



**FACULTAD DE HUMANIDADES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**TESIS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT EN  
COLABORADORES DE UNA EMPRESA  
AGROINDUSTRIAL DE LAMBAYEQUE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADAS EN PSICOLOGIA**

**Autoras:**

**Bach. Luna Victoria Ramírez Francia Lili**

**Bach. Mío Cajo Roos Mery**

**Asesor:**

**Dr. Abanto Vélez Walter Iván**

**Línea de Investigación:**

**Psicología y desarrollo de habilidades**

**Pimentel, 23 de Octubre del 2017**

# CULTURA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DE LAMBAYEQUE

Aprobación de Tesis

---

Dr. Abanto Vélez Walter Iván  
Asesor Metodológico

---

Mg. Olazabal Boggio Roberto Dante  
Presidente del jurado de tesis

---

Mg. Teresita Aldave Herrera  
Secretario del jurado de tesis

---

Mg. López Ñiquén Karla Elizabeth  
Vocal del jurado de tesis

## DEDICATORIA

A Dios, que bajo su voluntad alumbró el vientre de nuestras madres, y dio luz a nuestras vidas y corazones, otorgándonos calma ante las adversidades y la virtud de la paciencia ante las experiencias que han calado en nuestra formación personal y profesional.

A nuestros padres, ambos sinónimo de valentía, fuerza y perseverancia, quienes no pudieron acompañarnos en la culminación de nuestra meta trazada, partiendo súbitamente al llamado de Dios. Ahora ángeles, protegen nuestras vidas hasta nuestro próximo encuentro.

A nuestras madres, fuentes de amor incondicional, apoyo, motivación y ejemplo. Quienes seguirán cumpliendo la ardua labor de padre y madre.

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar, a la empresa agroindustrial donde se realizó la presente investigación; a Jefaturas y Gerencias; por otorgarnos los permisos correspondientes para la ejecución del estudio, ofreciendo el apoyo y facilidades para lograr nuestro objetivo, en especial al Sr. Jorge Luis Montalván Díaz, jefe de prácticas pre profesionales, por brindarnos su apoyo, amistad y consejos; siendo un amigo y padre para nosotras, participe también del trabajo ejecutado.

A nuestro asesor metodológico al Dr. Walter Abanto Vélez, por enseñarnos, guiarnos y motivarnos en la elaboración del presente estudio científico, siendo ejemplo de superación profesional, mostrando que cada día es una nueva oportunidad para superarnos profesionalmente y lograr nuevas metas.

A nuestros docentes de la universidad, por compartir sus conocimientos, consejos y calidad profesional en sus enseñanzas durante 5 años y medio. Agradecemos a muchos de ellos, quienes además de ser nuestros docentes, se convirtieron en grandes amigos para nosotras, siempre llevaremos en nuestra memoria las pocas pero grandes personas que conocimos, durante nuestra experiencia universitaria.

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 2.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 3.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 4.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 5.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 6.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 7.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 8.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 9.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 10.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 11.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 12.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 13.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 14.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 15.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 16.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 17.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 18.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 19.....</b>	<b>91</b>

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>CAPÍTULO I</b> .....	11
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	11
1.1.Situación Problemática.....	12
1.2.Formulación del problema.....	15
1.3.Delimitación de la investigación .....	15
1.4.Justificación e importancia de la investigación .....	16
1.5.Limitaciones de la investigación .....	17
1.6.Objetivos de la investigación .....	18
<b>CAPÍTULO II</b> .....	20
<b>MARCO TEORICO</b> .....	20
2.1. Antecedentes de estudio .....	20
2.2. Bases teórico científicas .....	28
2.3. Definición de términos básicos .....	54
<b>CAPÍTULO III</b> .....	56
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	56
3.1. Tipo y diseño de la investigación .....	56
3.2. Población .....	57
3.3. Muestra .....	58
3.4. Hipótesis .....	59
3.5. Variables .....	62
3.6. Operacionalización .....	62
3.7. Abordaje metodológico, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	65
3.8. Procedimiento para la recolección de datos .....	68
3.9. Análisis estadísticos de datos .....	69
3.10.Principios éticos.....	69
3.11.Principios de rigor científico .....	70
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	72
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	72
4.1. Resultados en tablas .....	72

<b>4.2. Discusión de resultados</b> .....	91
<b>CAPÍTULO V</b> .....	103
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	103
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	103
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	106
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	108
<b>PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	108

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo en determinar si existe relación entre cultura organizacional y el engagement en colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque; el cual es diseño no experimental transversal, con un tipo correlacional – causal unidireccional. Con una población de 154 colaboradores de la empresa Agropucalá, donde se ha administrado el instrumento para medir Cultura Organizacional y “Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES)” ambos estandarizados para la ciudad de Chiclayo. Donde se obtuvo como resultado la correlación entre las variables Cultura organizacional y Engagement, sin embargo no se ha encontrado relación entre el factor valores y la dimensión dedicación, el factor normas y las dimensiones de la variable engagement, así como el factor símbolos y la dimensión dedicación, finalmente no se encontró relación entre el factor filosofías y la dimensión dedicación. Llegando a la conclusión de que la mayor parte de factores de Cultura organizacional guardan relación con las dimensiones de la variable Engagement. Esto ayudará para el desarrollo de nuevas investigaciones y la creación de programas para la mejora en cuanto a la calidad de la cultura, la identificación del colaborador con su organización y el fortalecimiento de niveles de engagement en los colaboradores.

**Palabras clave:** Cultura Organizacional, Engagement.



## ABSTRACT

The present research work had as objective to determine if there is a relationship between organizational culture and engagement in collaborators of an agroindustrial company of Lambayeque; which is non - experimental cross - sectional design, with a unidirectional correlational - causal type. With a population of 154 collaborators of the company Agropucalá, where it has been administered the instrument to measure Organizational Culture and "Questionnaire of (Engagement) involvement with the work or commitment with the organization (UWES)" both standardized for the city of Chiclayo. Where the correlation between the Organizational Culture and Engagement variables was obtained, however, there was no relationship between the factor values and the dedication dimension, the norms factor and the dimensions of the engagement variable, as well as the factor symbols and dimension Dedication, finally no relationship was found between the factor philosophies and the dedication dimension. We conclude that most organizational culture factors are related to the dimensions of the Engagement variable. This will help the development of new research and the creation of programs for the improvement of the quality of culture, the identification of the collaborator with his organization and the strengthening of levels of engagement in the collaborators.

**Key words:** Organizational Culture, Engagement.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad responder a la interrogante si existía relación cultura organizacional y engagement en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque, en el cual se acepta la hipótesis sobre la existencia de relación entre ambas variables de estudio; además se encontró que 12 factores de la variable cultura organizacional presentan relación con las dimensiones de engagement.

En el capítulo I, presentamos la situación problemática en la investigación, en la que se menciona como se encuentra el panorama actual en lo que respecta al mercado laboral, esencialmente en cuanto a cultura y engagement de una determinada empresa agroindustrial, planteándonos la interrogante si existe relación entre ambas variables.

En el capítulo II, se encuentra enfocada por los antecedentes internacionales, nacionales, así como locales sobre las variables de estudio, analizadas de manera independiente y conjuntamente; se ha realizado el hallazgo de teorías, además de las definiciones de las variables de estudio, que han permitido un análisis teórico profundo sobre lo que se ha venido investigando.

En el capítulo III, se describen las variables de estudio, desde el tipo y diseño de investigación, población, hipótesis e instrumentos que se han utilizado en el presente trabajo, así como los procedimientos requeridos para mayor claridad y análisis cuantitativo del trabajo en investigación.

Capítulo IV, se detallan los resultados obtenidos sobre las variables de la investigación con su respectiva interpretación, a su vez, se realizó la discusión de los resultados que se han obtenidos, para aclarar lo que se ha planteado en el estudio.

En el Capítulo V, se trabajó las conclusiones a las que se han llegado, tras los resultados obtenidos, como también que es lo que se debe proponer y realizar en base a lo investigado para brindar una adecuada recomendación.

En el capítulo VI, se propone un plan de acción a fin de ser ejecutado, fortaleciendo o manteniendo la calidad de la cultura organizacional, así como niveles de engagement.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Situación Problemática

El mundo del trabajo, ha experimentado acelerados cambios durante los últimos años, y ha evolucionado hacia ambientes cada vez más exigentes y demandantes para las personas. Las empresas se están enfrentando a mercados cada vez más globalizados y competitivos; siendo la productividad el único objetivo relevante para así mantenerse vigente dentro del mercado laboral. (Wood, P. 2016) Esta responsabilidad no solo recae en los empleadores que lideran las organizaciones, sino también en sus colaboradores, de cuyo desempeño depende tanto la vigencia de su institución, como la reputación de esta.

La demanda laboral en cada corporación de distintos rubros, se sigue observando como un aspecto que ha incrementado considerablemente dependiendo al puesto a desempeñar, requiriéndose además de las competencias establecidas para un determinado puesto, un esfuerzo físico y psicológico que vaya más allá de lo que muchas veces se solicita para lograr un desempeño competente, que toda empresa anhela; para lograr esto, se conjugan tres factores: saber, poder y querer; es decir, una persona puede disponer de las competencias adecuadas (saber actuar) pero puede tener un desempeño pobre si es que la organización no le permite desplegarlas, por diseños inadecuados de la organización, del trabajo, o una cultura excesivamente restrictiva. (Le Bortef, G. 2000) Debido al gran avance de la competencia entre grandes empresas y la preocupación por evitar el ausentismo o la pérdida inesperada del talento humano con el que se cuenta, surge la necesidad por parte los líderes tener en cuenta la gran relevancia sobre los recursos laborales que ofrecen; pues si bien son los clientes internos de quienes depende altos niveles de productividad estimados, se continua evidenciado a nivel mundial que muy pocas corporaciones se preocupan por el trabajador como persona, por su bienestar, por el clima organizacional o condiciones laborales en las que trabajan diariamente, por las oportunidades de crecimiento profesional que ofrecen, por lo que piensan o sienten hacia su trabajo y la organización a la que representan, por el desarrollo de su autonomía, así como por invertir en potenciar cada vez más sus competencias; pero sobre todo si

son felices realmente con su labor diaria, todo lo mencionado forma parte de las expectativas del colaborador día a día, y es así como la experiencia laboral forma un mundo distinto en su manera de sentir, pensar y actuar, que al unirse con aspectos internos y fijos de la organización a la que postulan o ya laboran, van constituyendo los componentes de una de las variables más complejas de estudio, como es cultura organizacional, la cual se presenta al colaborador desde su inducción a la empresa.

Actualmente, el engagement se ha posicionado como un factor que implica una doble ganancia para la empresa, siendo ésta bidireccional; es decir, por una parte gana la organización, porque sus trabajadores aportarán de una manera más activa, intensa y comprometida con los objetivos; y por otra parte, también se genera una ganancia para las personas, porque esto implica ambientes de trabajo satisfactorios, generando bienestar subjetivo, importante mientras se está trabajando; a fin de disfrutar un día laboral; no obstante continua aun la inquietud de los líderes por determinar si la estructura interna que muestra su cultura organizacional es la que determinaría un estado mental positivo en cada colaborador, generándose un ambiente de disfrute y pasión por realizar las actividades diarias que se solicitan (Wood, P., Araneda, H., Bakker, A. 2016)

Gracias a las investigaciones que se han realizado, se sigue observando a un trabajador poco identificado con su institución, que al ser visto como un máquina, se ha convertido en una pieza intercambiable más del sistema de la empresa, llegando a experimentar despersonalización en su trabajo (Gómez, V., Palafox, G. 2014). Entonces surge la necesidad como investigadoras de comprobar a través de este estudio, las afirmaciones de estudios anteriores, la preocupación de autores al dar explicación del por qué los colaboradores no se muestran engaged hacia su corporación, y sobre todo precisar si la cultura de una determinada organización, influye sobre el trabajador, la forma como percibe su trabajo, y como consecuente, el engagement que proyecta en su desempeño diario dentro de su institución.

Esta problemática empezó desde el año 2000 con el seguimiento que ejecutó Gallup, en cuanto al engagement de los empleados de los EE.UU hasta la actualidad.

En el año 2013 en México, Patrón encontró que los trabajadores de las agroindustrias no tenían establecido su compromiso debido a que les falta identificarse más con la empresa, con sus objetivos y valores; asimismo necesitaban incrementar su sentido de pertenencia.

Por su parte en el año 2016 en Perú, Deloitte, manifiesta la preocupación de los líderes de Recursos Humanos por la falta de engagement de los empleados y las pocas acciones para consolidar la cultura organizacional. Según este autor, a nivel nacional el 86% de los ejecutivos cita la problemática de cultura organizacional y falta de engagement como “muy importante”, aumentándose la cifra del año 2015, encontrando que la brecha más grande en Perú, reside en la importancia que le dan las organizaciones a la tendencia de “cultura y engagement”. Además, se encontró que solo un 28% de trabajadores comprenden la cultura de su organización, y el 46% de las organizaciones considera estar preparadas para enfrentar los desafíos del engagement.

En el mismo año, Gallup continúa el seguimiento de engagement de los trabajadores de América, y encontró que a pesar de que existieron algunos altibajos leves, mostrando que menos de un tercio de los empleados estadounidenses se han dedicado a sus puestos de trabajo durante estos 15 años.

Según la encuesta de sondeo de opiniones Gallup, haciendo un seguimiento diario, el 32% de los empleados en los EE.UU. están engaged, lo que significa que están involucrados en entusiasmo y comprometidos con su trabajo. Sin embargo, a nivel mundial, sólo el 13% de los empleados que trabajan para una organización están comprometidos, lo que significa que el 87% de los trabajadores muestran falta de compromiso. Actualmente ha incrementado solo un 1%, y a nivel global solo se reporta un 15% de trabajadores engaged con su organización.

Encontramos también en nuestra región, que empresas de rubro agroindustriales buscan alcanzar las metas de manera constante y permanente; deseando la implicancia del cliente interno y su fidelidad, sin embargo no conocen que estrategias utilizar dentro de su corporación para obtener tales objetivos en totalidad.

A fin de determinar la influencia que causaría el problema en estudio, aún hace falta entender y realizar mayores investigaciones, que permitan a las investigadoras obtener información a fin de contribuir hacia una proyección que explique cómo es que se encontraría a futuro el tipo de cultura organizacional en medianas y grandes empresas, lo que determinará, a su vez, el surgimiento de engagement en los colaboradores que operan en Perú y la región, en diferentes contextos culturales, estableciéndose como un reto al que las instituciones deberán superar en entornos cada vez más complejos y diversos.

Bajo los argumentos antes referidos, temas como cultura organizacional y engagement tiene un especial e importante papel entre los recursos laborales. No obstante, debido a que se sabe que toda empresa posee un tipo de Cultura, así como un nivel de Engagement en sus colaboradores, se desconoce que tanto la cultura organizacional puede estar relacionada con el Engagement, motivación que también lleva a realizar el presente estudio.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Existe relación entre Cultura organizacional y Engagement en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque?

## **1.3. Delimitación de la investigación**

La investigación se realizó en el departamento de Lambayeque, provincia de Chiclayo, en una empresa de rubro agroindustrial representativa dentro de la provincia. Esta se llevó a cabo con los colaboradores de las áreas de campo, fábrica y administrativos, quienes participaron en el desarrollo y ejecución de la investigación, brindando información mediante los instrumentos utilizados. Esta

investigación se enfocó en cuanto a la cultura organizacional de la empresa y engagement presentado por cada colaborador entrevistado, tomándose como variables para determinar si existe relación entre ambas. Finalmente, el estudio se desarrolló en un periodo de tiempo de 1 año.

#### **1.4. Justificación e importancia de la investigación**

La presente investigación que se realizará se justifica, por las siguientes razones:

Servirá como fuente de apoyo a la teoría simbólica interpretativa, propuesta por Edgar Schein quien define a la cultura en tres niveles que se relacionan estrechamente unos con otros, no son estáticos y conforman las creencias y presunciones básicas de cultura organizacional donde en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permite a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, determinan lo que realmente es cultura organizacional.

Al realizar el estudio se observará en qué situación se encuentra esta variable para que permita la propuesta del autor, generando al mismo tiempo, cierto nivel de Engagement en el trabajador, a fin de que el colaborador no solo respete la cultura de su institución, sino también continúe estableciendo y manteniendo su propia cultura, permitiéndose experimentar y expresar sus ideas ante conflictos que presenten relacionados a su percepción con la que llegan a la empresa y la que se les impone desde el primer momento en el que empiezan a laborar.

A nivel metodológico, se va a contar con instrumentos, los cuales serán validados, presentando un grado de confiabilidad, y estandarizados que permitirán su utilización en la ciudad de Chiclayo con personas que tengan las características de la población en investigación, sirviendo como nuevo antecedente para futuros estudios en el área.

Así mismo, a partir del diagnóstico obtenido se podrá establecer planes de intervención asignados de metas cuya realización sea factible para la institución,



acorde a la situación que presente, mejorando así tanto la Cultura Organizacional como el surgimiento del engagement en el colaborador.

Finalmente, determinará la relación que puede existir entre Cultura Organizacional y Engagement; y como estas variables de estudio estarían influenciando en la percepción del colaborador en relación a su desempeño día a día; con la finalidad de que los resultados de la misma, sean gran beneficio para las áreas de Gerencia, Recursos Humanos e institución general, siendo un aporte de carácter científico y socio laboral, el cual permitirá a líderes de Recursos Humanos de su corporación y colaboradores comprender de qué manera la cultura organizacional que se ha adoptado, interviene en el nivel de engagement que demuestre el cliente interno al realizar sus funciones cotidianas.

Como investigadoras y profesionales, al obtener resultados reales, se podrá intervenir con la finalidad de evitar estados mentales negativos, despersonalización, desmotivación, indicadores desfavorables relacionados a la salud, como depresión, estrés y quejas psicosomáticas, que influyan en el desempeño de cada trabajador, no solo de la empresa a la cual tendremos acceso, sino a nivel local, motivando a que se realicen mayores estudios, en beneficio de las empresas ubicadas en la región, contribuyendo hacia la productividad lambayecana, contando con un número mayor de trabajadores felices identificados con su empresa.

No obstante, como investigadoras sabemos que toda afirmación debe ir acompañada de un estudio científico que la respalde, siendo este, nuestro impulso para generar la present

## **1.5. Limitaciones de la investigación**

Antecedentes que tengan en común con las dos variables de estudio en la región de Lambayeque.

Así mismo, limitación técnica debido a que no se encontraron los instrumentos baremados, por lo que tuvieron que pasar por un proceso estadístico par obtener sus propiedades psicométricas de acorde a la realidad de la investigación.

## 1.6. Objetivos de la investigación

### 1.6.1. Objetivo general

Establecer la relación entre Cultura Organizacional y Engagement en colaboradores de una Empresa Agroindustrial de Lambayeque.

### 1.6.2. Objetivos específicos

Determinar la relación entre el factor Valor y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Valor y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Valor y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Creencias y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Creencias y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Creencias y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Clima y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Clima y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Clima y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Normas y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Normas y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Normas y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Símbolos y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Símbolos y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Símbolos y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Filosofía y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Filosofía y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

Determinar la relación entre el factor Filosofía y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

### 2.1.1. Internacional

Córdova (2015), en su investigación, tuvo como finalidad identificar los niveles de Engagement en un grupo de colaboradores de una industria de detergentes, ubicada en Escuintla; la muestra fue aleatoria simple, conformada por un grupo de 69 colaboradores. Así mismo, el estudio fue de carácter descriptivo. Por otro lado, se utilizó el cuestionario UWES-17 de la Occupational Health Psychology Unit of Utrecht University, versión hispana internacional. La conclusión a la que se llegó, fue que los colaboradores presentan alto nivel de engagement, siendo los colaboradores entusiastas hacia su trabajo con sentido de pertenencia en la organización. En cuanto al nivel de vigor, dedicación y absorción, los colaboradores presentaron un nivel alto.

Contreras (2015), en su artículo, plasmó como objetivo general Iniciar actividades relativas al entorno organizacional del centro de trabajo acorde a la nueva legislación en México, resultado de la Reforma Laboral. Como objetivo específico propuso determinar del nivel de Engagement laboral de los empleados de un centro procesador de gas y aceite costa afuera. Participaron 124 trabajadores del rol 1, lo cual equivale al 66,66% del total de trabajadores adscritos al centro de trabajo en dicho rol; todos fueron del sexo masculino. El método de selección fue aleatorio. Así mismo, las pruebas fueron el UWES-17, versión hispana internacional. Concluyendo que el promedio general del nivel de engagement fue alto con puntaje 5 en 50,8% de la población. 23% de trabajadores presentaron completo estado de engagement (muy alto). La subes cala dedicación resultó con nivel de 5,32, seguido del vigor con 4,8 y finalmente la absorción con 4,62. Los resultados fueron de utilidad para el equipo multidisciplinario de Salud en el Trabajo en la planeación de actividades promotoras del entorno organizacional acorde a la nueva legislación mexicana.

Grueso-Hinestroza, González-Rodríguez y Rey- Sarmiento (2014), en su investigación, planteó como objetivo explicar la relación que existe entre los valores de la Cultura Organizacional y el Bienestar de los trabajadores, utilizando como referente el modelo de organización saludable MOS (Grueso y Rey, 2013). La muestra para el estudio estuvo constituida por 62 trabajadores de la empresa de salud de carácter privado que ofrece sus servicios en la ciudad de Bogotá - Colombia; con el fin de garantizar la representatividad en la participación, se realizó un muestreo estratificado. El estudio fue de carácter descriptivo-correlacional. De acuerdo a las variables sociodemográficas, el 27.4% de los participantes eran hombres. El 72.6% de los participantes eran mujeres. En cuanto a los instrumentos, para evaluar los valores organizacionales se empleó una escala (Grueso, 2010; Grueso, Rey y González, 2012) inspirada en el Modelo de Hofstede (1979) y la versión corta de la escala de Engagement (Salanova y Schaufeli, 2004) cuenta con nueve reactivos y tres dimensiones. La conclusión de la investigación fue que el valor Tolerancia a la incertidumbre y el engagement evidencia que la relación entre estas variables es estadísticamente significativa ( $p=.00$ ), por tanto, es posible señalar que el valor tolerancia a la incertidumbre predice el engagement de los trabajadores.

Bravo (2013), en su investigación, tuvo como objetivo establecer los niveles de Compromiso (Engagement laboral) en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito – Ecuador. Además, contó con una población de 46 empleados, siendo estos, personal femenino y masculino de la compañía. La categoría que se tomó en cuenta al realizar la investigación fue la ambigüedad del trabajo en la empresa, siendo personas con menos de un año laborando, mayo a un año y mayor a tres años dentro de la organización. El diseño para la presente exploración fue de tipo descriptivo – correlacional, a partir del enfoque cuantitativo. En cuanto al instrumento utilizado, fue el cuestionario UWES-17 de la Occupational Health Psychology Unit of Utrecht University, versión hispana internacional. Los resultados obtenidos fueron que las dimensiones de engagement laboral (vigor, dedicación y absorción) se encontraron en un nivel alto dentro de la empresa.

Se evidenció también que entre las personas que estaban laborando por más de un año y menos de tres no se encontraban en la categoría de “muy alto”, lo que indicaría que el personal que ingresa recientemente a una institución no se encuentra muy implicado emocionalmente con su trabajo.

