisión del mensaje.
- Contexto: Involucra a las circunstancias y lugares que en las que se da el acto comunicativo.

#### **1.2.1.3. Canales de comunicación interna.**

Son considerados como medios mediante los cuales se realiza la transmisión de información y mensajes entre los distintos miembros de la organización. Cabe indicar que los canales de comunicación se encuentran centrados en brindar facilidades para la colaboración, intercambio de ideas y trabajo en equipo al interior de la organización (Slack, 2024).

Dentro de los canales de comunicación interna se tienen a los siguientes:

- Correo electrónico: considerado como una canal de comunicación de carácter asincrónico, que es ampliamente empleado para poder transmitir mensajes formales. Resulta muy útil para el desarrollo de comunicaciones detalladas en las que no se requiera una respuesta de forma inmediata.
- Mensajería instantánea o chat interno: Involucra a plataformas de mensajería instantánea, las cuales brindan facilidades para la comunicación en tiempo real entre los empleados, permitiendo que se desarrollen conversaciones grupales, mensajes directos y la transferencia de documentos. Resultan muy ideales para el desarrollo de coordinaciones o discusiones rápidas, resolución de conflictos y trabajo en equipos.
- Intranet: Considerada como una plataforma centralizada en la cual los colaboradores pueden tener acceso a recursos internos, políticas organizacionales, formularios y noticias. Actúa como un centro de información en la cual se promueve la facilidad del acceso a recursos relevantes y la transparencia en los procesos.
- Boletines internos: Son considerados como publicaciones periódicas en las que se incluyen actualizaciones, noticias, logros, eventos y demás información de relevancia para los colaboradores. Estos pueden ser distribuidos mediante correo electrónico, publicarse a través de la intranet, colocarse en áreas comunes o ser distribuidas de forma física a cada colaborador.
- Paneles informativos: vienen a ser áreas físicas de la organización
- Videoconferencia: Viene a ser uno de los canales de comunicación interna de mayor uso en la actualidad, dado que facilita que se efectúe comunicación a través de equipos remotos, que se ahorren costos de traslados y se gestionen información con mayor facilidad. También resulta muy útil para el aspecto de capacitación a los equipos de trabajo.
- Reuniones: sean de naturaleza virtual o presencial, se consideran un canal de comunicación interna efectiva, pues no solo favorece a que se realice una evaluación del desempeño, sino también a que se intercambien ideas y se creen estrategias conjuntas.

De todos los canales de comunicación internos que se expusieron, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, principalmente para la comunicación del personal administrativo se tiene al Sistema Integrado Informático de Gestión Educativa (SIIGE), la cual es una intranet o plataforma centralizada en la cual los colaboradores pueden tener acceso a recursos internos, políticas organizacionales, formularios y noticias. Actúa como un centro de información en la cual se promueve la facilidad del acceso a recursos relevantes y la transparencia en los procesos, pues

también permite el desarrollo del seguimiento de los trámites. Asimismo, los administrativos cuentan con los correos electrónicos institucionales a fin de comunicar o transferir alguna información relevante. Estos vienen a ser los principales canales de comunicación.

#### **1.2.1.4. Importancia.**

La comunicación al interior de una organización cobra gran importancia principalmente debido a la capacidad que posee para mantener la transparencia y brindar información de forma oportuna a los colaboradores, lo cual conduce a que se prevenga la difusión de rumores y se minimice la incertidumbre. Asimismo, la efectividad en la comunicación interna fortalece la moral y compromiso de los colaboradores, siendo un aspecto vital para la mantención de un clima organizacional positivo, principalmente en tiempos de crisis (Vieira & Balestra, 2024).

También es relevante este aspecto, dado que viene a ser una herramienta sumamente importante para el éxito de la organización, así como para la satisfacción de los involucrados en esta. Una buena comunicación interna favorece a la productividad de los trabajadores, fortalece la cultura organizacional y es un óptimo recurso para la retención del talento humano y calidad de los servicios. Sumado a ello, contribuye con la mayor transparencia en los procesos informativos y la retroalimentación, siendo aspectos indispensables en una comunicación interna efectiva (Abendaño et al., 2024).

Por lo tanto, se puede decir que la comunicación interna es una herramienta relevante en toda organización, pues contribuye con la mejora de la colaboración y coordinación de los empleados y equipos de trabajo, que si es desarrollado de forma efectiva favorece en la productividad, mejora las relaciones interpersonales y fomenta el compromiso organizacional.

#### **1.2.1.5. Objetivos de la comunicación interna.**

En función a lo mencionado por Oyavide-Ramírez (2017), los objetivos que persigue vienen a ser los siguientes:

- Integrar a los colaboradores con las normas, objetivos, metas y políticas que tiene la entidad, buscando que incremente la motivación de estos y se desarrolle un mayor sentido de pertenencia.
- Desarrollo de un óptimo entorno social en la entidad, de tal forma que la comunicación sea más abierta a los directivos y colaboradores, ejerciendo un mayor fomento de los valores positivos en la organización.
- Fomento del involucramiento de los colaboradores en las diferentes labores que permitan la consecución de los objetivos establecidos a nivel organizacional.

- Creación de una imagen positiva tanto a nivel interno, como externo, la cual sea concordante con la identidad institución y oriente la consecución de óptimos resultados a nivel institucional.

De lo anterior se puede indicar que la comunicación interna se orienta a generar entornos saludables, en la que el intercambio de información entre colaboradores e involucrados de una entidad sea fluida, transparente y pertinente. De tal forma que favorezca al cumplimiento de objetivos institucionales, mejore la imagen de la entidad, y se den mejores relaciones interpersonales.

#### **1.2.1.6. Ventajas de una buena comunicación interna.**

Una óptima comunicación interna posee muchas ventajas, pues su óptimo desarrollo conduce a que se creen y mantengan buenas relaciones entre los integrantes, permitiendo que sean más efectivas, duraderas y equilibradas. Además, contribuye a que se haga un mejor uso de los diversos medios de comunicación que se tienen en la organización, promueve la integración armónica y continua que favorezca al desarrollo a largo plazo (Abendaño et al., 2024).

De lo anterior se puede indicar que existen muchas ventajas que genera la comunicación interna, razón por la cual es relevante su fortalecimiento y revisión continua en las organizaciones.

#### **1.2.1.7. Barreras de la comunicación interna.**

Son consideradas como aquellas perturbaciones que sufre el mensaje en un proceso de comunicación en una organización. Cabe indicar que estas alteraciones pueden generarse a cualquiera de los elementos del proceso comunicativo, pudiendo ser desde el ruido en la conversación, alteraciones en la escritura de los documentos, afonía del emisor, la sordera del receptor, ortografía errónea o la distracción del receptor (Hernández & Duana, 2021). A continuación, se explican las barreras en la comunicación que se presentan:

- Barreras físicas: Consideradas como las interferencias que se dan en la comunicación, tales como murmullos o ruido, lo cual imposibilita a que se escuche el mensaje emitido por el emisor. También involucra a las interferencias telefónicas.
- Barreras fisiológicas: en el emisor, involucra a la debilidad de la voz y pronunciación defectuosa; y en el receptor, a problemas de sordera, visuales, entre otros. Estas barreras en los sentidos imposibilitan la óptima comunicación entre colaboradores.
- Barreras psicológicas: involucra a los sentimientos o sensaciones que pueden generarse entre el emisor y/o receptor, afectando la comunicación. Entre estos se tiene a la sensación de desagrado, tristeza, temor, rechazo, entre otros.

- Barreras semánticas: Se originan cuando en la comunicación se genera una incorrecta interpretación del mensaje, debido al lenguaje o idioma, terminología técnica, entre otros.
- Barreras administrativas: Son las originadas por la falta de planeación, situaciones no aclaradas, expresiones deficientes, mala retención, pérdida de transmisión, entre otros.
- Barreras ambientales: proveniente del entorno o ambiente en el que se desarrolla la transmisión de información. Dentro de esta clasificación se encuentra los distractores visuales, incomodidad de mobiliarios, temperatura del ambiente, ruidos, interrupciones, etc.
- Barreras verbales: Tiene procedencia en los emisores y/o receptores, los cuales al realizar la transmisión de información evidencian un conjunto de impedimentos, como la falta de conocimientos respecto al tema a tratar, hablan muy rápido sin dejarse comprender, poseen otro lenguaje, no realizan una óptima explicación, entre otros.
- Barreras interpersonales: involucra a las suposiciones incorrectas y las percepciones distintas.
- Barreras tecnológicas: vienen a ser aquellos problemas que se encuentran vinculados a una falla en alguno de los equipos a través del cual se efectúa la comunicación, o la carencia de estos.

De lo anterior se puede indicar que existe un conjunto de barreras que podrían generarse al efectuar una comunicación en un entorno laboral, entre compañeros, jefe – subordinado, o viceversa.

#### **1.2.1.8. Dimensiones.**

A continuación, se exponen las dimensiones que permitirán analizar a la comunicación interna de la entidad analizada, siendo los siguientes:

##### **a. Comunicación descendente.**

Involucra a aquellos mensajes que se transmiten desde los superiores hasta los subordinados. Cabe precisar que dentro de esta comunicación se tienen a aquellos que abordan información referida a tareas o mantenimiento, vinculados con los objetivos, directrices, preguntas, órdenes y demás (Zelko & Dance, 1965).

El flujo comunicacional descendente viene a ser una de las formas más comunes de comunicar que se tiene en una organización, misma que tiene su origen en el proceso de industrialización y que prevalece en el tiempo. Dentro de las principales cualidades de este tipo de comunicación se tiene a la rapidez de transmisión, siendo esta de los altos mandos a los demás colaboradores involucrados. Su finalidad es comunicar respecto a sucesos importantes tales como cambios en las normativas o disposiciones,

nuevos objetivos institucionales, existencia de un plan de trabajo reciente, entre otros (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, 2022).

Al respecto, Andrade (2005) indica que la comunicación descendente se encuentra inmersa en la comunicación vertical, dado que se da entre los diversos niveles de jerarquía de la organización. Una comunicación descendente se caracteriza por bajar de un nivel superior a otro inferior.

De lo antes referido se puede indicar que la comunicación descendente contribuye con la información de las tareas a realizar, objetivos que cumplir, y disposición a tener en consideración; siendo muy necesario en el contexto organizativo.

b. Comunicación ascendente.

Vienen a ser aquella comunicación que se transmiten desde los subordinados (bajos niveles jerárquicos) hacia los superiores, las cuales comúnmente se utilizan para poder plantear interrogantes, recibir feedback, o realizar alguna sugerencia. Cabe precisar que, la finalidad que persigue este tipo de comunicación es la de mejorar la actitud y la moral de los colaboradores. En ese sentido, los mensajes que se efectúen de manera ascendente se encuentran incluidos en los mensajes de integración (Zelko & Dance, 1965).

Al respecto, Andrade (2005) indica que la comunicación ascendente se encuentra inmersa en la comunicación vertical, dado que se da entre los diversos niveles de jerarquía de la organización. Una comunicación ascendente se caracteriza por subir de un nivel inferior a otro superior.

Cabe indicar que, este tipo de comunicación favorece a que los líderes o directivos superiores se encuentren más cercanos a sus colaboradores, brindándoles soporte para la identificación de problemas y solución de conflictos o situaciones a las cuales se enfrentan, ello por medio de la aplicación de estrategias correctivas, generando un óptimo entorno de trabajo y que las labores se realizan de forma más efectiva (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, 2022).

Por lo tanto, se puede acotar que esta forma comunicativa favorece al soporte de los colaboradores, afianzando las relaciones entre los superiores con los colaboradores a su dirección.

c. Comunicación horizontal.

Resulta ser el intercambio lateral de información entre colaboradores que se ubican en el mismo nivel de autoridad en una organización. Es importante precisar que este tipo de comunicación se vinculan principalmente con la solución de problemáticas, conflictos, y demás; además de la coordinación y soporte entre dependencias similares (Zelko & Dance, 1965).

Andrade (2005) indica que la comunicación horizontal viene a ser aquella que se genera entre individuos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, sea que conformen una misma área o pertenezcan a áreas diferentes.

Esta forma comunicativa viene a ser muy efectiva cuando se cuentan con equipos de trabajo y resulta necesario que los miembros interactúen en pro de la consecución de los objetivos institucionales, generando de esa forma un incremento de la eficiencia (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, 2022).

De lo anterior se puede indicar que este tipo de comunicación contribuye con la transmisión de información, lo que a su vez contribuye con la eficiencia en el cumplimiento de tareas u objetivos, dado que al estar los miembros informados pueden aportar con sus conocimientos, permitiendo efectuar el trabajo en un tiempo menor y optimizar recursos. También favorece en el desarrollo de óptimos entornos laborales.

### **1.2.2. *Engagement* laboral.**

Es considerado como un estado afectivo-cognitivo que se encuentra integrado por el vigor, la dedicación y la absorción de los empleados en la entidad en la que laboran (Schaufeli et al., 2002). Es decir, es entendido como el grado en el que una persona se encuentra involucrada con el trabajo que desempeña, ello de forma personal, incluyendo el aspecto del compromiso físico, cognitivo y emocional, durante el desempeño laboral (Pimenta et al., 2024).

Del mismo modo, el *engagement* laboral es considerado como un factor de éxito significativo. En ese sentido, resulta necesario que los individuos se comprometan con los objetivos organizacionales sostenibles. Se considera también que un elevado *engagement en una organización* es crucial para crear una ventaja competitiva (Ly, 2024).

Además, el *engagement*, precisa un componente psicológico favorecedor con los niveles de concentración de la persona en su puesto laboral, ello en vinculación con el tiempo que se asigna para realizar sus tareas, lo cual implica elementos de tipo emocionales, mentales y conductuales, que brinden entusiasmo y proyección de energía al momento de llevar a cabo sus labores (Larroche-Cueto et al., 2024).

Por lo tanto, se puede indicar que el *engagement* laboral es un aspecto relevante en una organización, pues implica niveles elevados de vigor, dedicación y absorción por parte de un colaborador en sus labores que desempeña; contribuyendo así en un mejor desempeño, mejor productividad y que se convierta en una ventaja competitiva en una organización.

#### **1.2.2.1. Teorías que respaldan a la variable.**

Tomando en consideración lo expuesto por Kahn en 1990, se puede entender el *engagement* como el vínculo que posee el empleado con su organización, la cual se

encuentra asociada con los roles que ejerce a partir de la autoexpresión física, cognitiva y emocional. Esta definición tiene mucha relación con lo expuesto en el «Modelo de satisfacción de necesidades de Maslow», que indica que los colaboradores se muestran más comprometidos con su trabajo cuando se encuentran satisfechas 3 de sus principales necesidades psicológicas, siendo estas: la necesidad de significado, seguridad y de disponibilidad. La primera implica el sentido de retorno de la inversión que ejerce uno mismo en el desarrollo de sus roles; la segunda, implica a la sensación de poder darse a conocer y desenvolverse en diversos ámbitos sin temor a las consecuencias negativas que podrían suscitarse en términos de estatus, autoimagen o la carrera; y la tercera, implica al sentido de poseer los recursos emocionales, físicos y psicológicos necesarios para poder utilizarlos en el desarrollo de sus roles (Patiño et al., 2022).

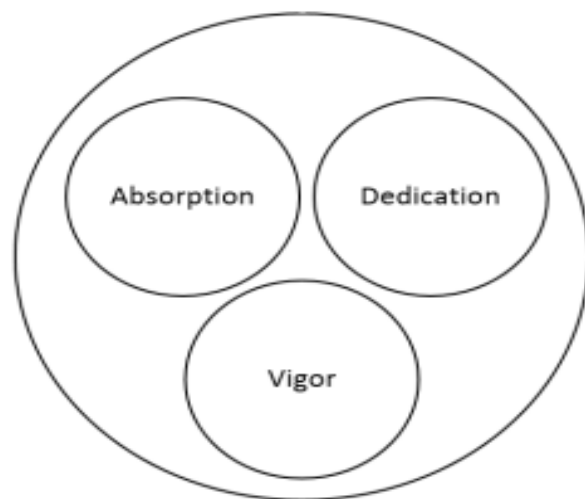
a. Modelo teórico del *Engagement* propuesto por Schaufeli et al. (2002).

Basado en la premisa de Khan, Schaufeli et al. (2002) lleva a cabo el desarrollo de un modelo en el que explica que el *engagement* es un fenómeno opuesto al *Burnout* en sus tres dimensiones (agotamiento/vigor, cinismo/dedicación, desapego/absorción). Este modelo estuvo muy vinculado con el modelo de las Demandas y Recursos Laborales, que tuvo como exponente a Xanthopoulou et al., en el 2007, cuya orientación se basó en la identificación del bienestar y el rendimiento en términos laborales de los colaboradores en una entidad. Este postulado explica y resalta aspectos principales, entre estos, las demandas laborales, mismas que se encuentran representadas a través de aspectos psicológicos, físicos, organizacionales y sociales en el ámbito laboral (Patiño et al., 2022).

Por su parte, lo expuesto por Schaufeli et al. (2002) resulta ser una de las concepciones y modelos más aceptados y trabajados en la psicología organizacional, siendo entendido como un estado mental en niveles positivos, que se caracteriza por evidenciar elevados niveles de absorción, vigor y dedicación. Es decir, contempla a una sensación en la que un colaborador denota participación y satisfacción en el desempeño de su labor, así como entusiasmo laboral.

**Figura 1.**

*Modelo de Engagement de Schaufeli et al.*



Nota. Obtenido de Davardoost & Mohammad (2019)

Asimismo, la teoría Social Cognitiva de Bandura (1991) contribuye en este constructo, ello debido a que la autoeficacia es comprendida como la creencia que una persona posee respecto a sus propias capacidades para poder organizar y ejecutar las acciones requeridas y generar ciertos resultados. Del mismo modo, la autoeficacia tiene efectos en los sentimientos, pensamientos y comportamiento, lo cual también se refleja en la elección de conductas (Patiño et al., 2022).

Por otro lado, cabe mencionar que uno de los instrumentos que permite medir el *engagement* es el *Utrecht Work Engagement Scale*. Cabe indicar que este instrumento ido modificándose de versiones largas a cortas, y mide 3 características que fueron comparadas de modo teórico como las opuestas del MBI (*Maslach Burnout Inventory*), entre las tres características de cada instrumento se hace la siguiente relación de ítems, siendo: El agotamiento con el vigor, la despersonalización con la dedicación; y la baja eficacia personal con la absorción, respectivamente. Es importante resaltar que la UWES posee óptimas propiedades psicométricas que hacen viable su utilización, además es empleada en muchos países (Patiño et al., 2022).

Por lo tanto, se puede indicar que este modelo teórico será el que fundamentará el estudio analizado, considerándose las 3 dimensiones especificadas.

#### **1.2.2.2. Importancia.**

El *engagement* es considerado como un aspecto fundamental en la construcción de recursos organizacionales y personal, pues un colaborador *engaged* demuestran entusiasmo al llevar a cabo sus labores, generar más resultados de los que se espera, se muestran más leales a la entidad y mayor enganche con sus funciones (Patiño et al., 2022). Asimismo, es ventajoso para las organizaciones porque no solo está relacionado positivamente con el desempeño laboral y el comportamiento de los trabajadores, sino

que también está relacionado negativamente con la intención de rotación (Pimenta et al., 2024).

Por lo tanto, las estrategias organizacionales deben de encontrarse enfocadas en el fortalecimiento del *engagement* laboral, pues favorece a que el trabajador se encuentre más vinculado con la entidad, sus labores y disfrute de lo que realiza.

### **1.2.2.3. Características de un trabajador *engaged*.**

Los colaboradores que evidencian un elevado nivel de *engagement* laboral tienden a poseer las siguientes características: (1) Se muestran mucho más concentrados para completar un trabajo y los siguientes, (2) se sienten parte de un equipo de trabajo, (3) se sienten capaces de llevar a cabo cualquier tarea y no sienten presión y (4) trabajan con demasiado entusiasmo y tienen la capacidad para abordar desafíos con un comportamiento maduro (Zulkarnain et al., 2023).

Asimismo, en función a lo explicado por Charry (2021), los aspectos que se encuentran inherentes a un individuo *engaged* son: (a) Valoran mucho el trabajo en sí mismo; (b) La seguridad, que se refiere al espacio físico en donde se desarrollan las labores; y (c) La disposición de los recursos físicos y psicológicos disponibles, los cuales orientan al trabajador a que mejore sus funciones.

### **1.2.2.4. Objetivo del *engagement*.**

La gestión del work *engagement* posee como objetivo fundamental la mejora del estado emocional que tienen los trabajadores, cuyo análisis se puede efectuar basándose en diferentes predictores. Su impacto se evidencia en la autosuficiencia de los trabajadores, la eficacia en las labores, reducida rotación de personal, la garantía del desarrollo de trabajos coherentes y constantes, reducción del absentismo, y elevados niveles de productividad (Gómez-Gonzalez & Gallardo-Echenique, 2024).

De lo anterior se puede indicar que el *engagement* es muy importante, siendo un indicador relevante en el rendimiento y productividad empresarial, razón por la cual las entidades deben de buscar estrategias para su fortalecimiento, y análisis.

### **1.2.2.5. Ventajas del *engagement*.**

Las ventajas se enfocan principalmente en los recursos personales, entre los cuales se involucra a los mecanismos motivadores que se vinculan y generan un compromiso de los colaboradores con su trabajo. Dichos recursos suministran una carga de emociones positivas, lo cual a su vez genera que los individuos puedan hacer frente a nuevos retos laborales y personales, dando pie a emociones como la resiliencia, que viene a ser un componente sumamente relevante para que se puedan enfrentar situaciones complicadas con una buena actitud; y también a la autoeficacia, que es un recurso de autoexpresión positiva cuando se efectúan tareas.

El aprovechamiento de estas ventajas genera aspectos positivos en los colaboradores, pues estos se mostrarán más comprometidos, con mayor energía al realizar sus labores, una mayor cohesión con la entidad, demostración de mejores resultados y sobre todo una mayor permanencia en la organización.

#### **1.2.2.6. Dimensiones.**

A continuación, se exponen las dimensiones correspondientes a la variable *engagement* laboral.

