

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Administración



Una Institución Adventista

Cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, 2017

Por:

Amed Vargas Martínez

Asesora:

Mg. María Elena Coronado De la Cruz

Lima, noviembre de 2018

*Cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la
Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, 2017*

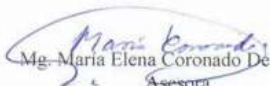
TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Administración
de Negocios con mención en Gestión Empresarial

JURADO DE SUSTENTACIÓN


Mg. Jesús Fernando Bejarano Auqui
Presidente


Mg. Mirla Carrera Fernández
Secretaria


Mg. María Elena Coronado De La Cruz
Asesora


Mg. Maribel Paredes Saavedra
Vocal


Mg. Iván Apaza Romero
Vocal

Lima, 22 de noviembre de 2018

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

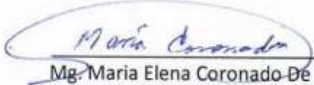
Yo Maria Elena Coronado De La Cruz, identificada con **DNI No 07364352**, adscrita a la Facultad de Ciencias Empresariales y docente en la unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: **"Cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, 2017"**, constituye la memoria que presenta el Licenciado **Amed Vargas Martínez** para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constar que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, a los 22 días del mes de noviembre de 2018.


Mg. Maria Elena Coronado De La Cruz
Asesora

Dedicatoria

A Dios por el privilegio de vivir, guiarme y fortalecer mi vida en cada momento. A mi amada esposa Gabriela Quispe Flores, por su apoyo y confiar en mí, a ti mi compañera incondicional. A mis adorados hijos, José y Saúl, que con su alegría me motivan a continuar avanzando. A mis padres Vitaliano Vargas y Felipa Martínez, por sus consejos y apoyo.

Agradecimientos

A la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca que me ha permitido desarrollar este trabajo. A la Unidad de Posgrado de Administración de Negocios por contribuir a mi desarrollo profesional y personal durante cada semestre académico. A la Mg. María Elena Coronado De La Cruz por la asesoría a través de estos meses y compartir sus conocimientos y la contribución en esta investigación. Al Mg. Jesús Bejarano Auqui por su apoyo y colaboración para la culminación de esta investigación. A mi familia en el Perú por motivarme en cada momento y contribuir al logro de este objetivo.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos	v
Tabla de contenido.....	vi
Índice de tablas	xi
Índice de figuras.....	xiii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen.....	1
Abstract	2
Capítulo I	3
El problema de investigación.....	3
1.1. Descripción de la situación problemática	3
1.2. Formulación del problema	6
1.2.1. Problema general.	6
1.2.2. Problemas específicos.....	6
1.3. Justificación y viabilidad de la investigación	7
1.3.1. Justificación.	7
1.3.2. Viabilidad.....	8
1.4. Presuposición filosófica	8
1.5. Objetivos	9
1.5.1. Objetivo general.....	9
1.5.2. Objetivos específicos.	9
1.6. Formulación de la hipótesis	9
1.6.1. Hipótesis general.....	9
1.6.2. Hipótesis específicas.....	10
Capítulo II	11

Marco teórico	11
2.1. Antecedentes de investigación	11
2.1.1. Internacionales.	11
2.1.2. Nacionales.....	12
2.2. Marco histórico	14
2.2.1. Origen de la cultura organizacional.	14
2.2.2. Origen del engagement.	17
2.3. Marco filosófico.....	18
2.4. Bases teóricas.....	20
2.4.1. Cultura organizacional.	20
2.4.2. Tipos de cultura organizacional.	24
2.4.2.1. Cultura burocrática.....	24
2.4.2.2. Cultura de clan.	24
2.4.2.3. Cultura emprendedora.....	25
2.4.2.4. Cultura de mercado.	25
2.4.3. Modelos de cultura organizacional.	26
2.4.3.1. Enfoque orientado al ser humano.	26
2.4.3.2. Enfoque orientado al desempeño.	27
2.4.4. Dimensiones de la cultura organizacional.	28
2.4.4.1. Implicación (Involvement).....	29
2.4.4.2. Consistencia (Consistency).....	29
2.4.4.3. Adaptabilidad (Adaptability).	30
2.4.4.4. Misión (Mission).....	31
2.4.5. Engagement.....	32
2.4.6. Causas del engagement.	33
2.4.7. Modelos de engagement.	33
2.4.8. Dimensiones del engagement.	35

2.4.8.1. Vigor.	35
2.4.8.2. Dedicación.	35
2.4.8.3. Absorción.	35
2.5. Marco conceptual.....	36
2.5.1. Cultura organizacional.	36
2.5.1.1. Implicación.	36
2.5.1.2. Consistencia.	36
2.5.1.3. Adaptabilidad.	36
2.5.1.4. Misión.	36
2.5.2. Engagement.....	37
2.5.2.1. Vigor.	37
2.5.2.1. Dedicación.	37
2.5.2.1. Absorción.	37
Capítulo III.....	38
Diseño metodológico	38
3.1. Tipo de investigación.....	38
3.2. Diseño metodológico	38
3.3. Población y muestra.....	39
3.3.1. Población.....	39
3.3.2. Muestra.	39
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
3.4.1. Engagement Cultura organizacional.	40
3.4.2. Cultura organizacional.	41
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	42
Capítulo IV.....	43
Resultados y discusión.....	43
4.1. Tipología de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	43

4.1.1. Sexo de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	43
4.1.2. Edad de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	43
4.1.3. Estadísticos de resumen de la edad de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	44
4.1.4. Estado civil de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	45
4.1.5. Lugar de procedencia de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	46
4.1.6. Grado de instrucción de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	46
4.1.7. Condición laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	47
4.1.8. Antigüedad de colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca....	48
4.1.9. Área de trabajo de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	50
4.2. Cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	50
4.2.1. Cultura organizacional de implicación y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.	53
4.2.2. Cultura organizacional de consistencia y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.	55
4.2.3. Cultura organizacional de adaptabilidad y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.	58
4.2.4. Cultura organizacional de misión y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.	60
4.2.5. El engagement de vigor y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.	63
4.2.6. El engagement de dedicación y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	65

4.2.7. El engagement de absorción y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.	68
4.3. Discusión de resultados.....	70
Capítulo V	75
Conclusiones y recomendaciones	75
5.1. Conclusiones	75
5.2. Recomendaciones	76
Referencias.....	78
Anexos	87

Índice de tablas

Tabla 1. Sexo de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	43
Tabla 2. Edad de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	44
Tabla 3. Estadísticos de resumen de la variable edad de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	45
Tabla 4. Estado civil de los colaboradores de la de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	45
Tabla 5. Lugar de procedencia de los colaboradores de la de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	46
Tabla 6. Grado de instrucción de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	47
Tabla 7. Condición Laboral de los colaboradores de la de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	47
Tabla 8. Tiempo en años de antigüedad en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.....	49
Tabla 9. Área de trabajo de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	50
Tabla 10. Cultura organizacional y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	51
Tabla 11. Prueba chi-cuadrado	52
Tabla 12. Cultura organizacional de implicación y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	53
Tabla 13. Prueba chi-cuadrado	54
Tabla 14. Cultura organizacional de consistencia y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	56
Tabla 15. Prueba chi-cuadrado	57
Tabla 16. Cultura organizacional de adaptabilidad y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	58
Tabla 17. Prueba chi-cuadrado	59
Tabla 18. Cultura organizacional de misión y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	61
Tabla 19. Prueba chi-cuadrado	62
Tabla 20. El engagement de vigor y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	63

Tabla 21. Prueba chi-cuadrado	64
Tabla 22. El engagement de dedicación y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	66
Tabla 23. Prueba chi-cuadrado	67
Tabla 24. El engagement de absorción y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca	68
Tabla 25. Prueba chi-cuadrado	69

Índice de figuras

Figura 1. Zona de rechazo y aceptación.....	52
Figura 2. Zona de rechazo y aceptación.....	54
Figura 3. Zona de rechazo y aceptación.....	57
Figura 4. Zona de rechazo y aceptación.....	59
Figura 5. Zona de rechazo y aceptación.....	62
Figura 6. Zona de rechazo y aceptación.....	64
Figura 7. Zona de rechazo y aceptación.....	67
Figura 8. Zona de rechazo y aceptación.....	69

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia	88
Anexo 2. Operacionalización de variables.....	91
Anexo 3. Cuestionarios de Cultura Organizacional y Engagement.....	92
Anexo 4. Fiabilidad cuestionario cultura organizacional	100
Anexo 5. Fiabilidad cuestionario Bienestar y Trabajo (UWES).....	101
Anexo 6. Validación de instrumentos cultura organizacional	102
Anexo 7. Validación de instrumentos engagement.....	104
Anexo 8. Autorización del comité de ética	105

Resumen

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. El estudio fue de tipo descriptivo y correlacional, con enfoque cuantitativo, investigación no experimental y transeccional porque se tomaron los datos en un momento determinado. Se trabajó con una muestra de 202 colaboradores, para lo cual se utilizaron dos cuestionarios, el de Denison Organizational Culture Survey (DOCS) y el de Utrecht Work Engagement Scale. Los resultados demuestran que el 12.4% de los colaboradores de la universidad tienen un alto nivel de cultura organizacional, y a su vez, un alto grado de engagement; la prueba chi cuadrado ($X^2_C = 33.281$) indica que la cultura organizacional se relaciona significativamente con el engagement. En las dimensiones de la cultura organizacional existe alto grado de implicación y engagement (15.3%). No obstante la relación del engagement y sus dimensiones indican un nivel de engagement de alta absorción con un alto grado de cultura organizacional (10.9%). Lo cual demuestra que en la universidad se tiene una cultura organizacional regular y engagement promedio; siendo estos valores los que prevalecen, además indicamos que existe relación significativa entre las variables.

Palabras clave: cultura organizacional, implicación, consistencia, adaptabilidad, misión, engagement, vigor, dedicación, absorción, universidad.

Abstract

The objective of this research was to determine the correlation between the Organizational Culture and Engagement of the employees of the Universidad Peruana Union, Juliaca. The type of the research was descriptive and correlational, with a quantitative approach. It was a non-experimental and cross-sectional research because the data was gotten in a determined time. The sample studied was 202 employees; they took two questionnaires: Denison Organizational Culture Survey (DOCS) and the Utrecht Work Engagement Scale. The results show that 12 % of the employees have a high level of organizational culture as well as a high degree of engagement. The chi-squared test ($\chi^2=33.281$) shows that the organizational culture has a significant relation with engagement. There is a high degree of involvement and engagement in the dimensions of organizational culture (15.3%). However the relation between the engagement and its dimensions indicates a high absorption engagement with a high degree of organizational culture (10.9%). This demonstrates that the university has a regular organizational culture and an average engagement, so the correlation between the variables is significant.

Key words: organizational culture, involvement, consistency, adaptability, mission, engagement, vigor, commitment, absorption, university.

Capítulo I

El problema de investigación

1.1. Descripción de la situación problemática

Las empresas tienen personalidad propia, lo que nos da a entender que cada una se diferencia de la otra, y que estas tienen características particulares. Las organizaciones están definidas por un agregado de conductas, determinada por cada uno de los miembros que las integran.

El conjunto de ideales y valores que comparten los colaboradores en la organización, predicen la cultura, la que permite determinar la postura de la organización lo que es obviamente importante entender la cultura de la empresa.

Según Aguilar (2009) el estudio de la cultura de una organización ha sido, históricamente, una tarea que sin duda reviste dificultades no sólo en el plano metodológico, sino también conceptual y epistemológico. En la actualidad esta tarea parece ser todavía más compleja, rebasando los esfuerzos que desde la investigación y como consecuencia directa de una mayor complejidad del propio fenómeno, que se han desarrollado en torno al estudio de la cultura organizacional.

Fernández (como se citó en Ferrando 2015) menciona que en México, desconocer la nueva cultura organizacional es una de las áreas vulnerables de las empresas, siendo algunos de los problemas más comunes: la falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional; falta de claridad de cómo llevar sus producto o servicios al consumidor final; la incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía; no conocer si el

personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento y resistencia al cambio.

El éxito de las organizaciones radica en la manera en que se adaptan al cambio. Para adaptarse al cambio, deben orientarse en la incorporación de profesionales no solamente calificados, sino también altamente involucrados. La búsqueda de colaboradores comprometidos para las empresas, es una tarea que se van desarrollando y perfeccionando a través de -un sistema de normas, creencias, valores fuertemente definidos y conducidos por sus departamentos de talento humano. Las organizaciones no solamente se preocupan por la cultura organizacional, también de contar con personas comprometidas, esto indica que los trabajadores involucrados es el énfasis que las organizaciones tienen en la contratación de talento humano.

Acerca del compromiso laboral, en la publicación de el diario Gestión (como se citó a Brown, Chheng, Melian, Parker, & Solow, 2015), en el informe Tendencias Globales de Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo, elaborado por Deloitte Perú; la preocupación de los líderes de recursos humanos por la falta de compromiso laboral de los empleados y las pocas acciones para consolidar la cultura organizacional. También sostienen que, en este nuevo universo laboral, las organizaciones deberán pensar formas innovadoras de cómo gestionar a sus empleados, concibiendo y proponiendo ideas que permitan recuperar, al menos, parte de ese control (Brown et al., 2015).

Según el diario Gestión (2015) “el 87% de los líderes de recursos humanos y de negocio a nivel mundial consideran que la falta de compromiso (engagement) de los colaboradores, constituye el principal problema que afrontan las compañías”.

Sobre esta premisa, “el 60% de ellos confesaron no disponer de un programa adecuado para la medición y perfeccionamiento del compromiso laboral” (Gestión, 2015).

Asimismo, “el 12% afirma haber establecido un programa para la definición y fortalecimiento de la cultura corporativa, y tan sólo el 7% se atribuyó un nivel de excelencia al calificar su capacidad para medir, promover y mejorar el compromiso laboral y la retención de empleados en su respectiva organización. En Perú también encontramos que la brecha más grande reside en la importancia que le dan las organizaciones a la tendencia de cultura y engagement”. (Gestión, 2015, p.1)

En la actualidad las organizaciones perciben, no solamente problemas relacionados con la productividad, desmotivación, abandono del trabajo, retención del talento humano. Esto conduce a las personas a experimentar sensaciones negativas, desencadenando en un desenvolvimiento negativo en su trabajo.

El engagement presenta consecuencias positivas para las organizaciones, un estudio llevado a cabo por la organización Gallup Crabtree (2013), explican que el 63% no está engaged, esto significa que carecen de motivación y son menos propensos a invertir un esfuerzo discrecional en los objetivos o resultados de la organización. Y el 24% está "desacoplado", lo que indica que son infelices e improductivos en el trabajo y propensos a propagar la negatividad a los compañeros de trabajo. Los datos mostrados en Latinoamérica según el estudio indican que el 21% de los empleados está engaged. Los resultados del estudio demuestran que, a nivel mundial, solo un 13% de la población laboral activa en 142 países está engaged. Empresas con trabajadores engaged, son mucho más propensos a lograr objetivos, relaciones fuertes entre colaboradores y una cultura organizacional positiva.

El diario Gestión (2015) en su publicación digital el 21 de noviembre de 2015 cita que: en el caso de Perú, el 50% de los ejecutivos cita la problemática de cultura organizacional y falta de compromiso como muy importante. La preocupación de los líderes de recursos humanos por la falta de compromiso laboral de los empleados y las pocas acciones para consolidar la cultura organizacional.

“En este nuevo universo laboral, las organizaciones deberán pensar formas innovadoras de cómo gestionar a sus empleados, concibiendo y proponiendo ideas que permitan recuperar al menos parte de ese control” (Brown et al., 2015, p.3).

La Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, presta servicios de educación en la región Puno. Como las empresas de la actualidad, una de las prioridades es cuidar de sus colaboradores. Según su modelo educativo, la universidad está enfocada en sus clientes (estudiantes), siendo el talento humano importante para el logro de los objetivos. El personal, está compuesto en las áreas: Administrativa, Financiera, Servicios y Académica.