Ruiz de Alva (2013), en su investigación empírica, tuvo como finalidad determinar los factores que influyen sobre el Compromiso de los colaboradores de 750 hoteles de Málaga, España. La muestra estuvo conformada por La muestra final estaba compuesta por 201 hoteles, pertenecientes a diferentes categorías (tres, cuatro y cinco estrellas), lo que supuso en total una tasa de respuesta del 26,8 por 100. Se utilizó el método de investigación empírico – analítico. Para dicha investigación se utilizó un cuestionario compuesto por 28 preguntas de las cuales 22 se refieren a la orientación al marketing interno, 3 para satisfacción laboral y 3 para compromiso; conformando una escala de tipo Likert. Se ejecutaron entrevistas con directivos de cadenas hoteleras y directivos de hoteles para identificar sesgos o dificultades de interpretación. Los resultados de la investigación fue que existe correlación significativa sobre el factor comunicación Interna con el compromiso (0,63) y es el factor que tiene mayor correlación. Concluyendo que la importancia de la comunicación sobre el compromiso es el factor más influyente a la hora de buscar mayores grados de compromiso en los empleados.

Manteca & Durán (2012), realizaron una tesis en Málaga, España, con el objetivo de analizar la relación del Engagement con demandas y recursos personales y laborales en dos tipos de centros de trabajo de mercado carácter social, como es la Administración Pública y el Tercer Sector. La muestra estuvo compuesta por 106 profesionales de la intervención social de la provincia de Málaga, la mitad trabajaban en la Administración Pública y la otra mitad procedía del Tercer Sector. Así mismo, el tipo de diseño y método, fue descriptivo correlacional. Por otro lado, para dicho estudio los investigadores utilizaron dos instrumentos: el primer instrumento fue un cuestionario estructurado y el segundo instrumento que se utilizó fue un cuestionario de

preguntas abiertas-cerradas sobre el engagement. Los resultados de la investigación mostraron altos niveles en vigor y absorción, y unos niveles moderados en la dimensión dedicación, esto refleja la existencia de engagement en el campo de la acción social. Por lo que se concluyó la existencia de alto nivel de engagement en el campo de la acción social en la administración pública y el tercer sector.

### 2.1.2. Nacional

Lozano (2015), en su investigación, definió como objetivo comprender cómo se presenta la Autoeficacia General y el Engagement Laboral en un grupo de docentes de la carrera de psicología de una universidad particular de Lima; contando con una población de 7 profesores de la universidad antes mencionada. Así mismo, el método que se utilizó para la investigación fue la ejecución de entrevistas semi – estructuradas; a partir de este proceso comprendió qué factores personales les han servido a estos docentes en el ejercicio de su profesión y también con qué se encuentran ellos *engaged* con la labor que realizan. Los docentes señalaron que los siguientes factores internos les ayudaban a conseguir sus metas: ser persistentes, organizados y priorizar las actividades que tienen que realizar para cumplir con sus labores. Los resultados de la investigación fueron que se encontraron características en los docentes, como: la persistencia, organización y confianza en sí mismos, A partir de lo encontrado, se podría agregar que las fortalezas con las cuales cuentan los docentes entrevistados en esta investigación, también les sería útil para que puedan innovar dentro del aula, ya sea partiendo de su propia experiencia como también desde lo que observan en su campo de práctica.

Bobadilla, Callata, Caro. (2015), en su Investigación, plasmó como objetivo, el determinar las relaciones directas e indirectas de la Cultura Organizacional y Orientación Cultural sobre el Engagement. En el presente estudio, el muestreo fue de tipo no probabilístico, siendo participantes voluntarios que



cumplen con los criterios del estudio de investigación (Hernández et al. 2010). La muestra estuvo compuesta por 219 colaboradores de los 41821 trabajadores dependientes que pertenecen a 9 sedes de la organización a nivel global. En el presente estudio, se aplicaron tres instrumentos, Utrecht Work Engagement Scale (UWES), de Schaufeli y Bakker (2003), Denison Organizational Culture Survey (DOCS) de Denison y Neale (2000), se utilizó la escala de Dorfman y Howell (1988), el instrumento mide la orientación cultural del individuo, individualismo versus colectivismo. Los resultados a nivel descriptivo indican que los participantes del estudio demostraron altos niveles de engagement. Además, se evidenció que existen varios tipos de cultura organizacional valoradas. Por último, el estudio mostró que la orientación cultural colectivismo es alta. Se puede afirmar que los participantes muestran de manera consistente una mentalidad positiva y satisfactoria en el trabajo. Por un lado, gracias a que se indica a los colaboradores el porqué del trabajo que ejecutan y el cómo sus labores diarias contribuyen a la organización, la cultura Misión muestra un direccionamiento significativo a largo plazo.

Vilca (2013), en su investigación tuvo como objetivo central, determinar la relación entre la Cultura Organizacional y el Compromiso Laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Gregorio Albarracín de la ciudad de Tacna, Perú. El presente estudio la población abarcó a todo el personal (28 docentes de nivel primario, 45 docentes del nivel secundario y 7 trabajadores administrativos); lo que hizo un total de 80 personas. Se aplicó un censo, esto quiere decir que el tamaño de la muestra fue el mismo que de la población en estudio. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional y el diseño fue no experimental, de tipo transversal. Se utilizaron los siguientes cuestionarios: Cuestionario para determinar el tipo de cultura organizacional, y el Cuestionario para determinar el nivel de compromiso laboral. Se encontró que existe relación directa y significativa entre ambas variables de estudio, que caracterizan al personal de la entidad. Además se evidenció que los indicadores que obtuvieron un nivel medio, en lo que respecta a cultura organizacional, fueron: atención a los detalles con un 3,60%, enfoque hacia

las personas con un 3,49% y enfoque hacia un sistema abierto con un 3,47%. En cuanto al nivel de compromiso laboral, se concluyó que es adecuada; siendo el indicado compromiso afectivo que obtuvo un nivel alto, con un 3,48%.

### **2.1.3. Local**

Hernández (2016), en su investigación, tuvo como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo 2016. En el que se utilizó una muestra de 70 trabajadores del hospital en mención. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional. Los instrumentos que se emplearon como instrumentos dos cuestionarios, que estuvieron estructurados por 12 ítems para medir la variable independiente (cultura organizacional) y 10 ítems para medir la variable dependiente (desempeño laboral). En cuanto a los resultados obtenidos, se evidenció que si existe relación entre Cultura Organizacional y Desempeño laboral, además se encontró que predomina una cultura de mercado en el área de cirugía del Hospital I Naylamp dado que el 90 % está de acuerdo, mientras que el 10 % está en desacuerdo y en lo referente al desempeño laboral se observa el trabajo en equipo dado que el 96 % está de acuerdo y el 4 % está en desacuerdo.

Marengo & Sánchez (2015), en su estudio tuvieron como objetivo general determinar la relación entre la Gestión en la Negociación de Conflicto y la Cultura Organizacional en colaboradores de una empresa de Chiclayo – 2014. La investigación se basó en el estudio desde una perspectiva cuantitativa, el tipo de diseño fue correlacional no probabilístico. En relación a la población, se contó con una población de 300 trabajadores, considerando toda la muestra. Para la recolección de datos se utilizó el Cuestionario de adaptación al español del instrumento sobre Cultura Organizacional Denison, y el Test de Habilidad para la Gestión en la Negociación de conflictos creada por Vicuña, Hernández, Lored & Ríos, el estudio fue de tipo descriptivo correlacional; así

mismo, para el análisis de resultados se utilizó el estadístico Gamma de Goodman y Kruskal, obteniendo como resultados un nivel promedio en los siguientes factores de la gestión de negociación de conflicto: factor de comunicación 52,0% factor de control emocional 50,7% factor de compromiso 49,0%, factor de empatía 48% y factor perspectiva 47%, se aprecia en los trabajadores con altos porcentajes, en la que presentan un nivel promedio en las siguiente dimensiones de cultura organizacional es el promedio: consistencia 62,0%, misión 48,3%, implicancia 41,3% y adaptabilidad 41,0%, en el cual no se halló relación significativa entre la gestión en la negociación de conflictos y cultura organizacional. Se pudo encontrar relación significativa con la dimensión de adaptabilidad que pertenece a la cultura organizacional.

Solano (2014), en su investigación, tuvo como propósito determinar la relación entre el Empowerment y Compromiso Organizacional en una distribuidora de bebidas de la ciudad de Chiclayo, en el cual se utilizó una muestra de 150 colaboradores de la empresa antes mencionada. El estudio fue de tipo Descriptivo Correlacional, empleándose además la observación directa. Se recurrieron a los cuestionarios de Empowerment y el cuestionario de Compromiso Organizacional. Los resultados que se obtuvieron fueron la existencia de una relación significativa entre las variables de estudio propuestas por la autora. En cuanto a los niveles de Empowerment, el 55% de la población presentó un nivel medio en el que se evidencia la influencia mutua, en la distribución creativa del poder y una responsabilidad compartida; permitiendo al individuo utilizar su talento y sus capacidades, fomentando la consecución e invirtiendo su aprendizaje para la organización. Por otro lado, se halló un nivel Medio (64.7%) del componente afectivo de Compromiso Organizacional en los colaboradores, lo que podría ser calificado como positivo. Se puede deducir que los trabajadores evaluados, relevan compromiso, sintiéndose satisfecho y mostrando un eficiente desempeño.

Alarcón (2013), en su investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre Motivación Laboral y Engagement en los trabajadores de una Universidad Privada de la ciudad de Chiclayo. Se seleccionó una muestra de 100 colaboradores de la institución antes mencionada. . El diseño del estudio fue de tipo no experimental – transversal, y el tipo descriptivo correlacional. Se utilizó la Escala de Motivación Laboral del autor Pedro Jaramillo y el UWES de Salanova. Para analizar los datos se empleó los programas SPSS y la prueba estadística de Chi – cuadrado de Pearson. El resultado de la investigación, fue el 81,3% obtuvo un nivel promedio en el Factor de Motivación Laboral, y un nivel medio en el Factor de Engagement: Vigor; sin embargo, no existe relación significativa entre los factores mencionados ( $p < .05$ ). Así mismo, un 88,9% alcanzó un nivel bajo en el Factor de Motivación Laboral: Motivacional, y un nivel medio en el Factor de Engagement: Dedicación; no obstante no se encontró relación entre estos factores ( $p < .05$ ). Finalmente el 66,7% consiguió un nivel bajo en el Factor de Motivación Laboral: Motivacional y un nivel medio en el Factor de Engagement: Absorción, hallándose también la no existencia entre ambos factores ( $p < .05$ ).

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **2.2.1. Cultura organizacional**

Se encontró (Schein, 1985, citado por Gan y Bernal, 2007, p.51) “El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien hasta el punto de ser consideradas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Años más tarde, Schein propone una nueva visión de cultura organizacional, donde menciona que existen mecanismos directos e indirectos que influyen sobre la cultura de una organización.

Para el autor, la formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras no compatibles con los objetivos. Además, para el autor, es necesario que el grupo posea: un lenguaje común, alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros, normas para situar las relaciones interpersonales, creando el clima o estilo de comunicación, y criterios de recompensas y castigos; aspectos que facilitan a las entidades anticipar y adoptar los cambios que el plantea el entorno para mejorar su servicio y satisfacer con calidad las demandas que le impone la sociedad.

Esto es complementado años más tarde, con lo que mencionaron los autores Trice & Beyer, en 1993 quienes muestran que existen dos categorías que comprenden el concepto de cultura organizacional. Una de ellas son las creencias compartidas e interrelacionadas y la segunda categoría son las formas culturales es decir, las creencias, los símbolos, el lenguaje y también incluyen las acciones a través de los cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y se comunican mutuamente.

Fauvet (1994), propone como cultura de empresa, al conjunto estructurado de valores fundamentales, de códigos y de representaciones. Constituye de hecho una estructura inmaterial de socialización.

Schwartz y Sagiv (1995), definen los valores humanos como objetivos deseables y trans - situacionales que varían de importancia y sirven de principios que guían la vida de las personas. Lo que va a diferenciar a unos valores de otros es el tipo de compromiso motivacional que va a suscitar en la medida en que expresan objetivos conscientes.

Robbins (1996), define que la cultura designa un sistema de significados, común entre los miembros, que una organización se distinga de otra. Existe una percepción común por parte de los miembros de la organización.

Gan (1996), indica que cultura organizacional es la unión de normas y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, así como su enfoque y forma de abordar incidentes e imprevistos, la solución de problemas y conflictos”.

Posteriormente, Pumpin (1998), señala que la cultura empresarial puede conceptualizarse como el conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar que son compartidas por los miembros que componen la organización.

Freitas (2007), en su obra, propone que la cultura organizacional es como una herramienta de comunicación y como un conjunto de representaciones imaginarias construidas y reconstruidas en el día a día. Dependerá además, del ambiente corporativo a partir de normas, valores, creencias, las cuales darán identidad a la organización.

Chiavenato (2007), la Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.

Rodríguez (2008), refiere que cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Cohen (2009), para este autor, entender cómo los valores individuales afectan a la empresa permite crear un mayor ajuste entre los valores del

empleado y los de la empresa. En la medida en que exista mejor congruencia entre los valores de los empleados y los de la empresa, es más fácil que se produzca el compromiso.

Más tarde, Schein (2009), propuso una nueva concepción sobre cultura organización, la cual hace referencia a esta como un fenómeno dinámico, ya que esta por todos lados en una organización y trae consigo un conjunto de estructuras, rutinas reglas y normas orientando y limitando las acciones de los individuos.

### 2.2.2. Elementos de cultura organizacional

Robbins (1993), Menciona que existen varias formas en que la cultura se transmite a los empleados. Los diferentes elementos de la cultura laboral se convierten en herramientas para dar continuidad a la cultura de una organización. Cada uno de estos elementos favorece en diversos grados que el trabajador conozca y asimile la cultura que prevalece en la organización de la que forma parte. Las más influyentes son:

**Historias.** Anécdotas que surgieron en la organización y que se refieren a los fundadores. Las anécdotas ejemplifican decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa. Es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución.

**Rituales.** Son las secuencias constantes de las actividades para reforzar los valores de la organización.

**Símbolos materiales.** Es el diseño y la forma como están dispuestos los elementos materiales de la organización; los espacios, mobiliario, uniformes, privilegios ejecutivos. Estos símbolos materiales dan pauta a los miembros de la organización para darse cuenta de quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe aportarse.

**Lenguaje.** Cada área de la organización tiene un lenguaje particular que lo hace distinto a otras y que da identidad a sus integrantes como parte de una determinada cultura o subcultura.

Todos los elementos mencionados ayudan a transmitir y conservar la cultura de una organización, dependiendo de la situación pueden también influir en la evaluación del desempeño.

### 2.2.3. Características de cultura organizacional

Robbins (1993), Menciona que en general, puede hablarse de siete características que en conjunto definen la cultura de una organización:

**Autonomía individual.** Es el grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.

**Estructura.** Es la forma como está organizada la empresa y las normas, políticas y reglamentos que rigen la empresa.

**Apoyo.** La calidad y la cantidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.

**Identidad.** Consiste en que cada miembro de la organización se identifique no solamente con sus amigos o compañeros de su equipo de trabajo, sino también con la organización en general.

**Desempeño.** Se refiere a la forma de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los trabajadores, así como de la importancia que se le dé a los reconocimientos.

**Tolerancia al conflicto.** Es la habilidad tanto individual como grupal para manejar las relaciones entre compañeros y las situaciones difíciles.

**Tolerancia al riesgo.** Es la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.



## 2.2.4. Dimensiones de cultura organizacional

Shein, inicialmente en los años 80 propuso que la cultura organizacional se dividía en tres niveles, los cuales se relacionarían unos sobre otros, en el primer nivel se encontraría los artefactos, en el segundo nivel se encontraría los valores y las normas de comportamiento, finalmente en el tercer nivel se encontrarían las creencias y apropiaciones de la cultura organizacional. Esta percepción fue modificada e implementada con otro punto de vista propuesto por Calderón, Murillo y Torres (2003) quienes manifiestan que cultura organizacional también puede verse influenciada de manera directa, por mecanismos como la planeación, compensaciones, gestión humana por parte de los directivos; así como también de manera indirecta, por factores tales como el diseño del espacio, el manejo de mitos y leyendas, así como filosofías que crean la cultura de una determinada empresa.

Para Shein, las creencias y apropiaciones forman el corazón de la cultura organizacional; refiere el autor que las apropiaciones son todo aquello que las personas creen realidad y que influyen en la forma como los integrantes de una organización, percibe, piensan y sientes, es decir, estas se dan de manera inconsciente. Por ello lo que asuman los colaboradores de una empresa, o crean real no es generalmente cuestionado. Es así, que bajo la teoría de los autores antes mencionados, se forman los componentes de cultura organizacional, los cuales son:

**Los valores:** Se refiere a los ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que repercuten en su comportamiento. Los valores tienen que ver con las pautas deseables de conducta individual y colectiva, determinando cuáles son las conductas premiadas y cuáles son castigadas. Estas ideas se manifiestan en el plano emocional.

**Las creencias:** Son todas las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Estas ideas están en el plano racional y abarcan concepciones de todo tipo (respecto al ser humano, la sociedad, el mundo, la familia, el trabajo, etc.).

**Clima:** El cual es entendido como la atmosfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, como trabaja el cliente interno entre otros.

**Símbolos materiales.** Es el diseño y la forma como están dispuestos los elementos materiales de la organización; los espacios, mobiliario, uniformes, privilegios ejecutivos. Estos símbolos materiales dan pauta a los miembros de la organización para darse cuenta de quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe aportarse.

**Normas:** Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores

**Filosofía:** Entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

### 2.2.5. Teoría de la integración de niveles de Schein

En 1988 Edgar Schein define a la cultura en tres niveles que se relacionan estrechamente unos con otros, no son estáticos y conforman las creencias y presunciones básicas de cultura organizacional donde en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permite a los individuos cada día expresa y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa, experimentando niveles de compromiso hacia su corporación. Estas presunciones básicas, determinan lo que realmente es cultura organizacional.

A continuación se muestran los niveles de la cultura:

<b>Niveles de la cultura organizacional:</b>	
<b>1° Nivel: Nivel Observable</b>	Estructura física de la empresa y personas que la integran: ambiente físico de la organización, su arquitectura, muebles, equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, registros, etc. Datos fáciles de conseguir pero difíciles de interpretar.

<p><b>2° Nivel: Nivel interpretable</b></p>	<p>Valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa, su identificación solamente es posible a través de entrevistas con los miembros clave de la organización. Un riesgo que se corre en este nivel es recoger idealizando.</p>
<p><b>3° Nivel: Nivel Profundo</b></p>	<p>Creencias o supuestos inconscientes que revelan más fiablemente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que integraban las acciones de la empresa, en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa, con el tiempo estas premisas dejan de ser cuestionadas y se vuelven inconscientes.</p>

La perspectiva señala que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se corresponden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles más superficiales.

### **2.2.6. Teoría Modernista**

Complementando a la teoría anterior, surge una nueva perspectiva, esta percibe a la cultura como una herramienta de manejo, encontrándola como una variable que se puede manipular para aumentar los niveles deseados de productividad en la organización. Buscando finalmente crear un conocimiento que permita ser aplicado a diversos contextos.

### **2.2.7. Teoría Post – modernista**

Propuesta por Myerson y Martin (1997), donde identifican tres perspectivas diferentes en cuanto a la forma de estudiar la cultura organizacional: integración, diferenciación y fragmentación; esta última perspectiva, se basa en buscar principalmente la consistencia, más no la estabilidad en la cultura organizacional; básicamente percibe la cultura organizacional como

inconsistente, ambigua, y en constante cambio. Esta última aparece como una crítica a la perspectiva de la diferenciación afirmando que no existe una sola forma de ver las situaciones es decir existe una multiplicidad.

### **2.2.8. Teoría de la diferenciación**

Partiendo de la premisa que la unidad organizacional se encuentra fragmentada en subculturas, y estas a la vez son representadas de la misma forma que una cultura unitaria, es decir, existe un consenso en cada una, coherencia y estabilidad; para la identificación de las diversas subculturas el investigador se basa en el uso del pensamiento dicotómico.

### **2.2.9. Modelo de Denison para el diagnóstico científico de la cultura organizacional en función del desempeño**

Según Denison (2012), la investigación en las tres últimas décadas ha demostrado que la cultura organizacional impacta el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección; la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad; el estímulo al involucramiento y compromiso de la gente; y el establecimiento de una consistencia institucional fuertemente enraizada en un conjunto de valores nucleares. Estas cuatro características culturales explican la diferencia entre las organizaciones de alto y bajo desempeño.

Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características. Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, flexibilidad versus estabilidad sobre el eje horizontal y del foco externo y del foco interno sobre el eje vertical. A continuación se describirán las cuatro características culturales de las organizaciones efectivas:

**Involucramiento:** Los miembros de la organización se comprometen con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización. Las personas en

todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización. El involucramiento se mide con tres índices: facultamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.

**Consistencia:** Un sistema compartido de supuestos, creencias y valores funciona como un sistema de control internalizado. La consistencia es pues una poderosa fuerza de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental. La consistencia se conforma con los siguientes índices: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.

**Adaptabilidad:** Las organizaciones fuertes en adaptabilidad generalmente experimentan crecimiento en las ventas y en su participación del mercado. Esta característica se estima con los índices de creación de cambio, aprendizaje organizacional y enfoque en el cliente.

**Misión:** Las organizaciones exitosas frecuentemente tienen claro sentido de propósito, dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y además expresa la visión de futuro de la organización. Esta característica se estima por medio de los índices de: dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión.

## 2.2.10. Generando una cultura organizacional positiva y feliz

Gutiérrez, M. (2013) refiere que la felicidad tiene que ver con la combinación de factores externos; sin embargo, el punto de anclaje de la felicidad descrita como un estado del ser, se encuentra en el fortalecimiento de las condiciones internas. Por eso que alcanzar la felicidad interna, demandará paciencia y disciplina, pues la felicidad genuina, tal como el bambú, primero echa raíces antes de crecer y florecer.

Además el autor menciona que dentro de los factores externos está un buen liderazgo por parte de quienes lleven las riendas de cualquier organización, capaces de mostrar integridad, respeto y coherencia frente a sus valores personales y los valores organizacionales, convirtiéndose en ejemplo vivo de un liderazgo consciente para todos. También requiere de sanas políticas internas de gobernabilidad que impliquen desde planes de carrera hasta planes de acción de sucesión perfectamente diseñados; lo que permitirá tener claridad respecto de las competencias por observar y sus pertinentes estrategias de desarrollo, sueldos justos, incrementos con base en políticas claras, desarrollo de competencias, contribución al negocio, colaboración con el equipo y competencias justas. Así mismo, la empresa debe respetar y hacer un balance entre el tiempo destinado al trabajo y el tiempo para la vida privada, es decir, un adecuado uso del tiempo que optimice los recursos organizacionales y personales a favor del cumplimiento de las responsabilidades individuales, del equipo y de la empresa, para balancear sanamente el compromiso del colaborador con el compromiso en sus espacios personales. Una organización responsable, debe fomentar ese equilibrio de manera proactiva estableciendo en sus políticas que para tener un empleado sano y feliz es indispensable que cultive una vida personal sana y feliz.