##### **a. Vigor laboral.**

Se encuentra caracterizado por elevados niveles de energía y resistencia mental en el desarrollo de la labor, la voluntad de invertir mucho esfuerzo en el propio trabajo y la persistencia incluso cuando se presentan dificultades (Schaufeli et al., 2002)

Asimismo, el vigor comprende altos niveles de energía, resiliencia mental y voluntad de hacer bien el trabajo, lo que genera persistencia frente a las dificultades (Pimenta et al., 2024).

Por lo tanto, se puede decir que un colaborador con vigor es que muestra elevados niveles de energía y voluntad de desarrollar óptimamente su labor.

##### **b. Dedicación laboral.**

Está caracterizado por un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Es decir, se encuentra referido a una implicación bastante fuerte que va un paso más allá del nivel habitual de identificación. Cabe mencionar que la dedicación posee un enfoque más amplio, dado que no solo se refiere a un estado cognitivo o de creencias concreto, sino también involucra a la dimensión afectiva (Schaufeli et al., 2002).

De manera similar, se considera a la dedicación como un sentido de significado, orgullo, entusiasmo e inspiración que se obtiene al enfrentar los desafíos del lugar de trabajo, lo que da como resultado una fuerte identificación de los empleados con su trabajo (Pimenta et al., 2024).

Por lo tanto, un colaborador dedicado se evidencia mediante la dedicación, orgullo y entusiasmo que tiene al desarrollar sus labores.

##### **c. Absorción laboral.**

Se encuentra caracterizado por estar totalmente concentrado y profundamente absorto en el trabajo, por lo que el colaborador siente que el tiempo pasa muy rápido, teniendo dificultades para separarse del trabajo. En ese sentido, estar totalmente absorto en el trabajo está muy vinculado por una atención focalizada, mente clara, unísono de mente y cuerpo, concentración sin esfuerzo, control total, pérdida de autoconciencia, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco (Schaufeli et al., 2002).

Entonces, se puede indicar que la absorción es un estado que está caracterizado por una profunda concentración e implicación en el trabajo, donde el empleado tiene dificultades para soltarlo (De Holanda et al., 2023).

Por lo tanto, se puede indicar que un colaborador absorto se muestra muy concentrado en su labor, por lo cual incluso pierde la noción del tiempo y le cuesta separarse o dejar de hacer lo que realiza en su trabajo.

### **1.3. Marco conceptual**

*Comunicación interna.* Desde la óptica de Zelko y Dance (1965), la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) es como un conjunto de acciones orientadas a transmitir información a los colaboradores de una organización, siendo fundamental para el óptimo funcionamiento y que se alcance el éxito organizacional. Desde la óptica de estos autores, la comunicación interna corresponde al flujo de información que se genera dentro de una organización, siendo fundamental para su eficaz funcionamiento. Propone tres direcciones clave dentro del flujo de la comunicación interna, siendo el ascendente, descendente y horizontal.

*Comunicación descendente.* Involucra a aquellos mensajes que se transmiten desde los superiores o líderes hasta los subordinados. Cabe precisar que dentro de esta comunicación se tienen a aquellos que abordan información referida a tareas o mantenimiento, vinculados con los objetivos, directrices, preguntas, órdenes y demás; como también para efectuar la comunicación de procedimientos, motivaciones y políticas. Es clave para mantener la alineación y el control de la organización (Zelko & Dance, 1965).

*Comunicación ascendente.* Vienen a ser aquella comunicación que se transmiten desde los subordinados (bajos niveles jerárquicos) hacia los superiores, las cuales comúnmente se utilizan para poder plantear interrogantes, recibir feedback, o realizar alguna sugerencia. Es muy importante para que los líderes puedan comprender el pulso de la organización, dado que también involucran a los reportes de desempeño, preocupación del personal y demás (Zelko & Dance, 1965).

*Comunicación horizontal.* Resulta ser el intercambio lateral de información entre colaboradores que se ubican en el mismo nivel de autoridad en una organización. Es importante precisar que este tipo de comunicación se vinculan principalmente con la solución de problemáticas, conflictos, y demás; además de la coordinación y soporte entre dependencias similares. Sumado a ello, favorece al trabajo en equipo y que exista procesos más colaborativos a nivel interdepartamental o entre áreas (Zelko & Dance, 1965).

*Engagement laboral.* Es considerado como un estado afectivo-cognitivo que se encuentra integrado por el vigor, la dedicación y la absorción de los empleados en la entidad en la que laboran (Schaufeli et al., 2002).

*Vigor laboral.* Se encuentra caracterizado por elevados niveles de energía y resistencia mental en el desarrollo de la labor, la voluntad de invertir mucho esfuerzo en el propio trabajo y la persistencia incluso cuando se presentan dificultades (Schaufeli et al., 2002).

*Dedicación laboral.* Está caracterizado por un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Es decir, se encuentra referido a una implicación bastante fuerte que va un paso más allá del nivel habitual de identificación (Schaufeli et al., 2002).

*Absorción laboral.* Se encuentra caracterizado por estar totalmente concentrado y profundamente absorto en el trabajo, por lo que el colaborador siente que el tiempo pasa muy rápido, teniendo dificultades para separarse del trabajo (Schaufeli et al., 2002).

#### **1.4. Marco referencial**

##### **1.4.1. Internacionales**

Muñoz (2022) desarrolló una pesquisa, denominada: “Comunicación interna y compromiso organizacional en una unidad educativa de Milagro - Ecuador, 2022”, en la que definió como finalidad conocer qué vínculo se presenta entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una unidad educativa. Acorde con el fin perseguido, ciñó su estudio a un enfoque cuantitativo-correlacional y no experimental, en la que un total de 41 colaboradores conformaron la muestra analizada, a los cuales se les suministró cuestionarios para recopilar datos. Se indicó de forma concluyente que las variables presentan una asociación ( $r=0.668$ ;  $p\text{-valor}=0.000$ ). Ello se denotó mediante el análisis descriptivo, pues se conoció que el 61% califica como regular a la comunicación interna, de los cuales el 34.1% también consideran que el compromiso organizacional que tienen los colaboradores es del mismo nivel. Razón por la cual es importante el desarrollo de mecanismo de mejora.

Noboa *et al.* (2021) abordaron una pesquisa titulada: “Relación entre las estrategias de comunicación para empleados y el compromiso organizacional”, cuya finalidad buscó analizar el vínculo existente entre la comunicación interna y el compromiso laboral en empresas ecuatorianas. Concordante con la finalidad, ciñeron su estudio a un enfoque cuantitativo, correlacional y no experimental, en la que un total de 380 colaboradores pertenecientes empresas públicas y privadas ubicadas en Guayaquil fueron parte de la muestra. El cuestionario fue el instrumento aplicado para recopilar información. De forma conclusiva, los autores indicaron que el 75% de las

variaciones que se tienen en el compromiso laboral se encuentran explicados por las estrategias de comunicación que se ejercen en las organizaciones ( $r^2 = 0.745$ ). En ese sentido, sugieren que se lleven a cabo estrategias que contribuyan en el fortalecimiento de la comunicación interna, lo cual repercute al compromiso; lo que se traducirá en mayores niveles de productividad y satisfacción.

Pérez-Juárez & Pedraza-Najar (2021) efectuaron un estudio denominado: “Medición del work *engagement* y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana”, cuya finalidad buscó dar a conocer la relevancia que posee el *engagement* y el vínculo que posee con la comunicación, liderazgo y la utilización de TIC. Concordante con la finalidad, los autores establecieron un diseño metodológico mixto – correlacional y no experimental, en la que 118 individuos conformaron la muestra de análisis, suministrándoles cuestionarios para recopilar información. La conclusión a la que se arribó fue que se demostró que el *engagement* se vincula con la comunicación, TIC y el liderazgo. Sugieren a las empresas públicas y privadas que efectúen la implementación de estrategias orientadas a la mejora del *engagement*, buscando el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Soler-Sanchis *et al.* (2025) efectuó un estudio denominado: “Relación entre comunicación interna, responsabilidad social corporativa y bienestar laboral en empresas de servicios”, cuya finalidad fue conocer el vínculo existente entre las variables indicadas; ello aplicado en 2 empresas de España que pertenecieron al sector de servicios. La muestra integró un total de 242 empleados que hicieron uso de forma habitual de una red social corporativa. El diseño metodológico que se abordó fue de carácter cuantitativo – transversal y correlacional. Se utilizó a la encuesta para recolectar información y se empleó el método de ecuaciones estructurales. La conclusión obtenida fue que la comunicación formal e informal poseen efectos diferenciales, evidenciando la importancia de que se prioricen las tecnologías a fin de obtener mejores resultados en términos de bienestar laboral y responsabilidad social corporativa interna. Este estudio aporta mucho en la perspectiva innovadora, dado que pone en manifiesto la relevancia de priorizar la comunicación interna a través de redes sociales corporativas, y que se cuenten con estrategias de comunicación sólida, a fin de maximizar la efectividad de las acciones de responsabilidad y el bienestar de los colaboradores.

#### **1.4.2. Nacionales.**

Brunelli y Sandoval (2024) desarrollaron la pesquisa: “*Engagement* laboral y comunicación interna en la dirección de Asuntos Académicos de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos 2024”, establecieron como principal finalidad conocer el vínculo que se presenta entre la comunicación interna que ejercen los colaboradores de una universidad y su *engagement* laboral. Concordante con la finalidad, diseñaron su

estudio a un enfoque cuantitativo, correlacional y no experimental, en la que un total de 18 colaboradores pertenecientes a la Dirección de asuntos académicos fueron parte de la muestra. El cuestionario fue el instrumento aplicado para recopilar información. La conclusión fue que, las variables se encuentran vinculadas ( $r=0.810$ ; sig. = 0.000), lo que denota que, si se efectúan mejoras en torno a la comunicación interna de la entidad, conllevará que los niveles de *engagement* de los colaboradores también se vea fortalecido. Asimismo, se conoció que la comunicación interna se vincula con las dimensiones del *engagement*, siendo la absorción, dedicación y vigor ( $r=0.712$ ;  $r= 0.880$ ;  $r= 0.642$ , respectivamente).

Galdos (2021) desarrolló una pesquisa: “Relación entre *engagement* laboral y comunicación interna en los administrativos de una universidad privada de Arequipa en el año 2020”, cuya finalidad se orientó a determinar el vínculo existente entre el *engagement* laboral y la comunicación interna que poseen los colaboradores administrativos. Acorde con el propósito, ciñó su estudio a un enfoque cuantitativo, correlacional y no experimental, en la que un total de 120 colaboradores que tienen contrato a tiempo completo comprendieron la muestra. El cuestionario fue el instrumento aplicado para recopilar información. Se concluyó explicando que las variables analizadas presentan un vínculo directo y significativo ( $r=0.528$ ;  $p$ -valor=0.00). Sumado a ello, se evidenció que el 91.7% de los encuestados aseveró que se presenta una buena comunicación interna y el 56.7% mostró tener un *engagement* promedio. Por lo tanto, se consideró que mejoras en el *engagement* conduce a que haya una mejor comunicación al interior de una organización.

Benett (2022) llevó a cabo una pesquisa titulada: “Comunicación interna y *engagement* en trabajadores de la región San Martín, 2022”, cuya finalidad fue conocer en qué medida la comunicación interna se vincula con el *engagement* de los colaboradores; abocado a ello, el diseño metodológico establecido fue cuantitativo-correlacional, y no experimental, en la que un total de 233 de dicha región fueron quienes conformaron la muestra. Se usó como instrumentos a la *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* y la escala de comunicación interna de Charry. De forma conclusiva el autor indicó que, las variables se vinculan de forma directa y significativa ( $p$ -valor<0.05;  $\rho=0.447$ ); en ese sentido, se indica que el enfoque en la mejora de los niveles de comunicación interna contribuye en que los colaboradores fortalezcan sus niveles de *engagement*, lo cual también se traduce en óptimos niveles de productividad.

#### **1.4.3. Locales.**

Aguilar (2024) llevó a cabo una indagación titulada: “Comunicación interna y compromiso organizacional en la empresa NEXCOM S.A.C., Ayacucho – 2023”, cuya finalidad buscó conocer el vínculo que presenta la comunicación interna de los

colaboradores de una empresa ayacuchana con el nivel de compromiso organizacional que poseen. Abocado a ello, el diseño metodológico establecido fue cuantitativo-correlacional, y no experimental, en la que un total de 74 de trabajadores conformaron la muestra analizada, a los cuales se les suministró cuestionarios para recopilar datos. Se indicó de forma concluyente que, las variables poseen un vínculo significativo, determinado mediante el estadígrafo de Spearman ( $\rho=0.624$ ;  $p\text{-valor}=0.00$ ). En ese sentido, el autor sugirió a que se lleven a cabo estrategias de mejora referente a la comunicación interna, de tal forma que permita que la empresa cuente con canales de comunicación eficientes y mucha eficacia, lo cual también contribuya en el fortalecimiento de su compromiso para con la entidad.

Es importante indicar que en el ámbito local solo se encontró el estudio realizado por Aguilar (2024) referente a las variables analizadas. Sin embargo, se consideraron otros estudios adicionales correspondientes a alguna de las variables analizadas en Ayacucho.

Gamboa (2023) efectuó un estudio denominado: “Trabajo en equipo y comunicación interna en un municipio provincial de Ayacucho, 2022”, en la que se definió como propósito fundamental identificar el vínculo presente entre el trabajo en equipo y la comunicación interna, mismo que se analizó en el municipio de la provincia de Ayacucho. Acorde con el fin perseguido, ciñó su estudio a un enfoque cuantitativo-correlacional y no experimental, en la que un total de 70 colaboradores conformaron la muestra analizada, a los cuales se les suministró cuestionarios para recopilar datos. Se indicó de forma concluyente que, las variables analizadas presentan una vinculación significativa ( $p\text{-valor}=0.000$ ;  $\rho=0.398$ ); además explicaron que la comunicación a nivel interpersonal, intrapersonal e institucional contribuyen con el trabajo en equipo, razón por la cual resulta pertinente su desarrollo.

Gonzales (2024) desarrolló una indagación titulada: “*Endomarketing* y *engagement* laboral de los trabajadores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena, Ayacucho 2023”, estableciendo como finalidad principal conocer la asociación existente entre el *endomarketing* y el *engagement* laboral en una cooperativa de Ayacucho. Acorde con el fin perseguido, ciñó su estudio a un enfoque cuantitativo-correlacional y no experimental, en la que un total de 139 colaboradores conformaron la muestra analizada, a los cuales se les suministró cuestionarios para recopilar datos. Se indicó de forma concluyente que, las variables analizadas presentan una vinculación significativa ( $p\text{-valor}=0.000$ ;  $r=0.878$ ). Sumado a ello se indicó que la falta de desarrollo de estrategias de *endomarketing* se refleja en la reducida participación laboral, menores niveles de motivación y baja productividad de los colaboradores.

## II. Materiales y métodos

### 2.1. Materiales

Dentro de los materiales que fueron utilizados en el presente trabajo investigativo se tuvo a los siguientes:

#### a. Cuestionarios

Se aplicaron un total de 138 cuestionarios, por cada variable analizada, mismas que fueron suministradas a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Estos cuestionarios, previo a su aplicación, se sometieron a procesos rigurosos de validez y confiabilidad.

#### b. Equipos

Se empleó equipos tales como: laptops, impresora, tablets; los cuales posibilitaron el desarrollo de la presente tesis.

#### c. Programas y software estadísticos

Se recurrió al uso del programa Microsoft Word, Excel y el Software estadístico SPSS en su versión 27, mismo que permitieron elaborar el proyecto de tesis, los instrumentos, efectuar la tabulación de los datos recolectados y procesamiento de estos.

### 2.2. Métodos

#### 2.2.1. Enfoque de investigación

El trabajo investigativo se ciñó a un enfoque cuantitativo; debido a que para lograr alcanzar los objetivos de la investigación, se hizo uso de la estadística con la finalidad de conocer cómo es la comunicación interna en los trabajadores administrativos, el *engagement* laboral de los mismos, y el vínculo que poseen estas variables. Esto se encontró conforme a lo explicado por Romero et al. (2024), quien aseveró que, “dicho enfoque se centra en la recopilación y análisis de datos números. [...], donde la medición objetiva y la estadística son fundamentales. Este enfoque busca cuantificar los fenómenos y, a menudo, utiliza herramientas como encuestas, experimentos y análisis estadísticos” (p.23).

#### 2.2.2. Tipo de investigación

Fue de tipo básica, dado que el estudio buscó ampliar el saber científico, conocimientos y comprensión respecto a la comunicación interna y *engagement* laboral, sin buscar intervenir de forma directa o solucionar el problema de forma inmediata, sino más bien describirla y analizarla, consiguiendo así fortalecer o refutar información existente. Acorde con ello, se encontró lo explicado por Valderrama (2018), quien indicó que estudios de este tipo se encuentran enfocados en generar nuevo conocimiento

respecto a los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin que se busque una aplicación o solución práctica inmediata o directa.

### **2.2.3. Nivel de investigación**

Por su alcance fue de nivel descriptivo - correlacional, ya que en un primer momento el estudio buscó describir y mediar las características de las variables de manera individual, y después conocer el vínculo existente entre estas, es decir, la comunicación interna y el *engagement* laboral, identificar la fuerza y dirección del vínculo, permitiendo observar también como los diferentes tipos de comunicación (descendente, ascendente y horizontal) se vinculan con las dimensiones del *engagement* (vigor, dedicación y absorción). Esto se encuentra concordante con lo explicado por Hernández y Mendoza (2018) quienes manifestaron que este nivel de estudios que, se orienta a conocer el vínculo, asociación o relación existente entre 2 variables o dimensiones analizadas.

### **2.2.4. Diseño de investigación**

Se acogió a un diseño no experimental – transversal, dado que en este estudio no se manipularon las variables ni se controlaron las condiciones del entorno, sino que se trabajó con los datos tal y como se presentaron en el contexto real de los trabajadores administrativos de la universidad. Esto se ciñe a lo explicado por Hernández y Mendoza (2018), quienes manifestaron que este tipo de estudios se caracterizan por efectuarse “sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.175).

Además, fue transversal, ya que la recolección de los datos y medición de las variables se realizó solo una vez y en un periodo establecido, siendo el año 2025. De esta misma forma fue explicado por Romero et al. (2021), pues aseveraron que los estudios transversales se basan en que las mediciones de las variables y recolección de los datos se realizan en un solo momento.

### **2.2.5. Métodos de investigación**

El método general aplicado fue el científico, mismo que implica un proceso sistemático utilizado para la adquisición de conocimientos. Se caracteriza por la observación, formulación de hipótesis, experimentación, análisis de los datos y conclusiones. Este método se orienta a generar y ampliar los conocimientos a través de la comprobación de afirmaciones y la validación de datos (Editorial Etecé, 2025).

Y el método específico utilizado fue el hipotético – deductivo, ello debido a que implica la observación, la formulación de hipótesis, la deducción lógica respecto a estas hipótesis y luego someterlas a corroboración mediante técnicas de observación y experimentación, todo el proceso para poder generar una serie de conclusiones respecto a la realidad (De la Cruz, 2020).

## 2.2.6. Población y muestra

### 2.2.6.1. Población.

Es entendida como “la totalidad de individuos o elementos en los cuales se presenta una determinada característica, para ser estudiada” (Ñaupas et al., 2018, p.334). Acorde con ello, en la pesquisa la población se encontró conformada por la totalidad de trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, siendo un total de 232 colaboradores. (ver anexo 6)

**Tabla 1**  
*Población*

|                           | <b>Cantidad</b> |
|---------------------------|-----------------|
| Administrativos nombrados | 232             |
| <b>Total</b>              | <b>232</b>      |

*Nota.* De acuerdo a la información proporcionada por el Unidad de Recursos Humanos – UNSCH (ver anexo 6)

Cabe indicar que, se consideró como población a los trabajadores nombrados debido a la permanencia que poseen en la universidad, siendo superior a los 3 años. Mientras que en el caso de los contratados, indeterminados y transitorios su permanencia es inferior e incluso no superan el año en la entidad, lo cual no permite evidenciar bien la problemática que se suscita en la institución en torno a las variables analizadas.

### 2.2.6.2. Muestra.

Es entendida como “la parte seleccionada de una población y que reúne las características de la totalidad, por lo que permite la generalización de resultados” (Ñaupas et al., 2018, p.334). Acorde con ello, la muestra se integró por un total de 138 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, que se determinó de acuerdo a un muestreo no probabilístico – por conveniencia, estableciendo un conjunto de criterios de inclusión y exclusión, debido principalmente a la accesibilidad a la información. Dichos criterios se explican posteriormente.

### 2.2.6.3. Muestreo.

Viene a ser “un procedimiento que permite la selección de las unidades de estudio que van a conformar la muestra, con la finalidad de recoger los datos requeridos por la investigación que se desea realizar” (Ñaupas et al., 2018, p.334). En el estudio se consideró un muestreo no probabilístico – por conveniencia.

Para lo cual se siguió una serie de criterios de inclusión y exclusión, mismos que se exponen a continuación:

### **Criterios de inclusión**

- Administrativos nombrados que laboran en la ciudad de Huamanga.
- Administrativos nombrados que cumplan funciones netamente administrativas, de acuerdo a las disposiciones establecidas en el MOF 2013.
- Administrativos nombrados con disposición a participar en la investigación.
- Administrativos presentes los días de recopilación de información.

### **Criterios de exclusión**

- Administrativos nombrados que laboran en filiales diferentes a la de la ciudad de Huamanga.
- Administrativos nombrados que no cumplan funciones netamente administrativas, de acuerdo a las disposiciones establecidas en el MOF 2013, tales como obreros, conductores, operadores de equipos, nutricionista, personal de limpieza, etc.
- Administrativos nombrados sin disposición a participar en la investigación.
- Administrativos ausentes los días de recopilación de información, por motivos de licencia, vacaciones, comisiones, capacitación, entre otros (Anexo 8).