Por lo mencionado, se propone realizar el estudio para determinar la relación de la cultura organizacional y el engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, 2017?

1.2.2. Problemas específicos.

1. ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional de implicación y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, 2017?
2. ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional de consistencia y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, 2017?
3. ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional de adaptabilidad y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, 2017?
4. ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional de misión y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017?

5. ¿Cuál es la relación entre el engagement de vigor y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017?
6. ¿Cuál es la relación entre el engagement de dedicación y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017?
7. ¿Cuál es la relación entre el engagement de absorción y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017?

1.3. Justificación y viabilidad de la investigación

1.3.1. Justificación.

Investigar la cultura organizacional y el engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca ha permitido explicar las razones por las que están engaged con respecto a la cultura de la organización. Esto ha permitido extrapolar los resultados para las instituciones de prestación de servicios de educación superior en el país y así profundizar en futuros estudios sobre el tema y por supuesto tomar medidas que mejoren el engagement de sus trabajadores como resultado de la cultura organizacional, considerando el beneficio para el individuo, gestión del talento humano y en pro de la productividad de las organizaciones.

A nivel teórico, esta investigación sirve para conocer si existe relación entre la cultura organizacional y engagement, además de servir como base para futuras investigaciones con relación al tema. Analizando la relación que tiene el engagement y los componentes de la cultura en el contexto de la educación superior.

A nivel práctico, esta investigación cobra utilidad al colaborar con el diseño de una cultura organizacional, con énfasis en las prácticas que buscan incrementar el engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.

Finalmente, considerando la poca información de investigaciones relacionadas entre cultura organizacional y el engagement en ámbitos comparativos internacionales, nacionales y locales, consideramos que el análisis ha sido una contribución académica importante.

1.3.2. Viabilidad.

La presente investigación fue viable, porque tiene asegurado el monto presupuestado y se dispuso del tiempo para realizar la investigación.

Se tuvo acceso a la población objeto para recoger los datos y también se cuenta con los recursos humanos para la asesoría. La información consultada es de bibliotecas electrónicas, biblioteca UPeU y acceso a datos en el departamento de gestión del talento humano.

1.4. Presuposición filosófica

La investigación, se proyectó a tener entendimiento de las personas y el cómo la empresa se refleja en ellos. Entendiendo que la universidad es una institución adventista la cual tiene un tipo de cultura, orientado al servicio y con alto énfasis en los valores cristianos, es pertinente indagar si la cultura determina evidencia el engagement de sus colaboradores. El aspecto cultural de la universidad está determinado, por los principios cristianos, así como dice la Santa Biblia, versión Reyna Valera (1960), en Mateo 7:12 “Así que en todo traten ustedes a los demás tal y como quieren que ellos los traten a ustedes...”, 1 Tesalonicenses 3:12 “Que el Señor los haga crecer para que se amen más y más unos a otros, y a todos, tal como nosotros los amamos a ustedes”. La Biblia afirma que debemos preocuparnos por los demás, mucho más aun por las personas con las que trabajamos. El mundo dice que, nadie puede dar lo que no tiene, al respecto 1 Juan 4:8 dice: “el que no ama no conoce a Dios, porque Dios es amor”. De esta manera, los sentimientos basados en los principios bíblicos, hacen que las personas conlleven sus relaciones personales y laborales en absoluto respeto. Esto es función de la universidad promover valores, reglas, creencias que fomenten en las personas un alto grado de servicio al prójimo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, 2017.

1.5.2. Objetivos específicos.

1. Determinar la relación entre la cultura organizacional de implicación y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
2. Determinar la relación entre la cultura organizacional de consistencia y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
3. Determinar la relación entre la cultura organizacional de adaptabilidad y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
4. Determinar la relación entre la cultura organizacional de misión y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
5. Determinar la relación entre el engagement de vigor y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
6. Determinar la relación entre el engagement de dedicación y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
7. Determinar la relación entre el engagement de absorción y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

1.6. Formulación de la hipótesis

1.6.1. Hipótesis general.

La cultura organizacional guarda una relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

1.6.2. Hipótesis específicas.

1. La cultura organizacional de implicación tiene una relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
2. La cultura organizacional de consistencia tiene una relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
3. La cultura organizacional de adaptabilidad tiene una relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
4. La cultura organizacional de misión tiene una relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
5. El engagement de vigor tiene una relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
6. El engagement de dedicación tiene una relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.
7. El engagement de absorción tiene una relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de investigación

2.1.1. Internacionales.

Salazar (2013), en su trabajo de investigación denominado, “*Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala*”, cuyo objetivo fue, establecer la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt, investigación descriptiva, transversal, correlacional. Se encontró una relación fuerte y directa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt. Esto significa que el personal está satisfecho e identificado con la cultura en el Hospital Roosevelt, lo que le permite realizar las actividades a su cargo con dedicación y esmero.

García (2013) en su estudio denominado: “*Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013*”, que tenía por objetivo comprobar que existe relación entre el engagement y la rotación de personal dentro de las Sucursales de la Cafetería Bola de Oro en la Ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el período octubre de 2012- abril de 2013, investigación de diseño no experimental de alcance correlacional, aplicando un método hipotético – deductivo. El estudio demostró que no existe relación entre el “engagement” y la rotación de personal.

Ozuna (2012) en su investigación titulada: “*La cultura organizacional y su relación con la productividad dentro de Santander México*”. Cuyo objetivo principal fue, demostrar la relación y el impacto que tiene la cultura organizacional con la productividad. El método

planteado es descriptivo y correlacional. Dicho estudio identificó que las dimensiones de la Cultura Organizacional de Santander México con respecto a su productividad están relacionadas, estableciendo que la dimensión implicación en los directivos que presentaron alta y muy alta tendencia es del 38.67%, de igual forma se detectó que los directivos que presentaron baja y muy baja tendencia representa el 6.25%. Lo que nos indica que esta dimensión tiene mayor peso para aquellos directivos que presentan alta Cultura Organizacional que para aquellos directivos que presentan baja y muy baja cultura organizacional en áreas de corporativo y sucursales que si cumplen con su calificación de Productividad.

2.1.2. Nacionales.

Bobadilla, Callata, & Caro (2015) realizaron la investigación titulada: “ *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global, con sede en los países de Colombia, Canadá, Perú, Bolivia, Estados Unidos y otras sedes*”. El estudio planteó como objetivo, determinar las relaciones directas e indirectas de la cultura organizacional y orientación cultural sobre el engagement. El estudio es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental transaccional. El muestreo fue de tipo no probabilístico, la muestra estuvo compuesta por 219 colaboradores de los 41821 trabajadores. Los resultados explican que los tipos de cultura organizacional, misión ($\beta = 0,47$, $p < 0,001$) e involucramiento ($\beta = 0,26$, $p < 0,05$) predicen de forma significativa y positiva el engagement. Concluyendo que los tipos de culturas organizacionales explican en conjunto el 12% de la varianza total de engagement, el tipo de cultura organizacional misión explica el 10% y el involucramiento explica el 2%.

Davey (2016) en su trabajo de investigación denominado: “ *Felicidad y engagement en estudiantes de educación superior que trabajan en Lima* ”. La finalidad de la investigación fue estudiar la relación entre la felicidad y el engagement. Se realizó un estudio descriptivo

correlacional de corte transversal, aplicado a un total de 338 estudiantes de centros de estudios superiores (universidades e institutos superiores). La investigación evidencio que existe relación entre felicidad y engagement, encontrándose en un nivel moderado bajo. La variable Felicidad tuvo mayor correlación con las dimensiones dedicación y vigor del engagement. Las dimensiones ausencia de sufrimiento profundo y satisfacción con la vida de la variable felicidad se correlacionan significativamente con las dimensiones de dedicación y vigor del engagement.

Tinoco, Quispe & Beltrán (2014) en su investigación titulada: “*Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*”. Se aplicó un diseño descriptivo-correlacional; la población estuvo compuesta por docentes de la facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM; adaptándose el instrumento de medición de satisfacción laboral al ámbito de los docentes de instituciones universitarias, el cual contiene cuatro dimensiones y 22 ítems. Se encontró que existe relación directa entre ambas variables.

Huillcacuri (2015) en su trabajo de investigación titulado “*Clima laboral y cultura organizacional en una Red de Salud Privada, Caso: Albis Retail - Arcangel. Arequipa, 2014*”. La investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y el clima laboral que presentan los trabajadores de Albis Retail - Arcángel. Investigación descriptiva y relacional. Se aplicaron los instrumentos a una muestra de 95 trabajadores. El estudio concluyó que las características que presenta la cultura organizacional de los trabajadores son: un buen perfil de la organización, su comunicación interna es regular; existe un liderazgo en crecimiento, son motivados a que sigan capacitándose, poseen valores y tienen una actitud positiva al cambio, la parte negativa es que la percepción de la realidad y proyección de la empresa se considera que no avanzado mucho. Tambien se concluye que la cultura organizacional se encuentra en consolidación. La

percepción de los trabajadores respecto del clima laboral es buena. El clima laboral no se relaciona directamente con la cultura organizacional.

Choquehuanca (2015) en su trabajo de investigación titulada: *“Repercusión de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal en los Centros de Prestación de Servicios de la UANCV”*. El objetivo fue determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral del personal que trabaja en los Centros de Prestación de Servicios de la UANCV, 2013. Investigación delimitada dentro del nivel de investigación explicativa, de diseño no experimental, aplicado el instrumento a 90 personas. De los resultados obtenidos de la investigación muestran que el desempeño laboral del personal de los Centros de Prestación de Servicios de la UANCV, es limitada, la que está en estrecha relación con la cultura organizacional como también de la gestión institucional, académica y administrativa de la institución universitaria.

2.2. Marco histórico

2.2.1. Origen de la cultura organizacional.

Con el paso de los años, han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales, y de esta necesidad tan apremiante es cómo fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática. El concepto de cultura organizacional influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores. (Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013, p.351)

El concepto se va formando gracias a varios aportes, entre ellos el de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración; por medio de experimentos se investigó, cómo afectaban los factores ambientales y condiciones físicas en el trabajo. Estudios que fueron desarrollados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por varios investigadores, entre

los cuales estaba Elton Mayo. De esta forma, se fue desarrollando el concepto de cultura organizacional, hacia finales de los años setenta con Pettigrew (1979), quien la explica como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p.574).

Esta idea influye en Dandridge, Mitroff, & Joyce (1980); ellos introducen el vocablo “simbolismo organizacional”, con este vocablo sugieren que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos acarrearán consigo un entendimiento completo de todos los aspectos de un sistema. Como consecuencia, se estudiará mejor la cultura organizacional comenzando desde la manifestación profunda de los aspectos de una organización.

Más adelante, surgen Schwartz & Davis (1981) que plantean que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (p.33). Este concepto es ampliado después de unos años por Barney (1986), este añade que puede transformarse en una ventaja competitiva.

Luego aparece Schein (1983) expresando que una cultura organizacional dependerá de la cantidad de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Consecuente con esto, Schein (1983) define la cultura organizacional como: el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (p.14)

Durante los años ochenta, varios autores contribuyeron con ideas a las definiciones antes nombradas; Martin & Siehl (1983) declaran que la cultura de la organización podría sufrir

algunos cambios espontáneos, provocados por la gerencia, como resultado de las subculturas que podrían apoyar a fortalecer la cultura principal. Wilkins (1983) explica a la cultura como el comportamiento acostumbrado que tienen las personas y también la forma en la que ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres), desde ese punto y partir de varios análisis, Wilkins & Ouchi (1983) opinan que es complicado cambiar la cultura.

Por consiguiente, en ese mismo sentido, Denison (1996) avala las ideas anteriores y dice que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo” (p.624). Esta variedad es explicada por Martin (2003), que menciona que las manifestaciones culturales producen patrones de significado que sostienen a la organización en ocasiones en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción.

En el siglo XXI encontramos el aporte de Azevedo citado por Leite (2009), refiriéndose a la cultura organizacional como el único elemento diferenciador de las empresas sostenibles, debido a la dificultad, particularidad y el silencio que se maneja, siendo dificultoso imitar o duplicar. De esta forma, la cultura organizacional es el elemento sustancial para promover la competitividad y productividad en las empresas, debido a que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Cuando se permite el intercambio de ideas, es fácil realizar actividades de la empresa, formándose un clima de compañerismo, y también, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008).

En este contexto general, es importante y se necesita mucha claridad al respecto de este conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos en poder de la colectividad que se conoce como cultura organizacional (Martin & Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Denison, 1996; Martin, 2003). Este constructo posibilitará entender las

expresiones culturales y posibilitar a los altos mandos la toma de decisiones verdaderamente positivas en pro del bienestar a largo plazo de la organización (Martin & Siehl, 1983; Wilkins, 1983), de esta manera se necesita observar las metodologías implementadas en la historia para determinar la cultura organizacional.

2.2.2. Origen del engagement.

El engagement ha sido objeto de diversos estudios, y por lo tanto, ha estado sujeto a varias definiciones a lo largo del tiempo; por lo que es necesario efectuar una revisión cronológica de las definiciones que se han construido alrededor de este tema con el fin de evidenciar la evolución de tal concepto.

Kahn (1990) definió el engagement como el estar psicológicamente presente al ocupar y realizar una función organizacional, esta definición muestra que toda persona que trabaja en una organización debe desempeñar dos roles: uno relacionado netamente con su posición y sus funciones y, el otro como miembro de su organización; por lo que existe un engagement relacionado al trabajo y otro a la organización (Consulting Global Compensation & Talent, 2012).

Schaufeli & Bakker (2003), conceptualizan el engagement como el estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo; este se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción que experimenta el individuo.

Posteriormente, Salanova & Llorens (2008) definen al engagement como una vinculación psicológica del empleado con su trabajo, complementado lo dicho por Schaufeli, en el sentido de que dicha vinculación se relaciona con un estado afectivo-cognitivo que no está enfocado en un solo objeto, evento, o situación particular (Salanova & Llorens, 2008).

El engagement, también se ha definido como lo opuesto al estado del burnout que pueden experimentar los empleados, y es que el burnout, según Maslach (como se citó en Salanova & Llorens, 2008) es el “síndrome psicológico de agotamiento emocional, despersonalización y

reducida realización personal” (p.20-21). Sin embargo, el engagement según las autoras citadas es mucho más que no sentirse quemado.

Una de las últimas definiciones del engagement, enuncia que el mismo es la forma particular que tienen los trabajadores de vivir su trabajo, ya que lo perciben como una experiencia estimulante que los llena de energía para desear sinceramente destinar incluso más tiempo y esfuerzo del normal; además visualizan al trabajo como una actividad interesante y valiosa; llena de significado y pasión (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011).

Es importante resaltar que al momento, no existe una traducción al idioma español del término engagement, por lo que el término en lengua inglesa se mantiene en cada una de las definiciones construidas por los diferentes autores de lengua castellana. Es también necesario acotar que el presente término se relaciona con otros conceptos como: implicación en el trabajo (work involvement), dedicación al trabajo (work dedication), compromiso organizacional (organizational commitment), pero que no puede ser encasillado en ninguno de los conceptos mencionados.

2.3. Marco filosófico

Según los antropólogos, la cultura es un concepto examinado y estudiado, ya desde hace muchos años, quienes han desarrollado diversas teorías de variada complejidad.

Algunas consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente (Allaire & Firsirotu, 1992).

Estos estudios destacaron los aspectos de la cultura de una sociedad y sus efectos sobre el comportamiento, pero poco se ocuparon de las características culturales de las organizaciones (Rodríguez, 2009).

A inicios de los años ochenta, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, despertó el interés por la cultura organizacional.