La empresa debe promover dinámicas que fomenten la sana interacción e integración de todas las personas que conforman la organización, con o sin motivo especial. La sana convivencia no es una tarea para la cena de fin de año, es una tarea diaria que, como cualquier relación humana, merece atención y cuidado.

### **2.2.10.1. Cultura del sentido**

Para el autor, una cultura del sentido debe incrementar la responsabilidad personal de manera incondicional, identificando siempre lo que podemos hacer, eligiendo ser protagonistas de nuevas vidas y no de víctimas de las circunstancias, mostrando respeto por sí mismo, evitando hacer cosas que perjudiquen nuestro cuerpo, pensamientos o emociones.

Refiere que la empresa será exitosa, si desarrolla la cultura del sentido incrementando prácticas de Mindfulness para fortalecer el musculo de atención, reduciendo el efecto de los eventos estresantes, notando las oportunidades y creando nuevos escenarios para el crecimiento global. En la cultura del sentido se desarrolla una mirada amorosa y compasiva libre del sentimiento de lástima frente a los errores y conflictos, buscando soluciones y revitalizando a las personas dentro de los equipos y a la organización entera; además en esta cultura, el esfuerzo fortalece y no desgasta, las ideas se debaten en un entorno de humildad y reflexión. En los desacuerdos se da espacio y legitimidad a la expresión de las emociones, asumiendo que ninguna expresión será en contra de alguna persona en especial, sino que responderá a las actitudes o hechos en concreto.

Para el autor, siempre que vivamos afuera de nosotros tendremos la sensación de que algo nos falta; sin embargo, si vivimos adentro, y desde dentro lo cultivamos y fortalecemos, la felicidad seguirá a la mente como la sombra al cuerpo.

### 2.2.10.2. Categorías de cultura del sentido

La cultura del sentido responde a tres niveles o categorías que facilitan el entendimiento y reconocimiento del sentido del hacer en los contextos habituales. Estos tres niveles son:

<b>Niveles de Cultura del sentido</b>	
<b>SENTIDO FUNCIONAL</b>	Permite entender el propósito fundamental de un puesto o cargo en cualquier organización; aquí no solo se deben describir las acciones por ejecutar y sus competencias básicas, también deberá incluirse el propósito del puesto así como su colaboración frente a la organización.
<b>SENTIDO SISTÉMICO</b>	Tiene que ver con un particular estado de conciencia de los otros y sobre todo, de cómo nuestro actuar individual afecta o influye en el resultado colectivo. El desarrollo y cultivo de esta manera de actuar favorece las relaciones

	interpersonales, la integración, así como el entendimiento del propósito organizacional que nace de los valores institucionales.
<b>SENTIDO TRASCENDENTE</b>	Las personas reconocen que su hacer diario les permite vivir desde un nivel de integridad imposible de medir, pero también inevitable de disfrutar. El entendimiento de que siempre trabajamos para un propósito superior o intangible, es un aliciente que permite dar sentido a cualquier eventualidad de la vida personal, colectiva y organizacional.

### 2.2.11. Engagement

El termino Engagement que ya ha sido traducido al español, refiere la implicancia o implicación emocional. Arévalo & Rosell (sf) citan a Salanova & Schaufeli (2004) que todo sujeto que se encuentra involucrado en el engagement suele ser enérgico, eficazmente focalizado a sus labores, sintiéndose aptitudinalmente predispuesto a contribuir en sus actividades laborales para lo que fue requerido, siendo capaces de reconocer las demandas de tareas laborales con total eficacia. Siendo uno de los puntos de vista de las personas, podría ser considerado como un proceso psicosocial emergente en los grupos que desencadena la potencia grupal o la eficacia colectiva.

Así mismo, Salanova & Schaufeli (s.f. p. 115), cita a Schaufeli, Salanova, González – Roma y Bakker (2002), y hace mención a Engagement como “Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. El Vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental, mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión de Dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo reto por el trabajo. Por ultimo. La absorción



ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando”, y se tienen dificultades desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas”.

## 2.2.12. Compromiso organizacional

Pintado (2014, p.265) hace alusión a este término como el grado en el que el trabajador se muestra identificado con la corporación a la cual representa, siendo este un indicador de la disponibilidad del colaborador a no renunciar y continuar laborando en el futuro en esa misma organización, pues es aquí donde satisface sus esperanzas. Viéndose con mayor frecuencia en trabajadores cuyo tiempo de labor es mayor de los que recién ingresan, en aquellos que han experimentado éxito, como por ejemplo el ser ascendido de puesto, y en los que trabajan en un equipo de trabajo comprometido. La “adicción” al trabajo, para la institución, en ciertas ocasiones es encomiada, valorada, esperada y hasta exigida. Así mismo, el autor del libro, cita a Oates (1919 – 1999). Quien refiere que el compromiso organizacional es la inclinación y la compulsión incontrolable de trabajar de manera incesante. Esta adicción, sin las condiciones elementales puede volverse una dificultad para la corporación, trayendo como consecuencia deterioro en la salud del empleado, así como conflictos en sus relaciones socio familiares.

Así también, el mismo autor cita a Allen & Meyer (1990, pp. 240, 241) quienes proponen tres componentes en cuanto a compromiso organizacional. El componente *afectivo* que se refiere al vínculo, identificación emocional del empleado con su empresa. En segundo lugar, se presenta el componente de *continuación*, basado en los costos en los que los trabajadores asocian a abandonar la corporación.

Meyer y Allen, citan a (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

**Compromiso afectivo: (deseo)** se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

**Compromiso de continuación: (necesidad)** señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

**Compromiso normativo: (deber)** es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador. Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2012).

Finalmente, encontramos el componente *normativo*, el cual se refiere al sentimiento de obligación de permanecer en su institución. Es el compromiso afectivo que refleja la fidelidad basada en la vinculación con la organización, el compromiso de continuación también refleja fidelidad, pues no es probable que una persona pueda conseguir un mejor empleo en otro sitio y el compromiso normativo muestre la lealtad a la compañía más allá del sentimiento de obligación de ser leal.

Por otro lado, Según Gounaris (2008) menciona que existen una serie de factores relacionados al nivel de compromiso del trabajador y por tanto, su relación en el desempeño que muestran, siendo estos, intercambio de valores

entre la empresa y los empleados; comunicación interna; entrenamiento; interés de la dirección por el colaborador y la conciliación entre la vida laboral y familiar.

### **2.2.13. Involucramiento organizacional**

Pintado (2014, p.265) alude que cuando el colaborador participa de manera dinámica, activa y productiva, se le conoce como involucramiento organizacional en función a sus tareas laborales, invirtiendo tiempo y energía en ellos mismo, percibiendo su trabajo como parte central de sus vidas. El ocupar puestos importantes y desempeñarlas bien son insumos relevantes para la visión que tienen sobre ellos mismos (autoimagen). Colaborando de esta forma, a explicar los efectos traumáticos de las despedidas de sus propios puestos en sus necesidades de logro y estima. Cada cliente interno implicado o engaged, se muestra dispuesto al cambio y logra el empoderamiento, la capacidad de realizar una tarea a través de su propia habilidad, así como la responsabilidad compartida. Además, según el autor, estas personas, poseen enormes necesidades de crecimiento y disfrutan en cuanto a su capacidad para la toma de decisiones, evitando el ausentismo y el llegar tarde al trabajo, logrando altos niveles de desempeño, evidencian el deseo por integrarse al todo holístico cuando ejecutan tareas laborales acorde a sus potencialidades (habilidades, destrezas, originalidad e innovación), generándose una comunicación definida y fidedigna respecto a la visión institucional.

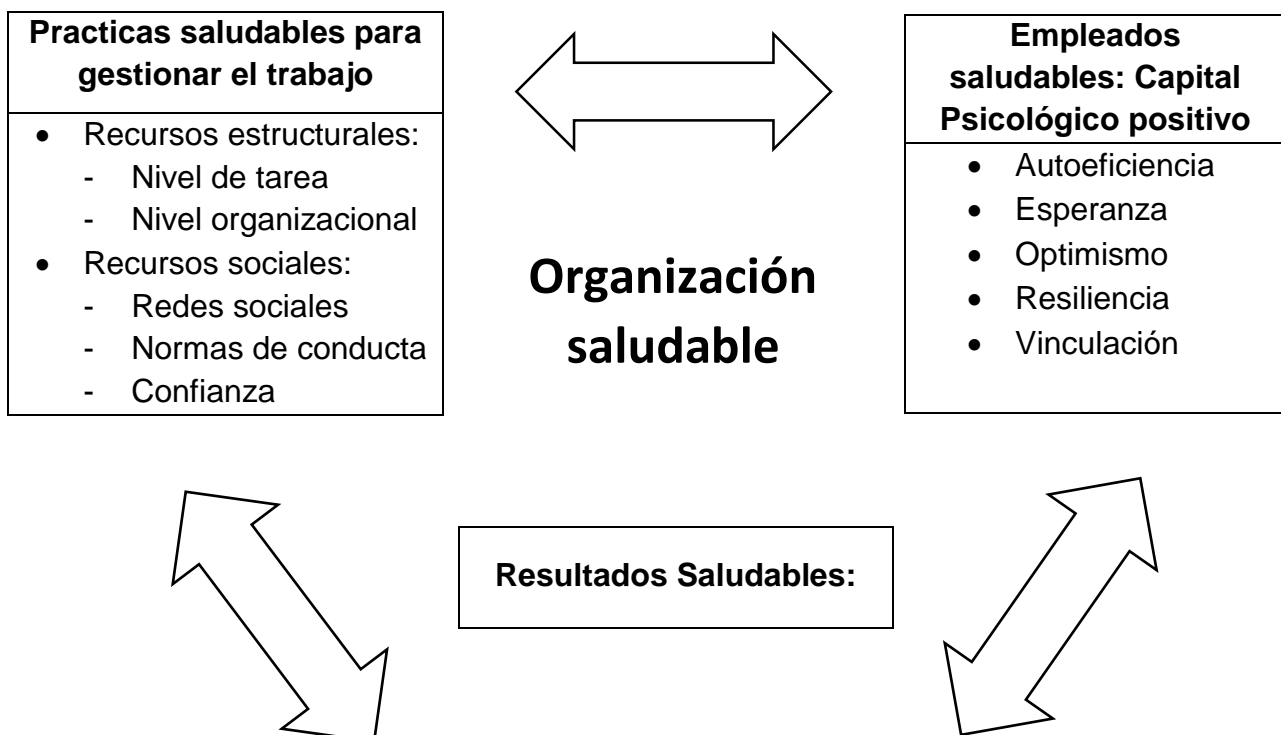
### **2.2.14. Implicación en el trabajo**

Por otro lado, Brown (1996, p.240) manifestó que la implicancia emocional es un estado de implicación que conlleva a un estado de compromiso positivo y relativamente completo de los aspectos básicos de uno mismo en el trabajo, mientras que un estado de alineación conlleva una pérdida de individualidad y la separación de uno mismo del ambiente del trabajo. Como otros han observado, la calidad de vida de un sujeto puede verse afectada en gran medida por el grado de implicancia o alineación en sus funciones.

### 2.2.15. Organizaciones Saludables

Salanova (2009, p. 257 - 258) cita a Bárbara Fredrickson & Jane Dutton (2008), quienes afirman que las organizaciones son contextos vitales para el estudio de las dinámicas y los estados positivos porque los individuos pasan gran parte de su tiempo como miembros de las corporaciones. Así, entender como las organizaciones saludables funcionan y se desarrollan positivamente se convierte en un tema de vital interés.

Siguiendo, las organizaciones saludables son aquellas que ponen en marcha estrategias sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar la salud de los trabajadores y la salud financiera de la organización, mediante buenas practicas relacionadas con la mejora de las tareas, por ejemplo, el diseño y rediseño de puestos, el ambiente de la organización, estrategias de conciliación, que generan resultados relacionados con la excelencia organizacional y mantienen optimas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.



- Productos y/o servicios se excelencia.
- Relaciones positivas con el entorno y la comunidad

### Modelo Heurístico de organización saludable

#### 2.2.16. Flow

Rodríguez & Cifre (2012) alude que el estudio de la experiencia de flow se encuentra relacionada al movimiento de la Psicología Positiva, aunque es conocido que su estudio empezó hace muchos años, desde 1965, dentro de la corriente humanista, muy conocida en la década de los sesentas.

La experiencia de flow se define como “aquella condición en la que la persona está tan inmersa en una actividad que nada más parece importar a su alrededor, se experimenta una alta sensación de disfrute que la persona la realiza por el mero hecho de realizarla” (Csikszentmihalyi, 1990, p.16).

En ocasiones también se ha confundido la experiencia flow con el concepto de engagement o vinculación psicológica con el trabajo, el que se detallará más adelante. Sin embargo, estos conceptos están muy relacionados. Por lo tanto la diferencia entre engagement y el flow en el trabajo radica en que el primero es un estado mental más permanente y relacionado con el trabajo en

general, no obstante, la experiencia de flow se refiere a un estado puntual, muy concreto y dirigido hacia una actividad concreta del trabajo. Por ejemplo una persona engaged con su trabajo es muy probable que tenga muchas experiencias de flow en las diversas tareas o actividades que componen su puesto de trabajo.

También se ha llegado a confundir con satisfacción, esta es el componente de bienestar subjetivo que puede tener tanto una vertiente cognitiva (la evaluación de su trabajo) como emocional (o placer, el estado emocional) según refiere Locke, 1969. El flow no es una emoción en sí misma, sino que es una experiencia momentánea, la cual puede causar o ser antecedente de satisfacción. Por ejemplo, si una persona realiza una actividad que le ha llevado a experimentar un estado de flow durante su realización, causa un estado de satisfacción, experimentando componentes afectivos del bienestar, como entusiasmo, placer o confort.

### 2.2.17. Bienestar subjetivo

Rodríguez & Cifre (2012) refiere que este término es considerado como una manifestación psicológica, es uno de los componentes, indicador, o dimensión de la salud.

### 2.2.18. Dimensiones de engagement

Según Salanova (2012) el engagement posee tres características o dimensiones:

**Vigor:** se refiere a los altos niveles de energía y resistencia mental mientras que se está trabajando, deseando invertir más esfuerzo, incluso cuando se presentan adversidades.

**Dedicación:** Alta implicación en el trabajo, manifestando un sentido de identificación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto al laborar.

**Absorción:** se produce cuando hay una mayor concentración, mientras se vivencia que el tiempo se pasa volando, presentando dificultad para abandonar el trabajo debido a que hay mucho disfrute y concentración experimentada.

## 2.2.19. Teorías psicosociales de engagement

Sobre el Engagement, se han esbozado variedad de puntos de vista; los autores del cuestionario a utilizar, sistematizaron de la siguiente manera:

### 2.2.19.1. Modelo de demandas y recursos laborales (DRL)

Bakker y Demerouti (2013), sustentan el modelo en donde los distintos entornos de trabajo se dividen en dos categorías de demandas y recursos laborales. Es así que las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos relacionados al trabajo que demandan un esfuerzo sostenido. Mientras que los recursos Laborales relatan distintos aspectos que repercuten en la reducción de las exigencias del trabajo siendo decisivo para la consecución de los objetivos del trabajo, estimulando el aprendizaje, el desarrollo y por ende el crecimiento personal.

- ✓ **Demandas cuantitativas:** se refiere a la sobre exigencia, presión temporal, alto ritmo de trabajo, fechas limitadas.
- ✓ **Demandas mentales:** son las funciones que demandan concentración, precisión, atención procesamiento en paralelo, toma de decisiones difíciles.
- ✓ **Demandas Socio – Emocionales:** aquí se encuentra el mobbing (acoso laboral), es decir, tener que mostrar empatía y emociones positivas cuando se siente lo contrario.
- ✓ **Demandas Físicas:** trabajar en situaciones de alto frío, calor o humedad, trabajo de carga y descarga.
- ✓ **Demandas organizacionales:** conflicto de rol, tiempo en el trabajo, inseguridad en las labores, y las funciones entre

empresas.

Otro tipo de características del puesto de trabajo son los recursos laborales que son relevantes para hacer frente a las demandas, pero también son importantes por derecho propio.

- ✓ **Recursos Físicos:** es decir, los equipos de oficina ergonómicamente bien diseñados, el clima laboral, herramientas apropiadas y tecnología actualizada.
- ✓ **Recursos de tarea:** la retroalimentación sobre el desempeño de funciones, diversidad de tareas, claridad en el rol ejecutado, oportunidades para la administración de capacidades, y autonomía en el trabajo.
- ✓ **Recursos Sociales:** apoyo de colegas, coaching, trabajo en equipo, participación en toma de decisiones.
- ✓ **Recursos de la organización:** se refieren a las oportunidades que tiene el colaborador en la participación de proyectos que involucren retos en cuanto a su formación profesional.
- ✓ **Recursos trabajo – familia:** esto quiere decir, la flexibilidad en los horarios y el apoyo por parte de su pareja en cuanto a lo social.

El modelo propuesto, asume dos tipos de procesos: un proceso de deterioro de la salud en donde las exigencias extremas son las que fatigan al empleado, y otro proceso es el de motivación, en el que los recursos dan acceso de manera eficaz a las demandas laborales, fomentando de esta forma, la participación, dando como resultado aspectos positivos. Estos procesos son:

- ✓ **Proceso de deterioro de la salud:** expone el mantenimiento del rendimiento bajo condiciones demandantes o exigentes por parte de la corporación, para lo cual se exige un esfuerzo mental por parte del colaborador. Cuando un empleado se enfrenta a exigencias laborales incluyendo bajos recursos, generalmente



umentan esfuerzos al máximo con el fin de acomodarse a las altas demandas ambientales.

- ✓ **Procesos de motivación:** en este proceso, son los recursos laborales de las organizaciones que poseen una función de motivación intrínseca, ya que fomenta el crecimiento del trabajador, en cuanto a su profesión, aprendizaje y desarrollo. Sin embargo, también pueden optar por la motivación extrínseca, ya que son elementos necesarios para el logro de las metas en el trabajo.

### 2.2.19.2. Modelo espiral de la salud ocupacional (RED)

Rodríguez & Cifre (2012, p. 46), citan a (Salanova, Cifre, Martínez & Llorens, 2007) quienes mencionan que este modelo va más allá de sus antecesores, puesto que estudia la salud psicosocial desde una aproximación integral, englobando en un mismo modelo la evaluación del malestar psicosocial (por ejemplo, Burnout, tecno estrés, adicción al trabajo) combinado con el estudio de factores de salud más positivos (por ejemplo, engagement, satisfacción, emociones positivas, flow, o bienestar subjetivo; y consecuencias organizacionales (por ejemplo, desempeño, calidad de trabajo y del producto, absentismo, compromiso organizacional, compromiso social). Es así, como este modelo es de gran importancia a los factores del ambiente laboral que, tal y como lo hacen los modelos en los que se asienta (principalmente el Modelo Demandas-Recursos Laborales de Demerauti y otros, 2001, descrito por Llorens y otros, 2009). El modelo propone la diferenciación entre “demandas amenazantes y demandas retadoras, lo que permite explicar de manera más ajustada las relaciones contradictorias de las demandas y la salud psicosocial.

Desde esta perspectiva las demandas amenazantes (conflictos de roles), refiriéndose a aquellas demandas negativas que tienen el potencial para dañar el logro o beneficio personal, provocando

emociones negativas y un estilo pasivo de afrontamiento. Son las demandas retadoras (sobrecarga cuantitativa) son valoradas positivamente por tener el potencial para promover beneficios o logros personales, oportunidades para el desarrollo y realización personal, provocando emociones positivas y un estilo de afrontamiento o de solución de problemas.

Además mantiene la diferenciación entre recursos y demandas laborales nivel de tareas, a nivel social y a nivel organizacional. La diferencia se encontraría en que amplía la evaluación de dichas demandas y recursos a nivel Extra – organizacional considerando, tanto el conflicto como la conciliación familia – trabajo. Así mismo, otra característica que lo distingue, es la asunción de espirales de deterioro y de motivación de la salud ocupacional, presentando a las demandas y recursos, extra laborales como individuales, responsables de dos principios psicológicos diferentes, desarrollándose en el tiempo en forma de espirales: 1. La espiral del deterioro de la salud y 2. La espiral de la motivación, según la cual cuando las creencias de eficacia de un sujeto son elevadas y creen que controlan su ambiente de forma adecuada, crece la probabilidad que perciban más demandas retadoras y más recursos laborales. Esto incrementa la posibilidad de que estos individuos gocen de mayores niveles de bienestar subjetivo y le genera un mayor compromiso con la corporación, siendo responsables del incremento de los niveles de recursos personales, como la autoeficacia, siguiendo, la espiral de motivación. (p.49)

### **2.2.19.3. Modelo de canal ampliado – Flow (Bienestar subjetivo)**

Rodríguez & Cifre (2012, pp. 49, 50), citan a (Csikszentmihalyi, 1997) quien presenta como antecedente básico que la experiencia de flow se dará siempre y cuando se dé la siguiente condición, el equilibrio entre un nivel alto de habilidades. Lo que implica dos factores importantes, muy relacionados con los modelos antes descritos. En primer lugar hace

alusión a los recursos personales que en este caso, se relacionan a las habilidades o destrezas que tienen los trabajadores para llevar a cabo una determinada función. Y en segundo lugar contempla las demandas laborales que equivaldrían en este modelo, el nivel de reto o desafío de la función que es percibido por parte del trabajador.

#### **2.2.19.4. Modelo teórico de experiencias positivas**

Rodríguez & Cifre (2012, p. 50) mencionan en su guía, que teniendo en cuenta los tres modelos descritos, se ha elaborado un modelo teórico de experiencias positivas, que guiará tanto la descripción de variables antecedentes y consecuencias del bienestar subjetivo y del flow en el contexto laboral. Según este modelo existirían una serie de factores individuales que actuarían como antecedente a la hora de percibir los factores ambientales, es decir, los recursos y las demandas extra laborales. La optimización de estas experiencias positivas tendrá consecuencias positivas tanto a nivel individual como organizacional.

#### **2.2.20. Teoría de psicología positiva**

Salanova (2009) cita a (Seligman, 1999, p. 249) menciona que la Psicología positiva, es definida como el estudio científico del funcionamiento humano.

El punto de partida de la Psicología positiva incluye tres aspectos. En primer lugar tenemos que existe una crítica a las insuficiencias del modelo médico actual de la salud, en segundo lugar, un acercamiento a los resultados positivos y en tercer lugar, hay una firme creencia de que tales resultados podrán, a largo plazo, ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales y en la ampliación de la salud en toda su extensión. Los principales impulsores de este movimiento son Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi, quienes editaron el número especial sobre Psicología Positiva en la revista *American Psychologist* de junio de 2000. Los autores antes mencionados, proponen que la meta de la Psicología Positiva es

“catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación en solucionar únicamente las cosas que van mal en la vida, generando aspectos positivos en el ser humano”.

Estudia en base a criterios científicos el funcionamiento óptimo del ser humano, teniendo como objetivo dentro de los grupos de las organizaciones, el describir, explicar y predecir el funcionamiento inmejorable en estos contextos, así como el optimizar, incrementando la calidad de vida laboral y organizacional; lo cual hace que el Engagement encaje en esta nueva perspectiva, ya que ha tomado un impulso significativo en los últimos tiempos. Por lo tanto el surgimiento de la Psicología Positiva dio origen a la tierra fértil que hizo el Engagement, flor de la investigación, la aparición del compromiso en el principio del siglo XXI tiene que ver con dos desarrollos convergentes, en primer lugar, la creciente importancia del capital humano y la implicación psicológica de los empleados en los negocios; y en segundo lugar, el aumento del interés científico en los estados psicológicos positivos.