Por lo tanto, el tamaño de la muestra de la presente investigación se encontró comprendida por 138 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Es importante mencionar que, fueron un total de 94 trabajadores nombrados que fueron excluidos, 84 de los cuales se debió a que laboran en filiales diferentes a la de la ciudad de Huamanga y también a los nombrados que no cumplan funciones netamente administrativas, de acuerdo a las disposiciones establecidas en el MOF 2013, tales como obreros, conductores, operadores de equipos, nutricionista, personal de limpieza, etc. Y 10 trabajadores, dado que no mostraron disposición a participar en el estudio o se encontraron ausentes los días de recopilación de información, por motivos de licencia, vacaciones, comisiones, capacitación, entre otros. (ver anexo 8)

En ese sentido, la exclusión de 94 trabajadores constituyo una limitación restringiendo la aplicación del instrumento de recojo de datos de los 232 trabajadores considerados como población. Si bien ello restringe la generalización de los hallazgos a la totalidad del personal administrativo de la UNSCH, el tamaño muestral alcanzado resulta adecuado y pertinente para los objetivos del estudio, permitiendo la obtención de información válida y consistente sobre la relación entre la comunicación interna y el *engagement* laboral. En ese sentido, los resultados constituyen un aporte relevante para la comprensión de la realidad institucional y sirven como base para futuras investigaciones con diseños muestrales más amplios.

### **2.2.7. Fuentes de información**

El estudio abordado utilizó fuentes de naturaleza primaria y secundaria. En cuanto a las primarias, fueron las procedentes de la aplicación de los cuestionarios. Y las secundarias, involucró a libros digitales, artículos de revistas científicas, tesis, entre otros.

### **2.2.8. Técnicas e instrumentos**

#### **2.2.8.1. Técnica.**

Considerado como una estrategia que se debe elaborar un plan de forma detallada que ayuden a recolectar los datos de forma eficiente y con propósitos específicos (Valderrama, 2018). En ese sentido, de acuerdo a los objetivos de la investigación y características de la unidad de estudio, se empleó la técnica encuesta para la recolección de los datos sobre comunicación interna y *engagement* laboral.

#### **2.2.8.2. Instrumentos.**

Valderrama (2018) considera que: “los instrumentos son los medios materiales que emplea el investigador para recoger y almacenar la información. [...] por lo tanto, se deben seleccionar coherentemente los instrumentos que se utilizarán para medir la variable” (p.195). En ese sentido, en la pesquisa se empleó como instrumento al cuestionario de tipo escala Likert. A continuación, se explica para cada una de las variables analizadas.

Para la primera variable, comunicación interna, se elaboró un cuestionario compuesto por 15 ítems, cuya escala fue de tipo Likert con valores de 1-5. Dicho instrumento se construyó en función a las dimensiones e indicadores de la variable. Y para la segunda variable, *engagement* laboral, se empleó la adaptación de la *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* que fue realizado por Flores et al. (2015), misma que contiene un total de 15 ítems de escala Likert y presentó una óptima consistencia interna con cargas factoriales estadísticamente significativas en todos los ítems ( $t > 6.5$ ). Cabe señalar que este último instrumento fue ajustado adicionalmente en cuanto a su escala de respuestas, por lo cual, antes de su aplicación, fueron sometidos al juicio exhaustivo de 4 expertos, quienes validaron su consistencia; y también se realizó una prueba piloto a 25 individuos con la finalidad de verificar su comprensión por la unidad de estudio, y verificar su confiabilidad.

Escala de medición. Para la primera variable, cuyas dimensiones vienen a ser la comunicación ascendente, descendente y horizontal, la escala de medición fue ordinal de tipo Likert, por lo que 1 = nunca, 2= casi nunca; 3= a veces; 4= casi siempre y 5= siempre. Y la escala de *Engagement* laboral, cuyas dimensiones son vigor laboral, dedicación laboral y absorción laboral, se midió a través de la misma escala: 1 = nunca, 2= casi nunca; 3= a veces; 4= casi siempre y 5= siempre. Cabe señalar que, los objetivos

se midieron a través de la suma total de los puntajes que otorguen a los ítems de cada instrumento y sus respectivas dimensiones.

### 2.2.8.2.1. Confiabilidad de los instrumentos.

La confiabilidad de los instrumentos representa un aspecto sumamente importante en un estudio, dado que permiten que se garanticen las mediciones obtenidas, reflejan de forma estable y coherente las percepciones de los participantes respecto a las variables analizadas (Valderrama, 2018). En este trabajo investigativo se evaluó la confiabilidad de los cuestionarios de la comunicación interna y *engagement* laboral, utilizando el estadístico Alfa de Cronbach, que es uno de los indicadores más utilizados para determinar la consistencia interna de un instrumento.

El Alfa de Cronbach refleja el grado en que los ítems de un cuestionario se encuentran relacionados entre sí y, por tanto, miden de forma conjunta el mismo constructo. Sus valores oscilan entre 0 y 1. A continuación se exponen la interpretación de los coeficientes de confiabilidad (Castañeda et al., 2024).

**Tabla 2.**  
*Interpretación del coeficiente de confiabilidad*

|                        | <b>Rangos</b>             |
|------------------------|---------------------------|
| Confiabilidad muy baja | $\alpha \leq 0.30$        |
| Confiabilidad baja     | $0.30 < \alpha \leq 0.60$ |
| Confiabilidad moderada | $0.60 < \alpha \leq 0.75$ |
| Confiabilidad alta     | $0.75 < \alpha \leq 0.90$ |
| Confiabilidad muy alta | $\alpha > 0.90$           |

*Nota.* Obtenido de Castañeda et al. (2024)

En la investigación se desarrolló una prueba piloto a 25 individuos. Los resultados obtenidos muestran valores altamente satisfactorios. A continuación, se expone lo obtenido.

**Tabla 3**  
*Confiabilidad de instrumentos*

|                  | <b>Comunicación interna</b> | <b>Engagement</b> |
|------------------|-----------------------------|-------------------|
| Alfa de Cronbach | 0.888                       | 0.931             |
| N° de ítems      | 15                          | 15                |

*Nota.* Ver anexo 5

Para la variable “comunicación interna”, el Alfa de Cronbach fue de 0.888, lo cual evidencia una alta confiabilidad, asegurando que los ítems empleados se encuentran

correctamente vinculados y permiten la obtención de mediciones consistentes. Por su parte, para la variable “*engagement* laboral”, el coeficiente alcanzó un valor de 0.931, evidenciando una muy alta confiabilidad, lo cual indica que este instrumento tiene una elevada coherencia interna y mide de forma precisa las dimensiones de vigor, dedicación y absorción.

#### **2.2.8.2.2. Validación de los instrumentos.**

La validación de los instrumentos es un proceso muy importante en todo trabajo investigativo, pues asegura que los cuestionarios realmente midan lo que se pretende estudiar y que los resultados que se obtengan sean válidos para el análisis de la variable (Valderrama, 2018). En este caso, se realizó una validación de contenido mediante el juicio de expertos, los cuales evaluaron la pertinencia y adecuación de los ítems que fueron diseñados para medir la “comunicación interna” y el “*engagement* laboral” de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Cabe señalar que, se contó con la participación de 4 especialistas en el área (expertos), quienes emitieron su opinión sobre cada ítem, aplicando un coeficiente de validez y calificación global. La evaluación se efectuó en función de 10 indicadores clave, siendo: la claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, pertinencia, consistencia, coherencia, metodología y aplicación, aspectos que permiten garantizar que los ítems no solo se encuentren bien formulados, sino que también sean relevantes y adecuados al contexto institucional.

A continuación, se exponen la calificación otorgada por los validadores.

**Tabla 4.**  
*Validez de instrumentos*

| <b>Validadores</b>            | <b>Coeficiente de validez</b> | <b>Calificación</b> |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Víctor Raúl Rodríguez Hurtado | 50/50                         | Aprobado            |
| Gálvez Molina, Jorge Antonio  | 50/50                         | Aprobado            |
| Vivanco Ramos, Paolo Eric     | 48/50                         | Aprobado            |
| Anicama Anicama, Juan Miguel  | 47/50                         | Aprobado            |

*Nota.* Ver anexo 4

Los resultados obtenidos evidenciaron altos niveles de aprobación. Todos dentro de los rangos reflejan una validación satisfactoria. De ese modo, se confirma que los instrumentos cuentan con la capacidad necesaria para medir las variables planteadas en el estudio, asegurando tanto su relevancia como la precisión (Valderrama, 2018).

#### **2.2.9. Procesamiento de información**

Luego de la aplicación del cuestionario, se contó con un conjunto de datos listos para ser procesados. Dichos datos fueron utilizados para efectuar el análisis estadístico

y contribuyó a la elaboración de la investigación. Además, mediante los datos se respondió al problema planteado y permitió realizar la contrastación de las hipótesis. Por ello, se verificó la consistencia de los datos con la finalidad de depurar datos innecesarios que brinde el trabajador. Finalmente, se clasificó y tabuló la información de acuerdo a las dimensiones de estudio (Valderrama, 2018).

De lo anterior se puede indicar que, en el estudio, luego de haber obtenido los datos, se realizó la tabulación de estos, para lo cual se empleó el programa Microsoft Excel. El siguiente paso fue realizar un análisis estadístico a nivel descriptivo e inferencial, a fin de poder responder a los objetivos establecidos. Para dicha tarea se empleó el software estadístico SPSS – v27, el cual permitió efectuar el análisis descriptivo y evidenciarlo a través de tablas y figuras de frecuencias relativas. Para el análisis inferencial, se consideró las sumatorias de los puntajes totales por variables y dimensiones, lo cual permitió el contraste de las hipótesis planteadas. Cabe indicar que previamente se efectuó en la Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov, misma que se permite conocer la distribución de los datos para muestras grandes ( $n > 50$ ) (Flores & Flores, 2021). En función a los resultados de la prueba de normalidad, es decir, si los datos se ajustan a una distribución normal o no, es que se estableció la prueba más idónea para poder contrastar las hipótesis, siendo el estadígrafo de Spearman. Este estadístico viene a ser un estimador no paramétrico que se usa en variables que no necesariamente cumplen con el criterio de normalidad (Apaza et al., 2022).

Es importante señalar que, en todo el proceso de recolección y análisis de los datos se respetaron los principios éticos de la investigación, tales como la confidencialidad, el consentimiento informado y el uso responsable de la información, asegurando que los participantes respondieran de forma libre y voluntaria, sin ningún tipo de coacción (Drolet et al., 2023). Estos lineamientos fueron esenciales para poder garantizar la transparencia y el respeto hacia los colaboradores involucrados, dado que la ética constituye la base de toda la investigación científica (Hernández & Mendoza, 2018).

### **2.2.10. Análisis e interpretación de resultados**

Se hizo uso de herramientas estadísticas tales como Microsoft Excel y SPSS V27, los cuales permitieron llevar a cabo la tabulación y procesamiento de los datos recopilados. A partir de ellos, se generaron tablas y figuras de frecuencias descriptivas y posteriormente, el contraste de cada una de las hipótesis planteadas.

### III. Resultados

Después de haber llevado a cabo el procesamiento de los datos recopilados, a continuación, se evidencian estos, organizados a través de tablas y figuras, en concordancia con los objetivos establecidos. Es preciso mencionar que la recolección de información se realizó a 138 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, cuyas respuestas permitieron conocer el nivel de comunicación interna y *engagement* laboral en la institución.

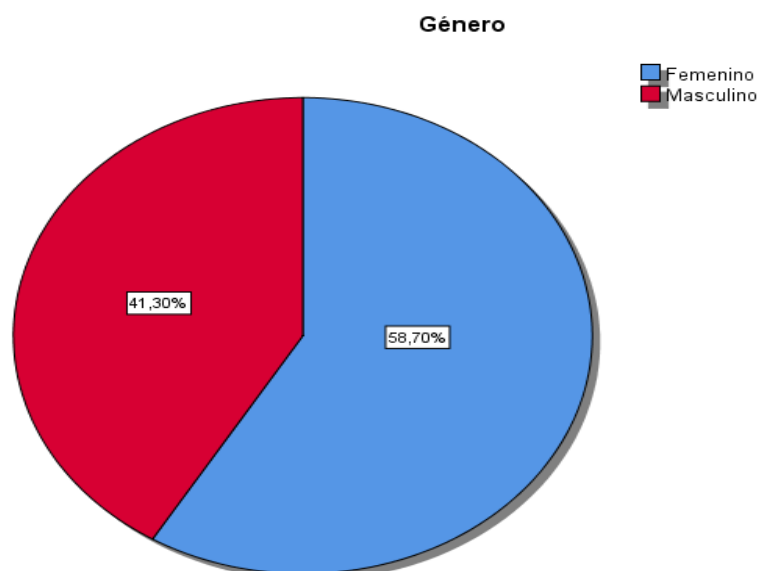
#### 3.1. Resultados descriptivos

##### 3.1.1. Datos generales

###### 3.1.1.1. Género.

###### Figura 2

*Género de los encuestados*

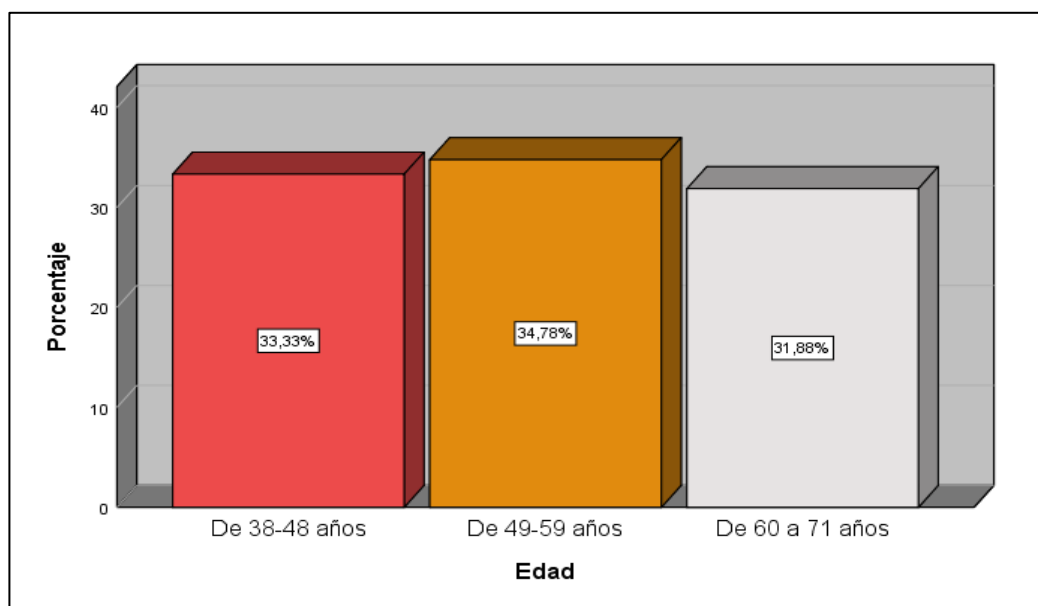


Del total de encuestados, el 58.70% corresponde al género femenino, y el 41.30% al masculino, lo que evidencia una predominancia de mujeres en el personal administrativo de la UNSCH. Este resultado es relevante para el estudio, ya que sugiere la necesidad de considerar enfoques de comunicación interna inclusivos y sensibles a las dinámicas laborales, dado que las experiencias de comunicación y *engagement* pueden verse influidas por características asociadas al género.

### 3.1.1.2. Edad.

**Figura 3**

*Edad de los encuestados*

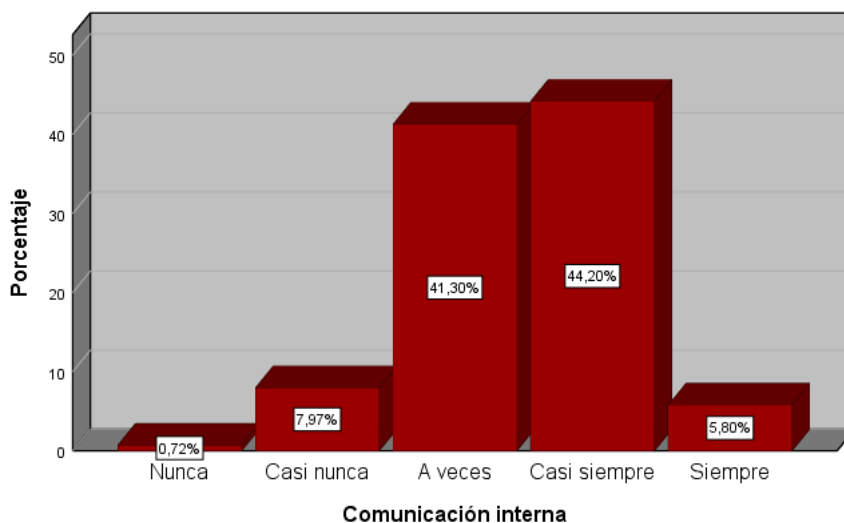


En cuanto a la edad, los trabajadores administrativos nombrados de la UNSCH se concentran mayoritariamente en rangos entre 38-59 años, con una distribución equilibrada que alcanza también al grupo de 60 a 71 años, y una edad promedio de 54 años. Este perfil etario refleja la presencia de personal con amplia experiencia laboral, lo cual es relevante para el estudio, ya que trabajadores en estas edades suele valorar la claridad, formalidad y la pertinencia de la información que reciben, así como el reconocimiento de su trayectoria. Al mismo tiempo, en lo que respecta al *engagement* laboral, este perfil etario puede mostrar un compromiso moderado, asociados tanto a la estabilidad laboral como a la cercanía de la etapa de jubilación.

### 3.1.2. Respecto a la variable 1: Comunicación interna

**Figura 4**

*Comunicación interna que ejercen los trabajadores administrativos de la UNSCH*

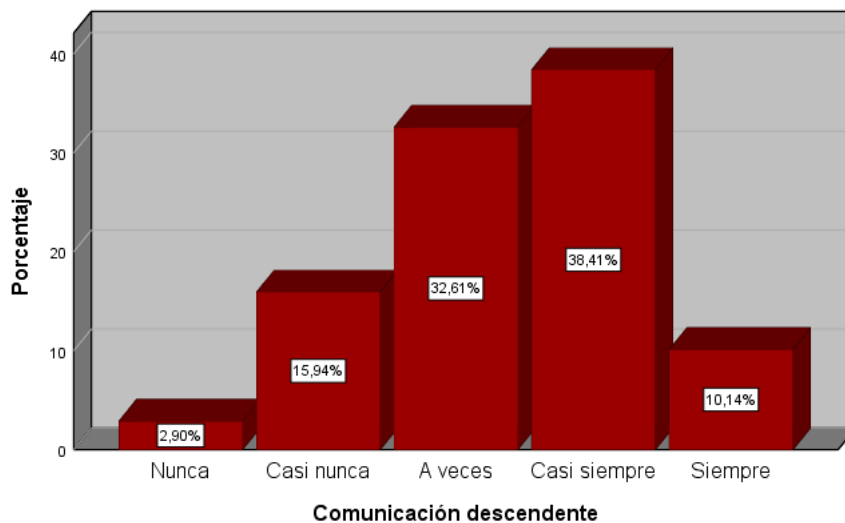


La figura 4 muestra la distribución porcentual de la comunicación interna percibida por los trabajadores administrativos de la UNSCH. Se observa que el 44.20% de los encuestados indica que casi siempre existe una óptima comunicación interna, seguido del 41.30% que señalan que solo a veces. En menor proporción, el 7.97% manifiesta que casi nunca se presenta este tipo de comunicación, el 5.80% afirma que siempre ocurre y solo el 0.72% indica que nunca percibe que la comunicación interna sea óptima. En conjunto, los resultados evidencian una mayor concentración en las respuestas intermedias, lo que refleja una percepción predominantemente regular de la comunicación interna en la institución.

Esta situación representa un área crítica de mejora, especialmente si lo que se busca es fortalecer el *engagement* laboral del personal administrativo. Las deficiencias se presentan en la transmisión de información, que no siempre es clara y oportuna, lo cual conduce a que se generen continuamente confusiones o incertidumbre entre el personal; sumado a ello, los canales de comunicación no se encuentran del todo institucionalizados, pues muchos de los colaboradores presentan escasa capacitación en el uso de correos institucionales y manejo del Sistema Integrado Informático de Gestión Educativa (SIIGE), lo cual no favorecería a la eficiencia y efectividad de sus funciones e incluso continuamente conlleva que se presente dispersión de la información o que esta se muestre incompleta. Todas estas situaciones condicionan la comunicación interna.

**Figura 5**

*Comunicación descendente que ejercen los trabajadores administrativos de la UNSCH*

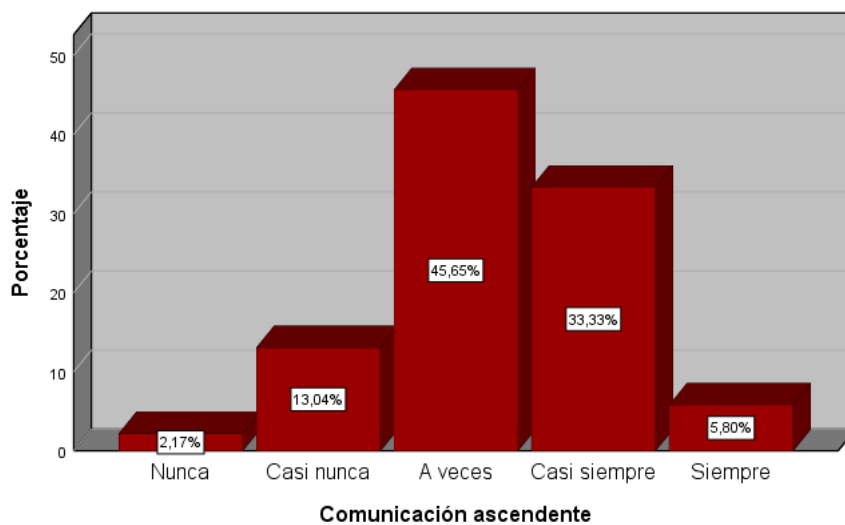


La figura 5 muestra la distribución porcentual de la comunicación descendente percibida por los trabajadores administrativos de la UNSCH. Se observa que el 38.41% de los encuestados indica que casi siempre existe una óptima comunicación descendente, seguido del 32.61% que señalan que solo a veces. En menor proporción, el 15.94% manifiesta que casi nunca se presenta este tipo de comunicación, el 10.14% afirma que siempre ocurre y solo el 2.90% indica que nunca percibe que la comunicación descendente sea óptima. En conjunto, los resultados evidencian una mayor concentración en las respuestas intermedias, lo que refleja una percepción predominantemente regular de la comunicación descendente en la institución.