La cultura forma la base de las relaciones sociales de toda organización, esta descansa en el conjunto de valores construidos por el grupo. Sin embargo, los científicos sociales han debatido durante mucho tiempo acerca de las similitudes y diferencias existentes entre el clima y cultura organizacionales. La cultura, como tal tiene que ser construida por la propia organización, a partir de los valores que esta declara como fundamento de su existencia.

Al respecto del engagement, y como punto de partida en sus antecedentes filosóficos, el término engagement se reconoce con el concepto de eudaimonía o felicidad, concepto que se presenta en la filosofía de Aristóteles, en su libro “La gran ética”.

La “eudaimonía (del griego: εὐδαιμονία) o plenitud de ser, es una palabra griega clásica traducida comúnmente como “felicidad”. “Aristóteles lo entendió como ejercicio virtuoso de lo específicamente humano, es decir, la razón, planteando que el hombre se encamina hacia la felicidad por medio de la voluntad y no con una acción aislada, sino con la tendencia o costumbre en la cual se da la virtud como una forma de actuar. Las virtudes pueden ser de dos tipos: virtudes éticas, las cuales son de carácter práctico, son las costumbres o los hábitos, y las virtudes dianoéticas, las cuales son de carácter intelectual, se encuentran arraigadas en el carácter de las personas, constituyen el recto ejercicio de la actividad racional y se convierten en el justo medio entre el exceso y el defecto” (Aristóteles, 1984).

La felicidad implica a ambas virtudes y consiste en “vivir bien y obrar bien”; de manera que ser feliz y la felicidad están en vivir bien, “Y vivir bien consiste en vivir de acuerdo con la virtud. La virtud es por tanto, el fin, la felicidad y lo mejor” (Aristóteles, 1984) y para Aristóteles, “lo mejor para los hombres es vivir con sabiduría práctica y aplicarla en la vida

cotidiana de manera que se logre la eudaimonía, todo esto en pos del bien común a partir de ciertas circunstancias de la felicidad”:

- La felicidad se puede verificar hasta la vida adulta cuando las personas han alcanzado la perfección.
- La felicidad se da a lo largo de la vida humana y no sólo en un espacio de tiempo.
- La felicidad es una actividad que se encuentra en el ejercicio activo y no en quien “pase toda su vida en el sueño” (Aristóteles, 1984).
- La felicidad, como parte del alma, requiere ser alimentada, de manera que, si delante de ella no se pone la felicidad para nutrirla, no se logrará la consecución de la felicidad misma.

Por lo tanto, el concepto de felicidad, retomado de la filosofía de Aristóteles, se refleja en el concepto de engagement, ya que se considera como un estado mental permanente, que necesita de ciertas características individuales y de factores externos para que se presente en el ambiente laboral de las personas y que además surge de la voluntad de la persona, se establece en su naturaleza y se manifiesta en lo intelectual y lo práctico, de manera que al desempeñarse en el ámbito laboral logra “vivir bien y obrar bien”.

2.4. Bases teóricas

2.4.1. Cultura organizacional.

Las investigaciones establecen tres posiciones teóricas que explican las diferentes filosofías acerca de la cultura organizacional (Divan, 2012; Higueta, 2012; Hatch & Schultz, 1997).

- Perspectiva simbólica: Conforme a esta perspectiva, la cultura es una verdad socialmente construida, que no está precisada por las condiciones del mundo físico, sino que por las conclusiones de las mismas. Esta interpretación es propia a cada

individuo, pero también definido por la apreciación colectiva (Geertz, 2003; Higueta, 2012).

- Perspectiva de niveles de variación al interior de la organización: La cultura de las organizaciones suele variar y estar compuesta, diferenciada o fragmentada (Divan, 2012; Meyerson & Martin, 1987). La cultura suele estar presente en toda la organización, de forma implícita o explícita; manifestándose en los valores, creencias y prácticas que persisten en el tiempo y son transmitidos a los nuevos integrantes. Si la cultura en mención contiene esas características, ser considerada como, integrada (Divan, 2012; Martin, 2003; Rainey, 2014; Schein, 2004). De esta forma, en la organización se tendrá subculturas, que coexistan y se superpongan entre ellas y generen armonía, conflicto o indiferencia entre ellas. Las subculturas pueden estar integradas y como resultado existirá consenso y claridad acerca de las normas, valores y metas generales dentro de los límites de cada una. A lo mencionado se le llama «cultura diferenciada» (Divan, 2012; Martin, 2003; Rainey, 2014). Visto de otra forma, una cultura organizacional fraccionada será ambigua, multifacética y cambia constantemente, a causa de que las normas y actitudes del grupo son resultado de situaciones específicas o por cambios externos (Divan, 2012; Higueta, 2012; Martin, 2003).
- Herramienta de gestión: En este enfoque, la cultura se entiende como la variable que puede manipularse en pro del desempeño, y la influencia se ejerce por medio de los valores y normas que se orientan de acuerdo con los comportamientos deseados (Hatch & Schultz, 1997; Higueta, 2012).

Por consiguiente, lo investigado acerca de la cultura organizacional ha sido basado en la teoría de la perspectiva de niveles de variación al interior de la organización, para aplicar varios estudios, dada su aplicabilidad en los ámbitos organizacionales (Martin, 1992). La

cultura organizacional puede ser influenciada por factores demográficos y geográficos (Aaltio, Mills, & Helms, 2002).

Por lo expuesto anteriormente, en la presente investigación, consideramos a la cultura organizacional como los: “patrones de creencias y supuestos básicos que un grupo crea, descubre o desarrolla mientras resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, dotándolos de validez por su experiencia pasada y por lo tanto, considera dignos de ser transmitidos a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. (Schein, 1992, p.12)

Para Robbins (2004), la cultura organizacional es el sistema de significados compartidos por los individuos en la organización que diferencia a una organización de otra. La cultura organizacional es el conjunto de características fundamentales que una organización aprecia.

“Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización” (Robbins & Judge, 2009, p.551).

1. “Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos” (p.551).

2. “Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles” (p.551).

3. “Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos” (p.552).

4. “Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización” (p.552).

5. “Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos” (p.552).

6. “Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil” (p.552).

7. “Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento” (p.552).

Hellriegel (1998) explica que la cultura organizacional obedece al patrón propio de los valores, supuestos y normas compartidas, las cuales modelan las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas en la organización. Esto se refiere y considera como, la personalidad organizacional, la cual se muestra por medio de los empleados en general. Al igual que la personalidad individual, la cultura organizacional se compone de patrones y expectativas previsibles, que determinan: a) la resolución de problemas, cumplimiento de las metas y el trato con los clientes importantes, proveedores y otro grupo interesados; b) la forma en que los miembros se relacionan entre sí; c) las percepciones, ideas y sensaciones de los miembros referente a las soluciones implementadas a la resolución de problemas ocurridos en el pasado; d) la medición de resultados, y e) el establecimiento de premios y castigos.

Una cultura organizacional consolidada no aparece por sí sola, la alta dirección debe propiciarla, los colaboradores deben aprenderla y adoptarla y se debe de traspasar a los nuevos colaboradores. Suele cambiar con el paso del tiempo, aunque no ocurre fácilmente. Ante una fuerte cultura organizacional y plenamente desarrollada, es corta la distancia que distingue a los equipos formales de los grupos informales, en cuestión de sus normas, actividades, sentimientos e interacciones. La uniformidad no quiere decir que la cultura sencillamente pueda establecerse en un manual para colaboradores de nuevo ingreso. Existe la posibilidad que los supuestos y valores compartidos básicos no vayan a formularse explícitamente y que los miembros de las organizaciones tengan problemas para verbalizar conscientemente alguno de ellos (Hellriegel, 1998).

La cultura organizacional representa el cómo la organización ha aprendido a conducir su ambiente, la combinación compleja de las conductas, supuestos, relatos, mitos, metáforas y

diferentes ideas que determinan el significado de trabajar en una organización única (Schein, 1988).

2.4.2. Tipos de cultura organizacional.

“Los elementos culturales y sus relaciones producen un patrón que es distintivo de la organización. No obstante, las culturas organizacionales tienen algunas características comunes” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.469). Según esto propone los siguientes tipos de cultura.

2.4.2.1. Cultura burocrática.

Para Hellriegel & Slocum (2009), en este tipo de cultura los colaboradores de la organización valoran la formalización, las reglas, los procedimientos estándar y la coordinación. Los intereses a largo plazo de una burocracia son la predictibilidad, la eficiencia y la estabilidad.

“Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y al servicio al cliente. Los gerentes consideran que sus roles consisten en actuar como buenos coordinadores y organizadores y en vigilar que se cumplan las reglas y las normas escritas” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.469-470). Cada individuo tiene definida sus tareas, responsabilidades y autoridad; las abundantes reglas y procesos se recogen en amplios manuales, y los colaboradores están convencidos de que su deber es cumplir con el manual y seguir cada procedimiento establecido.

2.4.2.2. Cultura de clan.

En la cultura de clan, son características principales la tradición, lealtad, compromiso personal, amplia socialización, trabajo en equipo, autodeterminación e influencia social. Los colaboradores consideran que la obligación que tienen con la organización va más allá de la remuneración recibida, comprenden que sus aportaciones a la organización pueden exceder lo acordado en contrato laboral. “El compromiso del individuo con la organización (lealtad) a

largo plazo es intercambiado por el compromiso de la organización con el individuo (seguridad) a largo plazo” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.470). Esta cultura logra la cohesión a través de un largo y completo proceso de socialización. Aquellos integrantes antiguos ejercen como mentores y modelos para los nuevos colaboradores; estas relaciones garantizan la consolidación de los valores y normas organizacionales a largo plazo.

Los colaboradores que son parte de una cultura organizacional de clan, comparten una sensación de satisfacción por parte de ella, su identificación es muy profunda y reconocen sus interdependencias. La guía de ascenso profesional que asciende por entre las filas ocasiona una extensa red de vínculos entre colegas con trayectorias que se entrecruzan y además comparten experiencias similares. La comunicación, coordinación e integración, se facilitan debido a la existencia de metas, percepciones y tendencias conductuales compartidas.

2.4.2.3. Cultura emprendedora.

Hellriegel & Slocum (2009) expresan que: “los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos caracterizan a la cultura emprendedora. En ella existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia” (p.471). Este tipo de cultura reacciona en forma rápida a cambios y también los genera. La cultura emprendedora está relacionada con pequeñas empresas y medianas, las que son lideradas por su promotor. “La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento y son alentadas y recompensadas” (p.471).

2.4.2.4. Cultura de mercado.

Hellriegel & Slocum (2009), exponen: “El logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado (por ejemplo, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado) caracterizan a la cultura de mercado” (p.472). En esta cultura, las relaciones entre los individuos y la organización son contractuales. Mientras mayores los niveles de desempeño, mayor la retribución.

La organización no promete (ni implica) seguridad en el empleo, y el individuo no promete (ni implica) lealtad. El contrato, que se renueva cada año si las partes cumplen debidamente con sus obligaciones, es utilitario porque una parte usa a la otra para lograr sus propias metas. (Hellriegel & Slocum, 2009, p.472)

2.4.3. Modelos de cultura organizacional.

Considerando la postura de la administración de empresas, consideramos dos perspectivas que forman parte del enfoque de la cultura organizacional. Las perspectivas de desempeño-procesos y la perspectiva orientada al ser humano-valores (Aktouf, 2012; Morcillo, 2007; Apospori et al., 2008). De esta manera, mediante la orientación al desempeño, una organización premia y alienta a los miembros con el propósito de lograr altos estándares, sobresalientes rendimientos y excelencia operativa. El enfoque visualiza a la cultura, como la herramienta para propiciar el compromiso y lograr los objetivos (Soemaryani & Rakhmadini, 2013). Por consiguiente, orientarse en el individuo, resulta la forma en la que la organización incentiva y alienta a sus colaboradores. El sistema de valores corporativos son propuestos por la organización y se alinean con los valores personales de los miembros de la organización (Soemaryani & Rakhmadini, 2013; (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004).

2.4.3.1. Enfoque orientado al ser humano.

Schein (1984 y 1990), detalla el modelo complejo de la organización, definiendo las características principales que existen en la cultura de una organización. Explica tres niveles:

- i. Artefactos: Conformado por la arquitectura, tecnología, comunicación, la vestimenta, etc.
Su análisis es complejo, ya que la información es fácil de obtener pero compleja en la interpretación.
- ii. Valores: Se consideran las creencias del grupo que son establecidas a partir de los valores que existen en la organización, siendo estos valores que establecen si la cultura propicia si se logran o no los objetivos y las metas.

iii. Supuestos: Se describen el cómo los individuos piensan, sienten y actúan en la organización. Tiene cinco dimensiones: la relación de la organización con el ambiente, la naturaleza de la realidad y la verdad, la naturaleza de la naturaleza humana, la naturaleza de la actividad humana y la naturaleza de la relaciones humanas (Schein, 1984).

Hatch (1993) propone el modelo de la dinámica cultural. Que toma como base el modelo propuesto por Schein (1984), el cual acuña un elemento nuevo: los símbolos, con el enfoque simbólico-interpretativo. Demuestra que los elementos culturales, tiene relación en forma dinámica con los estados de la cultura: estabilidad y cambio (Hatch, 1993).

2.4.3.2. Enfoque orientado al desempeño.

Cameron & Quinn (2006), presentan el: Modelo competing values framework. Este modelo presenta dos dimensiones: 1) la estabilidad versus flexibilidad, donde se prioriza el orden y control y 2) los valores contrapuestos, donde la empresa tiene orientación interna y externa. Considerando esto, se concibe cuatro tipos de culturas: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado

Los rasgos que se pueden utilizar para ayudar a los individuos a identificar los valores de su organización, para Cameron & Quinn (como se citó en Ruiz & Naranjo, 2012) son: (1) las características dominantes de la organización; (2) el estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización; (3) la gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados; (4) el vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida; (5) el énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización y (6) el criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización. (p.289)

Aclarando las ideas, debemos precisar que Cameron & Quinn (2006) sugirieron un enfoque cuantitativo. Como resultado propusieron el de evaluación de cultura organizacional OCAI (Štreimikienė & Mikalauskienė, 2012).

Trompenaars & Woolliams (2004), proponen el: Modelo de la diversidad cultural, el cual menciona que la cultura también está influenciada por las preferencias culturales de los líderes y los empleados. Son tres los aspectos que se destacan en esta cultura: el relacionamiento entre colaboradores y la organización, el sistema de autoridad jerárquico que define a los jefes y subordinados, y la forma de ver de los colaboradores el destino de la organización, sus propósitos y sus metas. De manera concluyente, se puede definir cuatro tipos de cultura organizacional: la familia, la torre Eiffel, el misil guiado y la incubadora (Trompenaars & Woolliams, 2004).

El estudio de la cultura organizacional de Denison (1990), declara que la cultura organizacional se puede explicar por cuatro dimensiones generales: misión, adaptabilidad, participación y consistencia. Estas dimensiones contienen tres sub-dimensiones cada una, de la siguiente manera: 1) Misión: dirección e intención, metas y objetivos, y visión. 2) Adaptabilidad: creando cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional. 3) Participación: empoderamiento, orientación del equipo y desarrollo de capacidades. 4) Consistencia: núcleo de valores, acuerdo, coordinación e integración.

El modelo de Denison (1990), es considerado para la investigación, ya que esta validado en diversos países y giros de negocio. El modelo enlaza acertadamente la teoría y la práctica, siendo de mucha utilidad para las organizaciones, las cuales confrontan diversos retos que demandan gestión de cambio, en el cual, la cultura de la organización es el punto de partida (Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale, 2000).