Siguiendo a Snyder & López (2002) para que lo anteriormente mencionado sea posible es necesario, entre otras acciones, realizar una clasificación de las principales fortalezas y virtudes cívicas de los sujetos. La posibilidad de medir las fortalezas humanas nos permitirá no solo comprender esas fortalezas sino también poder aumentarlas. Es decir, la clasificación tendría una doble meta: la comprensión (investigación) y la aplicación (ejercicio profesional) de estas fortalezas humanas.

## **2.2.21. Teoría de la felicidad en el trabajo**

### **2.2.21.1. ¿Cómo incrementar el engagement en el trabajo?**

Salanova, & Schaufeli (2009) mencionan que tras estimar que las acciones, pensamientos y actitudes de cada persona determinan hasta un 40% de su propia felicidad, han sido abundantes los estudios en el campo de la psicología positiva que intentan determinar cuáles son las

actividades que tienen mayor impacto en los niveles subjetivos de bienestar psicológico. Gracias a estos trabajos se ha llegado a establecer un catálogo de actividades positivas de tipo conductual, cognitivo y volitivo que, si bien no están necesariamente circunscritas al ámbito laboral, tienen plena aplicación y vigencia en éste en la medida en que contribuyen a fortalecer el engagement en el trabajo.

Ahora bien, aunque estas actividades le competen a cada persona, la organización puede desempeñar un rol protagónico en ponerlas al alcance de todos, anunciándolas y promoviendo su utilización en aras de favorecer la salud y el bienestar de todos sus empleados.

#### **2.2.21.2. Categorías cognitivo conductuales para incrementar el engagement**

Los autores antes mencionados, refieren que las categorías cognitivo conductuales para incrementar el engagement son las siguientes:

##### **Cuidado de la mente y del cuerpo**

En esta primera categoría se engloban cuatro actividades: hacer ejercicio físico, dormir bien, meditar y simular felicidad. El adagio clásico que dice “*mente sana en cuerpo sano*” ha sido corroborado por abundantes evidencias científicas que prueban los efectos psicológicos positivos del ejercicio físico.

##### **Práctica de las virtudes**

Vivir una vida plena depende de la autorrealización de las fortalezas, talentos y potencialidades de cada cual. Por eso, es esencial identificarlas y promoverlas. Con tal fin, el equipo de investigación de Seligman diseñó un cuestionario para que cualquiera pueda identificar sus propias fortalezas.

##### **Fortalecer las redes sociales**

El *engagement* aumenta cuando los empleados tienen espacios para socializar entre ellos, compartiendo sus experiencias o, por ejemplo, celebrando juntos los logros en el trabajo. De hecho, en diversas investigaciones se ha encontrado que el apoyo social es un buen amortiguador del estrés laboral.

### **Toma de decisiones**

Se encuentra en relación con el control de los propios objetivos y el uso de la voluntad para promover el bienestar subjetivo. Al tomar decisiones: establecer metas personales, buscar el *flow* (*flujo*) y desarrollar estrategias de afrontamiento.

## **2.3. Definición de términos básicos**

### **2.3.1. Cultura organizacional**

Schein propone una nueva visión de cultura organizacional, donde menciona que esta es la base de las presunciones básicas y creencias

que comparten los miembros de una empresa, los cuales trabajan inconscientemente de esta manera la cultura puede ser intervenida por mecanismos directos como la planeación, compensaciones, gestión humana por parte de los directivos, pero también hay mecanismos indirectos como el diseño del espacio, el manejo de mitos y leyendas y filosofías que influencia la cultura.

### **2.3.2. Engagement**

Salanova & Schaufeli (s.f. p. 115), cita a Schaufeli, Salanova, González – Roma y Bakker (2002), y hace mención a Engagement como “Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo y diseño correlacional causal – unidireccional.

##### 3.1.1. Tipo de investigación:

El presente proyecto de investigación según su tipología es:

**Por su finalidad es aplicada**, debido a que se basa en solucionar problemas sociales prácticos, generando aportes al conocimiento



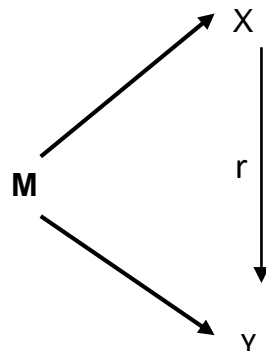
científico desde un punto de vista teórico. Así mismo, **por su naturaleza** es cuantitativa debido a que se utilizarán instrumentos los cuales tienen por finalidad la medición sistemática y el análisis estadístico. Finalmente, **por su alcance temporal, es transversal**, porque solo se aplicará una vez, analizando la incidencia de las variables y su interrelación en un determinado momento.

### 3.1.2. Diseño de la investigación:

El diseño es de tipo no experimental, buscando el estudio de las variables, análisis y observación de estas.

De diseño correlacional, pues busca conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Causal – unidireccional, pues la variable independiente va a influir únicamente sobre la variable dependiente.



#### Dónde:

**M** = Colaboradores una empresa agroindustrial.

**X** = Cultura Organizacional

**Y** = Engagement

**r** = relación de ambas variables

### 3.2. Población

Estuvo constituida por todos los colaboradores de una empresa agroindustrial de la ciudad de Chiclayo, siendo un total de 355 colaboradores (información obtenida por el área de Recursos Humanos).

### 3.3. Muestra

Se utilizó el muestreo estratificado no probabilístico, los estratos estuvieron definidos por las áreas: Campo, Fabrica y Administrativos. Para conseguir representatividad; el tamaño de muestra fue calculado con una confianza del 95% y una precisión de 0.05.

A continuación se presenta el cálculo y diseño de la muestra:

El tamaño de la muestra se calcula para estimar la proporción en muestreo estratificado con asignación de Neyman, en la cual se toma en cuenta el tamaño y varianza de cada estrato, y cuya fórmula es como sigue:

$$\text{Tamaño general de muestra } n = \frac{\left( \sum_{h=1}^L W_h \sqrt{p_h \cdot q_h} \right)^2}{V + \frac{\sum_{h=1}^L W_h^2 (p_h \cdot q_h)}{N}}, \text{ donde } V = \left( \frac{d}{Z} \right)^2 \text{ Varianza deseada}$$

Para una confianza de 0.95, el desvío normal es  $Z=1.96$  y una precisión  $d=0.05$ , entonces la varianza deseada debe ser:

$$V = \frac{0.05}{1.96} = 0.0006508$$

La asignación del tamaño de muestra a los estratos se hará con la fórmula:

$$n = \frac{W_h \sqrt{p_h \cdot q_h}}{\sum_{h=1}^L W_h \sqrt{p_h \cdot q_h}} \times n$$

Considerando la siguiente tabla de cálculos, el tamaño de muestra será:

$$n = \frac{(0.50)^2}{0.0006508 + \frac{0.0501}{355}} = 271.29 \cong 271$$

Como  $N/n$  es mayor al 5%, entonces se procede a hacer la corrección de la muestra:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{n}{N}} = \frac{355}{1 + \frac{271}{355}} \cong 153.78 \cong 154$$

La muestra de 154 colaboradores, según las áreas se distribuyen de la siguiente manera:

ÁREA	POBLACIÓN	MUESTRA
Primero	178	80
Segundo	112	54
Tercero	65	20
<b>TOTAL</b>	<b>355</b>	<b>154</b>

#### **Criterios de inclusión:**

Trabajadores desde los 25 a 60 años aproximadamente.

Trabajadores que hayan cumplido un año laborando en la empresa.

Trabajadores pertenecientes a las áreas que fueron brindadas por RR.HH.

Trabajadores de ambos sexos: masculino y femenino.

Trabajadores que hayan respondido de forma completa los instrumentos psicológicos.

Trabajadores que participaron en la evaluación sin ningún reclamo.

#### **Criterios de exclusión:**

Trabajadores que no hayan dado respuesta a todas las preguntas de una o ambos instrumentos psicométricos.

Trabajadores que no deseen resolver o contestar los instrumentos.

### **3.4. Hipótesis**

#### **3.4.1. Hipótesis General**

H1: Existe relación entre Cultura Organizacional y Engagement en colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre Cultura organizacional y Engagement en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

### **3.4.2. Hipótesis Específicas**

H1: Existe relación entre el factor Valor y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Valor y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Valor y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Valor y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Valor y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Valor y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Creencias y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Creencias y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Creencias y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Creencias y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Creencias y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Creencias y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Clima y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Clima y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Clima y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Clima y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Clima y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Clima y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Normas y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Normas y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Símbolos y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Símbolos y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe la relación entre el factor Símbolos y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe la relación entre el factor Símbolos y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Símbolos y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Símbolos y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Filosofías y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Filosofías y la dimensión Vigor en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Filosofías y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Filosofías y la dimensión Dedicación en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H1: Existe relación entre el factor Filosofías y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque.

H0: No existe relación entre el factor Filosofías y la dimensión Absorción en los colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque

### 3.5. Variables

#### 3.5.1. Cultura Organizacional

Valores

Creencias

Clima

Normas

Símbolos

Filosofías

#### 3.5.2. Engagement

Vigor

Dedicación

Absorción

### 3.6. Operacionalización

#### Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional

Según su naturaleza es cuantitativa, porque sus valores al ser medidos pueden expresarse numéricamente y en diversos niveles; según su causalidad es independiente porque es considerada como estímulo; según su extensión temática es genérica porque hace referencia a una variable de estudio que trata un tema de amplio contenido y que involucra

diversas dimensiones; según su extensión poblacional es estándar porque está referida a variables de estudio que tratan temáticas que pueden encontrarse fácilmente en cualquier población, en tal sentido sus grupos de estudio son de fácil acceso.

<b>VARIBLE</b>	<b>FACTORES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	VALORES	Innovación	1	Instrumento para Medir Cultura Organizacional
		Trabajo en equipo	2	
		Cumplimiento de metas.	3	
	CREENCIAS	Influencia interna	4	
		reconocimiento salarial	5	
		Recursos materiales	6	
	CLIMA	Crecimiento personal	7	
		Cooperación	8	
		Autonomía	9	
	NORMAS	Puntualidad	10	
		presentación del personal	11	
		Sanciones	12	
	SIMBOLOS	Celebración de fechas especiales	13	
		Incentivos	14	
		identificación	15	
	FILOSOFIAS	Direccionalidad laboral e institucional	16	
		Consideración del cliente	17	

		interno		
		Interés de la empresa en el desarrollo del cliente interno	18	

### **Operacionalización de la Variable Engagement**

Según su naturaleza, es cuantitativa porque sus valores al ser medidos pueden expresarse numéricamente y en diversos niveles; Según su causalidad es dependiente, debido a que la respuesta ejercida por una variable independiente; según su extensión temática es genérica ya que involucra diversos enfoques. Finalmente, por su extensión poblacional es estándar ya que puede encontrarse fácilmente.

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE**



**VARIABLE      DIMENSIONES      INDICADORES      ITEMS      DATOS**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	DATOS
<i>ENGAGEMENT</i>	<b>VIGOR</b>	Energía	1, 4, 7	Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES)
		esfuerzo en el trabajo	16	
		Resistencia mental	10	
		persistencia	13	
	<b>DEDICACIÓN</b>	Propósito del trabajo	2	
		entusiasmo	5	
		orgullo	11	
		visión de reto	14	
	<b>ABSORCIÓN</b>	inspiración	8	
		Sentimientos de felicidad,	9	
concentración,		16		
Placer por el trabajo		15		
Inmerso en el trabajo		3,6		

**3.7. Abordaje metodológico, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**3.7.1. Abordaje metodológico**

El enfoque utilizado fue cuantitativo con el método lógico – deductivo, puesto que trabajo de manera objetiva y desde una perspectiva estadística, así mismo, porque parte de lo general a lo específico. (Hernández, et al 2003).

Además es aplicada, debido a que se basa en solucionar problemas sociales prácticos, generando aportes al conocimiento científico desde un

punto de vista teórico. Zorrilla (1993). Así mismo, por su naturaleza es cuantitativa debido a que se utilizarán instrumentos los cuales tienen por finalidad la medición sistemática y el análisis estadístico. Finalmente, por su alcance temporal, es transversal, porque solo se aplicará una vez, analizando la incidencia de las variables, su manipulación y su interrelación en un determinado momento.

### **3.7.2. Técnicas de recolección de datos**

La técnica que se utilizó fue la evaluación psicológica: es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta. (Anastasi, Urbina; 1998).

La técnica que se utilizará es el método del cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta. Casas, Repullo & Donado (2003).

Es por ello que en la presente investigación se utilizará el cuestionario de Engagement para medir el compromiso o involucramiento en el trabajo. Salanova (2000). Así mismo se utilizará el instrumento para evaluar Cultura organizacional, a fin de evaluar los factores que involucran cultura organizacional dentro de una determinada institución. Olmos & Socha (2006).

### **3.7.3. Instrumentos de recolección de datos**

#### **3.7.3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

##### **Ficha Técnica**

El nombre de la prueba se denomina Instrumento para Medir Cultura Organizacional, cuyos autores originales son: Carolina Olmos Torres y Katerine Fandiño. La estandarización y Validación para Chiclayo – Perú, fue realizado por las investigadoras: Luna Victoria & Mío (2016). En cuanto a la administración, puede ser individual y colectiva. La duración del instrumento es de 15 a 25

minutos. Su aplicación será a trabajadores de una determinada organización.

En cuanto al material, se utilizará el cuadernillo de preguntas. El objetivo del instrumento es que se trata de una escala independiente que evalúa opiniones del trabajador con respecto a sus labores dentro de la empresa. Así mismo, los ítems son respondidos a través de la escala tipo Likert, presentando cinco valores categoriales (nunca, ocasionalmente, algunas veces, frecuentemente, siempre).

La escala consta de 18 ítems, los cuales miden seis grandes factores: valores, creencias, clima, normas, símbolos, filosofía.

El mismo, fue validado en la Universidad de la Sabana, Chía por las mencionadas autoras. La validación se llevó a cabo mediante seis jueces expertos, entre los que se encuentran: Docentes del área de Desarrollo Humano en las organizaciones, Decana de la Facultad de Psicología de la universidad piloto de Colombia, jefes del departamento de Gestión Humana, Psicólogos investigadores con experiencia en psicometría. Finalmente se tomó en cuenta, que para terminar la validación y estandarización a la ciudad y población de estudio, se realizó mediante la aplicación a sujetos que se encontraron inmersos en la organización donde se llevará a cabo la investigación.

### **3.7.3.1. CUESTIONARIO DE ENGAGEMENT**

#### **Ficha Técnica**

El nombre del instrumento a utilizar designa, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES). Siendo los autores originales: Hallberg Ulrika E., Schaufeli Wilmar. Filiación: investigadores del departamento de psicología de la Universidad de Estocolmo. La prueba es de origen suizo y el Instituto de Investigación de Utrecht, Pays – Bas. Su publicación fue en el año 1999. La adaptación española fue realizada por Salanova (2000). Por otro lado la estandarización y validación para Chiclayo – Perú, estuvo a cargo de las investigadoras: Luna Victoria Ramírez & Mío. La

administración de la prueba puede ser individual o colectiva, cuyo tiempo de duración oscila en un periodo de 10 a 15 minutos.

En cuanto al ámbito de aplicación, se aplica en organizaciones y trabajadores. El objetivo es medir el compromiso o involucramiento en el trabajo. Disponible en 10 idiomas alemán, español, finlandés, francés, griego, holandés, inglés, noruego, portugués y sueco. Así mismo se ha creado una versión corta de nueve ítems, tres ítems de cada una de las tres escalas también supera los criterios de calidad psicométrica.

En lo concerniente al tipo de respuesta: los ítems son respondidos a través de escalamiento tipo Likert de cinco valores categoriales (casi nunca o pocas veces al año, algunas veces o una vez al mes, regularmente o pocas veces a la semana, bastantes veces o una vez por semana, casi siempre o todas las semanas, siempre o todas las semanas).

Finalmente la descripción de la escala consta de 17 ítems, distribuidos homogéneamente en las tres dimensiones que evalúa la prueba.

### 3.8. Procedimiento para la recolección de datos

Para el análisis estadístico e interpretación de datos se siguieron los siguientes pasos:

**Fase I:** Se seleccionaron dos programas estadísticos para el análisis de datos del presente estudio: Microsoft Excel 2013 y el Software Estadístico R.

**Fase II:** Se obtuvieron los dos software de análisis de datos, se instalaron y se comprobaron que los mismos funcionen en el ordenador designado para la presente investigación.

**Fase III:** En esta etapa se procedió a la exploración respectiva de los datos de toda la investigación. El software Excel, se usó para transformar

las puntuaciones de los ítems del instrumento de medición de la variable, estas conversiones se hicieron para obtener la calificación y agrupar las puntuaciones totales, a fin de realizar el proceso de validez, confiabilidad y estandarización.

**Fase IV:** El software Estadístico R. se usó para transformar las medidas escalares a medidas ordinales obtenidas en el Excel, creando así variables categorizadas según niveles, determinando estadística descriptiva y análisis de frecuencias mediante tablas. A su vez para la comprobación de hipótesis se realizó un análisis sobre la relación entre ambas variables, factores y dimensiones, aplicando el estadístico exacto de Fisher, para ver diferencias significativas entre variables.

**Fase V:** Se utilizó el estadístico exacto de Fisher, porque según Cochran en 1952, refiere que si obtenemos más del 20% con frecuencias esperadas menor a 5 se recomienda no usar la prueba de Chi cuadrado.

### 3.9. Análisis estadísticos de datos

A fin de realizar el análisis de datos estadísticos de la presente investigación, se utilizaron Microsoft Excel 2013 y el Software Estadístico R.

### 3.10. Principios éticos

Los principios que se tomaron en cuenta para la investigación, teniendo como referencia al código de ética que emplea el colegio de psicólogos del Perú, ya que ayudó al bienestar y respeto de la persona participante, teniendo en cuenta estos aspectos importantes, el trabajo de la ética profesional; es informar al colaborador de todas las características de la investigación que puedan influir en su decisión de participar y de explicar

otros aspectos de la investigación sobre los que pregunte el partícipe; se brindó la apertura y honestidad, las cuales son características esenciales para la relación entre el investigador y el sujeto en estudio. Se respetó la libertad del individuo para declinar su participación o para que se retire de la investigación; la investigación empezó con el establecimiento de un acuerdo claro y justo entre el investigador y el participante, respetando a la persona, en la medida de sus capacidades, se les proporcionó la oportunidad de escoger lo que les pueda ocurrir o no. Se especificaron con claridad las responsabilidades de cada uno. Se mantuvo la obligación de honrar todas las promesas y compromisos en el acuerdo. Después de recoger los datos, se proporcionó al trabajador, la información sobre la naturaleza del estudio, a fin de aclarar cualquier malentendido que pueda haber surgido. La información obtenida durante el curso de la misma será totalmente confidencial, bajo las normas del código de ética del psicólogo.

### **3.11. Principios de rigor científico**

En cuanto a los criterios de rigor, de este estudio se ha considerado los siguientes instrumentos que han sido validados, para determinar la consistencia, así mismo la confiabilidad.

La validez de los datos, las variables de estudio ha pasado por un proceso estadístico de validez y confiabilidad donde asegura la fiabilidad de los datos; a su vez cada prueba ha sido codificada y protegida para evitar alguna confusión.

El número de colaboradores que participaron en esta investigación para la prueba piloto estuvo conformado por los 123 colaboradores, quienes sirvieron para el estudio piloto en cuanto a la validación, confiabilidad y

estandarización de ambos test, ayudando de esta forma al control y manejo del grupo. Así mismo, el número utilizado para la investigación fue de 154 colaboradores.

El ambiente donde se realizó la investigación, fue amplio, donde cada participante respondió los instrumentos, sin distractores, presencia de buena ventilación e iluminación, lo que permitió a una adecuada concentración e interés en el desarrollo de la prueba por administrar.

Cada prueba administrada fue revisada de manera minuciosa para confirmar si han respondido de forma correcta y clara.

La administración del instrumento de prueba estuvo a cargo de las investigadoras responsables, junto con un administrativo de empresa, donde tuvo una previa capacitación para el acompañamiento y apoyo en el trabajo de investigación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Resultados en tablas

**TABLA 1**

*Relación entre Cultura organizacional y Engagement en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

	Cultura		Engagement				Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
<b>BAJO</b>	18	11.7%	66	42.9%	24	15.6%	108	70.1%
<b>MEDIO</b>	1	0.6%	6	3.9%	2	1.3%	9	5.8%
<b>ALTO</b>	1	0.6%	14	9.1%	22	14.3%	37	24.0%



Total 20 13% 86 55.8% 48 31.2% 154 100%

Nota: p-valor = 0.0005331

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

**Correlaciones**

		CULTURA	ENGAGEMENT
Tau_b de Kendall	Cultura	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
	Engagement	Coefficiente de correlación	.308
		Sig. (bilateral)	.000

En la tabla 1, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, para ello se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.0005331$ )  $<$  ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis de que si existe relación significativa. Se puede observar también que existe baja correlación entre las variables de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.308.

**TABLA 2**

*Relación entre valor y vigor en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

VALOR	VIGOR						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	73	47.4%	5	3.2%	19	12.3%	97	63.0%
MEDIO	22	14.3%	4	2.6%	2	1.3%	28	18.2%
ALTO	11	7.1%	4	2.6%	14	9.1%	29	18.8%
Total	106	68.8%	13	8.4%	35	22.7%	154	100.0%

Nota: p-valor = 0.0003194

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

**Correlaciones**

		VALOR	VIGOR
Tau_b de Kendall	VALOR	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
	VIGOR	Coefficiente de correlación	.214
		Sig. (bilateral)	.005

En la tabla 2, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, para esto se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.0003194$ ) < ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis de que si existe relación significativa. Así mismo se evidencia baja correlación entre las variables de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.214.

**TABLA 3**

*Relación entre valor y dedicación en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

VALOR	DEDICACION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO		Colaboradores	%
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	71	46.1%	9	5.8%	17	11.0%	97	63.0%
MEDIO	22	14.3%	1	0.6%	5	3.2%	28	18.2%
ALTO	14	9.1%	3	1.9%	12	7.8%	29	18.8%
Total	107	69.5%	13	8.4%	34	22.1%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.05841

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

### Correlaciones

		VALOR	DEDICACION
Tau_b de Kendall	VALOR	1.000	0.150
		.	.047
DEDICACION		.150	1.000
		.047	.

En la tabla 3, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, donde se utilizó la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.05841$ )  $>$  ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis, aceptando la hipótesis nula donde no existe relación significativa.

**TABLA 4**

*Relación entre valor y absorción en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

VALOR	ABSORCION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO		Colaboradores	%
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%		
BAJO	74	48.1%	9	5.8%	14	9.1%	97	63.0%
MEDIO	22	14.3%	5	3.2%	1	0.6%	28	18.2%
ALTO	11	7.1%	11	7.1%	7	4.5%	29	18.8%
Total	107	69.5%	25	16.2%	22	14.3%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.0002951

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

### Correlaciones

		VALOR	ABSORCION
Tau_b de Kendall	VALOR	1.000	0.205
	Sig. (bilateral)	.	.006
ABSORCION	Coefficiente de correlación	.205	1.000
	Sig. (bilateral)	.006	.