Los hallazgos denotan que la comunicación descendente en la UNSCH no es plenamente constante ni sistemática, sino que se desarrolla de manera intermitente. Entre las posibles causas se encuentra la centralización de la información en determinados niveles jerárquicos, la ausencia de protocolos estandarizados para la transmisión de directrices y la priorización de canales formales solo en situaciones específicas. Como consecuencia, esta comunicación irregular puede generar en los trabajadores administrativos una comprensión parcial de los objetivos, cambios y lineamientos institucionales, lo que limita su capacidad de alinearse plenamente con las metas organizacionales. Asimismo, una comunicación descendente percibida mayoritariamente como “a veces” o “casi siempre”, pero no “siempre”, puede traducirse en niveles moderados de energía y disposición para el trabajo, afectando el vigor laboral y, en el largo plazo, la eficiencia y el compromiso del personal administrativo de la institución.

**Figura 6**

*Comunicación ascendente que ejercen los trabajadores administrativos de la UNSCH*

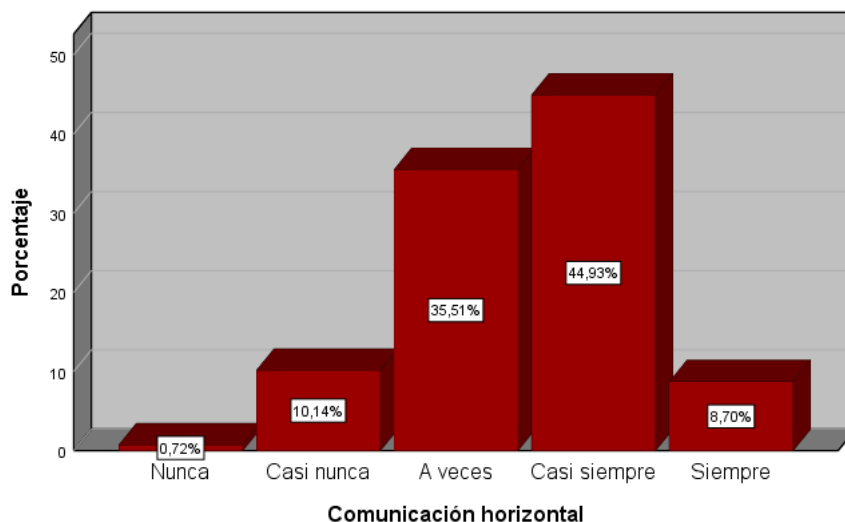


La figura 6 muestra la distribución porcentual de la comunicación ascendente percibida por los trabajadores administrativos de la UNSCH. Se observa que el 45.65% de los encuestados indica que a veces existe una óptima comunicación ascendente, seguido del 33.33% que señalan que casi siempre. En menor proporción, el 13.04% manifiesta que casi nunca se presenta este tipo de comunicación, el 5.80% afirma que siempre ocurre y solo el 2.17% indica que nunca percibe que la comunicación ascendente sea óptima. En conjunto, los resultados evidencian una mayor concentración en las respuestas intermedias, lo que refleja una percepción predominantemente regular de la comunicación ascendente en la institución.

Esto quiere decir que la comunicación ascendente en la UNSCH es percibida predominantemente como regular, ya que la mayoría de los trabajadores administrativos señala que solo a veces o casi siempre puede expresar adecuadamente sus opiniones y sugerencias hacia los niveles superiores. Esta situación sugiere la existencia de espacios de comunicación, aunque poco sistemáticos o con limitada retroalimentación, lo que podría estar vinculado con la falta de canales formales consolidados y a una cultura organizacional que no promueve de manera constante la participación del personal. Como consecuencia, esta comunicación ascendente intermitente puede restringir que se fortalezca la dedicación y el *engagement* laboral, al generar percepciones de escasa escucha institucional y limita el aporte activo de los colaboradores a la mejora de los procesos y al desempeño organizacional.

**Figura 7**

*Comunicación horizontal que ejercen los trabajadores administrativos de la UNSCH*



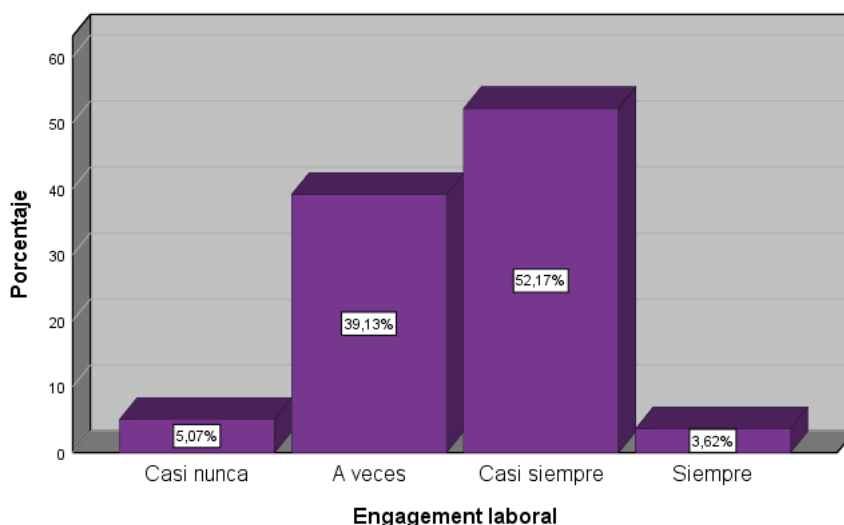
La figura 7 muestra la distribución porcentual de la comunicación horizontal percibida por los trabajadores administrativos de la UNSCH. Se observa que el 44.93% de los encuestados indica que casi siempre existe una óptima comunicación horizontal, seguido del 35.51% que señalan que a veces. En menor proporción, el 10.14% manifiesta que casi nunca se presenta este tipo de comunicación, el 8.70% afirma que siempre ocurre y solo el 0.72% indica que nunca percibe que la comunicación horizontal sea óptima. En conjunto, los resultados evidencian una mayor concentración en las respuestas intermedias, lo que refleja una percepción predominantemente regular de la comunicación ascendente en la institución.

Este hallazgo evidencia que la comunicación horizontal en la UNSCH es percibida mayoritariamente como regular a favorable, dado que la mayoría de los trabajadores administrativos señala que casi siempre o a veces existe una adecuada interacción y coordinación entre compañeros y áreas de trabajo. Este comportamiento sugiere la presencia de dinámicas colaborativas cotidianas que facilitan el intercambio de información, aunque aún no de manera plenamente constante o sistematizada, lo que podría estar asociado a diferencias en la carga laboral, los estilos de trabajo y niveles de coordinación que existe entre áreas. Como consecuencia, esta comunicación horizontal mayormente intermedia puede favorecer el trabajo en equipo y la concentración en las tareas, pero también limitar el logro de mayores niveles de eficiencia y absorción laboral si no se refuerzan mecanismos que promuevan una cooperación mucho más continua y estructurada.

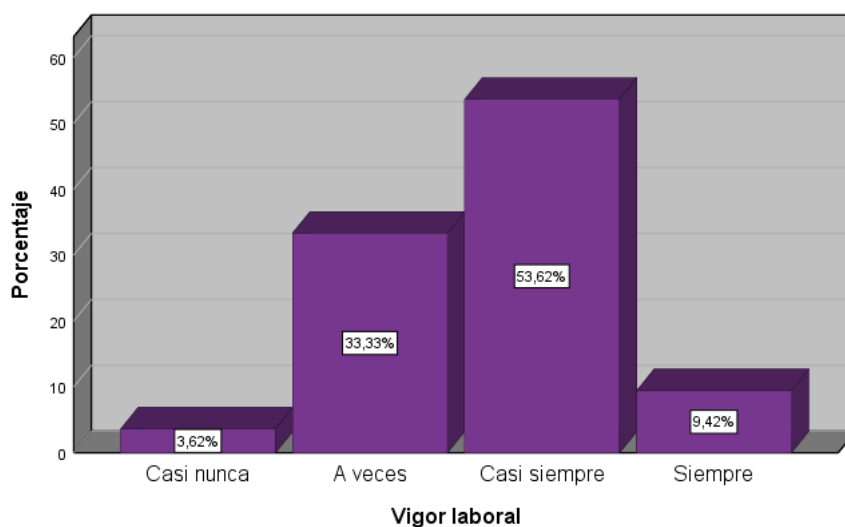
### 3.1.3. Respecto a la variable 2: *Engagement laboral*

**Figura 8**

*Engagement laboral de los trabajadores administrativos de la UNSCH*



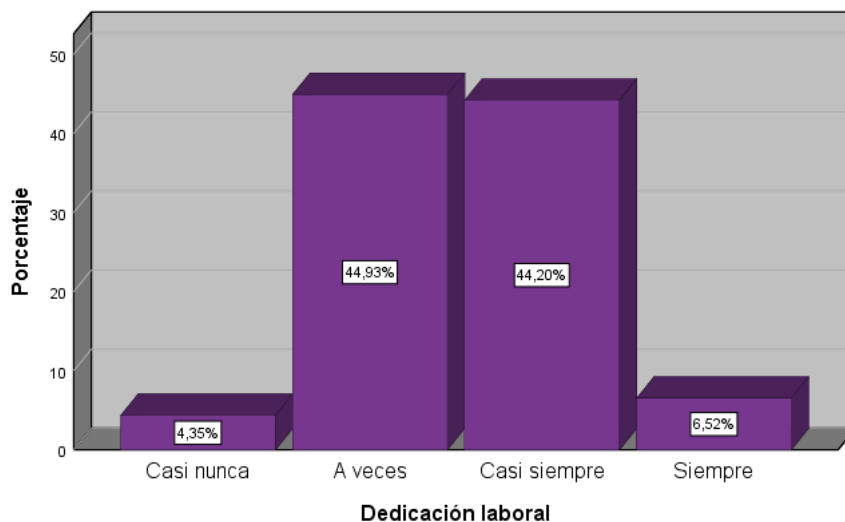
La figura 8 muestra la distribución del *engagement* laboral percibido por los trabajadores administrativos de la UNSCH, donde se observa que la mayor proporción se concentra en categorías “casi siempre” (52.17%) y “a veces” (39.13%), mientras que los niveles extremos son poco frecuentes, con un 5.07% que señala “casi nunca” y solo un 3.62% que indica “siempre”. Estos resultados evidencian que el *engagement* laboral se presenta mayoritariamente en un nivel medio – alto, aunque no plenamente consolidado. Esta situación puede explicarse por la existencia de condiciones institucionales que permiten cierto grado de compromiso, energía y vinculación con el trabajo, pero que aún presentan limitaciones asociadas a factores como la comunicación interna regular, la carga administrativa, la escasa retroalimentación o el limitado reconocimiento al desempeño. Como consecuencia, si bien los trabajadores logran involucrarse con sus funciones en la mayoría de los casos, el no alcanzar niveles sostenidos de *engagement* elevado podría repercutir en una menor iniciativa, menor innovación y riesgo de desgaste laboral a mediano plazo. No obstante, estos hallazgos también revelan la existencia de una oportunidad de mejora, ya que el predominio de niveles intermedios sugiere que, con estrategias adecuadas de fortalecimiento organización, principalmente en comunicación, liderazgo y condiciones laborales, el *engagement* podría incrementarse de forma significativa en la institución

**Figura 9***Vigor laboral de los trabajadores administrativos de la UNSCH*

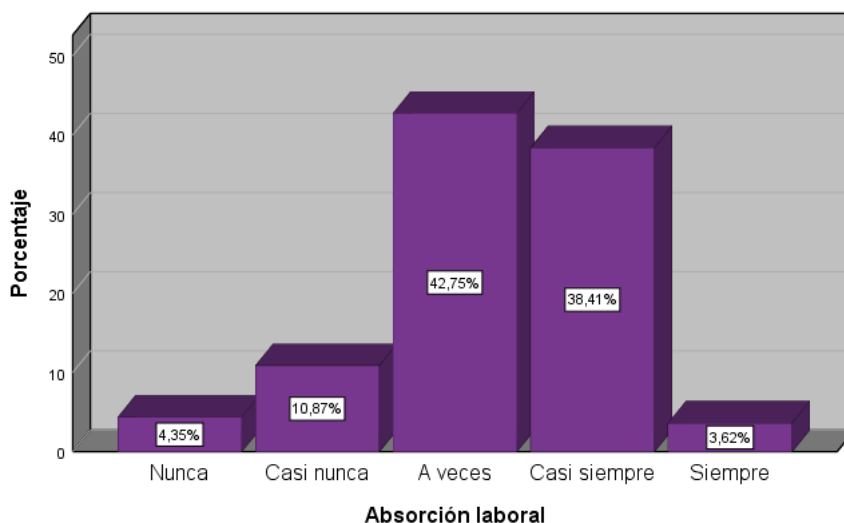
La figura 9 muestra la distribución porcentual del vigor laboral percibido por los trabajadores administrativos de la UNSCH, evidenciando que la mayor proporción se concentra en categorías “casi siempre” (53.62%) y “a veces” (33.33%), mientras que un 9.42% manifiesta experimentar vigor laboral “siempre” y un reducido 3.62% indica que “casi nunca”. Estos resultados reflejan que, en general, el personal administrativo presenta niveles favorables de energía, persistencia y disposición para afrontar sus responsabilidades laborales, aunque aún no de manera plenamente constante. Esta situación puede estar vinculada a la existencia de ciertos factores motivacionales y organizacionales, como el sentido de estabilidad laboral y el cumplimiento de funciones claras, que favorecen el vigor en el trabajo; no obstante, también podrían influir limitaciones vinculadas a la carga laboral, la rutina administrativa o la comunicación institucional que no siempre es óptima, lo que impide que dicho vigor se mantenga en niveles máximos. Como consecuencia, si bien la mayoría de los trabajadores muestra una adecuada energía para desempeñar sus labores, la presencia predominante de niveles intermedios sugiere el riesgo de fluctuaciones en la motivación y el esfuerzo sostenido en el largo plazo. En ese sentido, estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer estrategias institucionales orientadas al reconocimiento, la comunicación efectiva y el desarrollo de condiciones laborales favorables, con el fin de consolidar niveles más elevados y estables de vigor laboral.

**Figura 10**

*Dedicación laboral de los trabajadores administrativos de la UNSCH*



La figura 10 muestra la distribución porcentual de la dedicación laboral percibida por los trabajadores administrativos de la UNSCH, evidenciando que la mayor proporción se concentra en categorías “a veces” (44.93%) y “casi siempre” (44.20%), mientras que un 6.52% manifiesta experimentar dedicación laboral “siempre” y un reducido 4.35% indica que “casi nunca”. Este hallazgo indica que, si bien los colaboradores muestran compromiso, interés y sentido de orgullo por su trabajo en determinadas circunstancias, dichos sentimientos no se mantienen de forma sostenida en el tiempo. Esta situación puede estar asociada a factores organizacionales como la limitada retroalimentación, el escaso reconocimiento o la percepción de que el trabajo no siempre representa un reto significativo, lo que modera el nivel de entusiasmo e identificación con las labores desempeñadas. Como consecuencia, la predominancia de niveles regulares de dedicación podría traducirse en un cumplimiento de las funciones, pero con menor iniciativa, implicación y proactividad. En ese sentido, los resultados ponen en manifiesto la necesidad de fortalecer prácticas institucionales orientadas a la motivación, el reconocimiento del esfuerzo y la asignación de tareas retadoras, a fin de consolidar mayores niveles de dedicación laboral en el personal de las áreas administrativas.

**Figura 11***Absorción laboral de los trabajadores administrativos de la UNSCH*

La figura 11 muestra la distribución porcentual de la absorción laboral percibida por los trabajadores administrativos de la UNSCH, evidenciando que la mayor proporción se concentra en categorías “a veces” (42.75%) y “casi siempre” (38.41%), mientras que un 10.87% manifiesta “casi nunca” experimentar absorción laboral, un 4.35% “nunca” y un reducido 3.62% indica que “siempre. Este resultado indica que los colaboradores logran concentrarse y sentirse inmersos en sus labores en determinados momentos, pero dicha experiencia no se mantiene constante. Esta situación podría encontrarse vinculada a factores como la carga administrativa, la naturaleza rutinaria de algunas tareas o interrupciones frecuentes en el entorno laboral, lo cual limita la posibilidad de alcanzar estados sostenidos de concentración. Esta situación se refleja en desempeño adecuado, pero con menores niveles de fluidez, disfrute y profundidad en la ejecución de las actividades. En ese sentido, los resultados evidencian la necesidad de promover condiciones de trabajo que favorezcan la concentración, organización de tareas y la reducción de distracciones, con la intención de que se fortalezca la absorción laboral de personal administrativo.

### 3.2. Resultados inferenciales

#### 3.2.1. Prueba de normalidad

Con la intención de determinar la prueba más idónea para el contraste de las hipótesis, se efectuó la prueba de normalidad de la distribución de los datos, utilizándose el estadígrafo de prueba Kolmogorov – Smirnov, mismo que es aplicado a muestras que superan las 50 observaciones (Flores & Flores, 2021). A continuación, se exponen las hipótesis de la normalidad y criterios de decisión:

#### Hipótesis:

Ho: Existe una distribución normal en los datos

Ha: No existe distribución normal en los datos

#### Criterios de decisión:

$p - \text{valor} < \alpha$  Se rechaza la Ho

$p - \text{valor} > \alpha$  Se acepta la Ho

$\alpha = 0.05 \cong 5\%$  (nivel de significancia)

**Tabla 5**  
*Prueba de normalidad*

|                           | Estadístico | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |       |
|---------------------------|-------------|---------------------------------|-------|
|                           |             | gl                              | Sig.  |
| Comunicación interna      | 0.065       | 138                             | ,200* |
| <i>Engagement</i> laboral | 0.086       | 138                             | 0.014 |

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En función a los valores de significación (sig.) expuesto por el estadístico de prueba, se pudo conocer que para la primera variable resulta ser superior al nivel de significancia (5%), denotando la existencia de una distribución normal; mientras que, para la segunda variable, viene a ser lo contrario, es decir, que no existe una distribución normal. En ese sentido, dado que no se presenta una equidad en los valores, se concluye que no existe normalidad en la distribución de los datos de las variables, razón por la cual resulta propicio el uso de una prueba no paramétrica, siendo esta el Rho de Spearman (Apaza et al., 2022).

Es importante señalar respecto a lo anterior que, las hipótesis de la prueba de normalidad difieren de los demás estadísticos, razón por la que “si el valor p de esta prueba es menor que el nivel de significancia ( $\alpha$ ) elegido, se puede rechazar la hipótesis nula y concluir que se trata de una población no normal” (Minitab, 2023, pág. 6).

### 3.2.2. Contraste de hipótesis

Después de efectuado el análisis de normalidad de los datos, se estableció como estadístico a utilizar a la prueba de correlación de Spearman. Cabe señalar que este estadístico viene a ser un estimador no paramétrico que se usa en variables que no necesariamente cumplen con el criterio de normalidad o son de tipo categórica ordinal (por su medición) (Apaza et al., 2022). Esto se ajusta al estudio, dado que los datos no demostraron tener una distribución normal, se utilizó una escala Likert, y el objetivo del estudio es conocer el grado y dirección de la relación que existen entre las variables y dimensiones.

Para el contraste de las hipótesis planteadas en el estudio se tomó en consideración los siguientes criterios de decisión:

#### Criterios de decisión:

$p - \text{valor} < \alpha$  Se rechaza la  $H_0$

$p - \text{valor} > \alpha$  Se acepta la  $H_0$

$\alpha = 0.05 \cong 5\%$  (nivel de significancia)

**Tabla 6**  
Magnitud de la relación lineal entre variables – Rho de Spearman

|                  | Rangos                  |
|------------------|-------------------------|
| Correlación nula | 0                       |
| Muy baja         | $\pm 0.01$ a $\pm 0.10$ |
| Débil            | $\pm 0.11$ a $\pm 0.50$ |
| Media            | $\pm 0.51$ a $\pm 0.75$ |
| Considerable     | $\pm 0.76$ a $\pm 0.90$ |
| Muy fuerte       | $\pm 0.91$ a $\pm 0.90$ |
| Perfecta         | 1.00                    |

Nota. Obtenido de Mondragón (2014)

En función a estos valores fue posible realizar la interpretación de cada una de las hipótesis planteadas. Ello se expone a continuación:

### 3.2.2.1. Hipótesis general.

**Ho:** No existe una relación significativa entre la comunicación interna y el *engagement* laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

**Hi:** Existe una relación significativa entre la comunicación interna y el *engagement* laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

**Tabla 7**

*Correlación entre las variables: comunicación interna y engagement laboral*

|                    |                         |  | Comunicación<br>interna | Engagement<br>laboral |
|--------------------|-------------------------|--|-------------------------|-----------------------|
| Rho de<br>Spearman | Comunicación<br>interna | Coefficiente<br>de correlación<br>Sig. (bilateral) | 1.000                   | ,544**                |
|                    |                         | N  | 138                     | 138                   |

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

La tabla 7 presenta los resultados del contraste de la hipótesis general, evidenciando que el valor significancia bilateral (p-valor = 0.000) es inferior al nivel de significancia establecido ( $\alpha=0.05$ ), lo cual proporciona sustento estadístico suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general del estudio. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman (rho=0.544) indica la existencia de una relación positiva y de grado medio entre la comunicación interna y el *engagement* laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

El grado medio de esta correlación implica que la comunicación interna constituye un factor relevante que se vincula de manera importante con el *engagement* laboral, aunque no actúa de forma exclusiva ni determinante. En ese sentido, mejoras en la calidad, oportunidad y coherencia de la información que circula dentro de la institución pueden generar incrementos apreciables en los niveles de entusiasmo, disposición y conexión emocional de los colaboradores con sus labores; sin embargo, también se reconoce que el *engagement* laboral puede verse influenciado por otros elementos de la organización y de su ámbito personal. Por lo tanto, fortalecer la comunicación interna representa una vía estratégica para mejorar el *engagement*, en complemento con otras acciones de gestión del talento humano.