2.4.4. Dimensiones de la cultura organizacional.

Denison (2001), propone 4 dimensiones:

2.4.4.1. Implicación (*Involvement*).

Las organizaciones que se caracterizan por su efectividad, otorgan poder a sus miembros, son capaces de organizarse en equipos para desarrollar las capacidades humanas a todos los niveles. Cada integrante de la organización está comprometido con su trabajo y consideran que son importantes para su organización. A cualquier nivel jerárquico, ellos participan de las decisiones que influenciarán en su trabajo. En el cuestionario de Denison y Neale, los aspectos explicados se miden en tres sub-escalas:

- Empowerment (empoderamiento): Las personas tienen la autoridad, iniciativa y la capacidad de administrar su propio trabajo. Lo cual genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- Trabajo en equipo (team orientation): El beneficio se asienta en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, situación en la que los colaboradores se sienten responsables del mismo. De esta forma para el logro de los objetivos organizacionales se requiere del trabajo en equipo.
- Desarrollo de capacidades (capability development): Se expresa a través de la continuidad en la que la organización invierte en desarrollar habilidades y competencias en sus colaboradores, con la finalidad de mantenerse competitiva y materializar las nuevas oportunidades de negocio.

2.4.4.2. Consistencia (*Consistency*).

Se ha demostrado después de varias investigaciones, que son organizaciones efectivas cuando son consistentes y están integradas. La forma de comportarse de las personas está definido por un conjunto de valores que hace tanto a los líderes como a los colaboradores alcanzar lo acordado (incluso cuando existe diferencia de opiniones), por lo tanto, las actividades en la organización serán coordinadas de manera adecuada. Una organización con características como las mencionadas anteriormente, poseen una cultura fuerte y distintiva,

influyendo consistentemente en el comportamiento de sus colaboradores. La consistencia ayudará a estabilizar e integrar, como resultado de tener una visión compartida. Este atributo cultural es medido por tres índices:

- Valores centrales (core values): Cada colaborador de la organización, comparte una escala de valores, los cuales establecen sentimientos de identidad y una serie de expectativas.
- Acuerdo (agreement): En la organización, los colaboradores tienen la capacidad de lograr acuerdos en temas esenciales. Lo cual conlleva, niveles de acuerdos tácticos, y por otro, capacidades para reconciliar diferencias cuando estas suceden.
- Coordinación e integración (coordination and integration): Los diferentes departamentos, áreas, unidades de la organización, tienen la capacidad de trabajar conjuntamente, con la finalidad de lograr objetivos comunes. No dando lugar a crear barreras, como consecuencia de la estructura organizacional, lo cual impida un buen trabajo.

2.4.4.3. Adaptabilidad (Adaptability).

Aquellas organizaciones que son excesivamente integradas, muestran en ocasiones dificultades al momento de cambiar y adaptarse a los nuevos entornos. La integración interna y adaptación externa suelen ser difíciles de compatibilizar, sin embargo es preciso para lograr organizaciones efectivas. Son organizaciones adaptativas las que toman a sus clientes como guía, toman riesgos y generan aprendizaje de sus errores, además tienen la capacidad y experiencia en introducir cambios. Ininterrumpidamente están mejorando en la competencia de crear valor para sus clientes. Aquellas con una alta adaptabilidad, frecuentemente advierten crecimiento en sus ventas e incrementos en las cuotas de mercado. La dimensión cultural se mide a través de tres subescalas:

- Orientación al cambio (creating change): Una organización con la capacidad de crear nuevos espacios que la dirijan al cambio. Tiene la competencia para interpretar correctamente el entorno del negocio, responder rápidamente a las tendencias actuales y anticipar futuros cambios.
- Orientación al cliente (customer focus): La organización se caracteriza porque conoce a sus clientes y puede anticipar futuras necesidades. Como organización muestra que la preocupación por satisfacer a sus clientes es aquello que guía de sus esfuerzos.
- Aprendizaje organizativo (organizational learning): La organización es capaz de traducir en oportunidades los que recibe, interpreta del entorno, direccionando esto a la innovación y desarrollo de capacidades.

2.4.4.4. Misión (Mission).

Probablemente la misión sea el rasgo más importante. Cualquier organización que no sabe a dónde se dirige, comúnmente termina en situaciones no previstas. Las que son organizaciones exitosas tienen un objetivo y una dirección exacta que fija las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al mismo tiempo ellas cuentan con una visión clara de cómo serán en el futuro. Aquellas con más problemas, a menudo son aquellas que deben cambiar su misión. Se precisa un liderazgo consolidado, para definir la visión a futuro y construir la cultura que ayude a la visión. Los índices que constituyen la dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos (strategic direction and intention): Se deben expresar los propósitos de la organización en forma estratégica y mostrar la forma en que los colaboradores deben contribuir con el desarrollo organizacional.
- Metas y objetivos (goals and objectives): A los propósitos de la organización (visión, misión y estrategia) se vinculan las metas y objetivos, los que facilitaran a cada colaborador una guía específica a su trabajo.

- Visión (vision): Es la imagen que la organización comparte, respecto al cómo quiere que se la reconozca en el futuro. Este panorama captura las mentes y corazones de los individuos que forman parte de la empresa, proveyendo de la guía y dirección.

2.4.5. Engagement.

En su libro Salanova & Schaufeli (2009), describen el engagement como: el estado mental positivo de realización, que va relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). El vigor es caracterizado por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por un deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando, inclusive antes de que surjan dificultades. La dedicación hace alusión a una alta implicación laboral, juntamente con la exposición de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. La absorción se produce cuando el individuo está concentrado completamente con su trabajo, cuando el tiempo transcurre rápidamente y presenta dificultades al momento de desconectarse de lo que se está realizando, debido a las grandes dosis de disfrute y concentración experimentadas. Cabe señalar que desde distintos marcos teóricos se ha coincidido en que el engagement incluye un componente conductual-energético (vigor), un componente emocional (dedicación) y un componente cognitivo (absorción).

Schaufeli, Martínez, Pinto & Bakker (2002), explican que: “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción, logrando ser un fenómeno individual que denota el compromiso y el vínculo emocional de los empleados con su trabajo” (p.464).

Para Salgado & Peiro (2008), el engagement son las experiencias positivas que pueden derivarse del trabajo y hacen que el individuo se asocie a la organización. Zhang & Bartol (2010), explican que el engagement es contemplado como un proceso de compromiso creativo, en el cual se observa la participación de los colaboradores en los métodos y

procesos relevantes para la identificación de problemas, la búsqueda de información y codificación, y la generación de nuevas alternativas.

2.4.6. Causas del engagement.

Los trabajos de investigación han señalado como principales generadores de engagement a los recursos laborales de las organizaciones y recursos personales de los trabajadores; así como a la posibilidad de recuperación del esfuerzo realizado y al contagio emocional fuera del trabajo.

En este sentido Sonnentag mostró que cuando los empleados recuperaban los esfuerzos (físicos, mentales y emocionales) invertidos en el trabajo en su jornada anterior, sentían niveles de engagement más altos, sobretodo en su dimensión de vigor; lo que les permitía demostrar mayores niveles de iniciativa en los empleados (Salanova & Schaufeli, 2004).

Según Montgomery, Peeters y otros el engagement también se origina en la capacidad de los empleados de trasladar las emociones positivas desde el trabajo a casa o desde la casa al trabajo, es decir, en la capacidad de conciliar de una forma positiva el mundo laboral con el mundo familiar; por lo que el engagement se podría considerar como un proceso de contagio emocional (Salanova & Schaufeli, 2004).

2.4.7. Modelos de engagement.

El engagement puede ser analizado también como un modelo, y en este sentido tanto Kahn como Maslach establecieron sus propios modelos.

Kahn (1990) identifica tres condiciones psicológicas necesarias para la promoción del engagement; dichas condiciones son: (1) significación: el hecho de sentirse útil y valioso en el puesto que el trabajador ocupa; (2) seguridad: el sentimiento de poder mostrarse tal y como es una persona sin el miedo de tener que afrontar consecuencias negativas en cuanto a su imagen, carrera o status; y (3) disponibilidad: evidenciada en la energía física y emocional del empleado para superar las distracciones en el trabajo. Algunos estudios han demostrado

que el crecimiento laboral junto con la adecuación para el puesto contribuyen a mejorar la condición de significación, complementariamente las relaciones gratificantes con los compañeros de trabajo contribuyen a mejorar el sentimiento de seguridad y finalmente la presencia de recursos incrementa la condición de disponibilidad (Consulting Global Compensation & Talent, 2012).

Por otro lado, Maslach menciona la presencia de seis elementos dentro de un modelo de engagement: (1) carga de trabajo sustentable; (2) control; (3) recompensas y reconocimiento; (4) apoyo social y de la comunidad; (5) la percepción de equidad y (6) trabajo significativo y valioso (Consulting Global Compensation & Talent, 2012).

Sin embargo, para la firma consultora de Recursos Humanos, Hewith (2012), un modelo de engagement debe contener elementos categorizados con el fin de medir la gestión organizacional. En este sentido, Aon ha construido su modelo en base a lo que ellos denominan “conductores de engagement”, encasillados en dos categorías: conductores de fundamento y conductores diferenciadores. Los conductores de fundamento engloban tres grandes grupos: (1) prácticas empresariales: comunicación, diversidad e inclusión, infraestructura adecuada, talento y dotación del personal, enfoque al cliente; (2) los conceptos básicos: beneficios, estabilidad, seguridad, clima laboral y equilibrio vida-trabajo; y (3) el trabajo colaboración, “empowerment”, autonomía, tareas. Y, los conductores diferenciadores agrupan a: (1) la marca: reputación y responsabilidad corporativa; (2) liderazgo: la alta dirección y los mandos medios; y (3) desempeño: oportunidades de crecimiento, aprendizaje y desarrollo, gestión del desempeño, recompensas y reconocimiento Hewith (2015).

Al analizar estos tres modelos, se puede evidenciar que existe diferencia entre ellos; no obstante, se podría inferir que en el caso de Kahn y Maslach existe relación entre modelos en el sentido que los elementos enlistados por el último autor podrían encasillarse en los tres grandes grupos que menciona Kahn; pero en el caso del modelo propuesto por Hewith vemos

que existe un progreso en cuanto la categorización de los elementos necesarios, ya que a más de enlistar los elementos se definen agrupaciones de los “conductores del engagement”. Y se deja claro que existe una categoría designada a los fundamentos básicos de una organización que aportan al engagement, pero existe una categoría denominada diferenciadores que incrementan la sensación de engagement en los empleados. Por lo que se podría concluir que este último modelo contribuye en un alto grado a trabajar un plan de acción de engagement, ya que al tener las variables diferenciadas, las organizaciones tendrán más claridad acerca de las medidas que deberán tomar para promover el engagement.

2.4.8. Dimensiones del engagement.

En base al concepto citado, el engagement contiene las siguientes dimensiones:

2.4.8.1. Vigor.

Esta dimensión del engagement envuelve la parte conductual del individuo y se caracteriza por niveles altos de energía en las actividades y tareas que los empleados desempeñan. Además el vigor se refleja en la disposición de invertir más esfuerzo en el trabajo con el fin de persistir en la actividad asignada (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000).

2.4.8.2. Dedicación.

Esta dimensión involucra el componente afectivo de los individuos y se evidencia en un alto sentimiento de orgullo y entusiasmo por el trabajo que se realiza. Por lo que este factor se relaciona con la implicación que el individuo siente por un trabajo inspirador, retador y lleno de significado (Salanova & Schaufeli, 2004).

2.4.8.3. Absorción.

Esta dimensión contiene el componente cognitivo del individuo y se caracteriza por un alto nivel de concentración en la tarea lo que produce un estado de fascinación en el empleado a punto de no desconectarse de la tarea y por lo tanto experimentar una distorsión en el tiempo, mencionando que el tiempo pasa volando (Salanova & Schaufeli, 2004).

2.5. Marco conceptual

2.5.1. Cultura organizacional.

La cultura organizacional es el sistema de valores, principios, normas y creencias, que esta asume a través de acciones, planes, programas orientados y con el propósito de coadyuvar el logro de los objetivos organizacionales. La empresa considera importante la cultura ya que las personas son las que asimilan todos estos elementos y se proyectan a lograr sus objetivos a través del logro de los de la organización.

2.5.1.1. Implicación.

La implicación es la acción que se expresa en las organizaciones, cuando sus colaboradores logran participar en esta mediante el, trabajo en equipo, empoderamiento, desarrollo de sus capacidades; sea la persona de cualquier nivel jerárquico.

2.5.1.2. Consistencia.

La consistencia es el estado en el cual la organización está integrada y es efectiva; equivaliendo esto a que sus miembros han interiorizado los valores de tal forma, que a pesar de la diversidad de puntos de vista de los miembros, coordinan adecuadamente sus acciones, tomando acuerdos mutuos que beneficien a la organización.

2.5.1.3. Adaptabilidad.

La adaptabilidad es la capacidad de las organizaciones que toman en cuenta a sus clientes y son sensibles a los cambios del entorno; tienen la característica de mejorar constantemente, asumen riesgos y están orientadas a generar valor para sus clientes.

2.5.1.4. Misión.

La misión es la finalidad que orienta a las organizaciones, mediante propósitos, metas y objetivos, los cuales son trazados para encaminar a la organización. Debe ser impulsada por toda la organización y lograda con el compromiso de cada miembro.

2.5.2. Engagement.

El engagement es el término que se refiere a los niveles de implicación del trabajador hacia la empresa, esta da a entender que el trabajador se siente a gusto con su trabajo, sus compañeros. Como tal es un indicador de bienestar laboral, ya que los trabajadores experimentan felicidad, una vida plena en los ámbitos personales y laborales.

2.5.2.1. Vigor.

El vigor es la característica del individuo, que lo lleva a invertir altos niveles de energía en las actividades que desempeña, además implica que la persona estará dispuesta a esforzarse más en la actividad asignada o función que desempeña. Esta característica involucra la parte conductual del individuo.

2.5.2.1. Dedicación.

La dedicación es la característica que hace al individuo sentirse altamente orgulloso y entusiasmado por el trabajo que realiza; su trabajo es inspirador, se siente retado y tiene mucho significado. Esta característica involucra la parte afectiva del individuo.

2.5.2.1. Absorción.

La absorción es la característica que indica que el individuo tiene un alto nivel de concentración en su trabajo, provocando que pierda la noción del tiempo al momento de realizar la tarea o su trabajo. Esta característica involucra la parte cognitiva del individuo.

Capítulo III

Diseño metodológico

3.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo y correlacional según Hernández, Fernández & Baptista (2014), en la medida que se ha ocupado de establecer la relación entre las variables. El presente estudio ha asumido el diseño “descriptivo correlacional”. Es decir, primero se describieron las variables consideradas (cultura organizacional y engagement), posteriormente se efectuaron las correlaciones para determinar cuál es la relación entre ambas variables.

Descriptivo: Hernández et al. (2014) indica que “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Correlacional: Hernandez (2006), especifica la relación entre dos o más variables; estas investigaciones establecen relaciones de dos o más variables.

3.2. Diseño metodológico

Enfoque cuantitativo, investigación no experimental porque no se manipuló la variable de estudio durante la investigación y transeccional y porque se tomaron los datos en un momento determinado.

De acuerdo a los objetivos establecidos el diseño es no experimental de corte transeccional o transversal. Sobre el diseño no experimental Morlote & Celiseo (2004) indican “Los diseños no experimentales se basan más en la observación que en la manipulación intencionada de variables y los podemos aplicar en cualquier rama del conocimiento humano”. De la misma manera, los mismos autores definen sobre las investigaciones

transeccionales: “Se trata de investigaciones en las que las mediciones se hacen en un momento determinado y de una sola vez ya sea para describir solamente las propiedades de las variables que comprenden el fenómeno por estudiar (descriptivo) o bien, para explicar las relaciones que existen entre las variables (correlacional / causal)”.

Para analizar la relación entre las dos variables (cultura organizacional y engagement), se utilizó la prueba Chi cuadrado (X^2). “Esta prueba estadística se emplea en el análisis de dos o más grupos, y de dos o más variables” (Hernández, Moreno, Batista & Tejeda, 2017, p.294). La prueba chi cuadrado, contrasta las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula, es una prueba de asociación, que se emplea para determinar si una variable se relaciona con otra variable (Hernández, 2006).