En la tabla 4, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.0002951$ )  $<$  ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis donde si existe relación significativa entre las variables de estudio. Así mismo, se encuentra que existe baja correlación entre las dimensiones de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.205.

**TABLA 5**

*Relación entre creencia y vigor en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

CREENCIAS	VIGOR						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO		Colaboradores	%
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	38	24.7%	4	2.6%	13	8.4%	55	35.7%
MEDIO	48	31.2%	3	1.9%	5	3.2%	56	36.4%
ALTO	20	13.0%	6	3.9%	17	11.0%	43	27.9%
Total	106	68.8%	13	8.4%	35	22.7%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.0008667

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

### Correlaciones

		CREENCIAS	VIGOR
Tau_b de Kendall	CREENCIAS	1.000	0.145
	Sig. (bilateral)	.	.050
VIGOR	CREENCIAS	.145	1.000
	Sig. (bilateral)	.050	.

En la tabla 5, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, para ello se utilizó la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.0008667$ )  $<$  ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis donde si existe relación significativa entre las variables de estudio. Se ha encontrado también que existe muy baja correlación entre las dimensiones de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.145.

**TABLA 6**

*Relación entre creencia y dedicación en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

CREENCIAS	DEDICACION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	40	26.0%	3	1.9%	12	7.8%	55	35.7%
MEDIO	47	30.5%	3	1.9%	6	3.9%	56	36.4%
ALTO	20	13.0%	7	4.5%	16	10.4%	43	27.9%
Total	107	69.5%	13	8.4%	34	22.1%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.001657

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

### Correlaciones

		CREENCIAS	DEDICACION
Tau_b de Kendall	CREENCIAS	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
	DEDICACION	Coeficiente de correlación	.172
		Sig. (bilateral)	.020

En la tabla 6, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores en relación a la pregunta ¿existe relación entre Creencia y Dedicación en los colaboradores, donde se realizó la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.001657$ )  $<$  ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis donde si existe relación significativa entre las variables de estudio. Además se evidencia muy baja correlación entre las dimensiones de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.172.

**TABLA 7**

*Relación entre creencia y absorción en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

CREENCIAS	ABSORCION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	42	27.3%	2	1.3%	11	7.1%	55	35.7%
MEDIO	47	30.5%	6	3.9%	3	1.9%	56	36.4%
ALTO	18	11.7%	17	11.0%	8	5.2%	43	27.9%
Total	107	69.5%	25	16.2%	22	14.3%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 1.49e-06

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

### Correlaciones

		CREENCIAS	ABSORCION
Tau_b de Kendall	CREENCIAS	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.005
	ABSORCION	Coefficiente de correlación	.206
		Sig. (bilateral)	.005

En la tabla 7, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores en relación a la pregunta ¿existe relación entre Creencia y Absorción en los colaboradores, para esto se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 1.49e-06$ ) < ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis donde si existe relación significativa Así también, se encuentra que existe baja correlación entre las dimensiones de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.206.

**TABLA 8**

*Relación entre clima y vigor en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

CLIMA	VIGOR						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO		Colaboradores	%
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%		
BAJO	59	38.3%	5	3.2%	13	8.4%	77	50.0%
MEDIO	21	13.6%	1	0.6%	5	3.2%	27	17.5%
ALTO	26	16.9%	7	4.5%	17	11.0%	50	32.5%
Total	106	68.8%	13	8.4%	35	22.7%	154	100.0%

Nota: p-valor = 0.043

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

**Correlaciones**

	CLIMA	VIGOR
--	-------	-------

Tau_b de Kendall	CLIMA	Coefficiente de correlación	1.000	0.198
		Sig. (bilateral)	.	.008
		N	154	154
	VIGOR	Coefficiente de correlación	.198	1.000
		Sig. (bilateral)	.008	.
		N	154	154

En la tabla 8, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.043$ ) < ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis donde si existe relación significativa. Además existe baja correlación entre las dimensiones de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.198.

**TABLA 9**

*Relación entre clima y dedicación en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

	DEDICACION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
CLIMA	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	61	39.6%	3	1.9%	13	8.4%	77	50.0%
MEDIO	20	13.0%	4	2.6%	3	1.9%	27	17.5%
ALTO	26	16.9%	6	3.9%	18	11.7%	50	32.5%
Total	107	69.5%	13	8.4%	34	22.1%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.005561

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

### Correlaciones



		CLIMA	DEDICACION
Tau_b de Kendall	CLIMA	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	154
	DEDICACION	Coefficiente de correlación	.228
		Sig. (bilateral)	.002
		N	154

En la tabla 9, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, se ha ejecutado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.005561$ )  $<$  ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis donde si existe relación significativa. Además se ha encontrado baja correlación entre las dimensiones de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.228.

**TABLA 10**

*Relación entre clima y absorción en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

CLIMA	ABSORCION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	64	41.6%	2	1.3%	11	7.1%	77	50.0%
MEDIO	19	12.3%	6	3.9%	2	1.3%	27	17.5%
ALTO	24	15.6%	17	11.0%	9	5.8%	50	32.5%
Total	107	69.5%	25	16.2%	22	14.3%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 6.957e-06

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

**Correlaciones**

		CLIMA	ABSORCION
CLIMA	Coefficiente de correlación	1.000	0.268
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	154	154
ABSORCION	Coefficiente de correlación	.268	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	154	154

En la tabla 10, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, para ello se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 6.957e-06$ ) < ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis donde si existe relación significativa. Se evidencia además, baja correlación entre las dimensiones de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.268.

**TABLA 11**

*Relación entre normas y vigor en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

NORMAS	VIGOR						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO		Colaboradores	%
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	58	37.7%	6	3.9%	18	11.7%	82	53.2%
MEDIO	9	5.8%	1	0.6%	3	1.9%	13	8.4%
ALTO	39	25.3%	6	3.9%	14	9.1%	59	38.3%
Total	106	68.8%	13	8.4%	35	22.7%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.9674

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

**Correlaciones**

		NORMAS	VIGOR
Tau_b de Kendall	NORMAS	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	154
	VIGOR	Coefficiente de correlación	.039
		Sig. (bilateral)	.610
		N	154

En la tabla 11, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, utilizándose la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.9674$ )  $>$  ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis, aceptando la hipótesis nula donde no existe relación significativa entre las dimensiones de estudio.

**TABLA 12**

*Relación entre normas y dedicación en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

NORMAS	DEDICACION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	57	37.0%	10	6.5%	15	9.7%	82	53.2%
MEDIO	8	5.2%	1	0.6%	4	2.6%	13	8.4%
ALTO	42	27.3%	2	1.3%	15	9.7%	59	38.3%
Total	107	69.5%	13	8.4%	34	22.1%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.2863

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

**Correlaciones**

		NORMAS	DEDICACION
Tau_b de Kendall	NORMAS	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	154
	DEDICACION	Coefficiente de correlación	.014
		Sig. (bilateral)	.858
		N	154

En la tabla 12, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, se ha ejecutado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.2863$ ) > ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis, aceptando la hipótesis nula donde no existe relación significativa entre las dimensiones de estudio.

**TABLA 13**

*Relación entre normas y absorción en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

NORMAS	ABSORCION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO		Colaboradores	%
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	60	39.0%	8	5.2%	14	9.1%	82	53.2%
MEDIO	8	5.2%	3	1.9%	2	1.3%	13	8.4%
ALTO	39	25.3%	14	9.1%	6	3.9%	59	38.3%
Total	107	69.5%	25	16.2%	22	14.3%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.1479

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

### Correlaciones

		NORMAS	ABSORCION
Tau_b de Kendall	NORMAS	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	154
	ABSORCION	Coefficiente de correlación	.040
		Sig. (bilateral)	.592
		N	154

En la tabla 13, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, para ello se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.1479$ )  $>$  ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis, aceptando la hipótesis nula donde no existe relación significativa entre las dimensiones de estudio.

**TABLA 14**

*Relación entre símbolo y vigor en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

SIMBOLOS	VIGOR						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	59	38.3%	6	3.9%	19	12.3%	84	54.5%
MEDIO	34	22.1%	3	1.9%	5	3.2%	42	27.3%
ALTO	13	8.4%	4	2.6%	11	7.1%	28	18.2%
Total	106	68.8%	13	8.4%	35	22.7%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.03637

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

### Correlaciones

		SIMBOLOS	VIGOR
SIMBOLOS	Coefficiente de correlación	1.000	0.090
	Sig. (bilateral)	.	.228
	N	154	154
VIGOR	Coefficiente de correlación	.090	1.000
	Sig. (bilateral)	.228	.
	N	154	154

En la tabla 14, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, para ello se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.03637$ ) < ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis donde si existe relación significativa. Existe además, muy baja correlación entre las dimensiones de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.090.

**TABLA 15**

*Relación entre símbolos y dedicación en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

SIMBOLOS	DEDICACION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	60	39.0%	7	4.5%	17	11.0%	84	54.5%
MEDIO	33	21.4%	3	1.9%	6	3.9%	42	27.3%
ALTO	14	9.1%	3	1.9%	11	7.1%	28	18.2%
Total	107	69.5%	13	8.4%	34	22.1%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.12

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

### Correlaciones

		SIMBOLOS	DEDICACION
Tau_b de Kendall	SIMBOLOS	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	154
	DEDICACION	Coefficiente de correlación	.100
		Sig. (bilateral)	.183
		N	154

En la tabla 15, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, donde se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.12$ ) > ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis, aceptando la hipótesis nula donde no existe relación significativa entre las variables de estudio.

**TABLA 16**

*Relación entre símbolos y absorción en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

SIMBOLOS	ABSORCION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO		Colaboradores	%
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%		
BAJO	60	39.0%	9	5.8%	15	9.7%	84	54.5%
MEDIO	34	22.1%	7	4.5%	1	0.6%	42	27.3%
ALTO	13	8.4%	9	5.8%	6	3.9%	28	18.2%
Total	107	69.5%	25	16.2%	22	14.3%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.002736

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

### Correlaciones

		SIMBOLOS	ABSORCION
Tau_b de Kendall	SIMBOLOS	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	154
	ABSORCION	Coefficiente de correlación	.082
		Sig. (bilateral)	.271
		N	154

En la tabla 16, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, ejecutándose la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.002736$ ) < ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis donde si existe relación significativa. Se ha encontrado que existe muy baja correlación entre las dimensiones de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.082.

**TABLA 17**

*Relación entre filosofía y vigor en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

FILOSOFIAS	VIGOR						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	58	37.7%	3	1.9%	16	10.4%	77	50.0%
MEDIO	27	17.5%	3	1.9%	6	3.9%	36	23.4%
ALTO	21	13.6%	7	4.5%	13	8.4%	41	26.6%
Total	106	68.8%	13	8.4%	35	22.7%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.03755

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).



### Correlaciones

		FILOSOFIAS	VIGOR
Tau_b de Kendall	FILOSOFIAS		
	Coeficiente de correlación	1.000	0.158
	Sig. (bilateral)	.	.033
	N	154	154
VIGOR			
	Coeficiente de correlación	.158	1.000
	Sig. (bilateral)	.033	.
	N	154	154

En la tabla 17, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, donde se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.03755$ ) < ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis donde si existe relación significativa. Se ha evidenciado que existe muy baja correlación entre las dimensiones de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.158.

**TABLA 18**

*Relación entre filosofía y dedicación en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

FILOSOFIAS	DEDICACION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	58	37.7%	4	2.6%	15	9.7%	77	50.0%
MEDIO	27	17.5%	3	1.9%	6	3.9%	36	23.4%
ALTO	22	14.3%	6	3.9%	13	8.4%	41	26.6%
Total	107	69.5%	13	8.4%	34	22.1%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.1215

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

**Correlaciones**

		FILOSOFIAS	DEDICACION
Tau_b de Kendall	FILOSOFIAS	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	154
	DEDICACION	Coefficiente de correlación	.150
		Sig. (bilateral)	.045
		N	154

En la tabla 18, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, para lo cual se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.1215$ ) > ( $p = 0.05$ ), es decir se rechaza la hipótesis, aceptando la hipótesis nula donde no existe relación significativa entre las dimensiones de estudio.

**TABLA 19**

*Relación entre filosofía y absorción en colaboradores de una empresa Agroindustrial de Lambayeque.*

FILOSOFIAS	ABSORCION						Total	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%	Colaboradores	%
BAJO	61	39.6%	4	2.6%	12	7.8%	77	50.0%
MEDIO	24	15.6%	9	5.8%	3	1.9%	36	23.4%
ALTO	22	14.3%	12	7.8%	7	4.5%	41	26.6%
Total	107	69.5%	25	16.2%	22	14.3%	154	100.0%

*Nota:* p-valor = 0.003684

Fuente: Instrumento para medir Cultura Organizacional, Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES).

### Correlaciones

		FILOSOFIAS	ABSORCION
Tau_b de Kendall	FILOSOFIAS		
	Coeficiente de correlación	1.000	0.181
	Sig. (bilateral)	.	.015
	N	154	154
ABSORCION	ABSORCION		
	Coeficiente de correlación	.181	1.000
	Sig. (bilateral)	.015	.
	N	154	154

En la tabla 19, se reportan resultados obtenidos por los colaboradores, por lo que se ha realizado la prueba no paramétrica de Fisher, donde se observa que el valor ( $p = 0.003684$ )  $< (p = 0.05)$ , es decir se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis donde si existe relación significativa. Se ha evidenciado que existe muy baja correlación entre las variables de estudio, donde el valor del coeficiente de correlación es de 0.181.

## 4.2. Discusión de resultados

En el presente estudio se logró responder a la pregunta de investigación y se cumplió con el objetivo de determinar si existe relación entre Cultura Organizacional y Engagement en colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque; así mismo se realizó el análisis entre las variables Cultura Organizacional y Engagement, encontrándose que si existe relación; lo que significa que las costumbres básicas, ideales y creencias que comparten los miembros de una determinada empresa, tienden a influir en el bienestar del colaborador, es decir podrá desenvolverse adecuadamente en su área de trabajo, experimentando un nivel determinado de vigor, dedicación y absorción. Es así como, al haber realizado el análisis correspondiente, podemos hacer mención a los autores de los distintos modelos sobre organizaciones saludables, los cuales fueron sistematizados por

Fredrickson & Dutton (2008), quienes proponen el Modelo Heurístico de organización saludable, donde se plantea que indican que las organizaciones saludables tienen tres componentes clave que interactúan entre sí: recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables. Podemos decir, que la preocupación de la organización por la salud del trabajador, la salud financiera de la organización, las buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el diseño y rediseño de puestos, el ambiente de la organización donde opera el colaborador, estrategias de conciliación, normas de conducta, generan resultados relacionados con la excelencia organizacional y mantienen optimas relaciones con el entorno empresarial y la comunidad. Así mismo, se ha evidenciado que los datos obtenidos en la presente investigación pueden ser corroborados por Grueso, Gonzales & Rey (2014) quienes en su investigación llegan a concluir que los valores de la cultura organizacional son predictores del engagement de los empleados, aunque de manera diferenciada. Bajo lo referido anteriormente, al analizar lo investigado, lo que da a conocer que mientras mejor estructurada se encuentre la cultura de una organización y que además esta sea aceptada por el cliente interno, podrá influir en el desempeño del colaborador; produciendo niveles óptimos de Engagement en él y haciendo que este se sienta a gusto con su trabajo.

Dentro los principales hallazgos sobre la relación entre dimensiones de ambas variables, sé que si existe relación significativa entre el factor valor y la dimensión vigor; lo que significaría que los ideales que comparten explícita o implícitamente, los integrantes del sistema, estarían siendo aceptados, repercutiendo en su comportamiento, por lo que influye sobre el nivel de energía y resistencia mental mientras se esté trabajando, deseando invertir mayor esfuerzo. Ante esto, se ha investigado que según Gómez, I. & Ricardo, R. (2012), quienes en su estudio sobre Cultura organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá; citan al modelo de cultura organizacional, propuesto por Denison en el año 2012, el cual hace referencia que la cultura de una determinada empresa, impactará en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección; la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad; el estímulo al involucramiento y compromiso de

los colaboradores, y sobre todo el establecimiento de una consistencia institucional fuertemente enraizada en un conjunto de valores nucleares. Dentro de los cuatro cuadrantes que representan las características básicas de toda cultura organizacional, los autores proponen la consistencia, en la que se señala que las organizaciones son efectivas y sus colaboradores sentirán implicancia emocional hacia ella, en la medida su consistencia e integración interna se fundamente en un conjunto de valores centrales, de esta manera se garantizará un desempeño óptimo y las actividades de la corporación estarán bien coordinadas e integradas. Es así como podemos decir que una determinada empresa que ajuste a su cultura y ponga énfasis en la ejecución y cumplimiento de los valores establecidos por la misma, mantendrá al cliente interno involucrado con sus funciones, mostrando un fuerte sentido de pertenencia hacia su institución, haciendo que las actividades estén mejor coordinadas y constituidas, desarrollando una mayor resistencia mental al desempeñar sus funciones.

Por otro lado, se han reportado resultados obtenidos en base a la relación entre el factor valor y la dimensión dedicación, hallándose que no existe relación significativa entre las variables de estudio; dando a conocer que los objetivos que comparten clara o tácitamente, los integrantes del equipo, no necesariamente está relacionado al sentido de identificación y el entusiasmo del trabajador por laborar; pues un colaborador puede sentirse involucrado emocionalmente con su empresa, aun no aceptando o ejecutando las pautas deseables que deben hacer a nivel individual o colectivo, pues existen más factores dentro de esta que motivan a la persona a seguir laborando con un determinado nivel de energía. Si bien no se han reportado investigaciones que afirmen tal descubrimiento, con este resultado estaríamos refutando la investigación realizada por Denison (2012) quien afirma que la consistencia en cuanto a valores de una organización, predecirá altos niveles de involucramiento del personal, sintiéndose conectados con los objetivos y su organización; por lo que llama a nuestra reflexión como investigadoras, sobre la no relación directa que hay entre ambas dimensiones; en este contexto los valores corporativos no influyen sobre el bienestar subjetivo que experimenta el colaborador dentro de su institución; es decir, la empresa podría estar imponiendo pautas o valores institucionales que no se ajustan a la realidad, además de no ser las más

adecuadas, para los principios de cada individuo; sin embargo no se relaciona con el nivel de dedicación que emplean en sus actividades; lo que da a conocer que ambas dimensiones no guardarían relación por el significado que le merece a cada colaborador su corporación, sintiendo que este factor de su cultura organizacional, no es significativo en la influencia de su desempeño, en su entusiasmo, orgullo y el reto que significa para ellos al cumplir sus funciones laborales.

Siguiendo con el análisis, se ha encontrado que si existe relación significativa relación entre el factor valor y la dimensión absorción, es decir, si la organización se muestra como un espacio donde se experimentan situaciones agradables, los colaboradores sentirán que su tiempo pasa velozmente, pues hay un disfrute y por tanto mayor niveles de productividad. Para Cohen (2009) los valores individuales de cada trabajador, afectan a la empresa permitiendo crear un mayor ajuste entre los valores del empleado y los de la empresa. En la medida en que exista mejor congruencia entre los valores de los empleados y los de la empresa, es más fácil que se produzca el compromiso; lo que también se puede observar en los resultados obtenido, ya que siguiendo al autor, los valores de una empresa influyen directamente sobre el nivel de compromiso de cada colaborador, haciendo que este experimente mayor concentración y goce al realizar sus funciones. Es así, como se puede conocer que los valores de una determinada empresa son importantes para el colaborador, generando que este se muestre más enfocado en lo que ejecuta, mientras experimenta la sensación de que el tiempo pasa volando, presentando dificultad para abandonar el trabajo.

Dentro de los hallazgos, se evidencia que si existe relación significativa entre el factor creencia y la dimensión vigor, esto significa que las ideas reconocidas como verdaderas e importantes por los miembros de un sistema cultural, y el significado que le otorgan a la familia, el colaborador como persona, y el trabajo; está relacionado al sentido de identificación y el entusiasmo del trabajador por laborar, de esta manera se observa como el colaborador al sentir que a su organización le importa aspectos personales de el mismo, influye en el desempeño de sus actividades, generando estados emocionales positivos, como la experiencia de la felicidad y entusiasmo por realizar un mejor trabajo. Ante este hallazgo, podemos

mencionar a Edgar Shein (1988), quien propone la teoría de la integración de los niveles de la cultura organizacional, dentro del tercer nivel, se menciona que las presunciones y creencias propias de la cultura de una determinada organización, permitirá a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa, experimentando niveles de compromiso; por ende experimentarán emociones agradables al estar en largas jornadas de trabajo, sin que esto les afecte o genere malestar. Los resultados obtenidos generan un impacto en nuestra reflexión como investigadoras, la cual se basa en que una determinada empresa que se preocupe por el cliente interno como persona, por su familia, y el trabajo que desempeña diariamente, producirá sentimientos agradables en él, llevándolo a laborar con entusiasmo, afrontando situaciones o adversidades.

Se ha encontrado también que existe relación significativa entre el factor creencias y la dimensión dedicación, lo que significa que el valor que le otorga la empresa a las ideas, la persona como ser humano y sobre todo el valor que le otorga la corporación a sus familias, necesidades y el desempeño de su trabajo, muestran una considerable relación al nivel de compromiso, incluyendo su dedicación por el trabajo diario que realiza, mostrando inspiración, orgullo y pasión por lo que ejecuta constantemente. Según Gounaris (2008) menciona que existen una serie de factores relacionados al nivel de compromiso del trabajador y por tanto, su relación en el desempeño que muestran, siendo estos, intercambio de valores entre la empresa y los empleados; comunicación interna; entrenamiento; interés de la dirección por el colaborador y la conciliación entre la vida laboral y familiar. Con este aporte podemos deducir que la relación de ambas dimensiones explican porque el colaborador al ejecutar sus funciones vivencia estados emocionales positivos en beneficio de la propia empresa, pues esta al valorar las creencias, ideales, la forma de pensar y los aportes que pueda realizar el cliente interno desde su perspectiva, generará sentimientos de pertenencia hacia su institución, haciendo que este se esfuerce y de todo de sí mismo para generar mayor productividad, en base a su buen desempeño.

Así mismo, se evidencia relación significativa entre el factor creencias y la dimensión absorción, es decir, la manera de pensar del trabajador y cómo interpreta su propia cultura, siendo estos aceptados y sobre todo apreciados por la propia institución donde labora; desarrolla concentración, y la inmersión del colaborador dentro de su jornada laboral, siéndole difícil incluso abandonarlo, aportando si es necesario más tiempo en él. Según el aporte de Malhotra y Mukjerjee (2003) el interés por parte de la Dirección, hacia las necesidades y la forma de pensar del colaborador, aumenta su nivel de compromiso; por tanto la sensibilidad que tengan los directivos hacia las necesidades de los empleados de los establecimientos hoteleros, en cuanto a persona no como profesional, puede ser recibido positivamente por los trabajadores, facilitando que deseen libremente elevar su nivel de compromiso. Esto se puede apreciar en los resultados obtenidos para el contexto donde se está realizando el estudio; pues como se puede apreciar, el que la empresa se muestre interesada por la persona, como ésta ve a su institución y sobre todo como la interpreta; generará el desarrollo de concentración e inmersión en su trabajo.

Se halló que existe relación significativa entre el factor clima y la dimensión vigor, lo que refiere que las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral, así como el ambiente de trabajo propio de la organización, influirá directamente sobre su conducta y sobre todo sobre los niveles de energía que experimenten ejecutando sus labores, así como en la resistencia y esfuerzo mental que implica el puesto que ocupa, esforzándose incluso cuando se presenten dificultades. Según Pérez, E. (2016) en su estudio, se evidenció la existencia de una correlación positiva muy significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional; lo que se puede contrarrestar con los resultados obtenidos en la presente investigación, donde se evidencia que la estructura física, el ambiente donde labora el trabajador se relaciona con el nivel de esfuerzo físico y mental del cliente interno. Lo que da a entender esta relación es que, el trabajador al laborar y cumplir sus funciones dentro de un ambiente laboral saludable, cuyas actitudes de cada integrante sean positivas, formando en el colaborador sensación de bienestar subjetivo, al experimentar fuerza, energía y sobre todo vitalidad al desempeñarse, pues un colaborador feliz en su ambiente de



trabajo, producirá niveles óptimos de producción a beneficio de la empresa donde opera.

Así mismo, se encontró que entre el factor clima y la dimensión dedicación si existe relación significativa, lo que quiere decir que el ambiente donde se desempeña el trabajador, así como las condiciones en las que labora y las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo, presenta consecuencias en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben estos aspecto dentro de su corporación, presentando influencia sobre la implicación en el trabajo, la manifestación de un sentido de identificación, así como el nivel emocional que presente el colaborador de una determinada empresa. En base a este hallazgo se puede mencionar a la Teoría Psicosocial sobre el Engagement, en el modelo de demandas y recursos laborales, donde se menciona que se experimenta un determinado nivel de engagement, si la corporación cuenta con recursos físicos adecuados, como por ejemplo los equipos de oficina ergonómicamente bien diseñados, el clima laboral, las herramientas apropiadas y la preocupación por la tecnología utilizada. La teoría antes mencionada es corroborada con los resultados obtenidos, pues se menciona también que el colaborador experimentará un determinado nivel de engagement, experimentando vigor, dedicación y absorción, si la empresa le presenta buenas condiciones laborales, bienestar en cuanto a sus relaciones interpersonales, lo que hará que el trabajador se entusiasme al cumplir los retos del día a día.

Se halló también la existencia de la relación significativa entre el factor clima y la dimensión absorción; este resultado significa que el colaborador mostrará un nivel determinado de absorción, caracterizado por concentración y productividad, iniciativa, así como dificultad para abandonar su trabajo siempre que se le presenten condiciones laborales que se ajusten a sus perspectivas e ideales con los que llega a la empresa, la atención a este factor por parte de dirección de una determinada institución, generará bienestar y un mejor desempeño en el trabajador. La realidad de los resultados obtenidos, sirven como aporte al Modelo espiral de la salud ocupacional **(RED)** de la Teoría psicosocial de engagement, propuesta por

Salanova, Cifre, Martínez & Llorens, en el año 2007, quienes refieren que cuando las creencias de eficacia de un sujeto son elevadas y creen que controlan su ambiente de forma adecuada, crece la probabilidad que perciban más demandas retadoras y más recursos laborales. Así pues, podemos conocer que el colaborador al sentir que su ambiente laboral le genera satisfacción, y este se muestra conforme con los recursos que cuenta la empresa y le harán factible su trabajo para ser eficiente en lo que realiza, experimentará mayor compromiso con la corporación, siendo responsables del incremento de los niveles de recursos personales, así como concentración y orientación a sus objetivos.

No se encontró relación significativa entre el factor normas y la dimensión vigor; este resultado nos da a conocer que las reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores, no influye en el nivel de esfuerzo mental y energía que le dedican día a día a sus funciones. De manera que, la organización establece una serie de normas disciplinarias integradas en el reglamento del trabajador, sin que este influya en el deseo por esforzarse y superarse cada día en su trabajo. Sin embargo, para Ruiz de Alva, J. (2013) en su investigación sobre el compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno; citan a Meyer y Allen (1991) quienes proponen tres componentes del compromiso, los cuales son identificación, membresía y lealtad, el último componente hace mención al cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderlas. Lo que no se ha evidenciado en los resultados obtenidos que entre ambas dimensiones no existe relación. Así, al analizar los resultados podemos conocer que si bien el colaborador puede respetar las normas y reglamento interno de la empresa, así como seguir determinadas pautas de conducta, no necesariamente está relacionado al hecho de ejercer con energía y esfuerzo mental las actividades correspondientes a su cargo. Es así como muchas empresas cuentan con colaboradores que no precisamente están de acuerdo con ciertas reglas y normas; sin embargo existirían más factores que explicarían su compromiso y el esfuerzo por dar un mayor esfuerzo para un mejor desempeño; habría que realizar más investigaciones que confirmen esta conclusión.

Por otro lado, se obtuvo como resultado que no existe relación significativa entre el factor normas y la dimensión dedicación; es decir, las reglas que envuelven la organización, incluyendo la manera de cómo deben comportarse no influyen en la alta implicación en el trabajo, manifestando un sentido de identificación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto al laborar. Sin embargo en la investigación de Ruiz de Alva, L. (20013) donde se cita a Gounaris (2008) quien analiza una serie de variables en un estudio realizando un análisis descriptivo del comportamiento de algunos de estos factores en relación con el compromiso. Estos factores son: intercambio de valores entre la empresa y los empleados; comunicación interna; entrenamiento; interés de la dirección y conciliación entre la vida laboral y familiar. Dicho estudio dio como resultado la existencia de una alta relación entre las variables. Por lo tanto, podemos analizar que un colaborador dedicado; tiende a estar involucrado fuertemente en sus actividades laborales y que ello no influye en la identificación del trabajador para con la empresa.

Así también, se evidencia que entre el factor normas y la dimensión absorción no existe relación significativa, lo que representa que las reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores no tiene una influencia en la concentración, esfuerzo mental, mucho menos a la vivencia de que el tiempo vaya rápido mientras ejecuta su labor. No se han registrado investigaciones sobre este hallazgo, sin embargo podemos manifestar que si bien, el trabajador puede estar muy enlazado a las normas establecidas en la organización donde se encuentra laborando, no necesariamente esto determina que el colaborador esté completamente concentrado e inmerso en el trabajo; o que experimente desagrado por dejar sus actividades laborales.

En lo que concierne a la relación entre el factor símbolos y la dimensión Vigor, según los datos obtenidos, se reportó que si existe relación significativa entre ambos. Esto quiere decir que la forma en cómo están dispuestos los elementos materiales de la organización; los espacios, mobiliario, uniformes, privilegios ejecutivos y símbolos materiales, interviene en el nivel de energía y resistencia mental que desarrolla el colaborador mientras está laborando, deseando invertir más esfuerzo, incluso cuando tiene que lidiar con los conflictos cotidianos. Según Lings

(2004) refiere que el interés por parte de dirección sobre la valoración del empleado como persona, la preocupación por el escenario donde se desenvolverán, hará que el trabajador valore positivamente a su institución y piense: “la empresa merezca que dé lo mejor de mí”, lo que nos apunta al hecho de que los directivos se preocupen por los empleados, podrá tener un impacto positivo sobre el nivel de compromiso que estos adquieran. Así, podemos concluir que mientras mayor sea la comodidad del trabajador para con la organización en la cual se encuentre laborando; es decir cuente con los materiales necesarios y las condiciones óptimas para realizar su labor; mayor será su motivación para culminar las labores encomendadas e incluso puede llegar a poner más esfuerzo de lo esperado ayudando así a la empresa a cumplir con sus objetivos.

Sin embargo se ha comprobado que no existe relación significativa entre el factor símbolos y la dimensión dedicación; por lo que podemos deducir que el diseño y la forma en cómo están dispuestos los elementos materiales de la organización, no influyen en el sentido de identificación del colaborador, en su exaltación, inspiración, y orgullo por ejecutar las funciones que le encomienda su cargo o jefes; pueden haber otros factores que influyan en su nivel de dedicación y no necesariamente el espacio donde se desenvuelven o vestimenta impuesta por la organización. Haciendo mención a la investigación de Ruiz de Alva, L. (2013), quien menciona a González y Guillén (2008) refiere que los directivos tengan en cuenta el vínculo que se genera con los trabajadores mediante una decisión personal voluntaria, en una tendencia afectiva y en un juicio moral, lleva a un mayor grado de identificación e implicación, dentro de una particular organización, siendo esto observable en la medida en que supone un esfuerzo por contribuir a los objetivos de la organización. Así pues, vemos que los elementos materiales que presente la corporación no influyen necesariamente sobre el nivel de dedicación que presente el colaborador al realizar sus funciones dentro de la empresa en estudio.

No obstante según los resultados obtenidos, se ha reportado que entre el factor símbolos y la dimensión absorción si existe relación significativa, es decir, el diseño y la forma, los espacios, mobiliario, uniformes, privilegios ejecutivos; influyen en la concentración, así, el colaborador vivencia un mayor disfrute y goza de su trabajo,

experimentando sensación de bienestar y algarabía. Tras este hallazgo, se hace mención a Salanova et al., (2003) observaron que el engagement en el trabajo mediaba la relación entre los recursos disponibles (retroalimentación al desempeño, variedad de tareas y control de la tarea) y la conducta organizacional proactiva. Por lo cual, al analizar el contexto y manifestamos que los miembros de la organización mantienen mayor concentración y disfrute en las actividades que realiza cuando están dispuestos los elementos materiales de la organización correctamente.

Dentro de los principales hallazgos, se encontró que el factor filosofías y la dimensión vigor presentan relación significativa; este resultado significa que las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales influyen en los altos niveles de energía y resistencia mental que dedica el colaborador a sus actividades diarias. Este hallazgo se puede corroborar con lo que mencionan Meyer y Allen, quienes respecto a los antecedentes del compromiso, señalan tres tipos de variables: organizacionales; personales y del entorno. Entre las primeras se destacan: la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos. Entre las personales se señalan: edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación. Es así como los resultados obtenidos nos llevan a la conclusión de que las políticas establecidas por la organización influirán o afectarán los niveles que pueda tener un trabajador en la organización e incluso va a depender de ello para que dicho trabajador colabore con su aporte para alcanzar los objetivos establecidos en la organización. Mientras que en los resultados obtenidos en base a la relación entre el factor filosofías y la dimensión dedicación, se encuentra que no existe relación significativa, por lo que las políticas establecidas e ideologías que la empresa tiene establecidas dentro de su estructura interna; no influyen en que el trabajador se muestre implicado en su trabajo emocionalmente, tampoco en el nivel de entrega de éste para con su empresa. Sin embargo para (Colquitt et al, 2012) existiría un tipo de compromiso en el trabajador (normativo) cuando hay una sensación de que quedarse en la organización es lo que se debe hacer, es lo correcto. Esta sensación puede corresponder a filosofías personales de trabajo o a códigos generales acerca de lo

que es bueno o malo. Por lo expuesto, analizamos y concluimos en que el trabajador al llevar a cabo una tarea específica pone en marcha su resistencia mental en la que interviene también un esfuerzo físico; no necesariamente tiene relación con la identificación que puede tener el trabajador con la empresa.

Finalmente, se encontró que si existe relación significativa entre el factor filosofías y la dimensión absorción, esto significa que las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones empresariales influyen en la concentración que dedican los trabajadores a sus funciones diarias. Esto puede ser corroborado por Schaufeli y Bakker, quienes refieren que el engagement en el trabajo juega un rol mediador entre los recursos laborales (ejemplo: políticas internas, equipamiento técnico, participación en la toma de decisiones) el clima de servicio y el desempeño laboral (conductas superiores al rol y satisfacción del usuario). Por lo que se puede concluir que las políticas netamente establecidas por la empresa pueden influir altamente en el desempeño que el trabajador puede tener en su trabajo.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Cultura organizacional y Engagement han presentado relación significativa, en la mayoría de factores y dimensiones de ambas variables respectivamente, mostrando que las costumbres básicas, ideales y creencias que comparten los miembros de una determinada empresa, tienden a influir en el bienestar del colaborador, y su estado mental.

El factor Valor y la dimensión Vigor presentan relación significativa que los ideales que comparten explícita o implícitamente, los integrantes del sistema, y que repercuten en su comportamiento, influyen sobre el nivel de energía y resistencia mental que desarrolle el colaborador.

El factor Valor y la dimensión Dedicación no muestran relación significativa, por lo que los objetivos que comparten clara o tácitamente, los integrantes del equipo, no necesariamente están relacionado al sentido de identificación y el entusiasmo del trabajador por laborar.

El factor Valor y la dimensión Absorción evidencian relación significativa, es decir, los ideales que comparten explícita o implícitamente, los integrantes del sistema, y que repercuten en su comportamiento, influyen en el nivel de concentración, tiempo invertido en el trabajo, haciendo que el colaborador disfrute de su permanencia en su trabajo.

El factor Creencias y la dimensión Vigor presentan relación significativa, quiere decir que las ideas reconocidas como verdaderas e importantes por los miembros de un sistema cultural, y el significado que le otorgan a la familia, está relacionado al sentido de identificación y el entusiasmo del trabajador por laborar.

El factor Creencias y la dimensión Dedicación muestran relación significativa, lo que significa que el valor que le otorga la empresa a las ideas, la persona como ser humano, así como el interés por aspectos personales del trabajador, muestran una considerable relación al nivel de compromiso, incluyendo su dedicación por el trabajo diario que realiza.

El factor Creencias y la dimensión Absorción guardan relación significativa, lo que significa que la manera de pensar del trabajador y cómo interpreta su propia cultura desarrolla concentración, y la inmersión del colaborador dentro de su jornada laboral, siéndole difícil incluso abandonarlo.

El factor Clima y la dimensión Vigor presentan relación significativa, es decir, las percepciones que el trabajador sobre los procesos que ocurren en su medio laboral, así como el ambiente de trabajo propio de la organización, influirá directamente sobre su conducta y sobre todo sobre los niveles de energía que experimenten ejecutando sus labores.

El factor Clima y la dimensión Dedicación muestran relación significativa, dando a conocer que las condiciones en las que labora y las relaciones interpersonales que este mantenga, intervienen en la implicación en el trabajo, la manifestación de un sentido de identificación, así como el nivel emocional que presente el colaborador.

El factor Clima y la dimensión Absorción presentan relación significativa, lo que significa que el colaborador mostrará un nivel determinado de absorción,



caracterizado por concentración y productividad, siempre que se le presenten condiciones laborales que se ajusten a sus perspectivas e ideales con los que llega a la empresa.

El factor Normas y la dimensión Vigor no muestran relación significativa, es decir, las reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores, no influye en el nivel de esfuerzo mental y energía que le dedican día a día a sus funciones.

El factor Normas y la dimensión Dedicación no presenta relación significativa, lo que da a conocer que las reglas que envuelven la organización, incluyendo la manera de cómo deben comportarse no influyen en la alta implicación en el trabajo.

El factor Normas y la dimensión Absorción no muestran relación significativa, lo que da a conocer que las pautas establecidas de la organización no tiene una influencia en el nivel de concentración del colaborador,

El factor Símbolos y la dimensión Vigor presentan relación significativa, lo que expresa que la forma en cómo están dispuestos los elementos materiales de la organización, están relacionados al nivel niveles de energía y resistencia mental que desarrolla el colaborador mientras está trabajando.

El factor Símbolos y la dimensión Dedicación no presentan relación significativa, lo que significa que el diseño y la forma de los recursos materiales de la empresa, no influyen sobre el sentido de identificación, entusiasmo, inspiración, orgullo ni reto al laborar.

El factor Símbolos y la dimensión Absorción muestran relación significativa, evidenciándose que los recursos materiales de los que dispone la organización, intervienen en el nivel de concentración del trabajador hacia sus actividades.

El factor Filosofía y la dimensión Vigor presentan relación significativa, dando a conocer que las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales influyen en los altos niveles de energía y resistencia mental que desarrolle el cliente interno.

El factor Filosofía y la dimensión Dedicación no evidencian relación significativa, por lo que los niveles de energía y demandas físico – mentales, no influyen sobre la implicación en el trabajo, esfuerzo y sentido de identificación del colaborador hacia su empresa.

El factor Filosofía y la dimensión Absorción muestran relación significativa, lo cual significa que las políticas establecidas, reglamentos internos y todo aquello que la empresa imponga, influye sobre la focalización, sensación de que el tiempo pase volando del colaborador en su trabajo.

## 5.2. Recomendaciones

Ante los resultados obtenidos con respecto a las variables, recomendamos a la organización lo siguiente:

Tener en cuenta la relación existente entre Cultura organizacional y Engagement, gestionando proyectos cuya finalidad sean analizar la estructura interna de la empresa, empezando por tener a la cultura actual como punto de referencia, realizando un diagnóstico para identificar el tipo de cultura que posee, para entonces, poder diseñar las estrategias e indicadores de cambio; de esta manera se originaría una nueva visión, para la modificación que vaya desde un determinado tipo de cultura organizacional, a una cultura de felicidad organizacional.

Tomar como punto relevante la existencia de relación significativa entre la mayor parte de factores que conforman cultura organizacional y las dimensiones de engagement, especialmente factores como clima organizacional y creencias de los miembros del sistema cultural; permitiéndole al trabajador expresarse y actuar de acuerdo a su personalidad en sus

actividades diarias, donde además de respetar la política interna de la organización, sea el mismo en esencia; formando una cultura fuerte integrada por colaboradores sanos y felices que perciban a su organización como un segundo hogar.

Mostrar mayor interés por el diseño y la forma como están dispuestos los elementos materiales de la organización donde se desarrollan los trabajadores, contando con herramientas de prevención de riesgos laborales (evaluación de riesgos), donde se estudien las condiciones de un puesto de trabajo y el riesgo al que se expone un trabajador según la labor que desempeñe, de esta forma se propondrán medidas preventivas para eliminar peligros que pueda presentar un determinado puesto, garantizando un adecuado desempeño en base al esfuerzo y concentración que mostrará el colaborador al sentirse seguro.

Incluir en los programas de capacitación, proyectos de calidad de vida en el trabajo dirigidos a los colaboradores de la empresa, donde podrán involucrarse y ser partícipes de actividades lúdicas, paseos, premiaciones al mejor colaborador cada mes, etc. Tomándose en cuenta a la persona y su contexto laboral, de esta forma nacerá una cultura del sentido, donde el colaborador percibirá que al trabajar cumple un propósito superior y muy importante para la organización, siendo un aliciente que le permitirá dar propósito a cualquier eventualidad de su vida personal, colectiva y organizacional.

Implementar planes de desarrollo y líneas de carrera que permita la movilización interna, a través de convocatorias que generen nuevas oportunidades de aprendizaje, la definición del potencial y talento humano, contribuyendo al crecimiento profesional y personal de cada colaborador.

Enseñar a RR.HH. a trabajar bajo el método design thinking, dejando de diseñar procesos, y moviéndose hacia el diseño de experiencias para los trabajadores; lo que significa estudiar lo que hacen, visitar sus lugares de trabajo, y observar su comportamiento. Basándonos en esta observación, se

pueden diseñar programas que mejoren la productividad, mantengan el engagement y por consiguiente, generen satisfacción en cada colaborador.

Incorporar un nivel de autonomía dentro de la organización, a través de la creación de Micro Management; otorgándole al colaborador responsabilidades que vayan más allá de lo que realizan en sus labores diarias, de esta forma se les brindará la oportunidad que demuestren sus habilidades que irán incrementando a través de su desempeño, con la finalidad de capacitarlo para asumir otros cargos de mayor nivel jerárquico.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

## SESIÓN N° 1 - “CULTURA ORGANIZACIONAL, PERSONALIDAD CORPORATIVA”

### I. DATOS INFORMATIVOS:

**Beneficiarios** : Colaboradores de una empresa agroindustrial

**Nº participantes aprox.** : 50 participantes

**Responsables** : Luna Victoria Ramírez Francia Lilí

Mío Cajo Roos Mery

**Tiempo de sesión** : 45 minutos

### II. INTRODUCCIÓN:

En la primera sesión, se darán a conocer términos generales de cultura organizacional a través de un taller vivencial, donde los participantes lleguen a identificar el término, y relacionarlos con la cultura que presenta su organización con la finalidad de sentirse parte de ella.

### III. FUNDAMENTACIÓN:

Desde los años 80, el término “cultura” que hasta entonces había sido reservado para sistemas con valores, convicciones, ideales, formas de percibir, pensar y actuar compartidos en pueblos o grupos poblacionales, se aplica cada vez más en el ámbito organizacional.

Las organizaciones existen en una determinada cultura, influenciada por su entorno.

Ellas mismas son cultura, o sea, representan para la gente que la integran un mundo de vida determinado con su propia “construcción social de la realidad”. Las organizaciones tienen y crean cultura mediante artefactos conscientes y visibles y otras manifestaciones no tan visibles.

#### **IV.OBJETIVOS:**

- Generar la identificación de los trabajadores con la organización.

**V. METODOLOGÍA:**

SESIÓN	TITULO	OBJETIVO	METODOLOGIA	MATERIALES
1	<p align="center"><b>“CULTURA ORGANIZACIONAL PERSONALIDAD CORPORATIVA”</b></p>	<p>Generar la identificación de los trabajadores con la organización.</p>	<p><b>INTRODUCCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palabras de bienvenida e inicio a cargo de las responsables</li> <li>- Se dará a conocer la metodología del trabajo que ser realizará durante la sesión.</li> </ul> <p><b>Objetivos:</b> Dar a conocer a los participantes el propósito de la sesión y la importancia de su participación durante el desarrollo.</p> <p align="center"><b>DINAMICA</b></p> <p>Las facilitadoras pedirán a los participantes que cada uno reflexiona primero individualmente en base a las preguntas de la guía adjunta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagínese que la organización es una persona. Por ejemplo, o el señor “x”, la muchacha “fulanita” o Don “y”, etc. ¿Qué características tendría entonces esta persona ficticia?</li> <li>• Cada persona escribe y/o dibuja en una tarjeta las características por cada ámbito. Trate de diseñar una imagen lo más exacta posible.</li> </ul> <p>El señor X:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es de género...</li> <li>2. Está en la edad o etapa de vida de...</li> <li>3. Vive en una casa... (Describir en imágenes sus características).</li> <li>4. Tiene la casa decorada de la siguiente manera... (Describir muebles, pisos, cortinas, obras de arte, afiches, artesanías, plantas, jardineras... ¿Cómo son estos objetos?)</li> <li>5. Tiene los siguientes amigos... ¿Qué tipo de amigos? ¿Qué caracteres? ¿Con quién se reúne?</li> <li>6. Tiene los siguientes hábitos alimenticios... (Sus comidas favoritas son..)</li> <li>7. Se viste...(Describir su forma de vestir)</li> <li>8. Tiene los siguientes pasatiempos...</li> <li>9. Usa los siguientes medios de transporte... (a pie, en bicicleta, en moto, en camioneta,</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelotes</li> <li>- Plumones</li> <li>- Fichas de preguntas</li> <li>- Papel bond</li> </ul>

		<p>en avión)</p> <p>10. Celebra y no celebra...</p> <p>11. Tiene un estilo de vida...</p> <p>12. Se siente consigo mismo(a)....</p> <p>13. Cuando se ve en el espejo piensa sobre sí mismo(a)...</p> <p><b>DESARROLLO DEL TEMA:</b></p> <p>Se le pedirá a los participantes que formen grupos; en el grupo comparten las ideas de cada uno.</p> <p>Hasta después de haber recopilado todas las ideas se va a hablar sobre las características, cuales son similares, diferentes, sorprendentes, etc.</p> <p>En el debate se va a aclarar el “estilo de vida” o las “costumbres” que son características propias de la cultura organizacional. En base a lo que se ha identificado anteriormente, todo el grupo de manera colectiva dibuja al señor X. Ahora cada miembro del grupo trabaja su perfil personal de la misma manera en base a la misma guía y luego lo compara con el perfil de la organización. <b>“La Señora Eva se viste...” y “El señor X se viste...”</b>, etc.</p> <p>Ahora reflexione:</p> <p><b>¿Qué tanto coincide mi identidad personal con la cultura de mi organización?</b></p> <p><b>OBJETIVOS:</b></p> <p>Identificar los recursos con los que cuenta la organización.</p> <p><b>FINALIZACIÓN:</b></p> <p>Se realizará un feedback del tema tratado, así como preguntas relacionadas.</p> <p>Se realizará un pequeño compartir con los asistentes.</p> <p><b>PALABRAS DE AGRADECIMIENTO:</b></p> <p>Agradecer la colaboración y participación de trabajadores en la sesión ejecutada.</p>	
--	--	---	--

**VI. EVALUACIÓN:**

- Lluvia de ideas.
- Participación y aporte de ideas en feedback.
- Cuestionario de preguntas en relación a sesión desarrollada.



## SESIÓN 2 - “PROFUNDIZO Y CONOZCO LA CULTURA DE NUESTRA ORGANIZACIÓN”

### I. DATOS INFORMATIVOS

**Beneficiarios** : Colaboradores de una empresa agroindustrial

**Nº participantes aprox.** : 50 participantes

**Responsables** : Luna Victoria Ramírez Francia Lilí  
Mío Cajo Roos Mery

**Tiempo de sesión** : 45 minutos

### II. INTRODUCCIÓN

En la segunda sesión identificaremos las metas de la organización, como se relacionan los colaboradores entre ellos, a través de dinámicas y como las conductas de sus compañeros son percibidos por ellos mismos, que opinión les merece, y como a través del desarrollo de la autonomía podrían modificar aspectos negativos para el logro en equipo de la misión de la empresa.

### III. FUNDAMENTACIÓN:

El desarrollo de una organización y el desarrollo de las personas que trabajan en ella, se influyen mutuamente. No podemos ver de manera desvinculada al desarrollo personal del desarrollo organizacional. Un punto de partida clave en este sentido es que si las personas están bien, la organización también estará bien.

Por otro lado si las organizaciones compartieran no sólo sus éxitos, sino también las lecciones aprendidas a partir de errores y fracasos, todas podríamos avanzar más rápidamente en la construcción de un mundo mejor.

### IV. OBJETIVOS:

- Diagnosticar la cultura de nuestra organización e identificar las características que deseamos mantener y las que deseamos modificar.

## V. METODOLOGÍA:

SESIÓN	TITULO	OBJETIVO	METODOLOGIA	MATERIALES
2	<p><b>“PROFUNDIZO Y CONOZCO LA CULTURA DE NUESTRA ORGANIZACIÓN”</b></p>	<p>Diagnosticar la cultura de nuestra organización e identificar las características que deseamos mantener y las que deseamos cambiar.</p>	<p><b>INTRODUCCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palabras de bienvenida por parte de responsables de sesión</li> <li>- Las responsables darán a conocer la metodología del trabajo que ser realizará durante la sesión.</li> </ul> <p><b>Objetivos:</b> Dar a conocer a los participantes el propósito de la sesión y la importancia de su participación.</p> <p style="text-align: center;"><b>DINAMICA</b></p> <p>Las facilitadoras preparan un papelote escribiendo como título el aspecto que se va a analizar en cada uno:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Somos exitosos por medio de...</b></li> <li>2. <b>Resolvemos crisis por medio de...</b></li> <li>3. <b>Manejamos eventos sorpresivos, imprevistos o inexplicables de esa manera...</b></li> <li>4. <b>Para nosotros(as) el tiempo es ...</b></li> <li>5. <b>Para nosotros(as), espacio es ...</b></li> <li>6. <b>Poder y estatus dependen en nuestra organización de...</b></li> <li>7. <b>Se premia en nuestra organización a la persona con las siguientes actitudes...</b></li> <li>8. <b>Se sanciona en nuestra organización a la persona con las siguientes actitudes...</b></li> <li>9. <b>En nuestra organización, los grupos meta son o significan ...</b></li> <li>10. <b>En nuestra organización, los organismos de cooperación son...</b></li> <li>11. <b>Para nosotros(as), la dirección de la organización es ...</b></li> <li>12. <b>Para nosotros(as), los compañeros(as) de trabajo son ...</b></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelotes</li> <li>- Cinta</li> <li>- Tarjetas</li> </ul>

**DESARROLLO DEL TEMA:**

Se solicita que cada persona reflexione primeramente de forma individual sobre cada uno de los aspectos y que piense en las características o supuestos claves para luego colocarlas en las tarjetas.

Por ejemplo: “En nuestra organización, los grupos meta son...prioridad”.

Luego se pedirá que se formen en grupo; se les brindara un papelote por grupo; cada persona coloca la tarjeta en el papelote respectivo.

Para luego debatir por grupos los aspectos colocados en las tarjetas.

El análisis de cada uno de estos ítems nos ayuda mucho a identificar aquellos aspectos de la cultura organizacional que son cohesionadores, que son el sello de nuestra

**OBJETIVOS:**

Lograr la identificación de los colaboradores con su organización, así como los aspectos que se necesita trabajar.

**FINALIZACIÓN:**

Se realizará un feedback del tema tratado, así como preguntas relacionadas.

Se realizará un pequeño compartir con los asistentes.

**PALABRAS DE AGRADECIMIENTO:**

Agradecer la colaboración y participación de trabajadores en la sesión ejecutada.

**VI. EVALUACIÓN:**

- Lluvia de ideas.
- Participación y aporte de ideas en feedback.
- Cuestionario de preguntas en relación a sesión desarrollada.

## SESIÓN 3 - “UN VIAJE DE FANTASÍA POR MI ORGANIZACIÓN”

### I. DATOS INFORMATIVOS:

**Beneficiarios** : Colaboradores de una empresa agroindustrial

**Nº participantes aprox.:** 50 participantes

**Responsables** : Luna Victoria Ramírez Francia Lili  
Mío Cajo Roos Mery

**Tiempo de sesión** : 45 minutos

### II. INTRODUCCIÓN

En esta tercera sesión, profundizaremos en los aspectos que abarcan cultura organizacional, desarrollando en los trabajadores una perspectiva diferente, sobre los recursos con los que cuenta la organización y las demandas que esta plantea con la finalidad de alcanzar objetivos. La imagen que los colaboradores den a conocer externamente, será la imagen de su propia organización.

### III. FUNDAMENTACIÓN:

Una organización no solamente existe mediante las actuaciones y el trabajo de sus miembros. También tiene una vida oculta de la cual muchas veces sus miembros no están conscientes. Podemos denominar cultura esta parte de la vida organizacional a veces más visible a veces más oculta. Cualquier proceso de cambio solamente tiene éxito en la medida que sea soportado y apoyado por la cultura organizacional. Nuevos proyectos, procesos, procedimientos, reglas, mecanismos de gestión de conflictos necesitan un anclaje “más profundo”. Cuando la cultura la “rechaza” los procesos de cambio no tienen ninguna oportunidad. Más bien, deben “transmitirse” por medio de la cultura existente (en el sentido de un proceso de doble adaptación).

En síntesis podemos decir que la cultura organizacional es fundamental para crear comunidad, unidad, el sentimiento del “nosotros”, revitalizar, activar, desempolvar, renovar, entusiasmar, sustituir dirección externa por dirección interna; y sobre todo para la programación mental, valoración de cada colaborador que pertenece a una organización.

### IV. OBJETIVOS

- Observar la propia organización desde una perspectiva diferente, mejorando la capacidad de percepción, en base a la información que reciben al realizar sus funciones.

**V. METODOLOGÍA:**

SESIÓN	TITULO	OBJETIVO	METODOLOGIA	MATERIALES
3	<p align="center"><b>“UN VIAJE DE FANTASIA POR MI ORGANIZACIÓN”</b></p>	<p>Observar la propia organización desde una perspectiva diferente, mejorando la capacidad de percepción, en base a la información que reciben al realizar sus funciones</p>	<p><b>INTRODUCCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palabras de bienvenida por parte de responsables de sesión.</li> <li>- Las facilitadoras darán a conocer la metodología del trabajo que se realizará durante la sesión.</li> </ul> <p><b>Objetivos:</b> Dar a conocer a los participantes el propósito de la sesión y la importancia de su participación.</p> <p align="center"><b>DESARROLLO DEL TEMA:</b></p> <p>Las facilitadoras piden a los participantes de cerrar los ojos y escuchar atentamente lo siguiente: “Me acerco poco a poco al edificio en el cual trabajo. Antes de entrar, me detengo delante del edificio y miro todo el conjunto desde fuera.</p> <p><b>¿Cómo me siento con ello?</b>  <b>¿Qué pensamientos, sentimientos, percepciones corporales percibo en mí?</b>  <b>¿Qué imágenes, sonidos, impresiones me llegan hasta donde estoy ahí afuera?</b>  <b>Entro al edificio, paso por la recepción y camino lentamente por aquí y por allá.</b>  <b>Observo los espacios, las oficinas, las puertas – ¿están abiertas o están cerradas?</b>  <b>Mientras camino por el pasillo, pongo cuidado en lo que veo.</b>  <b>Me prestó atención también a mí misma, a mí mismo.</b>  <b>¿Dónde se detienen mis pies? - ¿Hacia dónde me empuja mi cuerpo? - ¿Dónde me quiero quedar? Yo veo, huelo, siento, y le pongo atención a mis pasos.</b>  <b>¿Qué sonidos oigo? Ahora comienzo a prestar atención a las personas con las que me encuentro o las que veo.</b>  <b>¿Cómo caminan? - ¿Qué caras veo?</b>  <b>¿Qué expresión de cara veo en los demás?</b>  <b>¿Qué postura corporal me llama la atención?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelotes</li> <li>- Cinta</li> <li>- Tarjetas</li> </ul>

Dejo que se me acerquen las caras hasta que pueda ver una de ellas con total claridad Comienzo a hablar con esta persona.

**¿Qué le digo? - ¿Qué me dice esta persona?**  
 Después de un rato, me despido. Ahora, me imagino que tengo alas y me puedo elevar por encima del edificio en el que trabajo. Subo bien alto y planeo por encima del edificio. Ahora lo veo más claro en su entorno. Me imagino como salen los hilos de esta casa, vía teléfono, vía correo, vía contactos, vía encargos. Veo a gente de los grupos meta, de las comunidades, de los organismos e instituciones, que vienen a esta casa y que también vienen a reuniones y talleres. Ahora reflexiono sobre cómo verán otras personas mi organización.

**¿Qué piensan sobre nosotros? ¿Qué imagen tienen otros de esta organización?**  
 Soy una parte de esta organización y a la vez tengo en estos momentos distancia de ella. La puedo ver desde fuera casi como un extraño, de una distancia determinada. Yo disfruto esta distancia todavía durante un momento y luego regreso lentamente a este salón en el cual estoy sentada, estoy sentado con otras personas. Ahora abro despacito mis ojos. Me dirijo a otra persona que está conmigo en el salón, y comparto con ella brevemente las impresiones de mi viaje.

Después de que hayan compartido con otra persona  
 Hacer una ronda de retroalimentación sobre lo que percibieron y reflexionaron. Se solicita que cada persona reflexione primeramente de forma individual sobre cada uno de los aspectos y que piense en las características o supuestos claves para luego colocarlas en las tarjetas.  
 Por ejemplo: “En nuestra organización, los grupos meta son...prioridad”.

**OBJETIVOS:**  
 Dar a conocer a los colaboradores de la organización su cultura organizacional con mayor profundidad

**FINALIZACIÓN:**  
 Se realizará un feedback del tema tratado, así como preguntas relacionadas.

**PALABRAS DE AGRADECIMIENTO:**  
 Agradecer la colaboración y participación de trabajadores en la sesión ejecutada.

## VI. EVALUACIÓN:

- Lluvia de ideas.
- Participación y aporte de ideas en feedback.
- Cuestionario de preguntas en relación a sesión desarrollada.

## SESIÓN 4 - “DIVERSIÓN EN EL TRABAJO: GENERANDO ESTADOS EMOCIONALES POSITIVOS”

### I. DATOS INFORMATIVOS:

**Beneficiarios** : Colaboradores de una empresa agroindustrial

**Nº participantes aprox.:** 50 participantes

**Responsables** : Luna Victoria Ramírez Francia Lili  
Mío Cajo Roos Mery

**Tiempo de sesión** : 45 minutos

### II. INTRODUCCIÓN

En esta cuarta sesión, los trabajadores experimentarán estados emocionales positivos en base a la diversión dentro de sus horas de trabajo; pues muchos de ellos no conocen la palabra diversión si no es, fuera de su organización; asociando el trabajo con algo serio, más controlador y como algo que deben hacer. Por ello se propone a través de la presente sesión, el cambio de perspectiva de gerentes y jefes de área, en relación a la connotación que le dan a su trabajo diario, convirtiendo a este una jornada donde no se experimente estrés, sino más bien un espacio donde se pueda experimentar un ambiente laboral lleno de positividad.

### III. FUNDAMENTACIÓN:

La relevancia de la presente sesión estará determinada por los aportes que se realicen para mejorar la calidad de vida y bienestar del colaborador, generando nuevos estados emocionales dentro de la experiencia laboral que desarrollan día a día; pues hoy en día la palabra diversión y trabajo son vistas como si fueran dos palabras opuestas. Los seres humanos necesitamos relajarnos, pasarla bien, divertirnos, ya que el trabajo trae mucho estrés y la diversión es una forma de contrarrestarlo, generando estados emocionales positivos dentro de su ambiente laboral; siendo una de las principales finalidades por la cual se llevará a cabo.

### IV. OBJETIVOS

- Instalar en cada uno de ellos estados emocionales agradables en cada trabajador de la empresa.
- Lograr que cada trabajador se encuentre en la franja del flujo óptimo(flow).



**V. METODOLOGÍA:**

SESIÓN	TITULO	OBJETIVO	METODOLOGIA	MATERIALES
4	<p align="center"><b>“DIVERSIÓN EN EL TRABAJO: GENERANDO ESTADOS EMOCIONALES POSITIVOS”</b></p>	<p>Instalar en cada uno de ellos estados emocionales agradables en cada trabajador de la empresa.</p> <p>Lograr que cada trabajador se encuentre en la franja del flujo óptimo (flow).</p>	<p><b>INTRODUCCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palabras de bienvenida por parte de responsables de sesión</li> <li>- Las responsables darán a conocer la metodología del trabajo que se realizará durante la sesión.</li> </ul> <p><b>Objetivos:</b> Dar a conocer a los participantes el propósito de la sesión y la importancia de su participación.</p> <p align="center"><b>DINAMICA: “ENSALADA DE FRUTAS”</b></p> <p>Las facilitadoras les solicitarán a los participantes que formen un círculo todos juntos, una responsable de la dinámica, se pondrá dentro del círculo y explicará en qué consiste la dinámica, pedirá al grupo que se mezcle e intercambien de lugar cuando ella mencione “ensalada de frutas”, una vez que hayan formado un círculo nuevamente, la responsable de la dinámica señalará al azar a uno de ellos y dirá la palabra plátano, el participante tendrá que decir en el menor tiempo posible el nombre de su compañero de la derecha sin preguntarle o mirar su solapín, señalará a otro participante y cuando le diga naranja, este deberá mencionar el nombre de su compañero de la izquierda en el menor tiempo posible, aquel participante que se demore o haga trampa mirando el nombre de su compañero, tomará la posta de la facilitadora y volverá a realizar todo el proceso.</p> <p><b>Objetivo:</b> Generar risas y un ambiente positivo a través de la experiencia de un momento de felicidad.</p> <p><b>DESARROLLO DEL TEMA:</b></p> <p align="center"><b>PARTICIPANDO EN EL TALK SHOW DE MI VIDA</b></p> <p>Las facilitadoras a través de una dinámica de desarrollo e integración, pedirán la colaboración de 10 trabajadores quienes serán participantes del talk show <b>“Mi vida como un</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globos</li> <li>- Bombardas</li> <li>- Solapines</li> <li>- Papeles bond de color</li> <li>- Tijeras</li> <li>- Cinta adhesiva</li> <li>- Premios</li> <li>- Cojines</li> </ul>

**sueño”,** aquí se les proporcionarán cojines donde se puedan sentar cómodamente, y se les proporcionarán a cada uno de ellos micrófonos elaborados por las responsables, una de ellas será la conductora, quien tendrá a cargo el programa, a los 10 participantes se les harán una gran bienvenida con globos, aplausos y bombardas, además de una serie de preguntas acerca de sus vidas y la importancia que tienen para ellos su familia, así como la relevancia de sus funciones dentro de la organización. Al finalizar se les otorgará un premio sorpresa y se les brindarán fuertes aplausos.

**EL TREN DEL YANKENPO**

Las responsables de la sesión les pedirán a los colaboradores que se caminen mezclándose entre ellos, al toque de una palmada de inicio, cada uno deberá buscar a alguien con quien jugar yankenpo, el que pierda se pondrá atrás del que gane e irá formando un tren, el que gana irá en búsqueda de alguien u otro tren formado, si gana, el tren perdedor deberá ir detrás del que ganó y así sucesivamente; finalmente se encontrarán dos trenes, los participantes que conformen ambos trenes deberán alentar a su líder, el tren ganador será acreedor de un premio sorpresa.

**OBJETIVOS:**

Generar bienestar psicológico en cada trabajador, así como emociones positivas y agradables.

**FINALIZACIÓN:**

Se realizarán preguntas acerca de los sentimientos y emociones que les generaron la sesión.

**PALABRAS DE AGRADECIMIENTO:**

Agradecer la colaboración y participación de trabajadores en la sesión ejecutada.

**VI. EVALUACIÓN:**

- Lluvia de ideas.
- Participación y aporte de ideas en feedback.
- Cuestionario de preguntas en relación a sesión desarrollada.

## SESIÓN 5 - “UNA MAÑANA EN LA QUE DESARROLLO MI PERFIL PERSONAL Y AUTONOMIA, MEDIANTE LA EXPERIENCIA DEL MINDFULNESS”

### VII. DATOS INFORMATIVOS:

**Beneficiarios** : Colaboradores de una empresa agroindustrial

**Nº participantes aprox.:** 50 participantes

**Responsables** : Luna Victoria Ramírez Francia Lili  
Mío Cajo Roos Mery

**Tiempo de sesión** : 45 minutos

### VIII. INTRODUCCIÓN

En esta quinta sesión, se gestionará el permiso para una mañana dentro de la empresa, donde los colaboradores experimenten la meditación como parte de su auto conocimiento y la construcción de su perfil personal en base al darse cuenta de sus fortalezas y debilidades, de sus oportunidades y las amenazas por las que pasamos al enfrentar la adversidad; logrando desarrollar la autonomía como motivador intrínseco en su desempeño.

### IX. FUNDAMENTACIÓN:

Con la finalidad de aumentar la sensación de dominio y control del trabajador desarrollando su autonomía, se realizará con ellos mindfulness, a través de esta actividad se sentirán responsables de su propia salud; tomando conciencia de ellos mismos como persona, distraerán la mente, alejando de ella las preocupaciones; ya que les ofrece oportunidades para establecer contactos sociales, buenas relaciones interpersonales; siendo la actividad física liberadora de endorfina relacionada con la felicidad, incrementando niveles de vigor, dedicación y absorción al desempeñarse dentro de su organización y vida misma.

### X. OBJETIVOS

- Desarrollar en los colaboradores un estilo de vida saludable gracias al mindfulness.
- Generar autonomía, como motivador intrínseco en el desempeño.
- Desarrollar el auto conocimiento de cada trabajador y su aceptación.

## V. METODOLOGÍA:

SESIÓN	TITULO	OBJETIVO	METODOLOGIA	MATERIALES
5	<p align="center"><b>“UNA MAÑANA EN LA QUE DESARROLLO MI PERFIL PERSONAL Y AUTONOMIA, MEDIANTE LA EXPERIENCIA DEL MINDFULNESS”</b></p>	<p>Desarrollar en los colaboradores un estilo de vida saludable gracias al mindfulness.</p> <p>Generar autonomía y autoconocimiento a través de la atención plena</p>	<p><b>INTRODUCCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palabras de bienvenida por parte de responsables de sesión</li> <li>- Las responsables darán a conocer la metodología del trabajo que se realizará durante la sesión.</li> </ul> <p><b>Objetivos:</b> Dar a conocer a los participantes el propósito de la sesión y la importancia de su participación.</p> <p align="center"><b>FASE 1 - MINDFULNESS MORNING</b></p> <p>La sesión se dividirá en 4 fases, en las que a través de la música, se irá desarrollando lo siguiente:</p> <p><b>Atención plena en la vida diaria:</b> se les comentará a los participantes que a lo largo del día tenemos la oportunidad de estar presentes en todas las actividades que vamos desarrollando. Cerramos los ojos e imaginamos actividades como: lavar los platos, notar como el agua cae por nuestras manos, cuando comemos notar el sabor de la comida, prestar atención del contacto del volante mientras conducimos. Se les irán presentando una serie de actividades cotidianas, a fin de que en cada una de ellas seamos conscientes de lo que está pasando.</p> <p><b>Atención plena en la respiración:</b> mencionaremos que esta es una de las maneras más poderosas y eficaces para relajarnos y concentrarnos en nosotros mismos. Se les dirá que el trabajo de cuidarnos pasa en el aquí y el ahora a través de nuestra respiración. La respiración nos enseña que nuestro cuerpo, nuestras emociones y nuestros pensamientos están en continuo cambio.</p> <p><b>Atención plena en los sonidos:</b> Estamos rodeados de sonidos, por tanto, es una práctica que se puede realizar en cualquier lugar y situación. Dejar que los sonidos vengan a nosotros sin juzgarlos ni querer cambiarlos. (Música relajante)</p> <p><b>Atención plena en las sensaciones corporales:</b> Se irá mencionando que la práctica de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Música relajante</li> <li>- Mándalas</li> <li>- Proyector</li> <li>- Parlantes</li> <li>- Crayolas</li> <li>- Alfileres</li> <li>- Hoja de perfil</li> <li>- 3 cajas</li> <li>- 3 situaciones</li> <li>- Papeles de colores</li> <li>- Papel sabana</li> <li>- Plumones</li> </ul>

atención plena en nuestras sensaciones físicas nos ayuda a escuchar los mensajes de nuestro **cuerpo sin** intentar cambiar las sensaciones ni modificarlas.

### **FASE II – CONSTRUYENDO MI PERFIL PERSONAL**

Las responsables mencionarán a los trabajadores que una organización promueve el *engagement* de sus trabajadores cuando éstos realizan su trabajo por vocación y ven en él, un reflejo de su identidad personal.

**Aplicación:** Para construir este perfil personal los trabajadores realizarán individualmente, reflexionando acerca de cómo se ven en cuanto a sus características personales. Luego compararán este perfil con la retroalimentación que recibirán de otros miembros del grupo; y, finalmente, elaborarán un resumen de su propio perfil integrando sus apreciaciones y las que le hayan dado sus compañeros.