### 3.2.2.2. Hipótesis específica 1.

**Ho:** No existe una relación significativa entre la comunicación descendente y el vigor laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

**Hi:** Existe una relación significativa entre la comunicación descendente y el vigor laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

**Tabla 8**

*Correlación entre dimensiones: comunicación descendente y vigor laboral*

|                 |                          |  | Comunicación descendente | Vigor laboral |
|-----------------|--------------------------|--|--------------------------|---------------|
| Rho de Spearman | Comunicación descendente | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | 1.000                    | ,391**        |
|                 |                          | N  | 138                      | 138           |

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

La tabla 8 presenta los resultados del contraste de la hipótesis específica 1, evidenciando que el valor significancia bilateral (p-valor = 0.000) es inferior al nivel de significancia establecido ( $\alpha=0.05$ ), lo cual proporciona sustento estadístico suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica del estudio. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman (rho=0.391) indica la existencia de una relación positiva y de grado débil entre la comunicación descendente y el vigor laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

Cabe indicar que, el carácter débil de esta relación implica que, si bien una mejora en la comunicación (expresada en mensajes claros, directrices precisas y una adecuada transmisión de objetivos) contribuye a incrementar los niveles de energía, esfuerzo y persistencia en el trabajo, su influencia es limitada. Esto sugiere que el vigor laboral no depende de forma exclusiva de la comunicación proveniente de los superiores, sino que también se ve afectado por otros factores organizacionales y personales, como el reconocimiento, las condiciones laborales, la autonomía y la carga de trabajo. En consecuencia, la comunicación descendente representa a un elemento de suma relevancia para fortalecer el vigor laboral, pero que se requiere que sea complementada con otras estrategias de gestión del talento humano para generar un impacto más significativo y sostenido.

### 3.2.2.3. Hipótesis específica 2.

**Ho:** No existe una relación significativa entre la comunicación ascendente y la dedicación laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

**Hi:** Existe una relación significativa entre la comunicación ascendente y la dedicación laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

**Tabla 9**

*Correlación entre dimensiones: comunicación ascendente y dedicación laboral*

|                 |                         |                             | Comunicación ascendente | Dedicación laboral |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Comunicación ascendente | Coefficiente de correlación | 1.000                   | ,404**             |
|                 |                         | Sig. (bilateral)            |                         | 0.000              |
|                 |                         | N                           | 138                     | 138                |

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

La tabla 9 presenta los resultados del contraste de la hipótesis específica 2, evidenciando que el valor significancia bilateral (p-valor = 0.000) es inferior al nivel de significancia establecido ( $\alpha=0.05$ ), lo cual proporciona sustento estadístico suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica del estudio. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman ( $\rho=0.404$ ) indica la existencia de una relación positiva y de grado débil entre la comunicación ascendente y la dedicación laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

Entonces se puede indicar que, el grado de relación débil identificado implica que, aunque la comunicación ascendente, expresada en la posibilidad de los trabajadores comuniquen sus opiniones, sugerencias o inquietudes a sus superiores, guarda una relación positiva con la dedicación laboral, su influencia es limitada. Esto sugiere que cuando los colaboradores perciben que pueden ser escuchados, tienden a mostrar mayor involucramiento, sentido de pertenencia y compromiso con sus labores; no obstante, la dedicación laboral no depende únicamente de este tipo de comunicación, sino también de otros factores organizacionales y personales, como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el clima laboral y las condiciones de trabajo. En ese sentido, la comunicación ascendente actúa como un factor facilitador, pero no determinante, de la dedicación laboral.

### 3.2.2.4. Hipótesis específica 3.

**Ho:** No existe una relación significativa entre la comunicación horizontal y la absorción laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

**Hi:** Existe una relación significativa entre la comunicación horizontal y la absorción laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

**Tabla 10**

*Correlación entre dimensiones: comunicación horizontal y absorción laboral*

|                 |                         |  | Comunicación horizontal | Absorción laboral |
|-----------------|-------------------------|--|-------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Comunicación horizontal | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | 1.000                   | ,414**            |
|                 |                         | N  | 138                     | 138               |

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

La tabla 10 presenta los resultados del contraste de la hipótesis específica 3, evidenciando que el valor significancia bilateral ( $p$ -valor = 0.000) es inferior al nivel de significancia establecido ( $\alpha=0.05$ ), lo cual proporciona sustento estadístico suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica del estudio. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman ( $\rho=0.414$ ) indica la existencia de una relación positiva y de grado débil entre la comunicación horizontal y la absorción laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.

Entonces se puede indicar que, el grado de relación débil ( $\rho=0.414$ ) identificado implica que, la comunicación horizontal, entendida como la interacción y el intercambio de información entre compañeros del mismo nivel jerárquico, se vincula de manera positiva con la absorción laboral, pero con una intensidad moderada – baja. Denotando que cuando existe una comunicación fluida y colaborativa entre los trabajadores, se favorece la concentración y el involucramiento en las tareas; sin embargo, este tipo de comunicación no explica por sí sola los niveles de absorción laboral. En consecuencia, la absorción también estaría influida por otros factores complementarios, como la naturaleza de las funciones, la carga laboral, el grado de autonomía y las condiciones organizacionales, por lo que la comunicación horizontal actúa como un elemento facilitador, pero no determinante de dicho estado laboral.

#### IV. Discusión de resultados

Respecto al **objetivo general** del estudio orientado a: “Determinar la relación entre la comunicación interna y el *engagement* laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025”.

Los resultados descriptivos del estudio arrojan que, el 44.20% de los encuestados indica que casi siempre existe una óptima comunicación interna, seguido del 41.30% que señalan que solo a veces. En menor proporción, el 7.97% manifiesta que casi nunca se presenta este tipo de comunicación, el 5.80% afirma que siempre ocurre y solo el 0.72% indica que nunca percibe que la comunicación interna sea óptima. En conjunto, los resultados evidencian una mayor concentración en las respuestas intermedias, lo que refleja una percepción predominantemente regular de la comunicación interna en la institución. Y en referencia al *engagement*, se observó que la mayor proporción de respuestas se concentra en categorías “casi siempre” (52.17%) y “a veces” (39.13%), mientras que los niveles extremos son poco frecuentes, con un 5.07% que señala “casi nunca” y solo un 3.62% que indica “siempre”. Estos resultados evidencian que el *engagement* laboral se presenta mayoritariamente en un nivel medio – alto, aunque no plenamente consolidado. Mientras, los resultados inferenciales indicaron que existe una relación significativa, directa y de grado medio entre las variables ( $p$ -valor=0.000;  $\rho$ =0.544). Entonces, fue factible aseverar si se logra mejorar la comunicación interna en la institución, permitirá que también se evidencien mejoras en cuanto al *engagement*; ello debido a que cuando la información fluye de manera clara, oportuna y comprensible al interior de una entidad, los colaboradores tienden a demostrar mucho más entusiasmo, disposición y conexión emocional con las tareas que se les asigna. Asimismo, el grado medio del vínculo indica que pueden existir otros factores externos que podrían estar asociados con el *engagement* laboral de los administrativos, por lo que la comunicación interna es un elemento muy relevante, pero no determinante por sí solo.

Este hallazgo es concordante con lo explicado por Brunelli y Sandoval (2024), quienes identificaron un fuerte vínculo entre comunicación interna y *engagement* laboral ( $r=0.810$ ; sig. = 0.000), concluyendo que, si se efectúan mejoras en el proceso comunicacional de la entidad, se potencia la motivación y los niveles de *engagement* de los colaboradores. Del mismo modo, Galdos (2021) encontró una relación significativa entre ambas variables ( $r=0.528$ ;  $p$ -valor=0.00), señalando que un *engagement* promedio suele estar asociado a una comunicación deficiente, y que al fortalecerse uno de estos aspectos, el otro también mejora. De forma similar, Benett (2022) demostró que las variables se vinculan de forma directa y significativa ( $p$ -valor<0.05;  $\rho=0.447$ );

resaltando que su optimización favorece a la productividad laboral. Pérez-Juárez & Pedraza-Najar (2021) enfatizaron que las organizaciones deben implementar estrategias de comunicación y *engagement* laboral de forma integrada con la intención de mejorar las relaciones interpersonales y la cohesión organizacional. Asimismo, Aguilar (2024), concluyó que la comunicación interna se vincula con el compromiso organizacional ( $\rho=0.624$ ;  $p\text{-valor}=0.00$ ), recomendando fortalecer los canales de comunicación como estrategia para reforzar la identificación de los colaboradores con la entidad. Otros autores como Muñoz (2022) y Noboa *et al.* (2021) también respaldaron este vínculo ( $r=0.668$ ;  $p\text{-valor}=0.000$ ) y ( $r^2 = 0.745$ ), destacando la importancia de estrategias de comunicación para el incremento del compromiso, productividad y satisfacción en los colaboradores.

No obstante, al contrastar con la teoría, se evidenciaron matices. Zelko y Dance (1965) sostienen que la comunicación interna, entendida en sus tres formas: ascendente, descendente y horizontal, constituye el pilar para la eficiencia y éxito organizacional, mientras que Schaufeli *et al.* (2002) conceptualizan el *engagement* laboral es un estado afectivo-cognitivo que se encuentra integrado por el vigor, la dedicación y la absorción. En el caso de la UNSCH muestran que, si bien estos elementos están presentes, se expresan mayormente en niveles regulares, lo cual implica que la teoría no se cumple en su totalidad y que existen áreas críticas por atender.

El **primer objetivo específico** enfocado a: “Determinar la relación entre la comunicación descendente y el vigor laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025”.

Se encontró como hallazgo descriptivo que, el 38.41% de los encuestados indica que casi siempre existe una óptima comunicación descendente, seguido del 32.61% que señalan que solo a veces. En menor proporción, el 15.94% manifiesta que casi nunca se presenta este tipo de comunicación, el 10.14% afirma que siempre ocurre y solo el 2.90% indica que nunca percibe que la comunicación descendente sea óptima. En conjunto, los resultados evidencian una mayor concentración en las respuestas intermedias, lo que refleja una percepción predominantemente regular de la comunicación descendente en la institución. Y respecto al vigor laboral, se evidenció que la mayor proporción se concentra en categorías “casi siempre” (53.62%) y “a veces” (33.33%), mientras que un 9.42% manifiesta experimentar vigor laboral “siempre” y un reducido 3.62% indica que “casi nunca”. Estos resultados reflejan que, en general, el personal administrativo presenta niveles favorables de energía, persistencia y disposición para afrontar sus responsabilidades laborales, aunque aún no de manera plenamente constante. Por otro lado, los hallazgos inferenciales, procedentes de la

contrastación de la hipótesis específica denotaron que existe vínculo significativo, positivo y débil entre las dimensiones ( $p$ -valor=0.000;  $\rho$ =0.391), lo que implica que una mejora en la comunicación descendente contribuirá a fortalecer el vigor laboral, aunque no sea el único factor que lo determina. En otras palabras, cuando las autoridades transmiten de forma clara los objetivos, lineamientos y expectativas, los colaboradores muestran un mayor nivel de energía y disposición para llevar a cabo sus funciones asignadas, pero este efecto solo se ve complementando por otros elementos como el reconocimiento, la autonomía, entre otros. Este hallazgo coincide parcialmente con lo aseverado por Brunelli y Sandoval (2024), quienes identificaron una relación más fuerte entre la comunicación interna, entre ellas la descendente (de jefes a subordinados), con el vigor ( $r$ =0.642).

El hallazgo discrepa con la perspectiva teórica clásica de Zelko & Dance (1965), que atribuye a la comunicación descendente un papel más directo y estructurado en la orientación laboral. En la práctica, los resultados reflejan que pese a la importancia de dicha comunicación, su nivel actual en la UNSCH requiere mecanismos de mejora para potenciar su impacto en motivación y energía de los colaboradores.

El **segundo objetivo específico** buscó: “Determinar la relación entre la comunicación ascendente y la dedicación laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025”.

A través de los resultados de naturaleza descriptiva se pudo conocer que, el 45.65% de los encuestados considera que a veces existe una óptima comunicación ascendente, seguido del 33.33% que señalan que casi siempre. En menor proporción, el 13.04% manifiesta que casi nunca se presenta este tipo de comunicación, el 5.80% afirma que siempre ocurre y solo el 2.17% indica que nunca percibe que la comunicación ascendente sea óptima. En conjunto, los resultados evidencian una mayor concentración en las respuestas intermedias, lo que refleja una percepción predominantemente regular de la comunicación ascendente en la institución. Y en referencia a la dedicación laboral, se evidenció que la mayor proporción se concentra en categorías “a veces” (44.93%) y “casi siempre” (44.20%), mientras que un 6.52% manifiesta experimentar dedicación laboral “siempre” y un reducido 4.35% indica que “casi nunca”. Este hallazgo indica que, si bien los colaboradores muestran compromiso, interés y sentido de orgullo por su trabajo en determinadas circunstancias, dichos sentimientos no se mantienen de forma sostenida en el tiempo. Por otro lado, mediante los hallazgos inferenciales se determinó que existe una relación significativa, positiva y débil entre las dimensiones analizadas ( $p$ -valor=0.000;  $\rho$ =0.404). lo cual indica que una mejora en la comunicación ascendente; es decir, en los canales que permiten a los colaboradores expresar sugerencias, opiniones o inquietudes, puede favorecer el

fortalecimiento del compromiso, entusiasmo y dedicación hacia las tareas. Cabe señalar que el vínculo débil da a conocer que, si bien este tipo de comunicación favorece a la dedicación, su impacto puede verse limitado si no se encuentra acompañado de una respuesta oportuna y respuesta concreta por parte de la alta dirección, lo cual sugiere que se potencie los mecanismos de retroalimentación efectiva. Este hallazgo se alinea con lo señalado por Brunelli y Sandoval (2024), quienes reportaron que la comunicación interna, entre ellas la ascendente (subordinados a jefes superiores) se vincula fuertemente con la dedicación laboral ( $r=0.880$ ), aunque en la UNSCH este vínculo sea más moderado, lo que evidencia limitaciones en los mecanismos de retroalimentación.

En contraste con lo planteado por Zelko y Dance (1965), la comunicación ascendente debería ser un medio clave para que los líderes comprendan el pulso organizacional; sin embargo, en la práctica se encuentra en un nivel regular, lo que explica por qué la dedicación laboral, pese a ser alta en buena parte de los administrativos, aún presenta márgenes de mejora que requieren fortalecerse con procesos comunicativos más dinámicos y receptivos

Y finalmente, **el tercer objetivo específico** buscó: “Determinar la relación entre la comunicación horizontal y la absorción laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025”.

En función a los hallazgos descriptivos, se pudo conocer que, el 44.93% de los encuestados considera que casi siempre existe una óptima comunicación horizontal, seguido del 35.51% que señalan que a veces. En menor proporción, el 10.14% manifiesta que casi nunca se presenta este tipo de comunicación, el 8.70% afirma que siempre ocurre y solo el 0.72% indica que nunca percibe que la comunicación horizontal sea óptima. En conjunto, los resultados evidencian una mayor concentración en las respuestas intermedias, lo que refleja una percepción predominantemente regular de la comunicación ascendente en la institución. Y respecto a la absorción laboral, se evidenció que la mayor proporción de respuestas se concentra en categorías “a veces” (42.75%) y “casi siempre” (38.41%), mientras que un 10.87% manifiesta “casi nunca” experimentar absorción laboral, un 4.35% “nunca” y un reducido 3.62% indica que “siempre. Este resultado permite saber que los colaboradores logran concentrarse y sentirse inmersos en sus labores en determinados momentos, pero dicha experiencia no se mantiene constante. Por otro lado, los resultados de carácter inferencial demostraron que existe una relación significativa, positiva y débil entre las dimensiones analizadas ( $p$ -valor=0.000;  $\rho=0.414$ ). Esto indica que la mejora en la comunicación horizontal podría favorecer la absorción laboral, aunque no de manera contundente. Esto sugiere que si bien la cooperación, el intercambio fluido de información entre compañeros contribuye en la concentración y disfrute de las tareas no es el único

determinante. Factores como la motivación intrínseca, la claridad en las metas institucionales o carga administrativa también podrían tener repercusión en los niveles de absorción.

Este hallazgo se encontró acorde con lo expuesto por Gamboa (2023), quien reportó que la comunicación horizontal e interpersonal contribuye al trabajo en equipo y este favorece a la absorción laboral, dado que la colaboración, interacción y cooperación son clave para que un trabajo pueda trabajar con mayor concentración y desempeño óptimamente sus funciones. Brunelli y Sandoval (2024) también indicaron que la comunicación interna, entre ellas la horizontal (entre compañeros o áreas de trabajo) se vincula fuertemente con la absorción laboral ( $r=0.712$ ). En el caso de la UNSCH, este vínculo se mantiene en un nivel débil, lo cual podría explicarse por la presencia de canales formales de comunicación poco dinámicos o por la persistencia de barreras entre oficinas. Asimismo, el resultado se aparta parcialmente de los postulados de Zelko y Dance (1965), quienes plantearon que la comunicación horizontal debería ser un mecanismo eficaz para la coordinación organizacional. En conjunto, este hallazgo refuerza la necesidad de que la institución no solo fomente la interacción horizontal, sino que también mejore los mecanismos de gestión de trabajo y distribución de cargas, con el fin de potenciar la absorción laboral. De esta manera, los trabajadores no solo se mantendrán concentrados, sino que podrán alcanzar un mayor nivel de bienestar y productividad en sus funciones.

En síntesis, los resultados que se obtuvieron en el estudio respecto a los objetivos establecidos permiten comprender de manera más amplia que la comunicación interna en sus tres direcciones, que son: ascendente, descendente y horizontal, ejerce un efecto positivo sobre las dimensiones del *engagement* laboral (vigor, dedicación y absorción), aunque en todos los casos dicho efecto es débil. Esto quiere decir que, la comunicación, pese a su relevancia, no es suficiente para explicar por sí sola el nivel de involucramiento de los trabajadores, siendo necesario considerar otros elementos como la motivación personal, la gestión de cargas administrativas, la claridad en las metas institucionales y las condiciones del entorno laboral. El análisis comparado de los objetivos confirma, además, que la UNSCH requiere fortalecer sus canales y prácticas comunicativas como parte de una estrategia integral de gestión del talento, a fin de potenciar el *engagement* y, con ello, la productividad y satisfacción del personal.

### Conclusiones

1. El estudio permitió confirmar que la comunicación interna se relaciona de manera significativa y directa con el *engagement* laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Este hallazgo no solo valida la hipótesis planteada, sino que aporta evidencia respecto a la importancia de los procesos comunicacionales en el fortalecimiento del *engagement* laboral. Se aprende que, cuando la información fluye de manera clara, oportuna y comprensible al interior de una entidad, no solo facilita la ejecución de tareas, sino que también incrementa la motivación, el entusiasmo y sentido de pertenencia de los colaboradores, que son aspectos clave para la gestión institucional.
2. También se determinó que existe una relación significativa y directa entre la comunicación descendente y el vigor laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Esto quiere decir que la forma en que los directivos o jefes de unidad transmiten los lineamientos, objetivos y expectativas se vincula con la energía y disposición de los trabajadores. Esto enseña que una comunicación descendente efectiva no solo debe de estar limitada a la transmisión de órdenes, sino que debe de acompañarse de claridad, coherencia y estímulos motivacionales que permita que los colaboradores asuman sus responsabilidades con mayor persistencia y vitalidad.
3. Se determinó que existe una relación significativa entre la comunicación ascendente y la dedicación laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Este resultado permite entender que la gestión universitaria debe de promover canales de retroalimentación bidireccional que reconozcan la opinión de los colaboradores, ya que cuando estos perciben que sus ideas son valoradas, se comprometen con mayor entrega y orgullo a sus labores. En ese sentido, el aprendizaje central es que la participación no solo mejora la dedicación, sino que también fortalece la confianza institucional.
4. Finalmente, se determinó que existe una relación significativa entre la comunicación horizontal y la absorción laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Este hallazgo aporta la comprensión de que los procesos colaborativos no solo evitan duplicidad de esfuerzos y conflictos, sino que también generan un ambiente de concentración, fluidez y disfrute en el trabajo. En ese sentido, se aprende que promover la cooperación entre compañeros de oficina o entre áreas no solo incrementa la productividad, sino que también favorece a que los colaboradores encuentren satisfacción en su día a día laboral.

### Recomendaciones

Al Rectorado y la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, a que implementen un plan integral de comunicación interna que ayude a establecer un flujo informativo accesible, claro y constante entre todos los niveles jerárquicos. Este plan tiene que involucrar el desarrollo de capacitaciones periódicas a los directivos y personal administrativo respecto a las buenas prácticas de comunicación y al fortalecimiento de habilidades blandas vinculadas a la escucha activa, empatía y la comunicación asertiva, así como el uso de medios institucionales que unifiquen la información, ello con la intención de que se fortalezca el *engagement* laboral de los colaboradores.

A las jefaturas de oficina, a que optimicen la comunicación descendente a través de reuniones breves periódicas en las que se comparta información clara respecto a los objetivos, cambios y prioridades institucionales, de tal forma que favorezca a la mejora del vigor laboral del personal, promoviendo a su vez estilos de liderazgo basados en habilidades blandas como la motivación y el trato respetuoso.

A las jefaturas de oficina y Oficina de Recursos Humanos, a que habiliten canales formales y seguros para que los colaboradores pueden expresar sus inquietudes, sugerencias o propuestas, garantizando respuestas oportunas y acciones visibles a partir de sus aportes. Cabe señalar que, la creación de espacios de diálogo abierto favorecerá a que los colaboradores perciban que sus opiniones son valoradas y escuchadas, fortaleciendo así la comunicación ascendente y que ello repercuta en su dedicación laboral, apoyado en el desarrollo de habilidades blandas relacionadas con la confianza y la participación activa.

Finalmente, a las jefaturas de oficina, a que promuevan la comunicación horizontal a través de la conformación de grupos de trabajo colaborativo y actividades que permitan el fortalecimiento de la confianza entre compañeros, fomentando habilidades blandas como el trabajo en equipo y la cooperación. En ese sentido, se sugiere el uso de herramientas digitales para la coordinación de tareas y la interacción cotidiana, de tal forma que se presente una mayor integración y permita que los trabajadores se concentren plenamente en sus funciones, incrementando así su nivel de absorción laboral.