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población.

La población está comprendida por 424 colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca en el periodo 2017-1 (mes de junio).

3.3.2. Muestra.

El muestreo es probabilístico aleatorio simple y la muestra corresponde a 202 colaboradores. Para lo cual se consideran los criterios de inclusión y exclusión:

(1) Inclusión. Los trabajadores de la universidad del área académica (facultades): docentes a tiempo completo y parcial, personal administrativo y de servicios; y

(2) Exclusión. A practicantes pre-profesionales, practicantes profesionales, PROESAD Juliaca, personal no docente a tiempo parcial, personal no docente con fecha de cese en el mes de noviembre, y docentes y personal del Colegio Adventista Titicaca (centro de aplicación de la Facultad de Ciencias Humanas y Educación).

Para el desarrollo de la investigación, se aplicó la siguiente formula:

$$\frac{Z^2 p(1 - p)}{e^2}$$

Dónde:

N = Total de la población = 424

n = tamaño de la muestra = 202

p = Probabilidad de Éxito al 50% = 0.50

q = 1 –p = Probabilidad de Fracaso al 50% = 1- 0.50 = 0.50

z = Nivel de confianza = 95%

e = Error de estimación = 5%

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener los datos se empleó como técnica, la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado. Para su confiabilidad se utilizó el coeficiente de alfa de cronbach.

El análisis de relación de las variables y la asociación entre las dimensiones de cultura organizacional y el engagement, mediante la prueba Chi cuadrado (X^2).

3.4.1. Engagement Cultura organizacional.

El cuestionario que se aplicó en la investigación fue la de Denison, el Denison Organizational Culture Survey (DOCS), compuesto por 60 ítems distribuidos en 4 dimensiones, el cual se expresa en una escala de Likert de 5 respuestas: 1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. Las 4 dimensiones, que se dividen en 12 sub escalas, se explican de la siguiente manera:

a. Implicación (15 ítems)

- Empowerment (ítems 1 al 5)
- Trabajo en equipo (ítems 6 al 10)
- Desarrollo de capacidades (ítems 11 al 15)

b. Consistencia (15 ítems)

- Valores centrales (ítems 16 al 20)
- Acuerdo (ítems 21 al 25)
- Coordinación e integración (ítems 26 al 30)

c. Adaptabilidad (15 ítems)

- Orientación al cambio (ítems 31 al 35)
- Orientación al cliente (ítems 36 al 40)
- Aprendizaje organizativo (ítems 41 al 45)

d. Misión (15 ítems)

- Dirección y propósitos estratégicos (ítems 46 al 50)
- Metas y objetivos (ítems 51 al 55)
- Visión (ítems 56 al 60)

3.4.2. Cultura organizacional.

El cuestionario propuesto por Schaufeli y Bakker, el Utrecht Work Engagement Scale (UWES, 2003), es un instrumento que consta de 17 ítems con una escala tipo Likert con 7 respuestas: 0 = Ninguna vez. 1 = Pocas veces al año. 2 = Una vez al mes o menos. 3 = Pocas veces al mes. 4 = Una vez por semana. 5 = Pocas veces por semana y 6 = Todos los días. Las tres dimensiones se explican de la siguiente manera:

- a. Vigor: se caracteriza por la voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades laborales (ítems 1, 4, 8, 12, 15, 17).
- b. Dedicación: se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado (ítems 2, 5, 7, 10, 13).
- c. Absorción: se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo (ítems 3, 6, 9, 11, 14, 16).

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de los datos estadísticos descriptivos, fiabilidad de los instrumentos, se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS v.22.0.

En la confiabilidad de los instrumentos se realizó mediante el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach (ver anexos 5 y 6), demuestra que existe coherencia interna en los instrumentos; también se consideró el juicio de expertos (ver anexos 7 y 8) y la relación entre las variables mediante la prueba Chi cuadrado (X^2).

Capítulo IV

Resultados y discusión

4.1. Tipología de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

4.1.1. Sexo de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

Según la tabla 1, podemos observar que la mayoría de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, que participaron de este trabajo de investigación son del sexo masculino, representado en el 56%. El 44% son de sexo femenino. El resultado encontrado resalta la importancia del sexo femenino, toda vez que la práctica de la cultura organizacional que se evidencia en la universidad tiene una mayor relevancia con el engagement.

Tabla 1

Sexo de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	114	56.4	56.4	56.4
	Femenino	88	43.6	43.6	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

4.1.2. Edad de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.

Según la tabla 2, se puede ver que la mayoría de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca tienen entre 27 y 35 años, que representan el 38% del total. El 22% tienen entre 36 y 44 años. Un 8% tienen una edad comprendida entre 45 a 53 años. El 7% cuentan con una edad entre 54 a 62 años y sólo un 1% tienen edades entre 63 y 72 años respectivamente. La edad comprendida entre 18 – 44 años que representa el 83%, se considera de gran potencial, entre estos colaboradores, la universidad debe trabajar y

consolidar la práctica de la cultura organizacional, la cual tiene mayor trascendencia en el engagement.

Tabla 2

Edad de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 18 a 26 años	46	22.8	22.8	22.8
	De 27 a 35 años	77	38.1	38.1	60.9
	De 36 a 44 años	44	21.8	21.8	82.7
	De 45 a 53 años	17	8.4	8.4	91.1
	De 54 a 62 años	15	7.4	7.4	98.5
	De 63 a 72 años	3	1.5	1.5	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

4.1.3. Estadísticos de resumen de la edad de los colaboradores de la Universidad

Peruana Unión, filial Juliaca

Según la tabla 3, la edad promedio de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca es de 35 años y que la mayoría de ellos tiene 30 años, con una desviación estándar de 10 años aproximadamente, teniendo como mínima edad la de 18 años y la edad máxima de 72 años. Los datos indican que la moda en edad, es de 30 años y edad promedio de 35 años, indicando que en su mayoría los trabajadores son jóvenes y la Universidad puede consolidar con eficiencia la cultura organizacional que tiene relación significativa con el engagement.

Tabla 3

Estadísticos de resumen de la variable edad de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

Estadísticos		
Edad del encuestado		
N	Válido	202
	Perdidos	0
Media		34.95
Mediana		33.00
Moda		30
Desviación estándar		10.368
Varianza		107.495
Rango		54
Mínimo		18
Máximo		72

4.1.4. Estado civil de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

La tabla 4, muestra el estado civil de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, se observa que el 48% son solteros. El 47% son casados. El 2% convivientes y el 2% divorciados. En este escenario se resalta el estado civil del colaborador soltero, ya que la carga laboral, es en la enfoca sus esfuerzos, al contrario del colaborador casado. La Universidad debe considerar esta información para consolidar su cultura organizacional, la cual tiene influencias positivas en la segunda variable.

Tabla 4

Estado civil de los colaboradores de la de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	97	48.0	48.0	48.0
	Casado	96	47.5	47.5	95.5
	Conviviente	4	2.0	2.0	97.5
	Divorciado	5	2.5	2.5	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

4.1.5. Lugar de procedencia de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

De la tabla 5, podemos decir que la mayoría de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. Un 79% son oriundos de la sierra. Un 14% son de la costa. Un 6% son de la selva y sólo un 0.5% son del extranjero.

Tabla 5

Lugar de procedencia de los colaboradores de la de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Costa	28	13.9	13.9	13.9
	Sierra	160	79.2	79.2	93.1
	Selva	13	6.4	6.4	99.5
	Extranjero	1	.5	.5	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

4.1.6. Grado de instrucción de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

Según la tabla 6, se evidencia que un 82% de los colaboradores de la Universidad cuentan con grado universitario. Un 10% con instrucción secundaria. Un 7% con instrucción técnico y un 2% con primaria. El grado de instrucción universitario resalta, puesto que perciben y entienden en un menor tiempo la cultura organizacional de la Universidad, la cual mejora los niveles de engagement y por consiguiente la productividad.

Tabla 6

Grado de instrucción de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	4	2.0	2.0	2.0
	Secundaria	20	9.9	9.9	11.9
	Técnico	14	6.9	6.9	18.8
	Universitario	164	81.2	81.2	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

4.1.7. Condición laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

Según la tabla 7, la distribución de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, según su condición laboral se observa que un 32% son empleados. Un 32% son colaboradores a tiempo completo. Un 31% a tiempo parcial y solo un 5.0% tienen la condición de misioneros. El 31% de los docentes que son tiempo parcial, conocen la cultura organizacional de la Universidad, ya que la cultura es diferente a la de otras universidades y la cual la posiciona en el mercado, la comprensión de la cultura influirá en los niveles de engagement de estos colaboradores.

Tabla 7

Condición Laboral de los colaboradores de la de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Misionero	10	5.0	5.0	5.0
	Empleado	65	32.2	32.2	37.1
	Tiempo completo	65	32.2	32.2	69.3
	Tiempo parcial	62	30.7	30.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

4.1.8. Antigüedad de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

Según la tabla 8, los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, según los años de antigüedad, un 24% tienen 1 año de estar laborando. Un 10% tienen 4 años. Un 2% tiene 11 años. Un 1% tienen 30 años y sólo un 0.5% tienen 35 años trabajando en la institución.

Tabla 8

Tiempo en años de antigüedad en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	20	9.9	9.9	9.9
	1	48	23.8	23.8	33.7
	2	23	11.4	11.4	45.0
	3	22	10.9	10.9	55.9
	4	21	10.4	10.4	66.3
	5	13	6.4	6.4	72.8
	6	8	4.0	4.0	76.7
	7	9	4.5	4.5	81.2
	8	6	3.0	3.0	84.2
	9	7	3.5	3.5	87.6
	10	4	2.0	2.0	89.6
	11	5	2.5	2.5	92.1
	12	4	2.0	2.0	94.1
	13	2	1.0	1.0	95.0
	15	1	.5	.5	95.5
	16	1	.5	.5	96.0
	18	1	.5	.5	96.5
	20	1	.5	.5	97.0
	28	1	.5	.5	97.5
	29	1	.5	.5	98.0
	30	3	1.5	1.5	99.5
	35	1	.5	.5	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

4.1.9. Área de trabajo de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

De la tabla 9, se observa que el 62% de los trabajadores laboran en el área académica, es decir que corresponden a docentes universitarios, y el 38% laboran en el área no académica, es decir que pueden ser del área administrativa, secretarías, servicio de alimentación, lavandería, etc.

Tabla 9

Área de trabajo de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Académica	125	61.9	61.9	61.9
	No académica	77	38.1	38.1	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

4.2. Cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

De la tabla 10, se puede observar que el 12% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca tienen un alto nivel de cultura organizacional y a su vez un alto grado de engagement. Un 10% de ellos tienen también un alto grado de cultura organizacional y muy alto grado de engagement. Por otro lado, existe un 6% de colaboradores que tienen una cultura organización regular y bajo engagement. También es interesante mencionar que el 34.2% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca tiene un cultura organizacional regular y un engagement promedio.

Tabla 10

*Cultura organizacional y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana
Unión, filial Juliaca*

			ENGAGEMENT					
			Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Total
CULTURA ORGANIZACIONAL	Bajo	Recuento	0	1	0	0	0	1
		% dentro de ENGAGEMENT	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
		% del total	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
	Regular	Recuento	5	12	69	28	20	134
		% dentro de ENGAGEMENT	100,0%	85,7%	76,7%	52,8%	50,0%	66,3%
		% del total	2,5%	5,9%	34,2%	13,9%	9,9%	66,3%
	Alto	Recuento	0	1	21	25	20	67
		% dentro de ENGAGEMENT	0,0%	7,1%	23,3%	47,2%	50,0%	33,2%
		% del total	0,0%	0,5%	10,4%	12,4%	9,9%	33,2%
Total	Recuento	5	14	90	53	40	202	
	% dentro de ENGAGEMENT	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	2,5%	6,9%	44,6%	26,2%	19,8%	100,0%	

Margen de error o significancia:

$$\alpha = 5\%$$

La función de la prueba estadística a usar es: La prueba Chi – cuadrada

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Tabla 11.

Prueba chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	33,281	8	,000
Razón de verosimilitud	27,690	8	,001
Asociación lineal por lineal	19,863	1	,000
N de casos válidos	202		

Región de rechazo y aceptación:

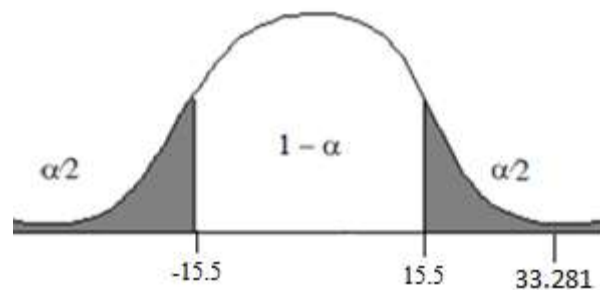


Figura 1. Zona de rechazo y aceptación

Como $X^2_C = 33.281$ cae en la región de rechazo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indica que la cultura organizacional tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

Prueba de hipótesis general.

H_1 : La cultura organizacional tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

H_0 : La cultura organizacional no tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

4.2.1. Cultura organizacional de implicación y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.

En la tabla 12, se observa que en la cultura organizacional existe el 15% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, con alto grado de implicación y a su vez un alto grado de engagement. Un 13% de ellos tienen también un alto grado de implicación de cultura organizacional y muy alto grado de engagement. Por otro lado existe un 0.5% de colaboradores que tienen una cultura organizacional bajo en la dimensión implicación y un engagement promedio. También cabe mencionar que el 29% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca tienen una cultura organizacional de implicación regular y un engagement promedio.

Tabla 12

Cultura organizacional de implicación y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

			ENGAGEMENT					
			Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Total
IMPLICACION	Bajo	Recuento	0	0	1	0	0	1
		% dentro de ENGAGEMENT	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.5%
		% del total	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.5%
	Regular	Recuento	5	11	59	22	14	111
		% dentro de ENGAGEMENT	100.0%	78.6%	65.6%	41.5%	35.0%	55.0%
		% del total	2.5%	5.4%	29.2%	10.9%	6.9%	55.0%
	Alto	Recuento	0	3	30	31	26	90
		% dentro de ENGAGEMENT	0.0%	21.4%	33.3%	58.5%	65.0%	44.6%
		% del total	0.0%	1.5%	14.9%	15.3%	12.9%	44.6%
Total	Recuento	5	14	90	53	40	202	
	% dentro de ENGAGEMENT	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	2.5%	6.9%	44.6%	26.2%	19.8%	100.0%	

Margen de error o significancia:

$$\alpha = 5\%$$

La función de la prueba estadística a usar es: La prueba Chi – cuadrada

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Tabla 13.

Prueba chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23.509	8	.003
Razón de verosimilitud	26.032	8	.001
Asociación lineal por lineal	21.087	1	.000
N de casos válidos	202		

Región de rechazo y aceptación:

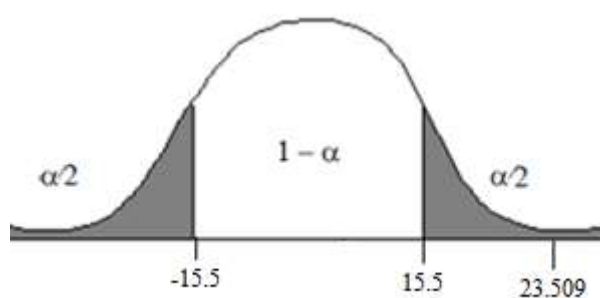


Figura 2. Zona de rechazo y aceptación

Como $X^2_C = 23.509$ pertenece a la región de rechazo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indica que la cultura organizacional de implicación tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

Prueba de hipótesis específica 1.