### **FASE III – GENERANDO AUTONOMIA**

Las responsables motivarán a los trabajadores en base a la concientización que un trabajador *engaged* es aquel que no pierde su tiempo y su energía de forma poco provechosa. Para ello aprende a tomar decisiones suficientemente satisfactorias (en lugar de pretender la decisión perfecta), no se detiene a rumiar sobre los problemas laborales, sino que actúa frente a ellos y, por último, evita comparar su desempeño con el de otros, no sintiéndose amenazado cuando alguien obtiene mejores resultados.

**Aplicación:** En esta actividad, los colaboradores formarán 3 grupos, a cada uno de estos se les proporcionará 1 situación diferente en una caja de regalo, deberán resolverla tomando la mejor decisión que ellos consideren apropiada para su solución. Se esta manera a través de su habilidad para la toma de decisiones ven también el reto de solucionarlo de manera eficiente.

#### **OBJETIVO:**

Desarrollar en los colaboradores un estilo de vida saludable gracias al mindfulness.

			<p><b>FINALIZACIÓN:</b> Se realizarán preguntas acerca de lo sentimientos y emociones que les generaron la sesión.</p> <p><b>PALABRAS DE AGRADECIMIENTO:</b> Agradecer la colaboración y participación de trabajadores en la sesión ejecutada.</p>	
--	--	--	--	--

**VI. EVALUACIÓN:**

- Lluvia de ideas.
- Participación y aporte de ideas en feedback.
- Cuestionario de preguntas en relación a sesión desarrollada.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alarcón, J. (2013). *Motivación laboral y engagement en los trabajadores de una Universidad Privada de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis para optar el título de licenciado en Psicología). Universidad Señor de Sipán, Perú.
- Araneda, H., Álvarez, G., Aguirre, J., Dosal, F., Larraechea, R., Santana, M., Wood, P. (2016). *Medicición, Engagement Chile 2016*. Equipo Innovum Fundación Chile.
- Bakker A., Rodríguez A. (2005). *Salud laboral. Riesgo laborales psicosociales y bienestar laboral [Traducido al español de Occupational Health. Psychosocial Risk labor and welfare]*. España: Pirámide.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2013). *La teoría de las demandas y los recursos laborales. Revista Psicológica*. 29, 107 - 115.
- Bobadilla, M., Callata, C., Caro, A. (2015). *Engagement Laboral y Cultura Organizacional: El rol de la Orientación Cultural en una empresa global*. (Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Bravo, E. (2013). *El compromiso laboral (Engagement) en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito – Ecuador*. (Tesis para optar el título de Psicólogo, mención organizacional). Universidad de las Américas, Ecuador.

Cohen, A. (2009), *Una perspectiva basada en el valor y en el compromiso en el lugar de trabajo: un exámen de la teoría básica de los valores humanos de Shwartz entre los empleados del banco en Israel. Revista Internacional de Relaciones Interculturales*, vol.33, pp. 332-345

Contreras C, 2015. *Determinación del Nivel de Engagement laboral en Trabajadores de una Planta de Producción de Petróleo y Gas Costa Afuera en México. Cienc Trab. Ene-Abr; 17 [52]: 37-42).*

Córdova, N. (2015). *Niveles de engagement en los colaboradores de una industria de detergentes ubicada en Escuintla.* (Tesis para optar el título de psicología industrial/organizacional en el grado académico de licenciada). Universidad Rafael Landívar, Escuintla, Guatemala.

Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2012): *Comportamiento organizacional: Mejorar rendimiento y compromiso en el lugar de trabajo.* Ed. Mc Graw Hill. [Traducido al español de *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*]. Ed Mc Graw Hill.

Deloitte (2016). *Tendencias del capital humano.*

Recuperado

de

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016\\_PA\\_CapitalHumanoTrends\\_Esp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf)

Freitas, M. (2007) *Cultura y poder en las organizaciones.* [Traducido al español de *Cultura e poder nas organizacoes*]. Sao Paulo, Brasil. Editorial: Atlas.

Gruoso-Hinestroza, González-Rodríguez y Rey- Sarmiento (2014). *Valores de la cultura organizacional y su relación con el Engagement de los empleados: Estudio exploratorio*



*en una organización de salud.* (Invest. pens. crit. Vol. 2, No. 3, enero-abril). Universidad del Rosario, Colombia.

Gestión, el diario de economía y negocios del Perú (2015).

*El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema.* Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/87-empresas-considera-que-falta-compromiso-laboral-su-principal-problema-2149055>.

Gil, F., Alcover, C. (2005) *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. España. 1º Edición: Alianza Editorial, S.A.

Gómez, I., Ricardo, R. (2012) *Cultura organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá*. Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá, Colombia.

Gómez, V., Palafox, G. (2014) *Ética: La persona y la generación de riqueza en la empresa*. México. 1º Edición: Grupo Editorial Patria.

Gutiérrez. V. (2013) *Principios de la felicidad organizacional, el bien ser, una revolucionaria metodología para interpretar la felicidad*. México.

Hallberg Ulrika E., Schaufeli Wilmar. (1999) *Cuestionario de (Engagement) implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES)*. (Departamento de Psicología). Universidad de Estocolmo.

Muchinsky P. (2001). *Psicología aplicada al trabajo [Traducido al español de Psychology Applied to work]*. Madrid, España.: International Thomson Editores.

Hernández, Z. (2016) *La Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital I Naylamp – Chiclayo*. (Tesis para optar el título de licenciado en Administración). Universidad Señor de Sipán, Perú.

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación 6ta Edición México: Mc Graw Hill.
- Lozano, C. (2015). *Docentes Universitarios: Una mirada desde la Autoeficacia general y Engagement laboral*. (Tesis para optar el título de licenciado en Psicología). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Manteca, A., Durán, M. (2012). *Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales*. Recuperada de [http://www.trabajosocialmalaga.org/archivos/revista\\_dts/51\\_3.pdf](http://www.trabajosocialmalaga.org/archivos/revista_dts/51_3.pdf).
- Marengo, L., Sánchez, F. (2015). *Gestión en la negociación de conflictos y cultura organizacional en colaboradores de una empresa de Chiclayo – 2014*. (Tesis para optar el título de licenciado en Psicología). Universidad Señor de Sipán.
- Olmos, C. & Fandiño, K. (2006). *Instrumento para Medir Cultura Organizacional*. Universidad de la Sabana. Chía.
- Pintado, E. (2014). *Comportamiento Organizacional: Generación y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima, Perú. 4° Edición.
- Rad, J. (2012). *Psicología del trabajo*. 5° Edición. México. Editorial Pearson S.A.
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones* [Traducido al español de Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications]. México.

- 6° Edición: Grupo K – T – DRA LTDA. Rodríguez, A., Cifre, E. (2012). *Flow y bienestar subjetivo en el trabajo: Guía de optimización*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Ruiz de Alva, J. (2013). *El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno*. (Tesis para optar el título de magister en administración y marketing empresarial). Universidad de Málaga, España.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (en prensa). *Las demandas de trabajo, los recursos laborales y su relación con el burnout y el compromiso: Un estudio multi-muestra*. Diario de Comportamiento Organizacional.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Schein, Edgar H. (2009). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Salanova, M., Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: Alianza.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid, España. Editorial Síntesis. S.A.
- Solano, J. G. (2014). *Empowerment y Compromiso Organizacional en los trabajadores de una distribuidora de bebidas*. (Tesis para optar el título profesional de licenciada en psicología). Universidad Señor de Sipán, Perú.
- Vásquez, C. (2006). La Psicología Positiva en Perspectiva. Papeles del Psicólogo. 27(1), 1 – 2.

Vásquez, S. (2012). *La felicidad en el trabajo y en la vida*. Madrid, España 2° Edición: Actualia.

Vilca, P. (2013). *La cultura organizacional y el compromiso laboral del personal de la Institución Educativa Gregorio Albarracín de Tacna, en el 2010*. (Tesis para optar el grado académico en ciencias). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, Perú.

# ANEXOS

## Anexo 1

### CULTURA ORGANIZACIONAL

#### VALIDEZ ITEMS TEST PERSON – ESCALA GENERAL

<b>ITEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>PUNTAJE</b>	0.37	0.55	0.45	0.05	0.59	0.43	0.73	0.58	0.60
<b>ITEMS</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
<b>PUNTAJE</b>	0.36	0.49	0.26	0.23	0.51	0.47	0.47	0.63	0.64

Como se puede observar en la validez ítems test utilizado a través de la fórmula de Pearson los resultados arrojaron un puntaje entre 0.23 y 0.73, siendo mayor a 0.21 lo que confirma la validez

#### VALIDEZ ITEMS TEST PERSON – FACTOR VALORES

<b>ITEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PUNTAJE</b>	0.75	0.82	0.69

Como se puede observar en la validez ítems test en el factor de VALORES utilizado a través de la fórmula de Pearson los resultados arrojaron un puntaje entre 0.69 y 0.82, siendo mayor a 0.21 lo que confirma la validez.

#### VALIDEZ ITEMS TEST PERSON – FACTOR CREENCIAS

<b>ITEMS</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>PUNTAJE</b>	0.56	0.79	0.65

Como se puede observar en la validez ítems test en el factor de CREENCIAS utilizado a través de la fórmula de Pearson los resultados arrojaron un puntaje entre 0.59 y 0.79, siendo mayor a 0.21 lo que confirma la validez.

#### **VALIDEZ ITEMS TEST PERSON – FACTOR CLIMA**

ITEMS	7	8	9
PUNTAJE	0.76	0.77	0.77

Como se puede observar en la validez ítems test en el factor de CLIMA utilizado a través de la fórmula de Pearson los resultados arrojaron un puntaje entre 0.76 y 0.77, siendo mayor a 0.21 lo que confirma la validez.

#### **VALIDEZ ITEMS TEST PERSON – FACTOR NORMAS**

ITEMS	10	11	12
PUNTAJE	0.71	0.65	0.65

Como se puede observar en la validez ítems test en el factor de NORMAS utilizado a través de la fórmula de Pearson los resultados arrojaron un puntaje entre 0.65 y 0.71, siendo mayor a 0.21 lo que confirma la validez.

#### **VALIDEZ ITEMS TEST PERSON – FACTOR SIMBOLOS**

ITEMS	13	14	15
PUNTAJE	0.40	0.60	0.75

Como se puede observar en la validez ítems test en el factor de SIMBOLOS utilizado a través de la fórmula de Pearson los resultados arrojaron un puntaje entre 0.40 y 0.75, siendo mayor a 0.21 lo que confirma la validez.

### **VALIDEZ ITEMS TEST PERSON – FACTOR FILOSOFIA**

<b>ITEMS</b>	16	17	18
<b>PUNTAJE</b>	0.60	0.75	0.83

Como se puede observar en la validez ítems test en el factor de FILOSOFIA utilizado a través de la fórmula de Pearson los resultados arrojaron un puntaje entre 0.60 y 0.83, siendo mayor a 0.21 lo que confirma la validez.

### **CONFIABILIDAD SPEARMAN BROWN**

<b>SPEARMAN</b>	<b>0.96</b>
<b>BROWN</b>	

Como se puede observar en la confiabilidad por el método de mitades partidas donde el total se divide en dos partes y se comparan los resultados (Pearson y Spearman - Brown) arrojaron un puntaje de 0.864752, siendo este mayor a .81 (.96 > .81) lo que confirma la confiabilidad del instrumento.



## Anexo 2

### ENGAGEMENT

#### VALIDEZ ITEMS TEST PERSON – ESCALA GENERAL

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PUNTAJE	0.79	0.85	0.81	0.79	0.83	0.69	0.40	0.83	0.66
ITEMS	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	
PUNTAJE	0.77	0.82	0.81	0.84	0.79	0.78	0.71	0.53	

Como se puede observar en la validez ítems test utilizado a través de la fórmula de Pearson los resultados arrojaron un puntaje entre 0.40 y 0.84, siendo mayor a 0.21 lo que confirma la validez.

#### VALIDEZ ITEMS TEST PERSON – DIMENSIÓN VIGOR

ITEMS	1	4	7	10	13	16
PUNTAJE	0.80	0.82	0.50	0.65	0.86	0.76

Como se puede observar en la validez ítems test en la dimensión de VIGOR utilizado a través de la fórmula de Pearson los resultados arrojaron un puntaje entre 0.50 y 0.86, siendo mayor a 0.21 lo que confirma la validez.

### VALIDEZ ITEMS TEST PERSON – DIMENSIÓN DEDICACIÓN

ITEMS	2	5	8	11	14
PUNTAJE	0.91	0.90	0.82	0.87	0.86

Como se puede observar en la validez ítems test de la dimensión DEDICACIÓN utilizado a través de la fórmula de Pearson los resultados arrojaron un puntaje entre 0.86 y 0.91, siendo mayor a 0.21 lo que confirma la validez.

### VALIDEZ ITEMS TEST PERSON – DIMENSIÓN ABSORCIÓN

ITEMS	3	6	9	12	15	17
PUNTAJE	0.81	0.76	0.70	0.79	0.83	0.69

Como se puede observar en la validez ítems test de la dimensión ABSORCIÓN utilizado a través de la fórmula de Pearson los resultados arrojaron un puntaje entre 0.69 y 0.83, siendo mayor a 0.21 lo que confirma la validez.

### CONFIABILIDAD SPEARMAN BROWN

---

**SPEARMAN      0.96**

**BROWN**

---

Como se puede observar en la confiabilidad por el método de mitades partidas donde el total se divide en dos partes y se comparan los resultados (Pearson y Spearman - Brown) arrojaron un puntaje de .96, siendo este mayor a .81 (.96 > .81) lo que confirma la confiabilidad del instrumento.

### Anexo 3

#### *Instrumento para Evaluar Cultura Organizacional*

A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

**(ESCOJA UNA)**

- |                  |      |
|------------------|------|
| 1=Nunca          | 0%   |
| 2=Ocasionalmente | 25%  |
| 3=Algunas Veces  | 50%  |
| 4=Frecuentemente | 75%  |
| 5=Siempre        | 100% |

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

	1	2	3	4	5
1. ¿En la empresa donde usted labora se fomenta la innovación?					
2. ¿En la empresa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3. ¿Para la empresa donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4. ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación o influencia interna?					
5. ¿Cree usted que el salario que recibe para su labor en la empresa es el					

adecuado?					
6. ¿Cree usted que le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo?					
7. ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?					
8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?					
9. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?					
11. ¿En la empresa hay normas respecto a la presentación personal de los empleados?					
12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?					
13. ¿La empresa celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?					
14. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores					

representativos de la empresa?					
16. ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la empresa?					
17. ¿Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					
18. ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?					

A continuación sume las frases de la siguiente manera:

(V) = frase 1 + frase 2 + frase 3 = \_\_\_\_\_

(C) = frase 4 + frase 5 + frase 6 = \_\_\_\_\_

(CL) = frase 7 + frase 8 + frase 9 = \_\_\_\_\_

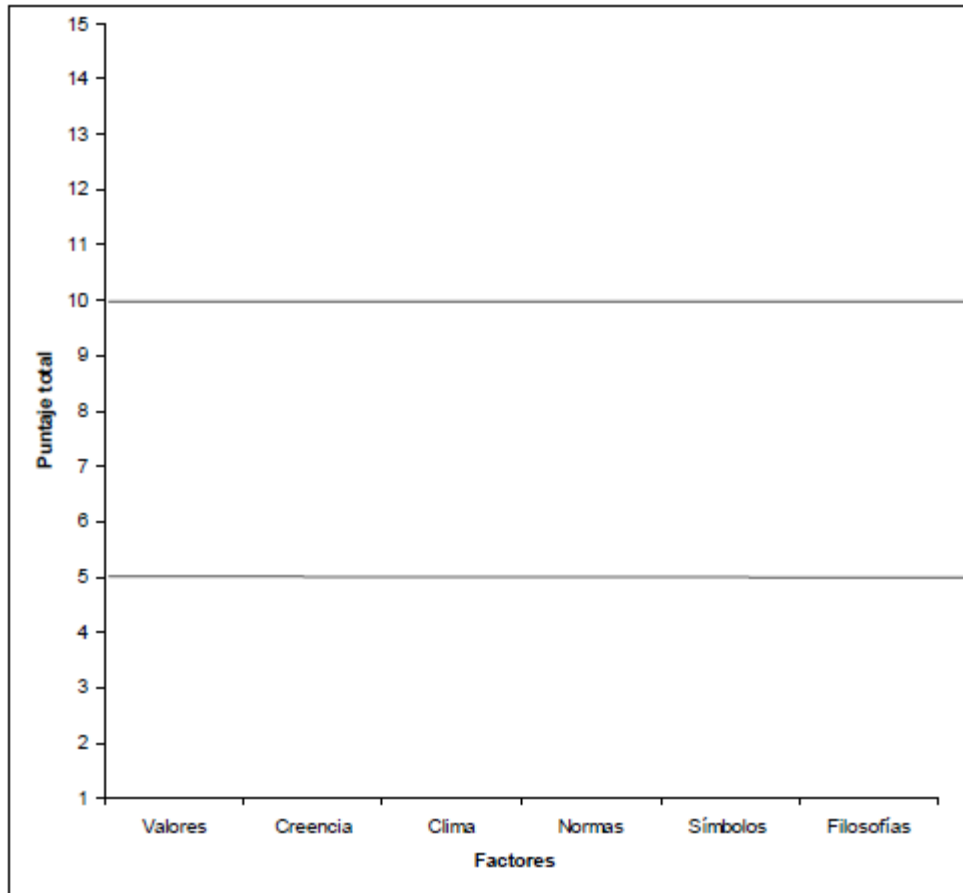
(N) = frase 10 + frase 11 + frase 12 = \_\_\_\_\_

(S) = frase 13 + frase 14 + frase 15 = \_\_\_\_\_

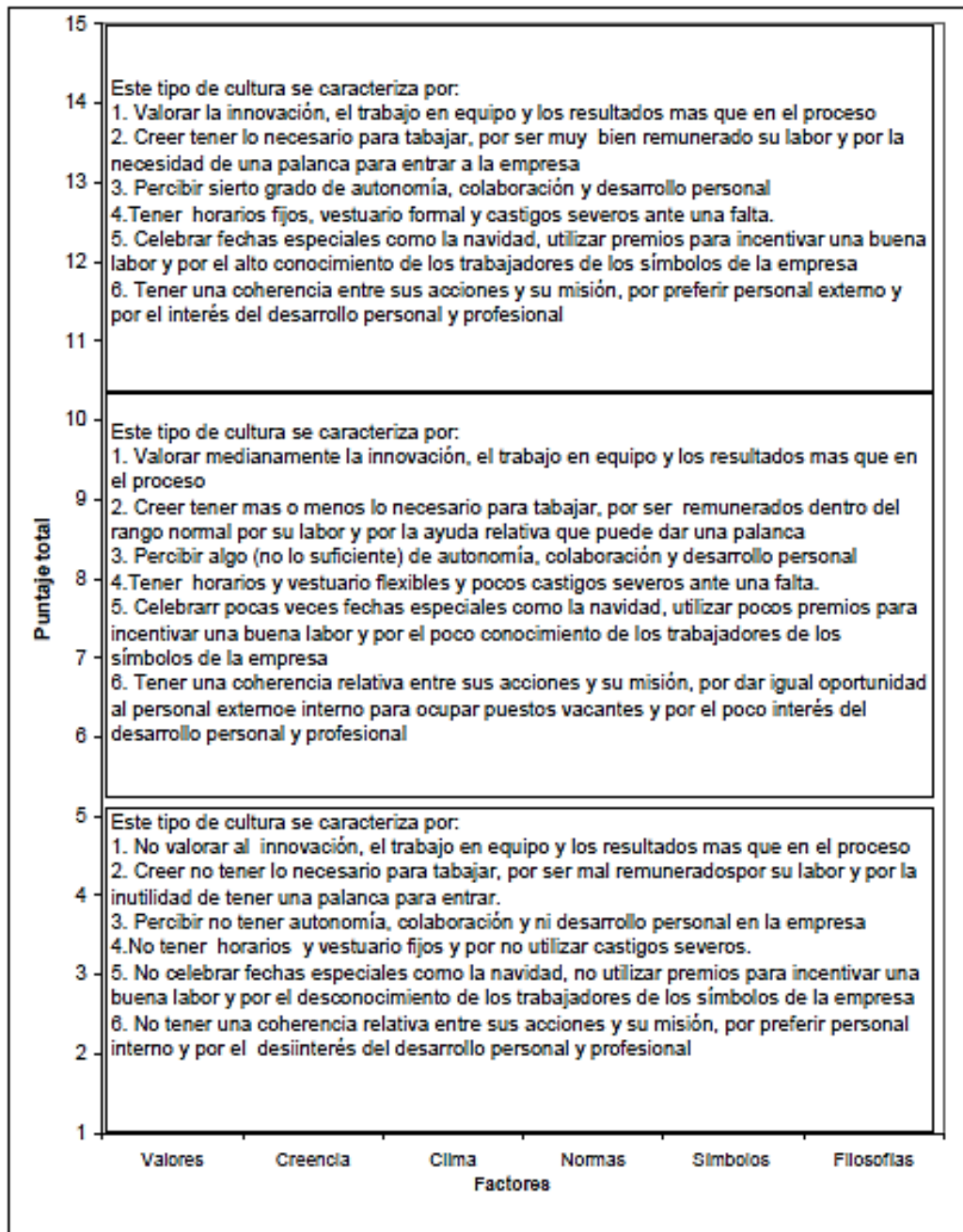
(F) = frase 16 + frase 17 + frase 18 = \_\_\_\_\_

Instrumento para evaluar Cultura

Perfil de Respuestas



Instrumento para evaluar Cultura



## Anexo 4

### CUESTIONARIO ENGAGEMENT (UWES)

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_ **Género: (M) (F)**

**Tiempo de servicio:** \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

Los siguientes enunciados se refieren a sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada reactivo y decida si se ha entendido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste con una x debajo de 0 (cero), y en caso contrario marque con un x indicando cuantas veces se ha sentido así, teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (1 al 6). Sus respuestas deben hacerlo en el protocolo de respuestas (al final del cuestionario).

1= Casi nunca o pocas veces al año      2= Algunas veces o una vez al mes.

3= Regularmente o pocas veces a la semana.  
4= Bastantes veces o una vez por semana.

5= Casi siempre o todas las semanas.      6= Siempre o todos los días

1. En mi trabajo me siento lleno de energía (VI 1).....
2. Mi tiempo tiene sentido y propósito (DE1).....
3. El tiempo “vuelva” cuando estoy trabajando (AB1).....
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2).....
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2).....
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi (AB2).....
7. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VL13).....
8. Mi trabajo me inspira (DE3).....
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3).....
10. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI14).....
11. Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4).....
12. Estoy inmerso en mi trabajo (AB4).....
13. Soy muy persistente en mi trabajo (VI15).....
14. Mi trabajo es retador (DE5).....
15. Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5).....
16. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6).....
17. Me es difícil “desconectar” del trabajo (AB6).....



### PROTOCOLO DE RESPUESTAS

N°	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
1.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	2. ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
4.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	5. ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
7.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	8. ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
10.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	11. ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
13.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	14. ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
16.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	17. ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
<b>PD=</b>		<b>PD=</b>
	<b>ESCALA TOTAL=</b>	