**Tabla 11**  
*Propuestas*

| <b>Respecto a la comunicación descendente y el vigor laboral</b>  |   |   |
|---|---|---|
| <b>Problema identificado</b>  | <b>Propuesta de mejora</b>  | <b>Objetivo</b>   |
| La información que dan los directivos no siempre es clara ni oportuna, lo que genera errores y confusión.   | Definir un protocolo de comunicación descendente, con mensajes claros y reuniones periódicas de coordinación.       | Asegurar que las instrucciones sean entendidas y fortalecer la energía y disposición en el trabajo.                             |
| Existe una comunicación muy jerárquica, sin participación de los trabajadores.                              | Organizar espacios de diálogo abierto donde los colaboradores puedan opinar y recibir retroalimentación.            | Promover la confianza y autonomía para incrementar el vigor laboral.  |
| <b>Respecto a la comunicación ascendente y la dedicación laboral</b>  |   |   |
| <b>Problema identificado</b>  | <b>Propuesta de mejora</b>  | <b>Objetivo</b>   |
| Los trabajadores sienten temor de dar sugerencias o plantear dudas porque no se sienten escuchados          | Implementar canales formales de retroalimentación (encuestas, buzón digital) y capacitar a jefes en escucha activa. | Favorecer la participación de los trabajadores y reforzar su dedicación laboral.  |
| Se percibe poca valoración y reconocimiento de los aportes del personal.                                    | Crear un sistema de reconocimiento institucional (menciones, incentivos, agradecimientos públicos).                 | Incrementar la motivación y compromiso de los colaboradores.  |
| <b>Respecto a la comunicación horizontal y la absorción laboral</b>   |   |   |
| <b>Problema identificado</b>  | <b>Propuesta de mejora</b>  | <b>Objetivo</b>   |
| Existen malentendidos entre áreas y duplicación de esfuerzos por falta de coordinación.                     | Establecer mesas de trabajo inter-áreas y talleres de trabajo en equipo.  | Mejorar la coordinación y el trabajo en equipo, favoreciendo la absorción laboral y la eficacia en las tareas.                  |
| El uso de correos institucionales y sistemas digitales es limitado; además, hay fallas técnicas frecuentes. | Brindar capacitaciones digitales y mejorar la conectividad y soporte técnico.                                       | Optimizar el flujo de información digital y asegurar el acceso a datos clave de manera eficiente.                               |
| Falta de habilidades comunicativas: poca claridad y escasa escucha activa.                                  | Desarrollar talleres de comunicación efectiva y habilidades blandas.  | Mejorar la calidad de las interacciones horizontales, reduciendo conflictos y promoviendo la concentración plena en las tareas. |

### Referencias bibliográficas

- Abendaño, M., Guamán, N., & Fierro, J. (2024). Indicadores para la sostenibilidad de la comunicación interna. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1518>
- Aguilar, E. (2024). *Comunicación interna y compromiso organizacional en la empresa NEXCOM S.A.C., Ayacucho - 2023*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Los Andes]. [https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/8689/T037\\_43307706\\_41284266\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/8689/T037_43307706_41284266_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblo. [https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Apaza, E., Cazorla, S., Condori, C., Arpasi, F., Tumi, I., Yana, W., & Quispe, J. (2022). La Correlación de Pearson o de Spearman en caracteres físicos y textiles de la fibra de alpacas. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 33(3). <https://doi.org/10.15381/rivep.v33i3.22908>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. *Handbook of moral behavior and development*, 1, 45-103. [https://www.academia.edu/3797435/BANDURA\\_Social\\_Cognitive\\_Theory\\_Taduccion](https://www.academia.edu/3797435/BANDURA_Social_Cognitive_Theory_Taduccion)
- Benett, Y. (2022). *Comunicación interna y engagement en trabajadores de la región San Martín, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ee5be679-6b5b-401c-89e3-31e879c2fe01/content>
- Both. (2023). *Por qué es importante impulsar la comunicación interna en las empresas*. Both. A Newlink Company: <https://www.weareboth.com/por-que-es-importante-impulsar-la-comunicacion-interna-en-las-empresas/>
- Brunelli, C., & Sandoval, D. (2024). *Engagement laboral y comunicación interna en la dirección de Asuntos Académicos de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos 2024*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. [https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/10268/Carlo\\_Tesis\\_T%c3%adtulo\\_2024.pdf?sequence=13&isAllowed=y](https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/10268/Carlo_Tesis_T%c3%adtulo_2024.pdf?sequence=13&isAllowed=y)
- Castañeda, T., López, A., Collazo, V., & Moirón, O. (2024). Fiabilidad instrumental para medir la aplicación de técnicas estadísticas en cultura física: Alpha de Cronbach. *Transformación*, 20(1).

- [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-29552024000100128](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552024000100128)
- Charry, J. (2021). Engagement en los servidores públicos de una entidad castrense peruana. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 8(1), 26-36. <https://doi.org/10.24265/IGGP.2021.V8N1.03>
- Chávez, L., & Coronel, R. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. *Revista Horizonte Empresarial*, 10(1), 170-184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>
- Davardoost, H., & Mohammad, S. (2019). The Impact of Internal Communications on Employee Engagement in Iran's Petrochemical. *Journal of Behavior at Work*, 4(1). <https://scispace.com/pdf/the-impact-of-internal-communications-on-employee-engagement-5ceyrntq2e.pdf>
- De Holanda, G., Nunes, P., Vilar, R., De Carvalho, L., & Veloso, V. (2023). How can human values influence work engagement among teachers? an exploratory study. *Trends in Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s43076-023-00258-y>
- De la Cruz, P. (2020). El hipotético-deductivismo en la explicación de las ciencias sociales. *Horizonte de Ciencia*, 10(18). <https://www.redalyc.org/journal/5709/570968990003/570968990003.pdf#page=6.25>
- Delile, E. (1 de enero de 2024). *Jornadas Corresponsables*. <https://www.corresponsables.com/actualidad/buen-gobierno/solo-32-por-ciento-empleados-satisfechos-comunicacion-interna-su-empresa/>
- Drolet, M., Derouin, E., Leblac, J., Ruest, M., & Jones, B. (2023). Ethical Issues in Research: Perceptions of Researchers, Research Ethics Board Members and Research Ethics Experts. *Journal of Academic Ethics*, 21(269-292), 195-202. <https://doi.org/10.1007/s10805-022-09455-3>
- Editorial Etecé. (19 de marzo de 2025). *Método científico*. Concepto.pe: <https://concepto.de/metodo-cientifico/>
- Flores, C., & Flores, K. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: Anderson - Darling, Ryan-Joiner, Shapiro- Wilk y Kolmogorov-Smirnov. *Societas. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 23(2), 1-15. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/341/3412237018/3412237018.pdf>
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(02), 195-206.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272015000200003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272015000200003)

- Galdos, L. (2021). *Relación entre engagement laboral y comunicación interna en los administrativos de una universidad privada de Arequipa en el año 2020*. [Tesis de posgrado, Universidad Católica de Santa María]. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/7b670d21-4ec4-41a7-b056-6d71c0e0d4de>
- Gallo, M. (27 de septiembre de 2024). *Carl Rogers: Pionero de la psicología humanista*. Neuro Class: <https://neuro-class.com/carl-rogers-pionero-de-la-psicologia-humanista/>
- Gamboa, E. (2023). *Trabajo en equipo y comunicación interna en un municipio provincial de Ayacucho, 2022*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106972/Gamboa\\_QEC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106972/Gamboa_QEC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Garrido, F., Goldhaber, G., & Putnam, L. (2020). *Fundamentos de la comunicación organizacional. De la organización a la estrategia en el Siglo XXI*. Organizational Communication Global Network. [https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110\\_Fundamentos\\_de\\_Comunicacion\\_Organizacional\\_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf)
- Gómez-Gonzalez, A., & Gallardo-Echenique, E. (2024). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el engagement laboral: Análisis correlacional. *Comunicación y sociedad*, 20. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>
- Gonzales, E. (2024). *Endomarketing y engagement laboral de los trabajadores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena, Ayacucho 2023*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. <https://repositorio.unsch.edu.pe/items/61cde066-0323-485f-adad-4e800c0318fa>
- González-Cifuentes, D., & González-Pardo, R. (2023). Abordajes de la comunicación organizacional: un análisis sistemático de la producción académica en Web of Science. *Methodos. Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), 1-17. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.612>
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y Mixta*. MCGRAW - HILL.
- Hernández, S., & Duana, D. (2021). Barreras de comunicación. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(18), 47-48.

- [https://www.researchgate.net/publication/352205627\\_Barreras\\_de\\_comunicacion](https://www.researchgate.net/publication/352205627_Barreras_de_comunicacion)
- Juyumaya, J. (2018). Work engagement, satisfacción y rendimiento laboral: el rol de la cultura organizacional. *Estudios de administración*, 32-49. <https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/article/view/55392>
- Kahn, W. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Boston University, Boston. <https://scihub.zidiazhan.net/10.5465/256287>
- Larroche-Cueto, B., Saravia-Ramos, G., Nolazco-Labajos, F., Meleán, R., & Carhuancho-Mendoza, I. (2024). Satisfacción laboral y engagement en colaboradores de empresas comerciales de Lima, Perú. *Interciencia*, 49(3), 158-165. [https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/03/02\\_7071\\_Com\\_Melean\\_v49n3\\_8.pdf](https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/03/02_7071_Com_Melean_v49n3_8.pdf)
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44-52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- Mateo, J., García, A., & Carrera, N. (2024). La comunicación interna en la Empresa de Productos Lácteos Escambray como herramienta de mejora empresarial. *Revista ComHumanitas*, 15(2). <https://doi.org/10.31207/rch.v15i2.450>
- Merino, C., Fernández, M., & Juárez, A. (2022). Validez de la Estructura Interna del Utrecht work Engagement Scale (UWES) en trabajadores peruanos. *Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines*, 39(1), 7 - 25. [https://www.redalyc.org/journal/180/18069356001/html/#redalyc\\_18069356001\\_ref40](https://www.redalyc.org/journal/180/18069356001/html/#redalyc_18069356001_ref40)
- Minitab. (2023). *Prueba de normalidad*. Soporte Minitab: <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/21/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/supporting-topics/normality/test-for-normality/>
- Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento científico*, 8(1), 98-104. <https://revmovimientocientifico.iberu.edu.co/article/view/mct.08111/645>
- Muñoz, J. (2022). *Comunicación interna y compromiso organizacional en una unidad educativa de Milagro - Ecuador, 2022*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94348/Mu%c3%b1oz\\_LJE-SD.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94348/Mu%c3%b1oz_LJE-SD.pdf?sequence=7&isAllowed=y)
- Noboa, M., Vergara, J., Paredes, M., & Cañizares, G. (2021). Relación entre las estrategias de comunicación para empleados y el compromiso organizacional.

- Revista Científica Ecociencia*, 8(5), 1-18.  
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/492/361>
- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., & Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. ediciones de la U.
- Oyavide-Ramírez, H., Reyes-Sarria, E., & Montaña-Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.  
<https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Pacheco-Rodríguez, M., & Alvarez-Avilés, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3), 51-71.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8736845>
- Patiño, L., Arana, C., Zapata, D., Patiño, J., Rodríguez, O., & Cárdenas, L. (2022). El constructo del engagement en Colombia: una revisión teórica. *Ciencia y Academia*, 3, 121-141. <https://doi.org/10.21501/2744838X.4489>
- Pérez-Juárez, J., & Pedraza-Najar, X. (2021). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *Signos*, 11(1), 37-53. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.02>
- Pimenta, S., Duarte, A., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326-343. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
- Rodríguez-Solís, A. (2022). La Comunicación, elementos y beneficios. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 9(17), 47-48.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/8313/8534>
- Rogers, C. (1970). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin Harcourt. Houghton Mifflin Company. [https://teots.org/wp-content/uploads/2021/08/On-becoming-a-person-by-Rogers-Carl-R.-z-lib.org\\_.pdf](https://teots.org/wp-content/uploads/2021/08/On-becoming-a-person-by-Rogers-Carl-R.-z-lib.org_.pdf)
- Romero, H., Real, J. J., Ordoñez, L. L., Gavino, G. E., & Saldarriaga, G. (2021). *Metodología de la investigación*. EDICUMBRE EDITORIAL CORPORATIVA.
- Romero, R., Mayta, D., & Ancaya, M. E. (2024). *Métodos de investigación científica: Diseño de proyectos y elaboración de protocolos en las Ciencias Sociales*. EIP IDICAP PACÍFICO.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Slack. (29 de Septiembre de 2024). *Canales de comunicación en una empresa: ¿Para qué sirven?* Slack: <https://slack.com/intl/es-es/blog/collaboration/canales-de-comunicacion-en-una-empresa-para-que-sirven#:~:text=Tiene%20como%20objetivo%20principal%20mantener,equipo%20dentro%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Soler-Sanchis, A., Gil-Saura, I., & Berenguer-Contrí, G. (2025). Relación entre comunicación interna, responsabilidad social corporativa y bienestar laboral en empresas de servicios. *Retos. Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 15(29), 166-179. <https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.10>
- Valderrama, S. (2018). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. San Marcos.
- Vargas, L., & Estrada, W. (2016). El engagement: teoría y nociones. *Revista Valor Agregado*, 3(1), 35-46. [https://www.researchgate.net/publication/346362837\\_El\\_engagement\\_teor%C3%ADa\\_y\\_nociones](https://www.researchgate.net/publication/346362837_El_engagement_teor%C3%ADa_y_nociones)
- Vieira, C., & Balestra, M. (2024). El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio. *Comunica360°*(2), 37-56. <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7331>
- Zelko, F., & Dance, F. (1965). *Business and Professional Speech Communication*. Holt, Rinehart and Winston.
- Zulkarnain, Z., Rahmadani, V., Novliadi, F., & Nasution, A. (2023). Work Engagement, Work-Family Conflict and Personality Traits: Study Among Oil Palm Plantation Officers. *Acces la Success. Calitatea*, 24(194), 361-367. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.40>

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

**Título:** Comunicación interna y *engagement* laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2025

| Problema  | Objetivo  | Hipótesis  | Variables   | Metodología   |
|---|---|--|---|---|
| <b>Problema general</b>   | <b>Objetivo general</b>   | <b>Hipótesis general</b>   | <b>Variable 1:</b><br>Comunicación interna<br><br><b>Dimensiones:</b><br>- Comunicación descendente<br>- Comunicación ascendente<br>- Comunicación horizontal<br><br><b>Variable 2:</b><br><i>Engagement</i> laboral<br><br><b>Dimensiones:</b><br>- Vigor laboral<br>- Dedicación laboral<br>- Absorción laboral | <b>Enfoque:</b> Cuantitativo<br><br><b>Tipo:</b> básica<br><br><b>Nivel:</b> Descriptivo - Correlacional<br><br><b>Diseño:</b> No experimental – transversal<br><br><b>Población:</b> 232 trabajadores administrativos nombrados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.<br><br><b>Muestra:</b> 138 trabajadores nombrados - muestreo no probabilístico por conveniencia<br><br><b>Técnica:</b> Encuesta<br><br><b>Instrumento:</b> Cuestionario |
| ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el <i>engagement</i> laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025? | Determinar la relación entre la comunicación interna y el <i>engagement</i> laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025. | Existe una relación significativa entre la comunicación interna y el <i>engagement</i> laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025. |   |   |
| <b>Problemas específicos</b>  | <b>Objetivos específicos</b>  | <b>Hipótesis específica</b>  |   |   |
| ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y el vigor laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025?         | Determinar la relación entre la comunicación descendente y el vigor laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.         | Existe una relación significativa entre la comunicación descendente y el vigor laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.         |   |   |
| ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y la dedicación laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025?     | Determinar la relación entre la comunicación ascendente y la dedicación laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.     | Existe una relación significativa entre la comunicación ascendente y la dedicación laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.     |   |   |
| ¿Cuál es la relación entre la comunicación horizontal y la absorción laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025?      | Determinar la relación entre la comunicación horizontal y la absorción laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.      | Existe una relación significativa entre la comunicación horizontal y la absorción laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el año 2025.      |   |   |

## Anexo 2. Operacionalización de variables

| Relación de la variable | Variable   | Definición conceptual   | Definición operacional   | Dimensiones              | Definición conceptual  | Indicadores  | Ítems   |               |  |  |   |
|-------------------------|--|---|--|--------------------------|--|--|---|---------------|--|--|---|
| V1                      | Comunicación interna   | Desde la óptica de Zelko y Dance (1965), la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) es como un conjunto de acciones orientadas a transmitir información a los colaboradores de una organización, siendo fundamental para el óptimo funcionamiento y que se alcance el éxito organizacional. | Operacionalmente, la comunicación interna será medida mediante la aplicación de un cuestionario con escala ordinal (tipo Likert), la cual permitirá conocer la percepción de los trabajadores respecto a la comunicación descendente, ascendente y horizontal que se ejerce en la entidad. | Comunicación descendente | Involucra a aquellos mensajes que se transmiten desde los superiores hasta los subordinados. Cabe precisar que dentro de esta comunicación se tienen a aquellos que abordan información referida a tareas o mantenimiento, vinculados con los objetivos, directrices, preguntas, órdenes y demás (Zelko & Dance, 1965)   | Información de altos mandos  | 1   |               |  |  |   |
|                         |  |   |  |                          |  | Información sobre tareas   | 2   |               |  |  |   |
|                         |  |   |  |                          |  | Información sobre objetivos  | 3   |               |  |  |   |
|                         |  |   |  |                          |  | Información sobre normativas   | 4   |               |  |  |   |
|                         |  |   |  |                          |  | Información sobre planes de trabajo  | 5   |               |  |  |   |
|                         |  |   |  | Comunicación ascendente  | Vienen a ser aquella comunicación que se transmite desde los subordinados (bajos niveles jerárquicos) hacia los superiores, las cuales comúnmente se utilizan para poder plantear interrogantes, recibir feedback, o realizar alguna sugerencia (Zelko & Dance, 1965).   | Planteamiento de interrogantes   | 6-7   |               |  |  |   |
|                         |  |   |  |                          |  | Feedback   | 8   |               |  |  |   |
|                         |  |   |  |                          |  | Planteamiento de sugerencias   | 9-10  |               |  |  |   |
|                         |  |   |  | Comunicación horizontal  | Resulta ser el intercambio lateral de información entre colaboradores que se ubican en el mismo nivel de autoridad en una organización. Es importante precisar que este tipo de comunicación se vinculan principalmente con la solución de problemáticas, conflictos, y demás; además de la coordinación y soporte entre dependencias similares (Zelko & Dance, 1965). | Comunicación entre áreas   | 11  |               |  |  |   |
|                         |  |   |  |                          |  | Solución de conflictos   | 12  |               |  |  |   |
|                         |  |   |  |                          |  | Equipos de trabajo   | 13  |               |  |  |   |
|                         |  |   |  |                          |  | Cumplimiento de tareas   | 14  |               |  |  |   |
|                         |  |   |  |                          |  | Eficacia en las labores  | 15  |               |  |  |   |
|                         |  |   |  | V2                       | Engagement laboral   | Es considerado como un estado afectivo-cognitivo que se encuentra integrado por el vigor, la dedicación y la absorción de los empleados en la entidad en la que laboran (Schaufeli et al., 2002) | Esta variable, en términos operacionales, se medirá mediante la aplicación de la Utrecht <i>Work Engagement Scale</i> (UWES, por sus siglas en inglés), la cual evalúa el <i>engagement</i> laboral en base a 3 factores, siendo estos el vigor, la dedicación y la absorción. Cabe indicar que dicha escala cuenta con una escala de medición ordinal (tipo Likert). | Vigor laboral | Se encuentra caracterizado por elevados niveles de energía y resistencia mental en el desarrollo de la labor, la voluntad de invertir mucho esfuerzo en el propio trabajo y la persistencia incluso cuando se presentan dificultades (Schaufeli et al., 2002). | Energía                                    | 1 |
|                         |  |   |  |                          |  |  |   |               |  | Trabajar durante largos periodos de tiempo | 2 |
| Ganas de trabajar       | 3  |   |  |                          |  |  |   |               |  |  |   |
| Persistencia            | 4  |   |  |                          |  |  |   |               |  |  |   |
| Fortaleza y vigorosidad | 5  |   |  |                          |  |  |   |               |  |  |   |
| Dedicación laboral      | Está caracterizado por un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Es decir, se encuentra referido a una implicación bastante fuerte que va un paso más allá del nivel habitual de identificación (Schaufeli et al., 2002). | Retos   | 6  |                          |  |  |   |               |  |  |   |
|                         |  | Inspiración   | 7  |                          |  |  |   |               |  |  |   |
|                         |  | Entusiasmo  | 8  |                          |  |  |   |               |  |  |   |
|                         |  | Orgullo   | 9  |                          |  |  |   |               |  |  |   |
|                         |  | Esfuerzo  | 10   |                          |  |  |   |               |  |  |   |
| Absorción laboral       | Se encuentra caracterizado por estar totalmente concentrado y profundamente absorto en el trabajo, por lo que el colaborador siente que el tiempo pasa muy rápido, teniendo dificultades para separarse del trabajo (Schaufeli et al., 2002).          | Olvido sobre el entorno   | 11   |                          |  |  |   |               |  |  |   |
|                         |  | Percepción de que el tiempo vuela   | 12   |                          |  |  |   |               |  |  |   |
|                         |  | Dejarse llevar por el trabajo   | 13   |                          |  |  |   |               |  |  |   |
|                         |  | Inmersión en el trabajo   | 14   |                          |  |  |   |               |  |  |   |
|                         |  | Felicidad por el trabajo  | 15   |                          |  |  |   |               |  |  |   |

### Anexo 3. Instrumentos

#### CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Buen día, Sr. (a), se le solicita unos instantes de su tiempo para responder este cuestionario, que tiene como finalidad conocer cómo es la comunicación interna que se ejerce en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2025; es importante precisarle que este cuestionario será tratado de forma anónima y en estricta confidencialidad. Agradecemos mucho su apoyo y disposición al aceptar este cuestionario.