H_1 : La cultura organizacional de implicación tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

H_0 : La cultura organizacional de implicación no tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

4.2.2. Cultura organizacional de consistencia y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.

En la tabla 14, se puede observar que en la cultura organizacional existe el 10% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca con alto grado de consistencia y a su vez un alto grado de engagement. Un 7% de ellos tienen también un alto grado de consistencia en la cultura organizacional y muy alto grado de engagement. Por otro lado existe un 0.5% de colaboradores que tienen una cultura organización bajo en la dimensión consistencia y un engagement bajo. Además es importante indicar que el 36% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca tiene una cultura organizacional de consistencia regular y un engagement promedio.

Tabla 14

Cultura organizacional de consistencia y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

			ENGAGEMENT					
			Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Total
CONSISTENCIA A	Bajo	Recuento	0	1	0	0	0	1
		% dentro de ENGAGEMENT	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
		% del total	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
	Regular	Recuento	5	12	73	33	26	149
		% dentro de ENGAGEMENT	100,0%	85,7%	81,1%	62,3%	65,0%	73,8%
		% del total	2,5%	5,9%	36,1%	16,3%	12,9%	73,8%
	Alto	Recuento	0	1	17	20	14	52
		% dentro de ENGAGEMENT	0,0%	7,1%	18,9%	37,7%	35,0%	25,7%
		% del total	0,0%	0,5%	8,4%	9,9%	6,9%	25,7%
Total	Recuento	5	14	90	53	40	202	
	% dentro de ENGAGEMENT	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	2,5%	6,9%	44,6%	26,2%	19,8%	100,0%	

Margen de error o significancia:

$$\alpha = 5\%$$

La función de la prueba estadística a usar es: La prueba Chi – cuadrada

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Tabla 15

Prueba chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	25,295	8	,001
Razón de verosimilitud	18,902	8	,015
Asociación lineal por lineal	11,166	1	,001
N de casos válidos	202		

Región de rechazo y aceptación:

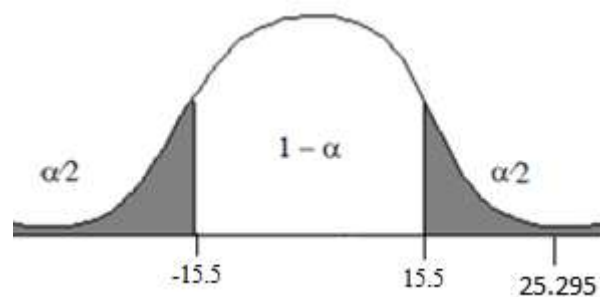


Figura 3. Zona de rechazo y aceptación

Como $X^2_C = 25.295$ y pertenece a la región de rechazo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indica que la cultura organizacional de consistencia tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

Prueba de hipótesis específica 2.

H_1 : La cultura organizacional de consistencia tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

H_0 : La cultura organizacional de consistencia no tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

4.2.3. Cultura organizacional de adaptabilidad y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.

De la tabla 16, se puede observar que en la cultura organizacional existe el 8% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca con alto grado de adaptabilidad y a su vez un alto grado de engagement. Un 7% de ellos tienen también un alto grado de adaptabilidad en la cultura organizacional y muy alto grado de engagement. Por otro lado existe un 0.5% de colaboradores que tienen una cultura organización bajo en la dimensión adaptabilidad y un engagement bajo. Además cabe señalar que el 36% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca tiene una cultura organizacional de adaptabilidad regular y un engagement promedio.

Tabla 16

Cultura organizacional de adaptabilidad y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

			ENGAGEMENT					
			Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Total
ADAPTABILIDAD	Bajo	Recuento	1	1	0	0	0	2
		% dentro de ENGAGEMENT	20,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
		% del total	0,5%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
	Regular	Recuento	4	13	74	36	26	153
		% dentro de ENGAGEMENT	80,0%	92,9%	82,2%	67,9%	65,0%	75,7%
		% del total	2,0%	6,4%	36,6%	17,8%	12,9%	75,7%
	Alto	Recuento	0	0	16	17	14	47
		% dentro de ENGAGEMENT	0,0%	0,0%	17,8%	32,1%	35,0%	23,3%
		% del total	0,0%	0,0%	7,9%	8,4%	6,9%	23,3%
Total	Recuento	5	14	90	53	40	202	
	% dentro de ENGAGEMENT	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	2,5%	6,9%	44,6%	26,2%	19,8%	100,0%	

Margen de error o significancia:

$$\alpha = 5\%$$

La función de la prueba estadística a usar es: La prueba Chi – cuadrada

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Tabla 17

Prueba chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	37,224	8	,000
Razón de verosimilitud	25,785	8	,001
Asociación lineal por lineal	15,416	1	,000
N de casos válidos	202		

Región de rechazo y aceptación:

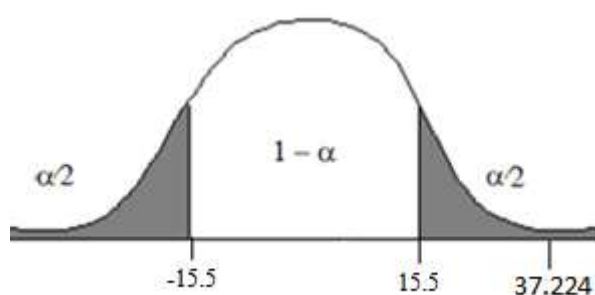


Figura 4. Zona de rechazo y aceptación

Como $X^2_C = 37.224$ pertenece a la región de rechazo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indica que la cultura organizacional de adaptabilidad tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

Prueba de hipótesis específica 3.

H₁: La cultura organizacional de adaptabilidad tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

H₀: La cultura organizacional de adaptabilidad no tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

4.2.4. Cultura organizacional de misión y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.

De la tabla 18, se puede observar que en la cultura organizacional existe un 14% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca con alto grado de misión y a su vez un alto grado de engagement. Un 8% de ellos tienen un alto grado de misión en la cultura organizacional y muy alto grado de engagement. Por otro lado existe un 0.5% de colaboradores que tienen una cultura organización bajo en la dimensión misión y un engagement bajo. También es preponderante referir que el 30% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca tiene una cultura organizacional de misión regular y un engagement promedio.

Tabla 18

Cultura organizacional de misión y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

			ENGAGEMENT					
			Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Total
MISIÓN	Bajo	Recuento	1	1	3	0	0	5
		% dentro de ENGAGEMENT	20,0%	7,1%	3,3%	0,0%	0,0%	2,5%
		% del total	0,5%	0,5%	1,5%	0,0%	0,0%	2,5%
	Regular	Recuento	4	11	61	25	24	125
		% dentro de ENGAGEMENT	80,0%	78,6%	67,8%	47,2%	60,0%	61,9%
		% del total	2,0%	5,4%	30,2%	12,4%	11,9%	61,9%
	Alto	Recuento	0	2	26	28	16	72
		% dentro de ENGAGEMENT	0,0%	14,3%	28,9%	52,8%	40,0%	35,6%
		% del total	0,0%	1,0%	12,9%	13,9%	7,9%	35,6%
Total	Recuento	5	14	90	53	40	202	
	% dentro de ENGAGEMENT	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	2,5%	6,9%	44,6%	26,2%	19,8%	100,0%	

Margen de error o significancia:

$$\alpha = 5\%$$

La función de la prueba estadística a usar es: La prueba Chi – cuadrada

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Tabla 19

Prueba chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	22,614	8	,004
Razón de verosimilitud	22,585	8	,004
Asociación lineal por lineal	12,038	1	,001
N de casos válidos	202		

Región de rechazo y aceptación:

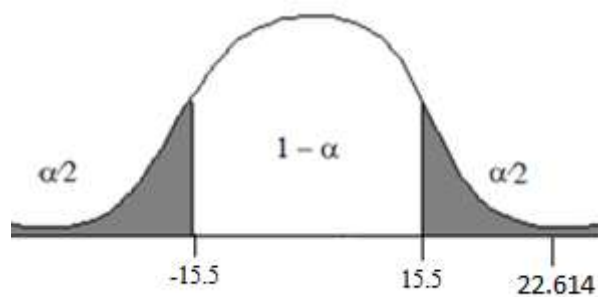


Figura 5. Zona de rechazo y aceptación

Como $X^2_C = 22.614$ pertenece a la región de rechazo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indica que la cultura organizacional de misión tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

Prueba de hipótesis específica 4.

H_1 : La cultura organizacional de misión tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

H_0 : La cultura organizacional de misión no tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

4.2.5. El engagement de vigor y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.

La tabla 20, muestra el engagement de vigor y la cultura organizacional, se puede ver que un 45% de los colaboradores tienen un engagement de vigor promedio y una cultura organizacional promedio. Un 5% de los colaboradores tienen un engagement muy alto y también un alto grado de cultura organizacional. Cabe explicar también que el 4% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca tienen un engagement muy bajo y una regular cultura organizacional.

Tabla 20

El engagement de vigor y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

			CULTURA ORGANIZACIONAL			
			Bajo	Regular	Alto	Total
ENGAGEMENT DE VIGOR	Muy bajo	Recuento	0	9	0	9
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	6,7%	0,0%	4,5%
		% del total	0,0%	4,5%	0,0%	4,5%
	Bajo	Recuento	1	9	1	11
		% dentro de CULTURA ORG	100,0%	6,7%	1,5%	5,4%
		% del total	0,5%	4,5%	0,5%	5,4%
	Promedio	Recuento	0	90	42	132
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	67,2%	62,7%	65,3%
		% del total	0,0%	44,6%	20,8%	65,3%
	Alto	Recuento	0	22	13	35
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	16,4%	19,4%	17,3%
		% del total	0,0%	10,9%	6,4%	17,3%
	Muy alto	Recuento	0	4	11	15
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	3,0%	16,4%	7,4%
		% del total	0,0%	2,0%	5,4%	7,4%
Total		Recuento	1	134	67	202
		% dentro de CULTURA ORG	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	0,5%	66,3%	33,2%	100,0%

Margen de error o significancia:

$$\alpha = 5\%$$

La función de la prueba estadística a usar es: La prueba Chi – cuadrada

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Tabla 21

Prueba chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	35,431	8	,000
Razón de verosimilitud	26,580	8	,001
Asociación lineal por lineal	17,239	1	,000
N de casos válidos	202		

Región de rechazo y aceptación:

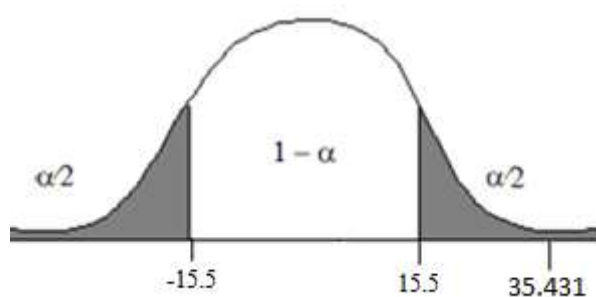


Figura 6. Zona de rechazo y aceptación

Como $X^2_C = 35.431$ pertenece a la región de rechazo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indica que el engagement de vigor tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

Prueba de hipótesis específica 5.

H₁: El engagement de vigor tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

H₀: El engagement de vigor no tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

4.2.6. El engagement de dedicación y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.

La tabla 22, muestra el engagement de dedicación y la cultura organizacional, se puede ver que un 40% de los colaboradores tienen un engagement de dedicación promedio y una cultura organizacional promedio. Un 6% de ellos tienen un engagement de dedicación muy alto y también un alto grado de cultura organizacional. También es significativo mencionar que el 6% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca tienen un engagement muy bajo y una regular cultura organizacional.

Tabla 22

El engagement de dedicación y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

			CULTURA ORGANIZACIONAL			
			Bajo	Regular	Alto	Total
ENGAGEMENT T DE DEDICACION	Muy bajo	Recuento	0	12	0	12
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	9,0%	0,0%	5,9%
		% del total	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%
	Bajo	Recuento	0	14	1	15
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	10,4%	1,5%	7,4%
		% del total	0,0%	6,9%	0,5%	7,4%
	Promedio	Recuento	1	81	36	118
		% dentro de CULTURA ORG	100,0%	60,4%	53,7%	58,4%
		% del total	0,5%	40,1%	17,8%	58,4%
	Alto	Recuento	0	17	18	35
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	12,7%	26,9%	17,3%
		% del total	0,0%	8,4%	8,9%	17,3%
	Muy alto	Recuento	0	10	12	22
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	7,5%	17,9%	10,9%
		% del total	0,0%	5,0%	5,9%	10,9%
Total	Recuento	1	134	67	202	
	% dentro de CULTURA ORG	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	0,5%	66,3%	33,2%	100,0%	

Margen de error o significancia:

$$\alpha = 5\%$$

La función de la prueba estadística a usar es: La prueba Chi – cuadrada

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Tabla 23

Prueba chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	21,574	8	,006
Razón de verosimilitud	26,367	8	,001
Asociación lineal por lineal	18,962	1	,000
N de casos válidos	202		

Región de rechazo y aceptación:

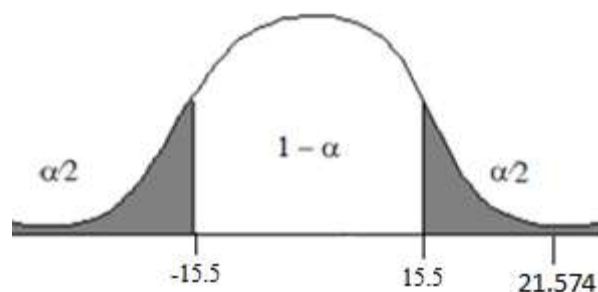


Figura 7. Zona de rechazo y aceptación

Como $X^2_C = 21.574$ pertenece a la región de rechazo, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indica que el engagement de dedicación tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

Prueba de hipótesis específica 6.

H_1 : El engagement de dedicación tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

H_0 : El engagement de dedicación no tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

4.2.7. El engagement de absorción y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.

La tabla 24, muestra el engagement de absorción y la cultura organizacional, se observa que un 35% de los colaboradores tienen un engagement de absorción promedio y una cultura organizacional regular. Un 6% de ellos tienen un engagement de absorción muy alto y también un alto grado de cultura organizacional. Es importante indicar que el 1% de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca tienen un engagement de absorción muy bajo y una regular cultura organizacional.

Tabla 24

El engagement de absorción y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca

			CULTURA ORGANIZACIONAL			
			Bajo	Regular	Alto	Total
ENGAGEMENT DE ABSORCIÓN	Muy bajo	Recuento	0	2	0	2
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	1,5%	0,0%	1,0%
		% del total	0,0%	1,0%	0,0%	1,0%
	Bajo	Recuento	1	20	1	22
		% dentro de CULTURA ORG	100,0%	14,9%	1,5%	10,9%
		% del total	0,5%	9,9%	0,5%	10,9%
	Promedio	Recuento	0	70	31	101
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	52,2%	46,3%	50,0%
		% del total	0,0%	34,7%	15,3%	50,0%
	Alto	Recuento	0	27	22	49
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	20,1%	32,8%	24,3%
		% del total	0,0%	13,4%	10,9%	24,3%
	Muy alto	Recuento	0	15	13	28
		% dentro de CULTURA ORG	0,0%	11,2%	19,4%	13,9%
		% del total	0,0%	7,4%	6,4%	13,9%
Total	Recuento	1	134	67	202	
	% dentro de CULTURA ORG	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	0,5%	66,3%	33,2%	100,0%	

Margen de error o significancia:

$$\alpha = 5\%$$

La función de la prueba estadística a usar es: La prueba Chi – cuadrada

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Tabla 25

Prueba chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	22,081	8	,005
Razón de verosimilitud	21,665	8	,006
Asociación lineal por lineal	13,310	1	,000
N de casos válidos	202		

Región de rechazo y aceptación:

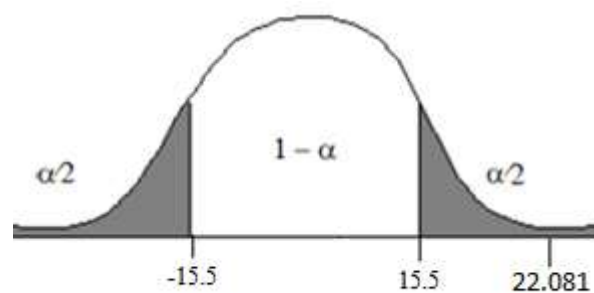


Figura 8. Zona de rechazo y aceptación

Como $X^2_C = 22.081$ pertenece a la región de rechazo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indica que el engagement de absorción tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

Prueba de hipótesis específica 7.

H₁: El engagement de absorción tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

H₀: El engagement de absorción no tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.

4.3. Discusión de resultados

En la presente investigación se planteó la hipótesis general, existe relación significativa entre la cultura organizacional y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017; la misma que fue aceptada (ver tabla 10). De esta forma, podemos deducir que la cultura organizacional de la universidad, la cual está compuesta por principios cristianos y valores, fomenta que los planes y programas estén orientados al propósito de la institución y se fortalezca la cultura de esta; situación que favorece a los niveles de engagement en los trabajadores. Mientras más consolidada esté la cultura organizacional en la universidad, mayores los niveles de engagement se experimentarán en cada uno de sus colaboradores. Los resultados concuerdan con los hallados en la investigación de Bobadilla et al. (2015), donde se demostró que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y moderada en la relación entre el engagement y el tipo de cultura organizacional; la misión, seguida por las culturas organizacionales de consistencia, involucramiento y adaptabilidad; los diferentes tipos de cultura organizacional predicen los niveles de engagement.

En referencia a la primera hipótesis específica, existe relación significativa entre la cultura organizacional de implicación y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017, se aceptó y es concordante con los estudios de Bobadilla et al. (2015). Los resultados hallados en la investigación explican que existe una alta orientación a la cultura de implicación por parte de los colaboradores de la universidad. Esta

cultura orienta a que los colaboradores desarrollan sus capacidades y se sienten parte importante de la empresa puesto que son empoderados de acuerdo al nivel jerárquico (Denison & Neale, 1997).

En cuanto a la segunda hipótesis específica, existe relación significativa entre la cultura organizacional de consistencia y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017, la cual se aceptó, indicando que la cultura en promedio es consistente y está bien integrada, ya que sus acciones están orientadas por sus valores y estos influyen en el comportamiento de los mismos. Coincide con los resultados presentados por Bobadilla et al. (2015), según Denison (2001), el comportamiento de las personas está definido por un conjunto de valores, que motivan tanto a líderes y colaboradores a estar de acuerdo a pesar que tengan opiniones diferentes; la consistencia ayuda a la estabilidad e integración organizacional y no es más que el resultado de compartir la visión. Una cultura fuerte y distintiva asegura el comportamiento de los colaboradores (sin distinguir la función) y conlleva a tener trabajadores más engaged.

La tercera hipótesis específica, existe relación significativa entre la cultura organizacional de adaptabilidad y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017, se aceptó. La cultura organizacional de adaptabilidad Denison (2001) explica que el cliente es contemplado como guía y la organización tiende a interpretar las señales del entorno para asumir posturas nuevas e introducir cambios. Satisfacer las expectativas del cliente la conduce a mejorar, a aprender constantemente y puede experimentar crecimiento en las ventas y cuota de mercado. Los resultados hallados en la investigación coinciden con los de Bobadilla et al. (2015); los colaboradores de la universidad son capaces de orientarse al cambio, reaccionar a las situaciones del entorno, conocen a sus clientes y están preocupados por satisfacer sus necesidades, tienen orientación a la innovación; situación que influye en niveles adecuados de engagement.

También la cuarta hipótesis específica, existe relación significativa entre la cultura organizacional de misión y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017, es aceptada y concuerda con los resultados hallados por Bobadilla et al. (2015) que afirman que la cultura organizacional de misión explica de manera significativa y positiva el engagement de los colaboradores en la muestra. Los colaboradores de la universidad entienden el propósito y en la mayoría de los casos conocen estos propósitos y cómo a través de estos, ellos pueden contribuir a la organización, su conocimiento tanto de la misión, visión y los objetivos ejerce una influencia positiva para consolidar la cultura organizacional y alcanzar mejores niveles de engaged. Para Denison (2001), la misión es el rasgo cultural más importante, puesto que una organización que no sepa a dónde se dirige, acaba en el lugar no previsto, estas organizaciones logran el éxito cuando su propósito, define sus metas, objetivos estratégicos, a su vez que cuentan con una visión clara de cómo serán en el futuro.

Con respecto a la quinta hipótesis, el engagement de vigor tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017, la cual se aceptó. Siendo que el vigor es parte conductual del individuo y es reflejado cuando el individuo invierte más esfuerzo en el trabajo (Salanova Soria et al., 2000). Esto se manifiesta cuando es parte de la cultura organizacional, el empoderar a los empleados (Yerro, 2016), además explica, que debemos reconocer las cualidades y los logros de cada uno de los colaboradores, delegar responsabilidades y darles cierta autonomía. Buenos niveles de energía invertidos en las actividades que desempeñan, la disposición que tienen a invertir esfuerzo en su trabajo con la finalidad de terminar el trabajo de la mejor forma, el cual es significativo y fomenta una cultura organizacional sólida.

Al respecto de la sexta hipótesis, el engagement de dedicación tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial

Juliaca, 2017, es aceptada. El engagement de dedicación caracteriza a los colaboradores de la universidad y estos se sienten orgullosos del trabajo que realizan, como también el entusiasmo con el desempeñan su trabajo en el día a día. Esto ocasiona que en la mayoría de los colaboradores exista la sensación que el trabajo es inspirador por el mismo de hecho de trabajar en una institución adventista de educación superior, haciendo que su trabajo sea retador y tenga significado por la forma en la contribuyen en la formación de profesionales. Así también lo explica Salanova & Schaufeli (2004), los colaboradores tienen un alto sentimiento de orgullo y entusiasmo por el trabajo que realizan. Al respecto, el modelo propuesto por Denison (2001), indica que los trabajadores deben tener clara la misión, para que estos puedan “conseguir que los intereses de los trabajadores estén alineados a intereses de la empresa y compartan los mismos valores es uno de los grandes logros de una compañía” (Castro, 2016).

De acuerdo a la séptima hipótesis, el engagement de absorción tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017, la cual es aceptada. El engagement de absorción tiene una implicancia importante; considerando que los colaboradores tienen adecuados niveles de concentración al momento de realizar sus tareas, indicando que en la experiencia del promedio de los encuestados, se conceptualiza con la palabra, el tiempo pasa volando, ya que se encuentran concentrados mientras realizan sus actividades cotidianas. Salanova & Schaufeli (2004) explican que la absorción se caracteriza por un alto nivel de concentración en su trabajo, el cual le produce una fascinación a punto de no desconectarse de la tarea y que el tiempo pase sin que él se dé cuenta.

Otros estudios, como el planteado por Grueso, González & Rey (2014), concluye que los valores de la cultura organizacional son predictores del engagement de los empleados, estudios previos a este (Calderón, Murillo & Torres, 2003; Chang & Lu, 2007), demostraron

que los factores organizacionales como la cultura organizacional, son predictores del bienestar del trabajador.

De acuerdo con los resultados de la investigación afirmamos que por orden de significancia, son las dimensiones de la cultura organizacional de adaptabilidad, de consistencia, de implicación y de misión respectivamente; son las que a través de la orientación al cliente, están orientados a cambiar constantemente y aprender de los cambios del entorno es que se evidencian niveles promedio de engagement en los trabajadores, lo cual se explica porque los colaboradores se sienten a gusto con su trabajo y con sus compañeros (bienestar de los colaboradores). De igual forma se relacionan significativamente en orden de prioridad las dimensiones de engagement de vigor, de absorción y de dedicación. Por lo tanto los resultados indican que las dimensiones de la cultura organizacional y engagement se relacionan significativamente y fomentan niveles considerables de engagement y consoliden los tipos de cultura en la universidad.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

- El estudio determinó que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017 ($X^2 = 33,281$). Una cultura fuerte en la institución, determina que los trabajadores sientan más pertenencia, identificación y sus esfuerzos sean direccionados en bien de ellos y su empresa.
- Se encontró que la cultura organizacional de implicación tiene relación con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017 ($X^2 = 23.509$). La cultura de implicación de la universidad tiene alta concordancia (15.3%) en el engagement de sus colaboradores. Se sienten comprometidos y que son importantes para la universidad, consideran que parte de los logros se debe al trabajo en equipo que se practica.
- Se precisó que la cultura organizacional de consistencia es regular y repercute en los niveles promedio de engagement (36.1%) de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017 ($X^2 = 25.295$). Son los valores que ellos comparten, los que determinan el sentimiento de identidad que tienen hacia la universidad.
- Se concluyó que existe relación significativa entre la cultura organizacional de adaptabilidad y el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017 ($X^2 = 37.224$). La cultura organizacional de adaptabilidad es regular y se relaciona con los altos niveles de engagement (17.8%) de los colaboradores. La fuerte y clara orientación que se tiene en la universidad hacia el cliente determina que

ellos estén preocupados en satisfacer las expectativas de los clientes, lo cual guía sus esfuerzos y les ayuda a anticipar futuras necesidades.

- Se evidenció que la cultura organizacional de misión tiene relación con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017 ($X^2 = 22.614$). Los resultados indican niveles altos de cultura organizacional de misión y de engagement (13.9%) en los colaboradores. La visión de la universidad ha sido asimilada y es la guía de los esfuerzos de las personas.
- Se halló que el engagement de vigor tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017 ($X^2 = 35.431$). Los colaboradores alcanzaron el nivel promedio en el engagement de vigor y nivel alto de cultura organizacional (20.8%).
- Se precisó que el engagement de dedicación tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017 ($X^2 = 21.574$). En el engagement de dedicación los colaboradores muestran un nivel promedio y nivel alto de cultura organizacional (17.8%).
- Se determinó que el engagement de absorción tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017 ($X^2 = 22.081$). El nivel de engagement de absorción es promedio y se relaciona con el nivel alto de cultura organizacional (15.3%).

5.2. Recomendaciones

- Se debe fortalecer el plan de cultura organizacional de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca. Se debe realizar intervenciones por área de trabajo (académica y no académica), con actividades deportivas, sociales, como almuerzos y paseos de confraternización. Se debe promover la identificación con el área de trabajo. En las áreas académicas se debe realizar actividades por facultad, ya que el giro de negocio de

la universidad es la formación de profesionales y que una cultura más sólida posibilitará mejores niveles de desempeño y el engagement, lo cual es percibido por la sociedad y lo cual ayudaría al incremento de alumnado.

- Poner énfasis en el empoderamiento de los colaboradores; estos deben asumir el rol encomendado por la administración de la universidad, con el uso pleno de sus facultades y de acuerdo a la autoridad facultada por el cargo. Esto conlleva a que el colaborador es reconocido por sus capacidades, cualidades y logros. Como resultado, delegación de responsabilidades y toma de decisiones con autonomía.
- Para mejorar el engagement de vigor, dedicación y de absorción, se propone redefinir y fortalecer los canales de comunicación, en forma horizontal y vertical en todos los niveles y áreas, donde los colaboradores puedan conocer y entender los propósitos de la universidad. Se debe poner en práctica la comunicación escrita formal.
- Consolidar el sistema de compensaciones e incentivos por área de trabajo, estableciendo indicadores (kpi) que midan en forma individual y colectiva el desempeño, la productividad y eficiencia, con la finalidad de recompensar y mejorar los niveles de engagement en los colaboradores de la universidad.
- Realizar investigaciones cuantitativas y cualitativas sobre la cultura organizacional y engagement, para proponer planes de intervención orientados a la mejora continua.

Referencias

- Aaltio Marjosola, I., Mills, A. J., & Helms Mills, J. (2002). Exploring Gendered Organizational Cultures. *Culture and Organization*, 8(2), 77–79.
- Aguilar A. (2009). El diagnostico de “la” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*.
- Aktouf, O. (2012). El Simbolismo y la “Cultura Organizacional” De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-Minister*, (1), 63–93. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/673>
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. *Cultura Organizacional*, 3–37.
- Apospori, E., Nikandrou, I., Panayotopoulou, L., Papalexandris, N., & Stavrou, E. (2008). Training and Firm Performance in Europe: The Impact of National and Organizational Characteristics. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2057–2078.
- Aristóteles. (1984). *Gran ética*. Madrid: Sarpe.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135–142. Retrieved from <https://pure.tue.nl/ws/files/3459271/24491351953682.pdf>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Source: The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258317>
- Bobadilla Yzaguirre, M., Callata Nosiglia, C., & Caro Rojas, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global*. Universidad del Pacífico. Retrieved from <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/BobadillaMagali2015.pdf?sequence=1>
- Brown, D., Chheng, S., Melian, V., Parker, K., & Solow, M. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Mexico. Retrieved from

- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias Globales en Capital Humano 2015.pdf>
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109–137.
- Cameron, K. s., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. The Jossey-Bass Business & Management Series*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Castro, C. (2016). Cómo mejorar el “engagement” de tus empleados. Retrieved from <http://www.emprendedores.es/gestion/engagement-empleados>
- Chang, K., & Lu, L. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 549–568. <http://doi.org/10.1108/02683940710778431>
- Choquehuanca Bardales, J. A. (2015). *Repercusión de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal en los centro de prestación de servicios de la UANCV, 2013*. UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ ESCUELA DE POST GRADO. Retrieved from <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/451/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Consulting Global Compensation & Talent. (2012). *2012 Trends in Global Employee Engagement*. Retrieved from http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf
- Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. Washington. Retrieved from <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Cújar Vertel, A. del C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350–355. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational Symbolism: A Topic to Expand

- Organizational Analysis. *The Academy of Management Review*, 5(1), 77–82. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/257806?seq=1#page_scan_tab_contents
- Davey Contreras, K. A. (2016). *Felicidad y engagement en estudiantes de educación superior que trabajan en Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Retrieved from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5350/1/Davey_ck.pdf
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Source: The Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258997>
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, 347–372.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/2635122?seq=1#%23page_scan_tab_contents
- Denison, D. R., & Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Denison Consulting, MI Aviat.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1997). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*. Denison Consulting, LLC. Ann Arbor. Retrieved from http://scholar.google.de/scholar?q=Denison+organizational+culture+survey&hl=en&as_sdt=0,5&as_ylo=1996&as_yhi=1996#0
- Divan, S. M. (2012). *Presenting a strategic organizational culture framework*. California State University.
- Ferrando Perea, A. (2015). Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana. *Anales Científicos*, 76(1), 168–176. <http://doi.org/10.21704/ac.v76i1.778>
- García González, C. de M. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz*,

- México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013. Universidad Veracruzana. Retrieved from <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/34792/1/garciagonzalez.pdf>
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Gedisa (12th ed.). Barcelona: Editorial Gedisa. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gestión. (2015, November 21). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. *Diario Gestión*. Lima. Retrieved from <http://gestion.pe/empleo-management/87-empresas-considera-que-falta-compromiso-laboral-su-principal-problema-2149055>
- Grueso-Hinestroza, M., González-Rodríguez, J., & 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*, 2(3), 77–91. Retrieved from <http://usma.ac.pa/wp-content/uploads/2014/05/77-91-Grueso-y-cols.pdf>
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258594>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356–365. <http://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hellriegel, D. (1998). *Administración* (7th ed.). México: International Thompson Editores.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12th ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Hernández Arroyo, E. (2006). *Manual de estadística / Handbook of Statistics*. Medellín - Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández De La Rosa, Y., Moreno Hernández, J. V., Batista Hernández, N. E., & Tejeda Castañeda, E. (2017). ¿Chi cuadrado o Ji cuadrado? *Medicentro Electrónica*, 21(4), 294–295. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30432017000400001&lng=es&tlng=es.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2006). *Metodología de*

- la investigación* (4th ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). México: McGraw-Hill.
- Hewith, A. (2012). *2012 Trends in Global Employee Engagement*. Retrieved from http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf
- Hewith, A. (2015). *2015 Trends in Global Employee Engagement*. Retrieved from <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>
- Higuera López, D. (2012). Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XX(2), 127–142. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/909/90925810003.pdf>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies* (Thousand O). Sage Publications.
- Huillcacuri Huayna, D. N. (2015). *Relación entre cultura organizacional y clima laboral en una Red de Salud Privada, Caso: Albis Retail - Arcangel. Arequipa, 2014*. Universidad Católica de Santa María. Retrieved from <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5203/8I.1277.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692. <http://doi.org/10.2307/256287>
- Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia* , 1(21), 33.

- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations Three Perspectives* (1st ed.). New York: Oxford University.
- Martin, J. (2003). Organizational Culture: Mapping the Terrain. *Reviewed Work*, 48(1), 131–133. <http://doi.org/10.2307/3556623>
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64. [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](http://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural Change: an Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623–647. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>
- Morcillo Ortega, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: La conexión perfecta*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Morlote Samperio, N., & Celiseo Santamaría, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- O'Reilly Iii, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <http://doi.org/10.2307/256404>
- Ozuna González, N. L. (2012). *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera*. Instituto Politécnico Nacional. Retrieved from <http://148.204.210.201/tesis/1359572818938FINALTESIS.pdf>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly Qualitative Methodology*, 24(4), 570–581. Retrieved from <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28197912%2924%3A4%3C570%3AOSOC%3E2.0.CO%3B2-Q>
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (5th ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10th ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (P. M. Guerrero Rosas, Ed.)

- (13th ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67–92.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 8(2), 285–307. Retrieved from 148.215.2.10/redalyc-seam/articulo.oa?id=67925837006
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 59–67. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829108>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261(62), 109–138. Retrieved from <http://www.wont.uji.es/publicaciones/articulos/articulos-listado/item/el-engagement-de-los-empleados-un-reto-emergente-para-la-direccion-de-los-recursos-humanos>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova Soria, M., Schaufeli, W. B., Llorens Gumbau, S., Peiró Silla, J. M., & Grau Gumbau, R. M. (2000). Desde el “Burnout” al “Engagement”: ¿una nueva perspectiva. *Revista de Psicología ...*, 16(2), 117–134. Retrieved from http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/articulos/2000/2000_salanova_desde_an.pdf
- Salazar Guerra, J. M. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala*. Universidad Rafael Landívar. Retrieved from <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Salazar-Jesica.pdf>
- Salgado, J. F., & Peiro, J. M. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 2–5. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829101>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. *Journal of Occupational Health Psychology*. <http://doi.org/10.1037/t01350-000>

- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(5), 464–481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schein, E. (1988). *La cultura organizacional y de liderazgo*. (E. plaza Janes, Ed.). Buenos Aires.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](http://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16. Retrieved from http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein.pdf
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <http://doi.org/10.1037//0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (1992). The Role of the CEO in the Management of Change: The Case of Information Technology. *Transforming Organizations*, (August), 80–96. Retrieved from http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Vfyn0XbwnUIC&oi=fnd&pg=PA325&dq=the+role+of+the+ceo+in+the+management+of+change&ots=LzX1m3Sa60&sig=R3jeW4-Z-mIKuOTWjewND_l3XjY
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30–48. [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](http://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Soemaryani, I., & Rakhmadini, D. (2013). Work Life Balance and Organizational Culture in Creating Engagement and Performance. *International Journal of Innovations in Business*, 4(2).
- Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su*

- aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México.* (EUMEDNET). Malaga: Universidad de Málaga. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/#indice>
- Štreimikienė, D., & Mikalauskienė, A. (2012). Comparative Assessment of the Impact of National Culture Dimensions on Traits of Organization Culture. *Intelektinė Ekonomika*, 6(4 (16)), 534–549. Retrieved from file:///C:/Users/Amedcillo/Downloads/009_streimikiene_mikalauskiene.pdf
- Tinoco Gómez, O., Quispe Atúncar, C., & Beltrán Saravia, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Revista de La Facultad de Ingeniería Industrial*, 17(2), 56–66. Retrieved from <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/12048/10764>
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2004). *Business Across Cultures*. (West Sussex, Ed.) (1st ed.). West Sussex: Capstone.
- Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, 12(2), 24–38. [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90031-1](http://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90031-1)
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly. Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468–481. <http://doi.org/10.2307/2392253>
- Yerro, E. (2016). Cómo generar más engagement entre tus empleados. Retrieved from <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/consejos/generar-mas-engagement-tus-empleados/>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 862–873.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia

“La cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017”

Problema General	Objetivo General	Hipótesis general	Variables e Indicadores	Diseño Metodológico
¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017?	Determinar la relación entre la cultura organizacional y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.	La cultura organizacional tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.	Cultura Organizacional (X) :	Tipo de estudio Investigación de tipo descriptivo y correlacional (Hernández, 2014). Diseño de la Investigación: No Experimental, transeccional.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas		Población y muestra
1. ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional de implicación y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017?	1. Determinar la relación entre la cultura organizacional de implicación y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.	1. La cultura organizacional de implicación tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.	Implicación Empowerment Trabajo en quipo Desarrollo de capacidades	Muestreo Probabilístico Se ha tomado como Población a 424 colaboradores.
2. ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional de consistencia y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017?	2. Determinar la relación entre la cultura organizacional de consistencia y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.	2. La cultura organizacional de consistencia tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.	Consistencia Valores centrales Acuerdo Coordinación e integración Adaptabilidad Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizativo	La muestra representativa de la población es 202 colaboradores.
			Misión Dirección y propósitos estratégicos Metas y objetivos Visión	Técnicas.- Encuestas.
			Engagement (Y):	Instrumentos: Cuestionario estructurado
				Cultura Organizacional

3. ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional de adaptabilidad y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017? 4. ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional de misión y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017? 5. ¿Cuál es la relación entre el engagement de vigor y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017? 6. ¿Cuál es la relación entre el engagement de dedicación y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017?	3. Determinar la relación entre la cultura organizacional de adaptabilidad y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017. 4. Determinar la relación entre la cultura organizacional de misión y engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017. 5. Determinar la relación entre el engagement de vigor y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017. 6. Determinar la relación entre el engagement de dedicación y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017. 7. Determinar la relación	3. La cultura organizacional de adaptabilidad tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017. 4. La cultura organizacional de misión tiene relación significativa con el engagement de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017. 5. El engagement de vigor tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017. 6. El engagement de dedicación tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana	Vigor Dedicación Absorción	Denison Organizational Culture Survey (DOCS) de Denison y Neale (2001) Engagement Utrecht Work Engagement Scale (UWES), de Schaufeli y Bakker (2003) Valoración estadística: Alfa de Cronbach Chi cuadrado
---	--	---	---	---

7. ¿Cuál es la relación entre el engagement de absorción y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017?	entre el engagement de absorción y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.	Unión filial Juliaca, 2017. 7. El engagement de absorción tiene relación significativa con la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017.		
---	---	--	--	--

Anexo 2. Operacionalización de variables

Variables	Variables	Dimensiones	Sub escalas	Fuentes de información	Instrumentos
La cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017	Cultura organizacional	Implicación	Empowerment Trabajo en quipo Desarrollo de capacidades Valores centrales	Denison y Neale (2001)	Denison Organizational Culture Survey (DOCS)
		Consistencia	Acuerdo Coordinación e integración Orientación al cambio		
		Adaptabilidad	Orientación al cliente Aprendizaje organizativo Dirección y propósitos estratégicos		
		Misión	Metas y objetivos Visión		
	Engagement	Vigor Dedicación Absorción		Schaufeli y Bakker (2003)	Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)

Anexo 3. Cuestionarios de Cultura Organizacional y Engagement



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

Apreciado colaborador, gracias por aceptar compartir con nosotros tus opiniones sobre nuestra cultura organizacional y engagement. Los cuestionarios, son pertinentes al desarrollo de la tesis titulada: “La cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca, 2017”. Queremos conocer la percepción general de nuestros colaboradores sobre los aspectos que nos identifican como organización; y, a partir de ello, establecer planes de trabajo que contribuyan con un crecimiento coherente con la identidad de la organización. De antemano agradecer por la honestidad de sus respuestas.

Instrucciones: Suministre la información que se solicita, marcando con una equis (X)

la opción que considere pertinente a su caso particular:

1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

1. Género: Masculino () Femenino ()
2. Edad: _____
3. Estado civil: Soltero () Casado () Conviviente () Divorciado ()
4. Lugar de procedencia: Costa () Sierra () Selva () Extranjero ()
5. Grado de instrucción: Primaria () Secundaria () Técnico ()
Universitario ()
6. Condición laboral: Misionero () Empleado () Tiempo completo ()
Tiempo parcial ()
7. Antigüedad: _____ años.
8. Área de trabajo: Académica () No académica ()

2. Información de la variable de investigación: Cultura organizacional

Denison Organizational Culture Survey (DOCS)

Por favor, responde a las preguntas presentadas a continuación marcando con una «X» el número (del 1 al 5), según el grado en que consideras que esta describa mejor la realidad de lo que sientes se vive en la organización. No existen calificaciones mejores o peores para cada afirmación; solo es una cuestión de percepciones individuales.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

En esta organización	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.					
2. Las decisiones se toman en el nivel en el que se encuentra la información más adecuada.					
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.					
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.					
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.					
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.					
7. Las personas trabajan en equipo.					
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la					

jerarquía o a los jefes que vigilan.					
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.					
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones.					
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.					
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.					
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.					
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.					
15. A menudo, ocurren problemas, porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.					
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.					
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.					
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas empresariales.					
19. Si ignoramos nuestros valores fundamentales, nos metemos en problemas.					
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.					
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.					
22. Existe una cultura sólida.					

23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa, incluso, frente a problemas difíciles.					
24. A menudo, tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.					
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.					
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.					
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.					
29. El trabajar con una persona que está en otra área de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.					
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.					
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.					
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.					
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.					
34. Generalmente, hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.					
35. Las diferentes partes de la organización, generalmente, cooperan entre sí para realizar cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a					

menudo producen cambios.					
37. Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones.					
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.					
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.					
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.					
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.					
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.					
45. Nos aseguramos de que «la mano derecha sepa lo que hace la izquierda».					
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.					
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.					
49. Existe una clara estrategia para el futuro.					
50. No es clara nuestra dirección estratégica.					
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.					
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.					
53. Nuestros líderes han comunicado oficialmente los objetivos					

que intentamos alcanzar.					
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación con las metas que hemos establecido.					
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.					
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.					
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.					
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.					
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

3. Información de la variable de investigación: Engagement

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES)

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
<i>Ninguna vez</i>	<i>Pocas veces al año</i>	<i>Una vez al mes o menos</i>	<i>Pocas veces al mes</i>	<i>Una vez por semana</i>	<i>Pocas veces por semana</i>	<i>Todos los días</i>
0	1	2	3	4	5	6

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. _____ Mi trabajo tiene sentido y propósito.
3. _____ El tiempo “vuela” cuando estoy trabajando.
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo.
6. _____ Cuando estoy trabajando “olvido” todo lo que pasa alrededor de mí.
7. _____ Mi trabajo me inspira.
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.
9. _____ Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago.
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo.
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.

13. _____ Mi trabajo es retador.
14. _____ Me “dejo llevar” por mi trabajo.
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo.
16. _____ Me es difícil “desconectar” del trabajo.
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.

Anexo 4. Fiabilidad cuestionario cultura organizacional

Dimensiones	Sub escalas	α Cronbach
Implicación		0,90
	Empowerment	0,79
	Trabajo en equipo	0,80
	Desarrollo de capacidades	0,72
Consistencia		0,87
	Valores centrales	0,68
	Acuerdo	0,80
	Coordinación e integración	0,70
Adaptabilidad		0,87
	Orientación al cambio	0,78
	Orientación al cliente	0,78
	Aprendizaje organizativo	0,70
Misión		0,93
	Dirección y propósitos estratégicos	0,88
	Metas y Objetivos	0,86
	Visión	0,76

Anexo 5. Fiabilidad cuestionario Bienestar y Trabajo (UWES)

Dimensiones a Cronbach	
Vigor	0,80
Dedicación	0,89
Absorción	0,83

Anexo 6. Validación de instrumentos cultura organizacional

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucción: sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple el objetivo propuesto?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de Items que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

4. ¿Considera Ud. que se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

5. ¿Estima Ud. que los items propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podrá agregar?

Considero que puede quedar como se planteo

7. ¿Qué preguntas se podrá eliminar?

Ninguna

Fecha: 10-07-2017

Validado por: JUDY HUACANI S.



Dr. JUDY HUACANI SANCHEZ
CONSULTOR
CIP: 119111

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucción: sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple el objetivo propuesto?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de Items que se utiliza son suficientes para tener una vision comprensiva del asunto que se investiga?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

4. ¿Considera Ud. que se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrian datos también similares?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

5. ¿Estima Ud. que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podrá agregar?

7. ¿Qué preguntas se podrá eliminar?

Fecha: 26-06-2017

Validado por:


DR. RUBEN AGUILAR.

Anexo 7. Validación de instrumentos engagement

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucción: sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple el objetivo propuesto?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 (100)

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 (100)

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de Items que se utiliza son suficientes para tener una vision comprensiva del asunto que se investiga?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 (100)

4. ¿Considera Ud. que se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrian datos también similares?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 (100)

5. ¿Estima Ud. que los items propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 (100)

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podrá agregar?

7. ¿Qué preguntas se podrá eliminar?

Fecha: 27-06-2017

Validado por: 
Mg. German Mamani
Ceichicatan

Anexo 8. Autorización del comité de ética


UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
EDUCAT. HUGO VITAE ET AETERNITATI

Una Institución Adventista

Lima, Naña, 02 de noviembre de 2018

Doctor
Luis Eddie Cotacallapa Subia
Director General, Filial Juliaca
Universidad Peruana Unión
Juliaca

Asunto: Autorización del Comité de Ética para el desarrollo de la investigación

Tengo el agrado de dirigirme a usted para expresar mi cordial saludo y desear muchas bendiciones en la labor que desempeña.

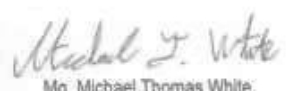
Mediante este documento tenemos a bien presentar al investigador Amed Vargas Martinez con DNI N°48815907 y a su asesora la Mg. María Elena Comado De La Cruz, identificada con DNI N° 07364352, de la UPG de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión.

El Comité de Ética de Investigación de la Universidad Peruana Unión ha revisado el protocolo de investigación titulado: "La cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca, 2017" presentado por el investigador antes mencionado, y se resuelve **autorizar** el desarrollo de la investigación de acuerdo a los procedimientos mencionados (adjunto el perfil del proyecto) que será aplicado a los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca de la Universidad Peruana Unión, que Usted dignamente dirige.

Agradecemos anticipadamente el apoyo que pueda brindar al investigador, a fin de concluir satisfactoriamente este proceso; los resultados obtenidos serán difundidos por los canales correspondientes.

Atentamente,


Dr. Josué Edison Turpo Chaparro
Presidente
Comité de Ética para Investigación


Mg. Michael Thomas White
Secretario
Comité de Ética para Investigación

cc:
Investigador

Villa Unión – Naña, altura Km. 19 de la Carretera Central, Lurigancho – Chosica, Lima 15, Perú
Teléfono: (01) 618-6300 Fax: 618-6364 Web: www.upeu.edu.pe E-mail: investigacion@upeu.edu.pe