#### I. DATOS GENERALES

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( ) Edad: \_\_\_\_\_

Tiempo de labor en la entidad: \_\_\_\_\_

#### II. INDICACIONES

Marque con un X en el recuadro de la alternativa que vas se aproxime a su punto de opinión. No hay respuestas buenas ni malas.

| Respuesta   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
|-------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| Significado | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |

| N°   | COMUNICACIÓN INTERNA   | Respuestas |          |          |          |          |
|--|--|------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Dimensión 1: Comunicación descendente</b> |  | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1  | ¿La información brindada por la alta dirección (directivos, jefes de unidad, jefes de oficina, etc.) hacia los trabajadores administrativos es clara y comprensible?             |            |          |          |          |          |
| 2  | ¿La alta dirección informa de manera adecuada y oportuna sobre las tareas que deben realizar los trabajadores administrativos?   |            |          |          |          |          |
| 3  | ¿La alta dirección comunica de forma continua y adecuada los objetivos institucionales del área o dependencia?   |            |          |          |          |          |
| 4  | ¿La alta dirección informa oportunamente las normas y modificaciones normativas que se presentan en la institución?  |            |          |          |          |          |
| 5  | ¿La alta dirección comunica los planes de trabajo a través de medios digitales institucionales (SIIGE, correo institucional, chat interno, entre otros)?                         |            |          |          |          |          |
| <b>Dimensión 2: Comunicación ascendente</b>  |  | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 6  | ¿Los trabajadores administrativos pueden expresar sus dudas a sus jefes superiores de manera abierta y con la seguridad de recibir una respuesta?                                |            |          |          |          |          |
| 7  | ¿Los trabajadores administrativos utilizan medios digitales institucionales para comunicarse con sus jefes superiores y plantear consultas o inquietudes?                        |            |          |          |          |          |
| 8  | ¿Los trabajadores administrativos solicitan Feedback a sus jefes superiores con la intención de aclarar dudas y mejorar su desempeño laboral?                                    |            |          |          |          |          |
| 9  | ¿Los trabajadores administrativos presentan sugerencias a sus jefes superiores para mejorar los procesos o actividades del área?   |            |          |          |          |          |
| 10   | ¿Las sugerencias planteadas por los trabajadores administrativos a son escuchadas y evaluadas por sus jefes superiores?  |            |          |          |          |          |
| <b>Dimensión 3: Comunicación horizontal</b>  |  | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 11   | ¿La comunicación entre las áreas de trabajo se realiza mediante el uso de medios digitales institucionales (SIIGE, correo institucional, chats internos, llamadas, entre otros)? |            |          |          |          |          |
| 12   | ¿Las áreas u oficinas se coordinan de manera continua con la intención de resolver conflictos y reducir errores en el desarrollo de las actividades?                             |            |          |          |          |          |
| 13   | ¿Se conforman equipos de trabajo entre áreas para favorecer el desarrollo de tareas y cumplimiento de objetivos institucionales?   |            |          |          |          |          |
| 14   | ¿Las áreas de la institución muestran coordinación para el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas?   |            |          |          |          |          |
| 15   | ¿La comunicación entre áreas de trabajo es eficaz para el logro de los objetivos institucionales?  |            |          |          |          |          |

**Gracias por su participación.**

## CUESTIONARIO DE ENGAGEMENT LABORAL

### **Estimado trabajador (a)**

Se le pide unos minutos de su valioso tiempo para responder este cuestionario; que tiene como finalidad conocer el *engagement* laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2025. Es preciso indicarle que la información que proporcione será tratada únicamente para fines académicos y de manera estrictamente confidencial. Agradezco su tiempo y disposición.

### **Indicaciones:**

Marcar la opción que más se aproxime a tu punto de opinión y percepción.

| Respuesta   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
|-------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| Significado | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |

| N°                            | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |   |   |   |   |
|-------------------------------|--|------------|---|---|---|---|
|                               |  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>D1: Vigor laboral</b>      |  |            |   |   |   |   |
| 1                             | ¿En su trabajo se siente lleno de energía?                       |            |   |   |   |   |
| 2                             | ¿Puede continuar trabajando durante largos periodos de tiempo?   |            |   |   |   |   |
| 3                             | ¿Cuándo se levanta por las mañanas tiene ganas de ir al trabajo? |            |   |   |   |   |
| 4                             | ¿Es muy persistente en sus responsabilidades?                    |            |   |   |   |   |
| 5                             | ¿Es fuerte y vigoroso en sus responsabilidades?                  |            |   |   |   |   |
| <b>D2: Dedicación laboral</b> |  |            |   |   |   |   |
| 6                             | ¿Su trabajo está lleno de retos?                                 |            |   |   |   |   |
| 7                             | ¿Su trabajo le inspira?  |            |   |   |   |   |
| 8                             | ¿Está entusiasmado con su trabajo?                               |            |   |   |   |   |
| 9                             | ¿Está orgulloso del esfuerzo que da en el trabajo?               |            |   |   |   |   |
| 10                            | ¿Su esfuerzo está lleno de significado y propósito?              |            |   |   |   |   |
| <b>D3: Absorción laboral</b>  |  |            |   |   |   |   |
| 11                            | ¿Cuándo está trabajando, olvida lo que pasa a su alrededor?      |            |   |   |   |   |
| 12                            | ¿El tiempo vuela cuando está en el trabajo?                      |            |   |   |   |   |
| 13                            | ¿Se deja llevar por su trabajo?                                  |            |   |   |   |   |
| 14                            | ¿Está inmerso en su trabajo?                                     |            |   |   |   |   |
| 15                            | ¿Es feliz cuando está concentrado en su trabajo?                 |            |   |   |   |   |

**Gracias por su participación.**

## Anexo 4. Validación de instrumentos



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN  
POR CRITERIO DE JUECES

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellido y nombre del Juez: *Victor Raúl Rodríguez Hurtado*  
 1.2 Cargo e institución donde labora: *UNSCH - FACH*  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado: *Instrumento de plan de tesis*  
 1.4 Autor del instrumento: *Ana Ylenia Loayza y Angie García*

**II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN**

| INDICADORES  | CRITERIOS   | DEFICIENTE | BAJA | REGULAR | BUENA | MUY BUENA |
|--|---|------------|------|---------|-------|-----------|
|  |   | 1          | 2    | 3       | 4     | 5         |
| 1. CLARIDAD  | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.                 |            |      |         |       | X         |
| 2. OBJETIVIDAD   | Permite medir hechos observables.                                     |            |      |         |       | X         |
| 3. ACTUALIDAD  | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.                        |            |      |         |       | X         |
| 4. ORGANIZACIÓN  | Presentación ordenada.  |            |      |         |       | X         |
| 5. SUFICIENCIA   | Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente. |            |      |         |       | X         |
| 6. PERTINENCIA   | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.        |            |      |         |       | X         |
| 7. CONSISTENCIA  | Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.       |            |      |         |       | X         |
| 8. COHERENCIA  | Entre variables, indicadores y los ítems.                             |            |      |         |       | X         |
| 9. METODOLOGÍA   | La estrategia responde al propósito de la investigación.              |            |      |         |       | X         |
| 10. APLICACIÓN   | Los datos permitirán un tratamiento estadístico pertinente.           |            |      |         |       | X         |
| CONTEO TOTAL DE MARCAS<br>(Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala) |   |            |      |         |       | 10        |
|  |   | A          | B    | C       | D     | E         |

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{50}{50}$$

III. Calificación global (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado).

| CATEGORÍA   | INTERVALO   |
|-------------|-------------|
| Desaprobado | [0,00-0,60] |
| Observado   | <0,60-0,70] |
| Aprobado    | <0,70-1,00] |

IV. Calificación de aplicabilidad: Aplicable a la presente investigación

Lugar: Ayacucho.....de.....de 2025

REVISOR: *Victor R. Rodríguez Hurtado*  
 DNI: *28217989*



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN  
POR CRITERIO DE JUECES**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellido y nombre del Juez: GÁLVEZ MORAÑA, JORGE ANTONIO  
 1.2 Cargo e institución donde labora: DOCENTE - UNSCH  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado: CUESTIONARIO  
 1.4 Autor del instrumento: ANA MARÍA LOAYZA - ANGIE GARCÍA

**II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN**

| INDICADORES  | CRITERIOS   | DEFICIENTE<br>1 | BAJA<br>2 | REGULAR<br>3 | BUENA<br>4 | MUY BUENA<br>5 |
|--|---|-----------------|-----------|--------------|------------|----------------|
| 1. CLARIDAD  | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.                 |                 |           |              |            | X              |
| 2. OBJETIVIDAD   | Permite medir hechos observables.                                     |                 |           |              |            | X              |
| 3. ACTUALIDAD  | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.                        |                 |           |              |            | X              |
| 4. ORGANIZACIÓN  | Presentación ordenada.  |                 |           |              |            | X              |
| 5. SUFICIENCIA   | Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente. |                 |           |              |            | X              |
| 6. PERTINENCIA   | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.        |                 |           |              |            | X              |
| 7. CONSISTENCIA  | Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.       |                 |           |              |            | X              |
| 8. COHERENCIA  | Entre variables, indicadores y los ítems.                             |                 |           |              |            | X              |
| 9. METODOLOGÍA   | La estrategia responde al propósito de la investigación.              |                 |           |              |            | X              |
| 10. APLICACIÓN   | Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.             |                 |           |              |            | X              |
| CONTEO TOTAL DE MARCAS<br>(Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala) |   | A               | B         | C            | D          | E              |

Coeficiente de validez =  $1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{50}{100}$

III. Calificación global (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado).

| CATEGORÍA   | INTERVALO   |
|-------------|-------------|
| Desaprobado | [0,00-0,60] |
| Observado   | <0,60-0,70] |
| Aprobado    | <0,70-1,00] |

IV. Calificación de aplicabilidad: Aplicable a la presente investigación

Lugar: Ayacucho, 02 de Junio de 2025

REVISOR

Jorge A. Galvez M.

DNI: 28226681



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN  
POR CRITERIO DE JUECES

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellido y nombre del Juez: *Paolo Eric Vivario Ramos*  
 1.2 Cargo e institución donde labora: *UNSCH - FACEAC*  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado: *Instrumento de Plan de Tesis*  
 1.4 Autor del instrumento: *Ana María Luyza y Angie Coruja*

**II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN**

| INDICADORES   | CRITERIOS   | DEFICIENTE<br>1 | BAJA<br>2 | REGULAR<br>3 | BUENA<br>4 | MUY BUENA<br>5 |
|---|---|-----------------|-----------|--------------|------------|----------------|
| 1. CLARIDAD   | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.                 |                 |           |              |            | X              |
| 2. OBJETIVIDAD  | Permite medir hechos observables.                                     |                 |           |              |            | X              |
| 3. ACTUALIDAD   | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.                        |                 |           |              |            | X              |
| 4. ORGANIZACIÓN   | Presentación ordenada.  |                 |           |              |            | X              |
| 5. SUFICIENCIA  | Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente. |                 |           |              | X          |                |
| 6. PERTINENCIA  | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.        |                 |           |              |            | X              |
| 7. CONSISTENCIA   | Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.       |                 |           |              |            | X              |
| 8. COHERENCIA   | Entre variables, indicadores y los ítems.                             |                 |           |              | X          |                |
| 9. METODOLOGÍA  | La estrategia responde al propósito de la investigación.              |                 |           |              |            | X              |
| 10. APLICACIÓN  | Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.             |                 |           |              |            | X              |
| <b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b><br>(Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala) |   | ↓               | ↓         | ↓            | ↓          | ↓              |
|   |   | A               | B         | C            | D          | E              |

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{48}{50}$$

III. Calificación global (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado).

| CATEGORÍA   | INTERVALO   |
|-------------|-------------|
| Desaprobado | [0,00-0,60] |
| Observado   | <0,60-0,70] |
| Aprobado    | <0,70-1,00] |

IV. Calificación de aplicabilidad: Aplicable a la presente investigación

Lugar: Ayacucho, *04* de *Junio* de 2025

*[Firma]*  
 REVISOR: *Paolo Eric Vivario Ramos*  
 DNI: *46034485*



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN  
POR CRITERIO DE JUECES**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellido y nombre del Juez: Juan Miguel Anicama Anicama.  
 1.2 Cargo e institución donde labora: Jefe Administrativo - POSGRADO  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado: Instrumento de plan de Tesis  
 1.4 Autor del instrumento: Ana María Loayza y Angie García

**II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN**

| INDICADORES  | CRITERIOS   | DEFICIENTE<br>1 | BAJA<br>2 | REGULAR<br>3 | BUENA<br>4 | MUY BUENA<br>5 |
|--|---|-----------------|-----------|--------------|------------|----------------|
| 1. CLARIDAD  | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.             |                 |           |              |            | X              |
| 2. OBJETIVIDAD   | Permite medir hechos observables.                                 |                 |           |              |            | X              |
| 3. ACTUALIDAD  | Además al avance de la ciencia y tecnología.                      |                 |           |              |            | X              |
| 4. ORGANIZACIÓN  | Presentación ordenada.  |                 |           |              |            | X              |
| 5. SUFICIENCIA   | Cubre aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente. |                 |           |              |            | X              |
| 6. PERTINENCIA   | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.    |                 |           |              |            | X              |
| 7. CONSISTENCIA  | Permite conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.    |                 |           |              | X          |                |
| 8. COHERENCIA  | Entre variables, indicadores y los ítems.                         |                 |           | X            |            |                |
| 9. METODOLOGÍA   | La estrategia responde al propósito de la investigación.          |                 |           |              |            | X              |
| 10. APLICACIÓN   | Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.         |                 |           |              |            | X              |
| CONTEO TOTAL DE MARCAS<br>(Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala) |   | ↓               | ↓         | ↓            | ↓          | ↓              |
|  |   | A               | B         | C            | D          | E              |

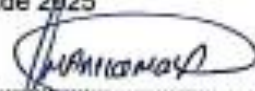
$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{47}{50}$$

II. Calificación global (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado).

| CATEGORÍA   | INTERVALO   |
|-------------|-------------|
| Desaprobado | [0,00-0,60] |
| Observado   | <0,60-0,70] |
| Aprobado    | <0,70-1,00] |

/. Calificación de aplicabilidad: Aplicable a la presente investigación

Lugar: Ayacucho, 05 de Junio de 2025

  
 REVISOR: Juan Miguel Anicama Anicama.  
 DNI: 21481104

## Anexo 5. Confiabilidad de instrumentos

### Variable 1: Comunicación interna

#### Resumen de procesamiento de casos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 25 | 100.0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | 0.0   |
|       | Total                 | 25 | 100.0 |

#### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.888            | 15             |

#### Estadísticas de total de elemento

|       | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|-------|--|---|--|---|
| P1V1  | 47.44  | 82.590  | 0.724                                    | 0.877   |
| P2V1  | 47.64  | 77.657  | 0.733                                    | 0.873   |
| P3V1  | 47.72  | 75.793  | 0.713                                    | 0.873   |
| P4V1  | 47.60  | 78.750  | 0.728                                    | 0.874   |
| P5V1  | 47.12  | 82.193  | 0.488                                    | 0.884   |
| P6V1  | 47.12  | 85.443  | 0.310                                    | 0.891   |
| P7V1  | 47.32  | 83.393  | 0.353                                    | 0.891   |
| P8V1  | 48.68  | 87.893  | 0.177                                    | 0.896   |
| P9V1  | 47.72  | 81.293  | 0.669                                    | 0.877   |
| P10V1 | 47.72  | 80.043  | 0.673                                    | 0.876   |
| P11V1 | 46.80  | 82.917  | 0.516                                    | 0.882   |
| P12V1 | 47.28  | 82.460  | 0.559                                    | 0.881   |
| P13V1 | 47.68  | 78.393  | 0.668                                    | 0.876   |
| P14V1 | 47.52  | 85.260  | 0.320                                    | 0.890   |
| P15V1 | 47.52  | 74.177  | 0.824                                    | 0.867   |

## Variable 2: Engagement laboral

### Resumen de procesamiento de casos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 25 | 100.0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | 0.0   |
|       | Total                 | 25 | 100.0 |

### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.931            | 15             |

### Estadísticas de total de elemento

|       | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|-------|--|---|--|---|
| P1V2  | 57.36  | 81.240  | 0.646                                    | 0.927   |
| P2V2  | 57.56  | 81.090  | 0.646                                    | 0.927   |
| P3V2  | 57.00  | 80.750  | 0.656                                    | 0.927   |
| P4V2  | 56.80  | 82.000  | 0.677                                    | 0.927   |
| P5V2  | 57.00  | 79.083  | 0.682                                    | 0.926   |
| P6V2  | 57.36  | 80.740  | 0.551                                    | 0.930   |
| P7V2  | 57.40  | 76.083  | 0.798                                    | 0.922   |
| P8V2  | 57.36  | 79.740  | 0.659                                    | 0.927   |
| P9V2  | 56.80  | 89.167  | 0.076                                    | 0.938   |
| P10V2 | 57.04  | 82.623  | 0.567                                    | 0.929   |
| P11V2 | 58.20  | 68.750  | 0.728                                    | 0.931   |
| P12V2 | 57.64  | 72.573  | 0.892                                    | 0.919   |
| P13V2 | 57.60  | 75.750  | 0.865                                    | 0.921   |
| P14V2 | 57.40  | 79.333  | 0.766                                    | 0.924   |
| P15V2 | 57.08  | 77.243  | 0.883                                    | 0.921   |

## Anexo 6. Población de estudio



UNSCH

DIRECCIÓN GENERAL  
DE ADMINISTRACIÓNUNIDAD DE RECURSOS  
HUMANOS

"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"

**CARTA N° 031 -2025-UNSCH-DIGA-URRHH.**URRHH  
REG. N°  
77709**AL** : Srta. ANA MARIA LOAYZA DE LA CRUZ**ASUNTO** : Información de los trabajadores administrativos de la UNSCH**REFERENCIA** : Solicitud Reg. N° 77709**FECHA** : Ayacucho, 19 de febrero de 2025.

Mediante el presente me dirijo a usted, para saludarla cordialmente a nombre la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga; asimismo, en respuesta a la solicitud de la información sobre trabajadores administrativos que vienen prestando servicios en esta universidad se tiene el siguiente detalle:

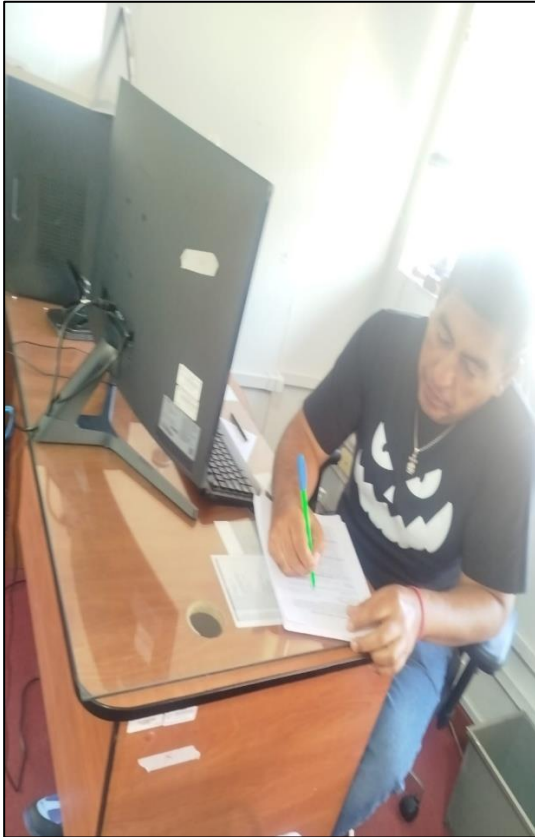
| REGIMEN LABORAL | CONDICION      | CANTIDAD |
|-----------------|----------------|----------|
| DL N° 276       | Nombrados      | 232      |
|                 | Contratados    | 108      |
| DL N° 1057      | Indeterminados | 19       |
|                 | Transitorios   | 92       |
| DL N° 728       | Contratado     | 01       |
| TOTAL           |                | 452      |

Así mismo, se debe tener en cuenta que las cantidades en mención corresponde a la fecha y en el tiempo pueden variar por incorporaciones y ceses de servidores.

Atentamente;

UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOSCPC. Nilber Contreras Gutiérrez  
DIRECTOR

Anexo 7. Evidencias



## Anexo 8. Trabajadores Nombrados excluidos

Los trabajadores excluidos **son 94** en donde se considera lo siguiente

- **A 84 trabajadores** administrativos nombrados se han excluido por que laboran en filiales diferentes a la de la ciudad de Huamanga y también a los nombrados que no cumplan funciones netamente administrativas, de acuerdo a las disposiciones establecidas en el MOF 2013, tales como obreros, conductores, operadores de equipos, nutricionista, personal de limpieza, etc.
- **A 10 trabajadores** Administrativos nombrados sin disposición a participar en la investigación, ausentes los días de recopilación de información, por motivos de licencia, vacaciones, comisiones, capacitación, entre otros.

| ITEM | ORGANO                        | UNIDAD ORGANICA                         | REG. LAB.        | CARGO                       | CONDICION         |
|------|-------------------------------|---|------------------|-----------------------------|-------------------|
| 1    | OFICINA DE COMUNICACIÓN E IM  | OFICINA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTIT | D. LEG. Nº 276   | OPERADOR DE EQUIPO DE CIN   | NOMBRADO          |
| 2    | OFICINA DE COMUNICACIÓN E IM  | OFICINA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTIT | D. LEG. Nº 276   | OPERADOR DE EQUIPO DE CIN   | NOMBRADO          |
| 3    | OFICINA DE TECNOLOGÍAS DE LA  | OFICINA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓ | D. LEG. Nº 276   | OPERADOR PAD I              | NOMBRADO          |
| 4    | DIGA                          | UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS              | D. LEG. Nº 276   | ASISTENTA SOCIAL IV         | NOMBRADO          |
| 5    | DIGA                          | UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS              | D. LEG. Nº 276   | NUTRICIONISTA I             | NOMBRADO          |
| 6    | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | CHOFER I                    | NOMBRADO          |
| 7    | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | ARTESANO I                  | NOMBRADO          |
| 8    | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | ARTESANO I                  | NOMBRADO          |
| 9    | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE ELECTRICIDAD I  | NOMBRADO          |
| 10   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS III | NOMBRADO          |
| 11   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS III | NOMBRADO          |
| 12   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS II  | NOMBRADO          |
| 13   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE MECÁNICA I - CH | NOMBRADO          |
| 14   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 15   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 16   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 17   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 18   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 19   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 20   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 21   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 22   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 23   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 24   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 25   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 26   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 27   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 28   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 29   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 30   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 31   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE MECÁNICA I - CH | NOMBRADO          |
| 32   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE MECÁNICA I - CH | NOMBRADO          |
| 33   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 34   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |
| 35   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | OBRERO PERMANENT | OBRERO II                   | OBRERO PERMANENTE |
| 36   | DIGA                          | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES           | OBRERO PERMANENT | OBRERO I                    | OBRERO PERMANENTE |
| 37   | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER | UNIDAD DE COMEDOR Y RESIDENCIA          | D. LEG. Nº 276   | TECNICO EN NUTRICIÓN II     | NOMBRADO          |
| 38   | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER | UNIDAD DE COMEDOR Y RESIDENCIA          | D. LEG. Nº 276   | TECNICO EN NUTRICIÓN I      | NOMBRADO          |
| 39   | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER | UNIDAD DE COMEDOR Y RESIDENCIA          | D. LEG. Nº 276   | TECNICO EN NUTRICIÓN I      | NOMBRADO          |
| 40   | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER | UNIDAD DE COMEDOR Y RESIDENCIA          | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE NUTRICIÓN III   | NOMBRADO          |
| 41   | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER | UNIDAD DE COMEDOR Y RESIDENCIA          | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE NUTRICIÓN I     | NOMBRADO          |
| 42   | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER | UNIDAD DE COMEDOR Y RESIDENCIA          | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE NUTRICIÓN II    | NOMBRADO          |
| 43   | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER | UNIDAD DE SALUD, PSICOPEDAGOGIA Y SERVI | D. LEG. Nº 276   | TÉCNICO EN FARMACIA I       | NOMBRADO          |
| 44   | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER | UNIDAD DE SALUD, PSICOPEDAGOGIA Y SERVI | D. LEG. Nº 276   | TÉCNICO EN ENFERMERÍA I     | NOMBRADO          |

|    |                                |  |                  |                             |                   |
|----|--------------------------------|--|------------------|-----------------------------|-------------------|
| 45 | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER  | UNIDAD DE SALUD, PSICOPEDAGOGIA Y SERVI  | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE LABORATORIO II  | NOMBRADO          |
| 46 | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER  | UNIDAD DE SALUD, PSICOPEDAGOGIA Y SERVI  | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE LABORATORIO II  | NOMBRADO          |
| 47 | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER  | UNIDAD DE DEPORTES Y RECREACION          | D. LEG. Nº 276   | TECNICO EN RED I            | NOMBRADO          |
| 48 | DIRECCION DE BIENESTAR UNIVER  | UNIDAD DE DEPORTES Y RECREACION          | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR EN RED I           | NOMBRADO          |
| 49 | DIRECCION DE RESPONSABILIDAD   | DIRECCION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, PR  | D. LEG. Nº 276   | ESPECIALISTA EN PROMOCIÓN   | NOMBRADO          |
| 50 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / CENTRO DE EXPERIMEN    | D. LEG. Nº 276   | ADMINISTRADOR DE CENTRO     | NOMBRADO          |
| 51 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / CENTRO DE EXPERIMEN    | D. LEG. Nº 276   | ESPECIALISTA EN CIENCIAS AG | NOMBRADO          |
| 52 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / LABORATORIOS DE FOR    | D. LEG. Nº 276   | TÉCNICO EN LABORATORIO I    | NOMBRADO          |
| 53 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / LABORATORIOS DE ENT    | D. LEG. Nº 276   | TÉCNICO EN LABORATORIO I    | NOMBRADO          |
| 54 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / LABORATORIOS DE EXAM   | D. LEG. Nº 276   | TÉCNICO EN LABORATORIO I    | NOMBRADO          |
| 55 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / LABORATORIOS DE REP    | D. LEG. Nº 276   | TÉCNICO EN LABORATORIO I    | NOMBRADO          |
| 56 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / PROGRAMA DE PASTOS     | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE AGROPECUARIA I  | NOMBRADO          |
| 57 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / CENTRO DE EXPERIMEN    | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE AGROPECUARIA I  | NOMBRADO          |
| 58 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / CENTRO DE EXPERIMEN    | OBRERO PERMANENT | OBRERO I                    | OBRERO PERMANENTE |
| 59 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / PROGRAMA DE PASTOS     | OBRERO PERMANENT | OBRERO I                    | OBRERO PERMANENTE |
| 60 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / CENTRO DE EXPERIMEN    | OBRERO PERMANENT | OBRERO I                    | OBRERO PERMANENTE |
| 61 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / CENTRO DE EXPERIMEN    | OBRERO PERMANENT | OBRERO I                    | OBRERO PERMANENTE |
| 62 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / CENTRO DE EXPERIMEN    | OBRERO PERMANENT | OBRERO I                    | OBRERO PERMANENTE |
| 63 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE AGRONOMIA / CENTRO DE EXPERIMEN    | OBRERO PERMANENT | OBRERO I                    | OBRERO PERMANENTE |
| 64 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE MEDICINA VETERINARIA / CENTRO DE E | D. LEG. Nº 276   | INGENIERO EN CIENCIAS AGRO  | NOMBRADO          |
| 65 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE MEDICINA VETERINARIA / CENTRO DE E | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE AGROPECUARIA I  | NOMBRADO          |
| 66 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE MEDICINA VETERINARIA / CENTRO DE E | OBRERO PERMANENT | OBRERO I                    | OBRERO PERMANENTE |
| 67 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE BIOLOGÍA / LABORATORIO DE BIOQUIN  | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE LABORATORIO I   | NOMBRADO          |
| 68 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE BIOLOGÍA / LABORATORIO DE MICROB   | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE LABORATORIO I   | NOMBRADO          |
| 69 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE BIOLOGÍA / LABORATORIO DE ZOOLOG   | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE LABORATORIO I   | NOMBRADO          |
| 70 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE BIOLOGÍA / LABORATORIO DE BOTANIC  | D. LEG. Nº 276   | OBRERO I                    | OBRERO PERMANENTE |
| 71 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE ARQUEOLOGÍA E HISTORIA / LABORAT   | D. LEG. Nº 276   | CONSERVADOR DE MUSEO I      | NOMBRADO          |
| 72 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION / LAB  | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE LABORATORIO II  | NOMBRADO          |
| 73 | DECANATO DE LA FAC. DE INGENI  | EP DE MINAS / GABINETE DE TOPOGRAFIA Y D | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE LABORATORIO I   | NOMBRADO          |
| 74 | DECANATO DE LA FAC. DE INGENI  | EP DE CIENCIAS FISICO-MATEMATICAS / LABO | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE LABORATORIO I   | NOMBRADO          |
| 75 | DECANATO DE LA FAC. DE INGENI  | EP DE INGENIERIA QUIMICA / CENTRO DE EXP | D. LEG. Nº 276   | TÉCNICO EN LABORATORIO I    | NOMBRADO          |
| 76 | DECANATO DE LA FAC. DE INGENI  | EP DE INGENIERIA QUIMICA / LABORATORIO   | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE LABORATORIO I   | NOMBRADO          |
| 77 | DECANATO DE LA FAC. DE INGENI  | EP DE INGENIERIA QUIMICA / CENTRO DE EXP | OBRERO PERMANENT | OBRERO II                   | OBRERO PERMANENTE |
| 78 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | CENTRO DOCENTE MATERNO INFANTIL          | D. LEG. Nº 276   | ENFERMERA (O) II            | NOMBRADO          |
| 79 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | CENTRO DOCENTE MATERNO INFANTIL          | D. LEG. Nº 276   | OBSTETRA II                 | NOMBRADO          |
| 80 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | CENTRO DOCENTE MATERNO INFANTIL          | D. LEG. Nº 276   | TÉCNICO EN ENFERMERIA I     | NOMBRADO          |
| 81 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | CENTRO DOCENTE MATERNO INFANTIL          | D. LEG. Nº 276   | TÉCNICO EN LABORATORIO I    | NOMBRADO          |
| 82 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE ENFERMERÍA / LABORATORIO DE ENFER  | D. LEG. Nº 276   | TÉCNICO DE LABORATORIO I    | NOMBRADO          |
| 83 | DECANATO DE LA FAC. DE CIENCIA | EP DE BIOLOGIA- LABORATORIO DE BIOTECN   | D. LEG. Nº 276   | AUXILIAR DE LABORATORIO I   | NOMBRADO          |
| 84 | DIGA                           | OFICINA DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GE  | D. LEG. Nº 276   | TRABAJADOR DE SERVICIOS I   | NOMBRADO          |



|    | D1V1         | D2V1         | D3V1         | V1           | D1V2         | D2V2         | D3V2         | V2           |
|----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1  | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | Casi nunca   | A veces      | Nunca        | Casi nunca   |
| 2  | A veces      | Casi nunca   | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      |
| 3  | A veces      | Casi nunca   | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      |
| 4  | Casi nunca   | Casi nunca   | A veces      | Casi nunca   | A veces      | A veces      | Casi nunca   | A veces      |
| 5  | A veces      | Casi nunca   | A veces      | A veces      | Casi nunca   | Casi nunca   | Casi nunca   | Casi nunca   |
| 6  | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      |
| 7  | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Siempre      | Siempre      | Siempre      |
| 8  | Casi siempre | A veces      | Siempre      | Casi siempre | Casi siempre | Siempre      | Casi siempre | Casi siempre |
| 9  | Casi nunca   | Siempre      | Casi siempre | Casi siempre | Siempre      | Siempre      | Siempre      | Siempre      |
| 10 | Siempre      | Casi siempre | Siempre      | Siempre      | Siempre      | Siempre      | Siempre      | Siempre      |
| 11 | A veces      | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | A veces      | Casi nunca   | Casi nunca   | Casi nunca   |
| 12 | A veces      | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | A veces      | Casi siempre |
| 13 | A veces      | A veces      | Casi siempre | A veces      | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre |
| 14 | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      | Nunca        | Casi nunca   |
| 15 | Casi siempre | Casi siempre | A veces      | Casi siempre | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      |
| 16 | Casi siempre | A veces      | Casi siempre | Casi siempre | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      |
| 17 | A veces      | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | A veces      | A veces      | A veces      | A veces      |
| 18 | A veces      | A veces      | Casi siempre | A veces      | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre |
| 19 | Casi siempre | Casi siempre | A veces      | Casi siempre | A veces      | Casi siempre | A veces      | A veces      |
| 20 | Casi siempre | Casi siempre | A veces      | Casi siempre | A veces      | A veces      | Casi siempre | A veces      |
| 21 | Casi siempre | A veces      | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre |
| 22 | A veces      | A veces      | Casi siempre | Casi siempre | Siempre      | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre |
| 23 | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | Casi siempre | A veces      | A veces      | Casi siempre |

### Anexo 10. Correlaciones entre dimensiones y variables

|                            |                            | Comunicación descendente | Comunicación ascendente | Comunicación horizontal | Comunicación interna | Vigor laboral | Dedicación laboral | Absorción laboral | Engagement laboral |
|----------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Rho de Spearman            | Comunicación descendente   |                          |                         |                         |                      |               |                    |                   |                    |
|                            | Coeficiente de correlación | 1,000                    | ,595**                  | ,515**                  | ,867**               | ,391**        | ,348**             | ,267**            | ,405**             |
|                            | Sig. (bilateral)           | .                        | ,000                    | ,000                    | ,000                 | ,000          | ,000               | ,002              | ,000               |
|                            | N                          | 138                      | 138                     | 138                     | 138                  | 138           | 138                | 138               | 138                |
|                            | Comunicación ascendente    |                          |                         |                         |                      |               |                    |                   |                    |
|                            | Coeficiente de correlación | ,595**                   | 1,000                   | ,531**                  | ,838**               | ,422**        | ,404**             | ,331**            | ,462**             |
|                            | Sig. (bilateral)           | ,000                     | .                       | ,000                    | ,000                 | ,000          | ,000               | ,000              | ,000               |
|                            | N                          | 138                      | 138                     | 138                     | 138                  | 138           | 138                | 138               | 138                |
|                            | Comunicación horizontal    |                          |                         |                         |                      |               |                    |                   |                    |
|                            | Coeficiente de correlación | ,515**                   | ,531**                  | 1,000                   | ,780**               | ,443**        | ,481**             | ,414**            | ,542**             |
|                            | Sig. (bilateral)           | ,000                     | ,000                    | .                       | ,000                 | ,000          | ,000               | ,000              | ,000               |
|                            | N                          | 138                      | 138                     | 138                     | 138                  | 138           | 138                | 138               | 138                |
|                            | Comunicación interna       |                          |                         |                         |                      |               |                    |                   |                    |
|                            | Coeficiente de correlación | ,867**                   | ,838**                  | ,780**                  | 1,000                | ,489**        | ,455**             | ,396**            | ,544**             |
|                            | Sig. (bilateral)           | ,000                     | ,000                    | ,000                    | .                    | ,000          | ,000               | ,000              | ,000               |
|                            | N                          | 138                      | 138                     | 138                     | 138                  | 138           | 138                | 138               | 138                |
|                            | Vigor laboral              |                          |                         |                         |                      |               |                    |                   |                    |
|                            | Coeficiente de correlación | ,391**                   | ,422**                  | ,443**                  | ,489**               | 1,000         | ,562**             | ,436**            | ,796**             |
|                            | Sig. (bilateral)           | ,000                     | ,000                    | ,000                    | ,000                 | .             | ,000               | ,000              | ,000               |
|                            | N                          | 138                      | 138                     | 138                     | 138                  | 138           | 138                | 138               | 138                |
| Dedicación laboral         |                            |                          |                         |                         |                      |               |                    |                   |                    |
| Coeficiente de correlación | ,348**                     | ,404**                   | ,481**                  | ,455**                  | ,562**               | 1,000         | ,489**             | ,789**            |                    |
| Sig. (bilateral)           | ,000                       | ,000                     | ,000                    | ,000                    | ,000                 | .             | ,000               | ,000              |                    |
| N                          | 138                        | 138                      | 138                     | 138                     | 138                  | 138           | 138                | 138               |                    |
| Absorción laboral          |                            |                          |                         |                         |                      |               |                    |                   |                    |
| Coeficiente de correlación | ,267**                     | ,331**                   | ,414**                  | ,396**                  | ,436**               | ,489**        | 1,000              | ,809**            |                    |
| Sig. (bilateral)           | ,002                       | ,000                     | ,000                    | ,000                    | ,000                 | ,000          | .                  | ,000              |                    |
| N                          | 138                        | 138                      | 138                     | 138                     | 138                  | 138           | 138                | 138               |                    |
| Engagement laboral         |                            |                          |                         |                         |                      |               |                    |                   |                    |
| Coeficiente de correlación | ,405**                     | ,462**                   | ,542**                  | ,544**                  | ,796**               | ,789**        | ,809**             | 1,000             |                    |
| Sig. (bilateral)           | ,000                       | ,000                     | ,000                    | ,000                    | ,000                 | ,000          | ,000               | .                 |                    |
| N                          | 138                        | 138                      | 138                     | 138                     | 138                  | 138           | 138                | 138               |                    |

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

**TRANSCRIPCIÓN DE ACTA DE SUSTENTACIÓN**

En la ciudad de Ayacucho, el día 04 de diciembre de 2025, a las 11:15 am. horas, en el Auditorium de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, se reunieron los miembros de la Comisión del Jurado Evaluador, conformado por los profesores Lic. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra, Lic. Jesús Augusto Badajoz Ramos y Lic. Eusterio Oré Gutiérrez (Asesor-Jurado) bajo la presidencia del Dr. Pelayo Hilario Valenzuela , como Decano y actuando como secretaria el Lic. Edith Paucar Ruiz;

La secretaria da lectura de la Resolución Decanal N° 497-2025-UNSCH-FCEAC-D de fecha 26 de noviembre de 2025 el cual declara expedito a las bachilleres ANGIE BRIGGITE GARCIA TIPE y ANA MARIA LOAYZA DE LA CRUZ, para la sustentación de la tesis: **Comunicación interna y engagement laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2025**; para optar el título profesional de Licenciada en Administración.

Acto seguido el presidente de los jurados invita a las sustentantes a dar inicio a la exposición de la mencionada tesis en un tiempo aproximado de cuarenta y cinco (45) minutos. Concluida la sustentación el presidente solicita a los miembros del jurado evaluador formular las preguntas y repreguntas necesarias para lo cual disponen de cuarenta y cinco (45) minutos, las mismas que fueron absueltas satisfactoriamente.

Concluida la sustentación, el presidente de los jurados invita a las sustentantes y público asistente abandonar el Auditorium con la finalidad de deliberar y emitir la calificación correspondiente, con el siguiente resultado:

|          |    |
|----------|----|
| Jurado 1 | 14 |
| Jurado 2 | 14 |
| Jurado 3 | 14 |
| Jurado 4 | 14 |

Resultando aprobadas por unanimidad con el calificativo de CATORCE (14)

Siendo las 13:00 pm. horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico y en fe de lo actuado firman al pie del presente los profesores: Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, Lic. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra, Lic. Jesús Augusto Badajoz Ramos y Lic. Eusterio Oré Gutiérrez (Asesor- Jurado) y secretaria Lic. Edith Paucar Ruiz.

Libro N° 04, con folio N° 005

Ayacucho, 31 de diciembre del 2025

  
.....  
*Prof. Jesús Huamán Palomino*  
*Secretario Docente*

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD CON DEPÓSITO****No 033/25-EPAE/FCEAC/UNSCH**

1. Apellidos y nombres de investigadores: **Bach. Angie Brigitte GARCIA TIPE**  
**Bach. Ana Maria Loayza De La Cruz**
2. Escuela Profesional/Unidad de investigación: Administración de Empresas
3. Facultad: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
4. Tipo de trabajo académico evaluado: Tesis
5. Título del trabajo académico: **Comunicación interna e engagement laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2025**
6. Software de similitud: TURNITIN
7. Fecha de recepción: 27 de diciembre 2025
8. Fecha de evaluación: 30 de diciembre 2025
9. Evaluación de originalidad.

| Porcentaje de similitud | Resultado          |
|-------------------------|--------------------|
| *13%                    | ** <b>APROBADO</b> |

\*Consignar el porcentaje de similitud

\*\*Consignar **APROBADO** si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido, Subsanan las observaciones o **DESAPROBADO** si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 30 de diciembre de 2025



Dr. Eusterio Oré Gutiérrez  
Docente Asesor

# Comunicación interna y engagement laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2025

por Angie Briggite Garcia Tipe/Ana Maria Loayza De La Cruz

---

**Fecha de entrega:** 30-dic-2025 03:15p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2851958621

**Nombre del archivo:** PARA\_TURNITIN-ANA\_LOAYZA\_Y\_ANGIE\_GARCIA.pdf (1.8M)

**Total de palabras:** 27247

**Total de caracteres:** 159970

# Comunicación interna y engagement laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2025

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

|           |   |               |
|-----------|---|---------------|
| <b>1</b>  | <b>Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga</b><br>Trabajo del estudiante | <b>5%</b>     |
| <b>2</b>  | <b>repositorio.unsch.edu.pe</b><br>Fuente de Internet   | <b>2%</b>     |
| <b>3</b>  | <b>repositorio.ucv.edu.pe</b><br>Fuente de Internet   | <b>1%</b>     |
| <b>4</b>  | <b>revistas.uide.edu.ec</b><br>Fuente de Internet   | <b>1%</b>     |
| <b>5</b>  | <b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b><br>Trabajo del estudiante                         | <b>1%</b>     |
| <b>6</b>  | <b>revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co</b><br>Fuente de Internet                                 | <b>&lt;1%</b> |
| <b>7</b>  | <b>hdl.handle.net</b><br>Fuente de Internet   | <b>&lt;1%</b> |
| <b>8</b>  | <b>Submitted to Universidad Mariano Gálvez de Guatemala</b><br>Trabajo del estudiante           | <b>&lt;1%</b> |
| <b>9</b>  | <b>alicia.concytec.gob.pe</b><br>Fuente de Internet   | <b>&lt;1%</b> |
| <b>10</b> | <b>Submitted to Universidad de Guadalajara - Posgrados</b><br>Trabajo del estudiante            | <b>&lt;1%</b> |

11 Calsina Ponce, Angel Jogues. "El gobierno electrónico y la gestión administrativa en la Universidad Nacional del Altiplano 2022 ", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)  $<1\%$   
Publicación

---

12 Mamani Luna, Sara Doris. "Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en los trabajadores de salud de la Microred Simón Bolívar. Puno - 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)  $<1\%$   
Publicación

---

13 [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  $<1\%$   
Fuente de Internet

---

14 [roderic.uv.es](http://roderic.uv.es)  $<1\%$   
Fuente de Internet

---

15 Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados  $<1\%$   
Trabajo del estudiante

---

16 [api-repositorio.unapiquitos.edu.pe](http://api-repositorio.unapiquitos.edu.pe)  $<1\%$   
Fuente de Internet

---

17 [repositorio.unjfsc.edu.pe](http://repositorio.unjfsc.edu.pe)  $<1\%$   
Fuente de Internet

---

18 [repositorio.unsaac.edu.pe](http://repositorio.unsaac.edu.pe)  $<1\%$   
Fuente de Internet

---

19 Alexandra Soler-Sanchis, Irene Gil-Saura, Gloria Berenguer-Contrí. "Relationship between internal communication, corporate social responsibility and workplace well-being in service companies", Retos, 2025  $<1\%$   
Publicación

---

20

Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru

Trabajo del estudiante

<1%

21

repositorio.continental.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

22

Submitted to Universidad Tecnologica del Peru

Trabajo del estudiante

<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo