



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
WORK ENGAGEMENT EN TRABAJADORES DEL ÁREA DE  
RIESGOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO,  
MIRAFLORES (LIMA – PERÚ), 2022”**

Tesis para optar el título profesional de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presentado por:

Alexander Flores Coral (0000-0003-4852-7533)

Asesor:

Jesus Americo Quezada Flores (0000-0002-7552-5907)

Lima - Perú

2022

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Lima, 17 de enero de 2023 «FSUS»

Los integrantes del Jurado de tesis:

Presidente	HUGO JESUS SALAS CANALES
Miembro 1	GONZALO OMAR ROSALES DIAZ
Miembro 2	FELIX JOSE COLINA YSEA

Se reúnen para evaluar la tesis titulada:

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL WORK ENGAGEMENT EN TRABAJADORES DEL ÁREA DE RIESGOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO, MIRAFLORES (LIMA – PERÚ), 2022”**

Presentado por el(la) bachiller.

**ALEXANDER FLORES CORAL**

Para optar al título profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Asesorado(a) por:

**JESÚS QUEZADA FLORES**

Luego de haber evaluado el informe final de tesis y evaluado el desempeño de(l) (los) estudiante de la Carrera de **Administración de Empresas** en la sustentación, concluyen de manera unánime ( x ) por mayoría simple ( ) calificar a:

Tesista:	ALEXANDER FLORES CORAL		
Nota (en letras):	Dieciséis		
Aprobado ( )	Aprobado - Muy buena ( x )	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )

Los miembros del jurado firman en señal de conformidad.



HUGO JESUS SALAS CANALES  
*Presidente(a) del Jurado*



JESÚS QUEZADA FLORES  
*Asesor(a)*



GONZALO OMAR ROSALES DIAZ  
*Miembro 1*



FELIX JOSE COLINA YSEA  
*Miembro 2*

**ANEXO: FORMATO DE DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR**

**DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS / TRABAJO DE INVESTIGACIÓN<sup>1</sup>**

Lima, 02 de febrero del 2022

Señor,  
**Dr. Percy Mayta Tristán**

**Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación  
Universidad Científica del Sur  
Presente. –**

De nuestra consideración,

Yo: Alexander Flores Coral, egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Científica del Sur, en conjunto con el asesor Jesús Quezada Flores, se declara que este informe final de trabajo de investigación titulado: "Cultura Organizacional y su relación con el Work Engagement en trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario, Miraflores (Lima - Perú), 2022". sustentado para obtener el título de Licenciado, es original.

Es decir, no contiene plagio parcial ni total, cuando se utilizó la información de fuentes externas se reconoció la autoría mediante la adecuada citación y los resultados obtenidos son producto de la investigación y no han sido falseados ni fabricados. Todo esto en cumplimiento del Código de ética en la investigación, Reglamento del Comité de Integridad Científica, Reglamento de Propiedad Intelectual, Normas y procedimientos de los trabajos de investigación para la obtención de títulos profesionales y grados académicos<sup>2</sup>, que afirmamos conocer en su totalidad.

Por ello, en caso de identificarse alguna situación de plagio, falsificación o fabricación de resultados, nos allanamos al proceso de investigación que establezca la Universidad y las posibles sanciones que pudieran surgir.

Firmamos en conformidad con lo declarado,



Firma tesista  
DNI: 47670476



Asesor de tesis  
DNI: 07868430

<sup>1</sup> En conformidad con la Resolución del Consejo Directivo N° 084-2022-SUNEDU/CD

<sup>2</sup> Los documentos están en: <https://investigacion.cientifica.edu.pe/reqlamentos/>

## INFORME DE REVISIÓN DE ORIGINALIDAD

**Título del documento evaluado.** Cultura organizacional y su relación con el work engagement en trabajadores del área de riesgos de una empresa del sector bancario, Miraflores (Lima - Perú), 2022

**Autores.** Alexander Flores Coral.

**Mecanismo de revisión de originalidad.** Evaluación con Turnitin (ID 2027532019).

**Resultado de la evaluación.** 9%

**Revisado por.** Magaly Kelly Guerrero Huaracallo.

**Comentarios sobre la revisión.** Filtros usados: excluir fuentes de menos de 12 palabras.

v.4.0. Cultura organizacional y su relación con el work engagement

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	1%
3	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.utesup.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%

**DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos, por  
siempre estar presentes.

## AGRADECIMIENTOS

A mis mentores que estuvieron aconsejándome en este camino personal y profesional.

Para las personas que hicieron que este trabajo de investigación sea posible, con su apoyo económico o moral.

A Hans Rosling, por inspirarme con sus investigaciones y presentaciones estadísticas.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XI</b>
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema .....	6
1.2.1. Problema general.....	6
1.2.2. Problemas específicos.....	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos .....	7
1.4. Justificación de la investigación .....	8
1.5. Limitaciones de la investigación.....	9
1.6. Viabilidad de la investigación .....	10
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	11
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	11
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	14
2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1. Cultura organizacional .....	17
2.2.2. Work engagement .....	31
2.3. Definiciones conceptuales .....	39
2.4. Formulación de hipótesis .....	41

2.4.1.	Hipótesis general .....	41
2.4.2.	Hipótesis específicas .....	41
<b>CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>		<b>43</b>
3.1	Diseño de la investigación .....	43
3.2	Tipo.....	43
3.3	Enfoque .....	44
3.4	Población .....	44
3.5	Muestra .....	44
3.6	Operacionalización de variables.....	45
3.7	Técnicas para la recolección de datos.....	46
3.7.1.	Descripción de los instrumentos .....	46
3.7.2.	Validez y confiabilidad de los instrumentos .....	47
3.8	Técnica para el procesamiento y análisis de datos .....	48
3.9	Aspectos éticos.....	49
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS .....</b>		<b>51</b>
4.1	Estadística descriptiva .....	53
4.2	Estadística inferencial.....	59
<b>CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>63</b>
5.1	Discusión .....	63
5.2	Conclusiones.....	66
5.3	Recomendaciones .....	69
<b>Referencias bibliográficas.....</b>		<b>73</b>
<b>Abreviaturas.....</b>		<b>81</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>82</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia.....		82
Anexo 2: Matriz de operacionalización .....		84
Anexo 3: Encuesta/instrumento de evaluación .....		86
Anexo 4: Validez de instrumentos por Jueces Expertos.....		87



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ecuación para el Cálculo de la Muestra.....	45
<b>Figura 2.</b> Interpretación de un Coeficiente de Confiabilidad .....	47
<b>Figura 3.</b> Gráfico de Dispersión de las Variables .....	52
<b>Figura 4.</b> Histograma - Work Engagement .....	52
<b>Figura 5.</b> Histograma - Cultura Organizacional.....	53
<b>Figura 6.</b> Porcentaje de Participantes por Género.....	56
<b>Figura 7.</b> Porcentaje de Participantes por Generaciones.....	56
<b>Figura 8.</b> Porcentaje de Participantes por Estado Civil .....	57
<b>Figura 9.</b> Porcentaje de Participantes por Tiempo Laboral.....	57
<b>Figura 10.</b> Porcentaje de Participantes por Roles .....	58
<b>Figura 11.</b> Porcentaje de Participantes por Equipos .....	58
<b>Figura 12.</b> Grado de Relación Según Coeficiente de Correlación.....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Fiabilidad – Work Engagement.....	48
<b>Tabla 2.</b> Fiabilidad – Cultura Organizacional .....	48
<b>Tabla 3.</b> Prueba de Normalidad.....	51
<b>Tabla 4.</b> Medidas de Tendencia Central y de Dispersión .....	54
<b>Tabla 5.</b> Baremo por Variables .....	54
<b>Tabla 6.</b> Frecuencia por Clasificación del Work Engagement .....	55
<b>Tabla 7.</b> Frecuencia por Clasificación de la Cultura Organizacional.....	55
<b>Tabla 8.</b> Hipótesis General - Work Engagement y Cultura Organizacional.....	60
<b>Tabla 9.</b> Hipótesis Específica 1 - Implicación y Work Engagement .....	60
<b>Tabla 10.</b> Hipótesis Específica 2 - Consistencia y Work Engagement .....	61
<b>Tabla 11.</b> Hipótesis Específica 3 - Adaptabilidad y Work Engagement .....	61
<b>Tabla 12.</b> Hipótesis Específica 4 - Misión y Work Engagement.....	62

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el work engagement en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022. La investigación se ejecutó mediante muestreo probabilístico, aleatorio simple. Aplicándose un diseño no experimental, transversal, correlacional. La población para el estudio fue de 122 trabajadores; no obstante, se trabajó con una muestra significativa, considerando un nivel de confianza al 95% y un margen de error del 5%. Por lo que, la muestra fue de 93 trabajadores. Para el despliegue del instrumento se consideró una encuesta, la que estuvo compuesta por 21 ítems. Asimismo, se adaptaron para la investigación los cuestionarios Utrecht Work Engagement Scale (UWES) y Denison Organizational Culture Survey (DOCS). Para el análisis inferencial se aplicó el estadístico de Rho de Spearman. Los resultados de la investigación revelaron una correlación fuerte y positiva ( $Rho = ,620$ ) entre las variables con un nivel de significancia menor a 5 % ( $p\text{-valor} < 0.05$ ) con 93 casos relacionados. Por lo que, se aceptó la hipótesis de la investigación: La Cultura Organizacional está relacionada con el Work Engagement.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional; Work Engagement; Misión; Consistencia; Implicación.

## ABSTRACT

The research goal was to determine the relationship between organizational culture and work engagement among employees in the Risk Management Area of a company in the Banking Sector in the district of Miraflores (Lima - Peru), 2022. The fact-finding was conducted using simple random probabilistic sampling. It applied a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The total population was 122 employees; nevertheless, a significant sample was used, considering a confidence level of 95% and a margin of error of 5%. Therefore, the sample was ninety-three employees. For the instrument deployment, a survey was considered, composed of 21 items. Likewise, the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) and Denison Organizational Culture Survey (DOCS) questionnaires were adapted for this inquiry. For the inferential analysis, Spearman's Rank Correlation Coefficient was applied. The inquiry's results revealed a strong and positive correlation ( $Rho = ,620$ ) between the variables with a significance level of less than 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ) with 93 related cases. Accordingly, the research hypothesis was accepted: Organizational Culture is related to Work Engagement.

**Keywords:** Organizational Culture; Work Engagement; Mission; Involvement; Consistency.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el avance de la globalización y el crecimiento exponencial de la tecnología han obligado a las organizaciones a adaptarse a entornos de cambios acelerados. En la actualidad, existe un interés genuino de las organizaciones por comprender la influencia de su cultura frente al desempeño de sus equipos y trabajadores. Por ello, otro tópico muy importante que recae en los líderes es el mantener indicadores positivos de engagement en sus trabajadores para impulsar su desempeño; es decir, comprender y motivar a las personas estableciendo tareas y objetivos retadores, alineados con los objetivos estratégicos organizacionales. En esta línea, la organización en estudio viene atravesando su proceso de transformación digital, el cual trae consigo adaptar una cultura organizacional que responda su entorno acompañado de un estilo de liderazgo que rete y motive a las personas que se resisten y temen al cambio.

La investigación se basa en un trabajo minucioso del estado del arte con el objetivo de lograr un avance académico en el estudio de las variables cultura organizacional y work engagement. Para esto, la tesis se divide en cinco capítulos que se detallan a continuación:

El capítulo I. muestra la problemática de la investigación, por qué es importante realizar este estudio; asimismo, el presenta la formulación del problema y objetivos general y problemas específicos, respectivamente. Por último, se establece la justificación, limitaciones y vialidad de la investigación.

Por su parte, el capítulo II. hace énfasis en el marco teórico, desarrollando de manera meticulosa los antecedentes internacionales y nacionales, bases teóricas por cada variable. Las definiciones conceptuales ayudarán al lector a comprender ciertos términos técnicos. Finalizando, el capítulo cierra con la formulación de las hipótesis generales e hipótesis específicas.

El capítulo III. abarca el diseño metodológico, en este comprenden: el diseño, tipo, enfoque, tamaño de la población de estudio y el cálculo de la muestra significativa; y, por último, la operacionalización de las variables. Asimismo, el capítulo contempla las técnicas de recolección y procesamiento de datos. Para finalizar se hace un breve acápite de los aspectos éticos de la investigación.

En el capítulo IV. muestra los resultados de la investigación; a través la transformación de datos. En esta parte se transforma la data obtenida del instrumento de medición mediante procesos estadísticos descriptivos e inferenciales para poder corroborar la hipótesis general e hipótesis específica.

Con respecto al capítulo V. se presenta la discusión, el contraste de los resultados de la investigación con los antecedentes. De igual manera, son redactadas las conclusiones y recomendaciones. En la misma línea, se presentan las referencias bibliográficas, abreviaturas utilizadas; y, anexos generales como: matriz de consistencia, matriz de operacionalización, instrumento de evaluación, validez del instrumento por Jueces Expertos.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

La crisis sanitaria por el COVID-19 ha exigido a muchas organizaciones a migrar sus actividades laborales a una modalidad remota con el fin de asegurar la continuidad del negocio, generándoles diversas contingencias que tuvieron que afrontar en el camino. El reto se ha enfocado, en muchos de los casos, en el replanteamiento de sus modelos de negocio para adaptarse a los cambios exponenciales del presente, teniendo en cuenta la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mercado; estas variables se utilizan en el ámbito de los negocios como VUCA, por sus siglas en inglés. La situación da pie a que se puedan realizar diversas investigaciones respecto al trabajo remoto y el impacto que puede tener en las personas como en la cultura de la organización en un entorno VUCA.

Un estudio realizado por Microsoft en 31 países de diferentes partes del mundo en 2021 sostuvo como resultado que los trabajadores revelan signos de estrés y agotamiento digital a consecuencia del teletrabajo (Acosta, 2021). Otra investigación reveló que el 70 % de los trabajadores que se desempeñaban en esta modalidad tenían la percepción de laborar más horas desde casa (Hernández, 2020). Estos estudios son importantes al momento de generar y replantear estrategias de gestión del talento en un entorno remoto, presencial o híbrido. Dado que, las personas que perciben que trabajan más horas son propensas a experimentar una sobrecarga laboral, por el mismo hecho de no respetar un horario laboral establecido.

Por otra parte, desde el aspecto de la cultura organizacional. Deloitte, publicado por Redacción Gestión (2015), concluyó que al menos el 50 % de los ejecutivos considera que la principal problemática que afronta su organización es la cultura y la falta de compromiso de sus trabajadores. Estas Investigaciones evidencian las problemáticas empresariales cuando una cultura es débil y los trabajadores se encuentran desmotivados; por lo que, pudiera afectar directamente a la eficacia de la organización.

A mediados de la década pasada, entidades del Sector Bancario en Perú iniciaron un replanteamiento de estrategias alineadas a la transformación digital. Precisamente, esto involucró a las organizaciones a rediseñar su visión a largo plazo, considerando la incertidumbre del presente. La relevancia de este proceso de transformación implica desde estructurar el modelo de negocio, la cultura y el adoptar nuevas competencias organizacionales, poniendo en el centro del negocio a las personas, para que estas alcancen una ventaja competitiva sostenible.

En la misma línea, es cada vez es más común oír que las organizaciones trabajan con un enfoque centrado en la persona, con el propósito de crear una excelente experiencia en la estadía del trabajador, desde el cómo realizan sus actividades hasta el cómo planifican una evaluación de desempeño bajo un entorno de aprendizaje, crecimiento e innovación. Y es que, una organización centrada en sus trabajadores busca impulsar la lealtad, compromiso, motivación y demás factores que lo lleven a lograr el objetivo de generar altos niveles de engagement.

En efecto, el bienestar del trabajador en su puesto de trabajo será importante para saber si contamos con personas con niveles óptimos de engaged o con un estado mental opuesto, el cual se conoce como burnout o síndrome del quemado. Es por este



motivo, que en estos procesos de transformación las organizaciones han reforzado y priorizado la comunicación interna y han ido desarrollando habilidades de liderazgo en puestos estratégicos; en vista que, una cultura fuerte ayudará a generar sentido de pertenencia del trabajador, inculcado por la filosofía, valores, creencias que se observarán en el comportamiento humano.

Precisamente esta problemática es una constante para todo líder dentro de una organización. Sin embargo, los equipos de Gestión Humana aportan a la creación e implementación de políticas y procedimientos que impulsen el talento, buscando la eficiencia y eficacia organizativa. Estos, desde el rol de socios estratégicos buscan efectuar acciones de bienestar que contribuirán con un mejor desempeño, mayor motivación, agradable entorno de trabajo y la creación de condiciones óptimas laborales para impulsar el engagement en los trabajadores.

En este sentido, que la cultura organizacional es vital en la dirección y conexión con la estrategia empresarial. El padre del Management, Peter Drucker, se refirió a la cultura como: Culture Eats Strategy for Breakfast, donde puso en manifiesto su posición en lo fundamental que esta era, inclusive, por delante de la planificación estratégica.

Para exponer más estudios sobre la problemática de la cultura; McKinsey Digital, investigó sobre transformación digital y en sus conclusiones expresaron que no hay tecnología que haga frente a los asuntos de las personas en una era digital, porque el éxito recae no solo en lo tecnológico o en el rediseño de la organización, sino cuando se trata de impulsar las competencias, el mejoramiento del entorno físico, desempeño y motivación laboral (Olanrewaju, 2014).

La adaptación de una nueva cultura organizacional el Banco Santander y BBVA, en España, fue una acción de respuesta a su entorno para afrontar la ambigüedad, con el fin de ofrecer una mejor experiencia de productos y servicios a sus clientes. Por otra parte, en el continente asiático, la empresa Toyota reformuló su gestión empresarial, mediante su cultura Kata, que tuvo la filosofía transformar y generar sinergias entre sus áreas para lograr sus objetivos enfocados en la excelencia de su cadena de valor.

En Japón; Tessei, compañía ferroviaria, contaba con una cultura que reflejaba la falta de sentido de pertenencia, por un estilo de liderazgo duro y una gestión ineficiente. Esto, por consecuencia, terminó con altos índices de rotación de personal. A pesar de ello, Tessei transformó su cultura a una con propósito, enfocada en el desarrollo de la sociedad, la cual se reflejaba de forma directa en el éxito del sistema de transporte japonés.

En América, uno de los inconvenientes con los que se topó la General Electric en su proceso de transformación digital se mencionó a la cultura organizacional, la que implicó la transformación de esta en una cultura de experimentación que tuvo como característica el tolerar el ensayo-error como pilar clave para la obtención de aprendizajes. Esto contrastó a la cultura arraigada de GE que históricamente se había construido basado en su eficiencia y procesos rígidos (DEFACTO, 2020).

En Perú, Real Time Management y el PAD de la Universidad de Piura (2020) realizaron un estudio donde sostuvieron como resultado que el 35 % de las empresas encuestadas consideraban dentro de las tareas más relevantes en los siguientes tres años: la transformación cultural y nuevas formas de liderazgo. Sin duda, estos tópicos

son asuntos que están inmersos en procesos de transformación digital y en la gestión de personas.

En otra línea, se consideran al cambio generacional y la incursión de una nueva fuerza laboral como los centennials; que aportarán a una población laboral más diversa, competente y educada, con otro tipo de motivaciones y metas personales, teniendo en cuenta que en la actualidad el mundo se encuentra en la era del conocimiento.

Este estudio hace referencia a la cultura y el engagement en el trabajador en tiempos de incertidumbre, globalización y transformación digital. Las organizaciones no solo buscan que su cultura sea fuerte, pasando de un ambiente monocultural a la diversidad, de la estabilidad al cambio continuo, de las jerarquías a la horizontalidad. Sino que, sus trabajadores sean agentes activos, llenos de confianza, motivados, y empoderados.

En la organización de estudio, la problemática se ha venido desarrollando a medida que su proceso de transformación digital avanza. Específicamente, en el área de Riesgos de la Institución Bancaria se ha ido manifestando entre los trabajadores actitudes innatas frente al cambio y la incertidumbre como: renuncias, apatía, pérdida de interés al trabajo, protestas, baja cooperación, entre otros.

Por ello, el cambio cultural en el que se encuentra es crucial para la adaptación del personal; asimismo, la nueva forma de liderazgo busca replicar en los equipos del área es importante no solo para una evolución positiva en el desempeño; sino también, otros objetivos se suman, como el cumplimiento de metas o la mejora del clima laboral. Al mismo tiempo, estas acciones ayudarán a mitigar el síndrome de burnout en sus

trabajadores, entre otras contingencias que pueden incurrir afectando directamente al talento humano, relacionado con el entorno cultural y bajos niveles de engagement.

En la misma línea de investigación, el área presenta diferentes características laborales como la generacional, antigüedad laboral dentro del área, género, edad, entre otros; por lo que, las motivaciones no son las mismas para todos. En área de Riesgos de esta organización está conformada en total por siete unidades de negocios, las que en sinergia desarrollan sus actividades.

Presentada la información de la problemática, se ve la oportunidad realizar una investigación mediante la recolección de información para el análisis de una posible correlación entre la cultura organizacional y work engagement en una organización del Sector Bancario, ubicada en el distrito de Miraflores, en Lima Metropolitana (Lima – Perú), 2022.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el work engagement en los trabajadores del área Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE<sub>1</sub>: ¿Qué relación existe entre la cultura de implicación y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022?

PE<sub>2</sub>: ¿Qué relación existe entre la cultura de consistencia y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022?

PE<sub>3</sub>: ¿Qué relación existe entre la cultura de adaptabilidad y work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022?

PE<sub>4</sub>: ¿Qué relación existe entre la cultura de misión y work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el work engagement en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

OE<sub>1</sub>: Identificar la relación entre una cultura de implicación y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022.

OE<sub>2</sub>: Establecer la relación entre una cultura de consistencia y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022.

OE<sub>3</sub>: Analizar la relación entre una cultura de adaptabilidad y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022.

OE<sub>4</sub>: Examinar la relación entre una cultura de misión y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022.

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

La justificación teórica pretenderá ampliar conceptos relacionados al work engagement y cultura organizacional para su uso en futuras investigaciones. En otro aspecto, ayudará a crear reflexiones teóricas de los conceptos de cultura organizacional y work engagement de diversos autores, investigadores, académicos, entre otros; que han precedido a este estudio. Adicionalmente, la investigación establece discusiones, recomendaciones y conclusiones que aportarán un valor teórico de las variables desde una perspectiva analítica.

Posee justificación práctica porque ayudará a la organización de estudio a buscar posibles soluciones en el caso que exista bajos niveles de engagement influido por el tipo de cultura que sea diagnosticado. En la misma línea, la comunidad académica y estudiantes en general se verán beneficiados por el análisis y conclusiones de este estudio. Asimismo, la data de la investigación podrá utilizarse de forma estratégica para formular soluciones sobre las políticas de cultura y gestión de personas en la organización. Por último, el estudio presenta una justificación práctica; debido a que el estudio se aplica en una fase de transformación digital del área, la misma que viene

dándose desde hace un tiempo, agregado a esto, el área experimenta cambios en la forma de trabajo incurridos por la crisis sanitaria (trabajo remoto); por lo que, los resultados de la pesquisa reflexionan la percepción de los trabajadores desde un nuevo entorno: complejo, volátil, ambiguo e incierto (componentes de un entorno VUCA).

Por último, se sostiene una justificación metodológica porque se buscará adaptar instrumentos de medición práctico de ejecutar, y desde la recolección de los datos obtenidos poder realizar un diagnóstico correcto y confiable de las variables. El instrumento de medición pasará la supervisión de tres jueces expertos para determinar la validez. Un segundo aspecto para tener en cuenta es que el instrumento se someterá a la prueba de Alfa de Cronbach, coeficiente que determina el nivel de fiabilidad. De igual manera, la adaptación del cuestionario con un grado significativo de confiabilidad ayudará a crear una nueva forma más sencilla de recolectar y posteriormente analizar datos para su interpretación.

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

El estudio abarcó a los trabajadores del área de Riesgos de la sede principal de una empresa del Sector Bancario. Debido al contexto, no se pudo realizar el estudio académico en el mismo ambiente de la organización. Sin embargo, cabe señalar las limitaciones más importantes de este proceso:

a) El tiempo de recolección de la información que comprende hasta antes de su sustentación de la tesis; b) La gestión de firma con un funcionario de la organización para la autorización y despliegue del instrumento de medición; c) La situación actual como consecuencia de la pandemia que hizo compleja la realización de la investigación;

ya que, en su mayoría los trabajadores se encuentran en trabajo remoto; por tanto, las coordinaciones se tenían que realizar por otras vías ajenas a la presencial.

#### **1.6. Viabilidad de la investigación**

Existe viabilidad en este proyecto por los recursos diversos con los que se cuenta. Las fuentes primarias será principalmente la encuesta. Al mismo tiempo, se cuenta con fuente bibliográfica de importantes autores para la elaboración del marco teórico.

El tiempo estimado para este estudio es de 16 meses; para los recursos financieros no se requiere de un financiamiento externo, debido a la utilización de herramientas tecnológicas para la recolección de datos, comunicación y coordinación con personas claves para la facilitación de esta investigación. Por último, se tiene la autorización de un funcionario del área de Riesgos para realizar la encuesta.



## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Quiñones y López (2017) exploraron el impacto de la cultura organizacional en la competitividad empresarial y cuán distante se sitúa la cultura relacionada con los objetivos y estrategia. Los autores usaron la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1996) donde los encuestados plasmaron la cultura actual de sus organizaciones. Realizaron un plan de acción para comparar la cultura actual versus la cultura deseada, mediante la encuesta OCAI, con el fin de cerrar la brecha existente. La encuesta se realizó con colaboradores de empresas pequeñas y medianas, con una antigüedad laboral mayor a 6 meses para lograr una opinión clara y objetiva. El estudio concluye que todos los directivos y colaboradores dependen de una cultura que permita un mejor cumplimiento de los resultados esperado; por lo cual, recomiendan realizar un proceso que ayude a tomar conciencia sobre la importancia de esta y que muestre los beneficios a futuro que puede traer tanto organizacionales como personales.

Por su parte, Juyumaya (2018) realizó una investigación basada en la relación entre work engagement, satisfacción laboral y el rendimiento en la tarea, en el ámbito organizacional en Chile. Utilizó un diseño de encuesta transversal a 255 personas, entre los cuales el 72% represento el género femenino y el 28% al género masculino; donde desplegó el cuestionario UWES-9, creada por Schaufeli et al. (2006); la escala de satisfacción laboral genérica (Macdonald y MacIntyre, 1997) y la escala rendimiento en

la tarea (Koopmans et al., 2013). Como resultados de la investigación se halló que el work engagement tuvo una relación con satisfacción laboral, y que a su vez se relacionaba positivamente con el rendimiento de las tareas.

Lupano y Waisman (2018) analizaron conceptualmente el work engagement, buscando recolectar los conceptos que tenían las personas sobre work engagement. Asimismo, evaluaron una relación con significancia entre el engagement con el performance y la satisfacción. Así también, decidieron explorar si había diferencias por antigüedad laboral, edad o género. Los autores llevaron a cabo un análisis de correlación. Los instrumentos de medición desplegados fueron los siguientes: Escala de Compromiso con el Trabajo (ECT), y una encuesta para medir la satisfacción en el trabajo, escalas diseñadas y adaptadas a la investigación con el fin de evaluar el performance (organizacional e individual). Entrevistaron a 38 personas de la ciudad de Buenos Aires y del conurbano bonaerense: 47.37 % hombres; 52.63 % mujeres con una edad promedio del 49.87 años. Los autores realizaron un segundo análisis en una muestra de 100 personas, 48 % mujeres y 52 % hombres, de las mismas características geográficas de la primera muestra, con una edad promedio de 31.82 años. Como resultados, demostraron que había significancia en la atención, absorción y la energía, dimensiones del work engagement; frente al performance individual y performance organizacional; además, la dimensión de atención y energía estaban asociadas de manera significativa con la satisfacción laboral. Por otro lado, los autores concluyen que las diferencias en dimensiones como absorción y energía frente al género femenino de forma positiva. Los resultados fueron muy importantes en la medida que se demostró significancias entre el work engagement y otras variables relevantes del campo laboral.

Vargas y Flores (2019) establecieron comprobar si la satisfacción laboral y la cultura organizacional predicen el desempeño de los bibliotecarios, radicados en Mérida, Yucatán, México. Ejecutaron un análisis de regresión múltiple en la muestra global y por género. Desplegaron el cuestionario Denison Organizational Culture Survey (DOCS), la Escala de Desempeño Laboral y el cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota. La muestra fue representada por 193 bibliotecarios especializados y universitarios. La muestra representó el 38.30 % hombres y 59.10 % mujeres. Los resultados de la investigación indican que los componentes de la cultura y la satisfacción que tienen significancia en el desempeño son las de comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad-calidad, actitud de servicio, y protección al medio ambiente.

Mendoza-Flórez et al. (2021) profundizaron su investigación para hallar una posible correlación en la cultura organizacional, satisfacción laboral y el engagement en el rubro de confección del municipio de Piedecuesta en Colombia. El estudio fue de enfoque cuantitativo, basándose en un diseño no experimental, corte transversal, con alcance descriptivo correlacional. En cuanto a los instrumentos de medición desplegaron los cuestionarios OCAI (Cameron y Quinn, 1999) para la variable de cultura organizacional, S20/23 (Meliá y Peiró, 1989) para la medición de la satisfacción laboral y el UWES-17 (Schaufeli et al., 2002) para identificar los niveles de engagement. La investigación se llevó a cabo en 72 organizaciones enfocados al rubro de confección. Tras aplicarse el Rho de Spearman para hallar la relación de las variables, se evidenciaron en los resultados relación de alto grado entre satisfacción laboral y cultura jerarquizada. Esta dimensión posee también una relación con el engagement (dedicación). Con los resultados, los autores concluyen que las buenas relaciones con los jefes inmediatos y

el incentivar a la participación de los trabajadores en ciertas decisiones, se ha visto influenciada en el desempeño; ya que, incentiva al personal a tener iniciativa y generan motivación por el trabajo correctamente realizado.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

La investigación de Vargas (2018) tuvo como objetivo hallar el grado de relación entre la cultura organizacional y engagement en trabajadores de la Universidad Peruana Unión, en su sede de Juliaca. Se desarrolló una investigación descriptiva correlacional, de enfoque cuantitativo, no experimental, transaccional. La muestra representó a 202 trabajadores. Desplegó 2 cuestionarios: UWES, Utrecht Work Engagement Scale. DOCS, Denison Organizational Culture Survey. Los resultados del estadístico Chi cuadrado ( $\chi^2$   $C = 33.281$ ) indicaron que las variables tenían una relación significativa. En cuanto a las dimensiones de la cultura organizacional, en estas se halló un grado alto de implicación (15.3%) frente al engagement. Por otro lado, el engagement comparado con sus dimensiones, se halló un grado alto de correlación (10.9%) entre la absorción y la cultura organizacional. La conclusión, el investigador señala que la institución posee una cultura organizacional de grado regular con niveles promedio de engagement.

Cordero et al. (2020) identificaron el impacto de los tipos de cultura versus la actitud ante el cambio en trabajadores de una organización del sector Retail en Perú. Para ello, diseñaron un estudio cuantitativo, no experimental, explicativo, transversal. Los autores adaptaron una prueba de actitud al cambio como base, formulada por Dunham et al. (1989). También aplicaron el modelo Denison para la identificación de la cultura por tipos (Denison y Neale, 2000). La muestra comprendió de 506 trabajadores de tiendas del interior del país y Lima Metropolitana. Los resultados de la investigación

demuestran que la cultura de involucramiento predice positiva y significativamente la actitud del colaborador ante el cambio organizativo. Entre otros resultados, también demuestran que subdimensiones como aprendizaje organizacional, empowerment, dirección, intención estratégica y acuerdo presentaron una correlación positiva frente a la cognitiva de la actitud al cambio.

Cabanillas (2021) buscó una significancia entre el work engagement y la productividad en su personal docente. El diseño de la investigación fue básica no experimental, transversal, correlacional. Se utilizó la Escala de Work Engagement para la recolección de datos. Asimismo, este presentó un Alfa de Cronbach de .087. Por otro lado, desplegó la Escala de Productividad con un Alfa de Cronbach de .809; ambos instrumentos con un indicador bueno de confiabilidad fueron adaptados por la autora. El estudio tuvo la participación de 120 docentes de Nivel Básico Regular (nivel primaria y secundaria). Los resultados del estudio demuestran que hubo una relación positiva con un grado moderado de significancia entre el Work Engagement y la Productividad, con un Rho de Spearman = .689; p-valor < .05. Se concluye que la relación de un índice bajo de entusiasmo en docentes por su trabajo o bajos niveles de engagement, se relacionaba directamente con los niveles de productividad bajos de manera moderada.

Gómez et al. (2021) estudiaron la correlación entre el work engagement y la satisfacción laboral en una muestra representativa. Desde el lado metodológico, llevaron a cabo un estudio observacional analítico de corte transversal en una organización de Lima Metropolitana enfocada en Call-Center. Donde desplegaron el cuestionario UWES-15 (Utrecht Work Engagement Scale), el cuestionario S20/23 de Satisfacción Laboral y TIS-6 (Turnover Intention Scale). La muestra fue representada por

189 teleoperadores que participaron de forma voluntaria. Los resultados demuestran una relación positiva entre las variables. Al mismo tiempo, demuestran también que estas dos primeras variables se correlacionan negativamente con la intención de rotación, con una significancia p-valor menor al 5 %. En ese sentido, los autores concluyen que la intención de abandonar la empresa tendía a disminuir a medida que aumentaba el grado de compromiso y satisfacción laboral.

Jiménez y Rosas (2021) se plantearon comprobar el nivel de correlación entre la cultura organizacional y engagement laboral, la población estuvo conformada por gerentes de las agencias bancarias, en la zona geográfica de la ciudad de Lima, año 2021. Se tesis se realizó con un enfoque cuantitativo, no experimental, de alcance correlacional descriptivo de corte transversal. El instrumento de medición fue diseñado por los autores para esta investigación, la encuesta se estructuró en escala de Likert de 18 preguntas; la misma que presentó resultados de confiabilidad de 0,891 en el coeficiente de Cronbach. Se trabajó en una muestra no probabilística, representada por 150 trabajadores con roles de gerentes diferentes agencias de Lima. Los resultados determinaron una relación positiva entre la cultura organizacional y el engagement laboral con una correlación positiva moderada de 0.523 en el coeficiente de Rho de Spearman.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Cultura organizacional

#### 2.2.1.1. Definiciones

La cultura organizacional como concepto tuvo su mayor desarrollo en la década de los setenta del Siglo XX. Los estudios iniciaron desde el campo de la sociología, donde buscaban la relación de los grupos de personas y performance frente a sus objetivos organizacionales en común; y, desde el campo antropológico, tenían como objetivo el estudio del ser humano en el trabajo.

Desde la visión antropológica, la cultura está presente en la sociedad y en grupos sociales con la mirada desde el estilo de vida que estos poseen. La cultura está inmersa desde los conocimientos, costumbres, normas, leyes y creencias (Giddens y Sutton, 2015; p. 177). En el mismo contexto, los sociólogos consideran que, con el paso del tiempo y los avances de la tecnológicos, la cultura experimentará cambios que serán vistos desde sus actividades y relaciones sociales.

Robbins y Judge (2013) definen la cultura como el sistema de significado compartida que la hace distinta al resto de organizaciones. En esta línea, Méndez (2020, como se citó en Fernández y Sánchez, 1997) sostiene que la cultura empresarial se diferencian de otras mediante las ideas, creencias, interacciones dentro del ambiente de trabajo, comportamientos social que adoptan los trabajadores (p. 167). En resumen, estos autores precisan que las organizaciones gozan de una cultura única; por lo que, se genera una distinción cultural empresarial, lo mismo que un ADN en los seres humanos.

Schein (2004) define: “Culture as a concept is thus an abstraction but its behavioral and attitudinal consequences are very concrete indeed” [La cultura como concepto es; por tanto, una abstracción, pero sus consecuencias de comportamiento y actitud son muy concretas] (p. 8). El autor precisa que la cultura en sí, como concepto, no es visible ante los trabajadores; sino que, será su nivel de arraigo cultural que tenga esta cultura en ellos la que determinará su forma de hacer las cosas, de comportarse; y, por ende, serán acciones concretas que reflejen la filosofía, los valores y creencias de la cultura.

Según Tarapuez (2016, como se citó en Hofstede, 1994) declara a la cultura organizacional como algo que puede modificarse; por otro lado, habla de la cultura país, la que indica que tiene variables rígidas; por lo cual, los gestores y directivos deben tener en cuenta en una empresa (p. 64). Dado que Hofstede menciona que las organizaciones multinacionales deben de ser conscientes de la cultura nacional en donde rigen sus actividades; por consiguiente, una multinacional que aplica la misma cultura organizacional sin tener en cuenta su contexto externo, probablemente tendrá dificultades en sus interacciones personales por tratarse de un choque cultural.

Lucas et al. (2013) precisan que la cultura en la organización es un conjunto de creencias, valores, comportamientos que son transmitidos entre los trabajadores. Del mismo modo, esta es manifestada en actitudes, convenciones y operaciones que son bases de su estructura y estilo de gestión (p. 304).

El análisis realizado por Martin y Meyerson (2001) sobre el cambio cultural, afirma que la cultura organizacional por naturaleza es resistente al cambio pero que su vez es adaptativa y socialmente construida. Esto conlleva a un avance continuo que va



adaptándose a las necesidades de su propio entorno. Según la definición, concluyeron que el cambio organizacional depende de la percepción de los trabajadores; sin embargo, también resaltan la importancia de la figura del líder frente a entornos adaptativos y como los llamados a desarrollar las competencias necesarias en sus equipos.

En cuanto a Llanos et al. (2016) consideran a la cultura organizacional como la personalidad de la empresa, la cual puede poseer características positivas o negativas, impactando directamente en los grupos de interés (p. 3). En este punto, los autores señalan el liderazgo organizacional como un punto importante, siendo un factor clave, según su estilo, para lograr equipos exitosos que comprendan la cultura de empresa y logren objetivos en conjunto.

Por otro lado, Robbins y Judge (2013) precisan la cultura organizacional como un término descriptivo (p. 514); dicho de otro modo, es el cómo un trabajador percibe las características de una organización. Por lo que, en términos generales lleva a diferenciar el concepto de cultura organizacional y satisfacción laboral. Este último explica las respuestas afectivas de los trabajadores frente a su entorno laboral.

Para Chiavenato (2017) la cultura es algo impreciso y difícil de definir por los trabajadores porque no llega a ser algo palpable; además, los efectos y consecuencias de este pueden observarse en la organización con hechos concretos (p. 305). Una definición que comparte con Schein, en el cual ambos consideran que la cultura es observable mediante hechos y comportamientos.

Brewster et al. (2016) sostienen lo siguiente: “For a culture to exist, members of a group or society share a distinct way of life with common values, attitudes and behaviours that are transmitted over time in a gradual, yet dynamic, process” [para que exista una cultura, los miembros de un grupo o sociedad comparten una forma de vida distinta con valores, actitudes y comportamientos comunes que se transmiten a lo largo del tiempo en un proceso gradual pero dinámico] (p. 57). Los autores sustentan que la cultura se basa bajo ciertas características específicas que hace que sean dinámicas por naturaleza pero que no necesariamente sufren un cambio radical en corto tiempo, sino que este es progresivo.

Por su parte, Hernández et al. (2014) conciben a la cultura como la estrategia que tiene el valor necesario para asegurar el desarrollo y continuidad operacional. Con esto, señalan a la cultura como el punto de partida para la planificación estratégica y operativa de todo negocio. Por otro parte, Ritter (2008) señala como la vía de interacción entre trabajadores; ya sea por un determinado equipo, área u organización con una mixtura de creencias y valores que rigen como reglas para el desempeño de su trabajo (p. 41).

De acuerdo con los conceptos expuestos por los autores, la cultura organizacional se define como el conjunto de elementos que proporciona una identidad propia a una organización distinguiéndola de otras; que, a su vez, se manifiesta mediante los valores, creencias, hábitos, comportamientos que practican los trabajadores tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

### 2.2.1.2. Modelos de Cultura Organizacional

Los modelos de cultura organizacional se distinguen por tener dos enfoques muy marcados. El primero, un enfoque que está orientado al desempeño-procesos. El segundo, un enfoque orientado al ser humano-valores. Sin embargo, no existe un tipo de cultura mejor que otra, ya que dependerá mucho del modelo de negocio y del entorno donde una organización se desarrolle. Expuesto los enfoques existentes, citaremos los modelos más relevantes de esta variable.

#### a. Dimensiones Culturales de Hofstede

Geert Hofstede, profesor de Antropología Organizacional, desarrolló un modelo de cuatro dimensiones con el objetivo de identificar tendencias culturales de grupos sociales dentro de una nación. A partir de esto, con el tiempo y a medida que fueron incorporándose más países al estudio, el modelo se adaptó a seis dimensiones. Hofstede (2012) describe las dimensiones de la siguiente manera:

- I. Distancia jerárquica: se relacionada con la solución frente a la problemática de desigualdad social. Un ejemplo de esta dimensión puede verse desde las desigualdades de ingresos, el respeto hacia personas de mayor edad, la violencia e inestabilidad política nacional.
- II. Individualismo vs. colectivismo: se expresa la integración de las personas en grupos primarios. Como ejemplo, se puede visualizar en la riqueza nacional, el grado en que la sociedad celebra acciones individuales versus colectivas.

- III. Masculinidad vs. feminidad: se relaciona una diferenciación de roles en hombres y mujeres. Esto se ve reflejado en la preferencia social hacia el logro; además, visualiza el porcentaje de mujeres que asumen cargos políticos.
- IV. Aversión a la incertidumbre: se relaciona el nivel de estrés de la sociedad ante escenarios de futuro incierto. Se relaciona con las normas y leyes, la conducta de la población.
- V. Orientación de largo plazo y corto plazo: está correlacionado con el enfoque de las personas para direccionar sus esfuerzos: hacia el pasado, presente, futuro. La orientación a largo plazo se relaciona con la adaptación a los cambios y el crecimiento de la economía en un país con vías de desarrollo. Por otro lado, la orientación en el corto plazo vela por los deberes sociales y el orgullo e identidad nacional.
- VI. Indulgencia vs. moderación: esta examina los niveles de satisfacción frente al disfrute de la vida. Se relaciona el grado de libertad que se le otorga a la persona para satisfacer sus deseos humanos.

#### **b. Modelo de Cultura Organizacional según Roger Harrison**

El psicólogo social, Roger Harrison, conceptualiza la Tipología de las Ideologías Organizacionales, basado en diversos tipos de culturas (Ollarves, 2006), en el que define a la cultura organizacional como sistemas pensantes que definen el carácter de la organización, afectando directamente en el comportamiento de sus trabajadores (Sordo, 2019).

Este planteamiento considera los siguientes tipos de culturas:

- I. Cultura orientada el poder: su objetivo principal es la competitividad basada en el liderazgo.
- II. Cultura orientada a las normas: busca la seguridad y estabilidad mediante el cumplimiento juicioso de las normas.
- III. Cultura orienta a los resultados: se centra en la eficacia de sus procesos. Adicional a ello, pone foco en objetivos de corto plazo.
- IV. Cultura orientada a las personas: centrado en el trabajador, tanto en su desarrollo personal como profesional. Pone a este en el centro como el mejor activo de la organización.

**c. Modelo de los valores por competencia (MVC)**

Competing Values Framework se utiliza con frecuencia para la valoración a una cultura dominante (Cameron y Quinn, 1999). Al mismo tiempo, analiza los roles que los jefes ejercen en las diferentes culturas (Rodríguez y Latorre, 2011, p. 67). Los autores señalan que las organizaciones tienden a tener diversos característica de toda las clases de culturas, pero que en su defecto estas toman un estilo dominante (Hernández et al., 2014).

El modelo de valores por competencias (MVC) involucra dos frentes. En primer lugar: flexibilidad-discreción contrastado con la estabilidad-control. En segundo lugar, foco en orientación interna e integración comparado al foco externo y diferenciación.

Los elementos del modelo se consideraron de la siguiente manera:

- I. Clan: tiene una orientación colaborativa donde se tiene como filosofía que la efectividad proviene del desarrollo humano y su participación en conjunto.
- II. jerarquía: esta posee una orientación de control donde se tiene como filosofía que la efectividad se produce la aplicación de buenos procesos y su buen control.
- III. Adhocracia: se cuenta con una orientación creativa, la cual explica que la efectividad es producida por la visión, los recursos y la innovación.
- IV. Mercado: está orientado a la competitividad donde tiene como filosofía de efectividad el orientarse al cliente y en una competencia agresiva.

Este modelo tiene como instrumento de medición la encuesta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), utilizada a nivel de investigación científica. El modelo sugiere la búsqueda de una cultura dominante que aporte valor a la gestión y liderazgo en las organizaciones. La cultura dominante por su naturaleza tiende a tener los valores muy marcados que son adoptados con más facilidad por los trabajadores. Inclusive, son notorias a través acciones y el comportamiento humano.

#### **d. Modelo de Bass y Avolio**

Bass y Avolio (1993) plantean una teoría basada en el liderazgo, en el que sostienen que la cultura organizacional está orientada mediante dos ejes: transformacional y transaccional (Vázquez, 2013, p. 84).

- I. Cultura transaccional: poseen un sistema de comunicación predecible, donde predomina lo individual frente al cumplimiento del reglamento interno y normas que rigen en el trabajo.
- II. Cultura transformacional: caracterizada por un sentido de propósito y visión compartida, tienden a ser organizaciones con enfoque a lo colectivo; por consiguiente, trabajan en equipo para el logro de objetivos.

Estos ejes, tanto el transaccional como el transformacional son muy específicos para la elaboración y descripción de esta investigación. Según el modelo que se plantea. Los autores sostienen que el liderazgo es el centro de una cultura transformacional, en donde el líder es la persona responsable de guiar y potenciar a sus trabajadores y equipo en general al desarrollo profesional y logro de objetivos.

#### **e. Modelo de Cultura Organizacional según Edgar H. Schein**

Schein cree que la cultura organizacional está presente en forma de jerarquía, representada en una pirámide que contiene tres niveles, los cuales son:

- I. Nivel 1 – Artefactos: están dadas por su entorno físico y social. Están son visibles, pero normalmente no son descifrables.
- II. Nivel 2 – Valores: concernientes a los individuos y su manera de relacionarse; por lo general, se refieren a la filosofía, metas y planeamiento estratégico de la organización y sus trabajadores.
- III. Nivel 3 - Supuestos: Schein (1988) citados por Pedraza et. al, (2015) mencionan que este nivel soluciona una problemática cuando se haya dado repetitivamente y queda por asentada; en otros términos, son

creencias inconscientes, percepciones, sentimientos que llevan a la acción.

El modelo de Schein expone esta estructura piramidal, llamada también el modelo del Iceberg. Donde el nivel 1 refleja comportamientos (socialización de equipos) y artefactos (infraestructura de la organización, el logo, código de vestimenta, entre otros); el nivel 2 refleja los valores y principios; en tanto que, el nivel 3 refleja los comportamientos y acciones por instinto que se realizan en el entorno laboral. Este modelo supone niveles visibles hasta niveles no visibles.

#### **f. Modelo de Cultura Organizacional según Denison**

Denison (2001) sustenta un modelo de 4 dimensiones o rasgos culturales: misión, adaptabilidad, implicación, consistencia; que a su vez se dividía en total en 12 subescalas (Bonavia et al., 2010). Este modelo implica atributos que una organización debe tener para ser competente: desde la perspectiva de resultados de negocios, gestión de la innovación, centrado en el cliente y colaborador.

A continuación, se hace una breve descripción de cada dimensión:

- I. Misión: enfocada en proveer el propósito y la razón de existir de la organización.
- II. Adaptabilidad: centrada en identificar el nivel de adaptación de una organización frente competitividad y a las propensiones del mercado y su entorno.
- III. Implicación: visualiza el desarrollo de la capacidad humana, como la iniciativa, autoridad, propiedad y responsabilidad.



- IV. Consistencia: esta dimensión delimita los valores y procesos que son la base de una cultura organizacional, estos deben ser claros en cuanto a lo que se debe y no hacer.

El instrumento de medición es nombrado Denison Organizational Culture Survey (DOCS). Viene a bien acotar que esta herramienta se sitúa entre las más utilizadas en estudios académicos de cambio y cultura organizacional.

### **2.2.1.3. Funciones de la Cultura Organizacional**

La cultura tiene una función clave dentro de la estructura de las organizaciones. Por esto, importantes autores han definido la importancia de sus funciones a través del tiempo, por ejemplo:

Robbins y Judge (2013) mencionan que existen cuatro funciones principales dentro de la organización: en primer lugar, tienen un rol para definir los límites de la compañía; en segundo lugar, funda e informa el sentimiento de identidad entre los equipos y personas de la organización; en tercer lugar, es un impulsor del engagement que traspasa un interés personal; finalmente, aumenta la estabilidad de la organización al tener definido un propósito, una misión y visión que le dan estabilidad a la estructura organizativa. Adicionalmente, en la actualidad diversos autores manifiestan que la cultura es importante cuando en la organización ocurren: a) resistencias a la transformación digital; b) dificultades para la inclusión y diversidad; y, c) trabas para las adquisiciones y fusiones.

Ucero (2011) menciona el cambio cultural como un desafío, ya que estas son por su naturaleza conservadoras y que, aunque su entorno sea cambiante, luchan por

mantenerse de la misma manera (pp. 18-19). Los tres escenarios posibles que hacen referencian al cambio organizacional depende mucho de las competencias claves los puestos de trabajos y las personas que la ocupen, en el momento que la cultura sufre un cambio, las competencias y responsabilidades de los puestos también.

En síntesis, la función de la cultura no solamente está presente en el momento que se trazar el norte en la estrategia de la organización con miras al corto, mediano y largo plazo; sino también, tiene como función clave, el hacer frente a situaciones en entornos complejos.

#### **2.2.1.4. Características de la Cultura Organizacional**

Chiavenato; Robbins; Judge; Schein; entre otros, son autores que han aportado significativamente al concepto de cultura en las organizaciones. Desde sus investigaciones y teorías han llegado a conceptos que engloban a la cultura como algo no palpable ante los trabajadores, pero que si se aprecia en resultados. Entre las características más importante es que la cultura es única de cada organización y en un sello que puede llevarlo al éxito o al fracaso.

Chiavenato (2019) hace referencia a las culturas como no estáticas y tampoco permanentes; sino que la cultura llega a tener cambios en el tiempo, dependiendo de las condiciones de su entorno. Es por esto, que las organizaciones están en constante adaptación, respondiendo a su contexto y manteniendo su integridad y personalidad.

Si las organizaciones no logran adaptarse a su entorno, suelen permanecer con una cultura atada a estándares pasados, lo que genera una desventaja frente a sus competidores. Por esto, dentro de los rasgos más importantes de la cultura en las

organizaciones, Sordo (2019) menciona la filosofía, visión, valores, normas, sentido de identidad; entre otros, dentro del ambiente laboral.

Según lo expuesto por la autora, las características que se mencionan están relacionadas directamente con un planeamiento estratégico organizacional que trazan un punto de partida con un propósito ligado a sus objetivos, establecido por sus valores adoptados. Estos valores adoptados deben ser claros y precisos. Como resultado, la conclusión conlleva a reflexionar en los líderes, que son los llamados a ser los principales embajadores e impulsores de los valores organizacionales.

#### **2.2.1.5. Dimensiones de la Cultura Organizacional**

Las dimensiones de la cultura organizacional que se detallan en este punto son las que se tendrán en cuenta para la medición de la variable. Se considera el modelo de Denison; debido a que, la implicación como dimensión tiene un enfoque hacia la persona y sus funciones laborales, esto directamente relacionado con la variable que se busca relacionar, work engagement del trabajador. Por otro lado, el modelo se ha validado en diversas muestras en más de 160 organizaciones demostrando validez psicométrica (Denison et al., 2006).

Bajo esta condición, el modelo de Denison cuenta con cuatro dimensiones: misión, adaptabilidad, implicación y consistencia. Además, el modelo cuenta con doce subescalas que señalan mejor las características por cada dimensión.

### **a. Misión**

Para Cueva y Gómez (2018) esta dimensión representa la dirección y el propósito sobre objetivos y metas estratégicas, los mismos que deben tener un horizonte de corto, mediano y largo plazo, con el fin de definir metas y acciones que hagan sinergia entre los equipos de la organización. Esta dimensión se subdivide en tres: dirección y propósitos estratégicos; metas y objetivos; visión.

### **b. Adaptabilidad**

Centrada en identificar la flexibilidad al cambio de la organización en su entorno. Esta dimensión está compuesta por tres indicadores: orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo. Los cuales, hacen énfasis en los inputs que pueden recibir las organizaciones de su entorno y su habilidad para transformarlos en una oportunidad de crecimiento. Las organizaciones que se adaptan al cambio son impulsadas en consecuencia a las necesidades de sus clientes; por lo tanto, estos asumen riesgos, aprenden del error y poseen la capacidad y experiencia de gestionar y crear debido al cambio (García, 2017).

### **c. Implicación**

Una cultura con alta implicación se caracteriza por alentar a sus trabajadores a la participación y al sentido de autonomía. Las personas son la pieza clave de la organización. Esta dimensión se centra en el desarrollo de capacidades, competencias y responsabilidad de la persona.

En la misma línea, Martínez (2010) hace una definición relacionada con el empoderamiento, la construcción del trabajador con los equipos y el desarrollo de las capacidades humanas en los entornos de la organización. En resumen, la implicación es una dimensión que visualiza el desarrollo de los trabajadores. Las subdimensiones de la implicación están representadas por: empowerment, desarrollo de capacidades y trabajo en equipo.

#### **d. Consistencia**

La consistencia crea una cultura fuerte. Por lo tanto, a mayor consistencia en la organización significa que los valores, creencias y filosofía están totalmente comprendido en los trabajadores. Las subdimensiones de la consistencia se comprenden en: valores centrales, acuerdo, coordinación e integración; donde, los valores centrales no son observables, pero si se pueden percibir; los acuerdos implican la facilidad para solucionar o conciliar una situación entre los trabajadores; por último, la coordinación e integración se basa en la comprensión del trabajador y cómo impacta su trabajo en la organización y en los equipos en general.

### **2.2.2. Work engagement**

#### **2.2.2.1. Definiciones**

Antes de definir lo que es engagement, se considera necesario, aclarar la diferencia que existe en dos términos que son utilizados en la investigación científica como uno solo: employee engagement y work engagement. El work engagement se refiere a la relación del trabajador con sus funciones laborales. Mientras que, el employee engagement considera; también, la conexión con la organización. Dicho esto,

y, para propósitos de este estudio, se considera el término work engagement; porque se medirá la variable en función del trabajador frente a sus tareas en el puesto de trabajo. Asimismo, el término “engaged” se utilizará en el documento para referenciar a la persona que presenta altos niveles de work engagement.

Schaufeli et al. (2002, como se citó en Salanova y Schaufeli, 2009) definen el work engagement de un estado psicológico positivo, de realización, relacionado directamente con las tareas laborales donde se visualice en la persona síntomas de vigor, dedicación y absorción (p. 109), representado por un alto sentido de realización. De este modo, según los autores, una persona con altos niveles de engagement presenta un estado positivo en el trabajo, lo cual es beneficioso para la organización que busca generar mayor competitividad y motivación en sus trabajadores.

Bakker y Leiter (2010) definen el work engagement de la siguiente manera: “Positive, fulfilling, affective-motivational state of work-related well-being that can be seen as the antipode of job burnout” [Estado positivo, satisfactorio y afectivo-motivacional de bienestar relacionado con el trabajo que puede verse como la antípoda del burnout] (p. 1-2). Respecto a la definición de los autores, señalan al trabajador engaged con estado mental saludable para realizar sus funciones, dentro de este término y contrario a este estado positivo, el síndrome de burnout es un estado negativo que experimenta el trabajador cuando pierde el sentido de sus labores y un vacío de vida, tanto en lo físico como emocional.

Para Robbins y Judge (2013) el work engagement refiere al involucramiento del trabajador y la satisfacción que este tiene al momento de realizar sus tareas inherentes al puesto. En síntesis, se recalca que el trabajador se expresa entusiasmado diariamente.

Es una persona que le interesa involucrarse en el negocio, posiblemente aportando ideas para mejorar sus procesos como participando en diferentes actividades laborales que impliquen una mejor continua.

Para Morgan (2017) la definición de trabajador engaged se aproxima al de las personas que además de sentir una conexión con las actividades de su puesto de trabajo, siente afinidad por la organización. En palabras del autor, se mencionan dos variables importantes. La primera, es la conexión de la persona con sus funciones, el gusto de trabajar por mero placer a lo que se hace. Segundo, generar una conexión emocional que le permite desempeñarse de manera óptima. Las personas con este perfil suelen ser embajadores de la cultura organizacional; además de ser actores claves dentro de la empresa.

Jericó (2001) define el work engagement como la mera motivación de pertenecer a una organización y aportar en su crecimiento desde el compromiso en sus actividades laborales. También hace un énfasis en la diferencia entre engagement y satisfacción laboral; ya que, un trabajador puede estar satisfecho con sus funciones, pero no necesariamente ser un trabajador engaged. Por lo tanto, el autor señala que un trabajador puede tener satisfacción laboral por el simple hecho de gozar de un buen ambiente laboral y beneficios corporativos; sin embargo, puede no estar comprometido con las funciones de su puesto; ya que, estos pueden no motivarlo lo suficiente para alcanzar un desempeño esperado.

Lalwani (2020) se aproxima a la definición del work engagement citando una frase de Simon Sinek, la cual menciona: “cuando las personas invierten financieramente, quieren un rendimiento. Cuando las personas están comprometidas emocionalmente,

quieren contribuir”. Esta frase hace una analogía a los trabajadores con altos niveles de engagement y sus ganas de involucrarse con la misión, con el único fin de ayudar a crecer a la organización

De este modo, los diversos conceptos indican que el work engagement es visto como un estado mental positivo, ligado a la motivación intrínseca; la cual, se ve caracterizada, como lo explican Salanova y Schaufeli, por tener altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el puesto de trabajo. Dentro de los conceptos se concluye que un manifiesto opuesto al engagement en el trabajador es conocido como el síndrome del quemado o burnout.

#### **2.2.2.2. Engagement en el Ámbito de los Negocios**

En el ámbito de los negocios “aumentar el engagement es un aspecto que cada vez vale más la pena, también financieramente” (Salanova y Schaufeli; 2009; p. 97). Por ello, las organizaciones que tienen como fin, además de la rentabilidad del negocio, contar con trabajadores engaged. Las organizaciones en la actualidad se están transformando desde lo tecnológico y cultural. Incentivando a la innovación tecnológica, metodologías ágiles, analítica de datos y liderazgo adaptativo que generen el mayor confort en los trabajadores.

La consultora internacional Mercer contextualiza la importancia del engagement en las empresas, ya que consideran que una fuerza laboral engaged reduce la rotación, lo que le ahorrará miles de dólares. Sumado al aporte de pasión a sus tareas laborales, elevando la calidad de la producción. Por ello, Mercer (2005) menciona que cultivar y empoderar a los futuros líderes de la organización debe verse como una inversión.



La internacional Towers Watson, empresa consultora que opera en más de 140 países, ha desarrollado un informe llamado The Power of Three: Taking engagement to new heights, donde comentan lo siguiente: “Engaged employees outperform their nonengaged coworkers” [Los empleados engaged superan a sus compañeros de trabajo que no se encuentran engaged] (Towers Watson, 2019). Una definición que hace un llamado a las organizaciones a reflexionar sobre las brechas de compromiso que puedan tener las personas con su trabajo.

Por otro lado, la consultora Gallup, referente en la medición del engagement en el sector empresarial. A través de su encuesta denominada Gallup Q<sup>12</sup> conceptualizan el término en el sentido de la implicancia y satisfacción del trabajador con sus tareas en su puesto de trabajo y su entusiasmo de ejercerla (Harter et al., 2002, p. 269, como se citó en Salanova y Schaufeli, 2009; p. 99). La encuesta de Gallup es muy conocida mundialmente y aplicada en grandes empresas de varios continentes. El despliegue de esta encuesta es una analogía al NPS (Net Promotor Score) para medir la lealtad del cliente, Gallup Q<sup>12</sup> mide el engagement del colaborador.

### **2.2.2.3. Engagement en el Ámbito Académico**

Kahn (1990) es de los primeros académicos en investigar el término engagement; quien sostuvo que las personas engaged en una organización tienen la característica de expresarse de forma física, cognitiva, emocional y mentalmente frente al desarrollo de sus funciones. Los estudios de William A. Khan están centrados en destacar la forma en que los trabajadores asumen un tipo de conducta especial, motivados mentalmente, esto es fundamental llamado presencia psicológica.

Para Salanova y Schaufeli (2009) un estado de engagement genera resultados positivos, tanto nivel personal como lo son el crecimiento y desarrollo; como a nivel organización, con la mejora del desempeño del personas y el cumplimiento de objetivos. (p. 106). En líneas generales, los autores refieren que los altos niveles de engagement logran tener beneficios tanto para la organización como para el trabajador. Lo líderes de la Gestión Humana tienen el rol de crear políticas que incentiven el crecimiento y desarrollo de la persona; así como, políticas de bienestar dentro de su viaje en la organización, el objetivo será lograr altos niveles de engagement.

En el ámbito académico el engagement es un concepto surge desde inicios de los años noventa; grandes académicos como el mismo Khan, Salanova, Schaufeli, Bakker, entre otros; vienen desarrollando e impulsando el conocimiento científico de esta variable desde su propia perspectiva.

Resumiendo lo englobado, la diferencia entre los dos enfoques del engagement, tanto desde el aspecto de los negocios como el aspecto académico, se distinguen en que el primero se presenta en las organizaciones como una solución a los problemas del corto plazo, y está más enfocado en resultados que arroje los estudios que serán insights para que la gerencia general tome decisiones y diseñe estrategias. Mientras que, en el ámbito académico se muestra un nivel de análisis más profundo con un enfoque de mediano y largo plazo; el cual, su diagnóstico tiene como fin encontrar las causas, generar conclusiones y realizar las recomendaciones según los resultados del estudio.

#### 2.2.2.4. Dimensiones del Work Engagement

En el libro “Engagement en el Trabajo: cuando el trabajo se convierte en una pasión” de Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli, dimensionan el work engagement en tres partes: vigor, dedicación, absorción. El primero de ellos, el vigor, se ve reflejado por tener niveles de resistencia mental y energía elevados. Después, la dedicación refleja la implicancia, significancia y entusiasmo. Finalmente, la manifestación en las personas de concentración en sus tareas y la dificultad en desconectar se refleja en la absorción (Salanova y Schaufeli, 2009).

En suma, a todo lo anterior, las dimensiones describen las características esenciales que son observables cuando un trabajador presenta niveles de engagement elevados. A continuación, se detallará cada concepto de las dimensiones:

##### a. Vigor

Esta dimensión es caracterizada por niveles altos de energía y resistencia mental, así mismo, se muestra en el deseo de esforzarse en las tareas laborales a pesar de las dificultades (Mendoza y Vera, 2015). En síntesis, el vigor es fuerza interna que posee un trabajador frente a sus tareas en el día a día.

##### b. Dedicación

Quiroz-González y Muñoz-Jaramillo, (2020) relacionan esta dimensión con altos niveles de implicación laboral. Las personas con esta característica están inspiradas e involucradas en su trabajo, ven con buenos ojos los desafíos de estos, además se sienten orgullosos y entusiasmados de sus tareas diarias.

### c. Absorción

Juyumaya (2019) señala que la absorción se da cuando una persona se encuentra en un estado de concentración total frente a sus tareas en su puesto de trabajo. Otras características se dan cuando el tiempo pasa muy rápido debido al disfrute y concentración que una persona experimenta. Como una característica visible de esta dimensión es cuando un trabajador está tan concentrado a sus tareas que pierde conexión con su entorno y no da cuenta del tiempo que ha transcurrido, las horas laborales pasan rápidamente.

Con relación a ambas variables, se hace una reflexión considerando los conceptos de los autores citados en las bases teóricas, con el objetivo de reflexionar sobre la relación entre la cultura organizacional y el work engagement. Es así, que se analiza el work engagement desde los procesos de la Gestión Humana; por lo que, se destacan los siguientes puntos:

Cuando nuevos trabajadores ingresan a la organización, pasan por un proceso denominado onboarding (sin considerar el proceso anterior, reclutamiento y selección), el cual, es importante porque la organización expone la cultura y los valores a los nuevos ingresos. Salanova y Schaufeli (2009) destacan que, mientras mayor sea la socialización y la adaptación a la organización, la persona interioriza las reglas del juego y las características más fuertes de la cultura empresarial (p. 227); por tanto, estas acciones desencadenan en otros beneficios tanto para el trabajador como para la organización.

Expuesto el concepto anterior, a una mayor interiorización de la cultura organizacional, incrementa en la persona la lealtad y el compromiso, que a su vez se ve

reflejado en una identidad propia, donde el trabajador entiendo los objetivos organizacionales como propios. Este tipo de acciones se expresan como una conducta extra-rol, puesto que la persona está dispuesta a realizar tareas que exceden a las obligaciones de su puesto.

Por otro lado, el modelo Denison expresa la dimensión de implicación, la que posee el indicador de empowerment, concepto importante para entender una posible relación entre la cultura y el work engagement. El empowerment es la acción de tomar decisiones con autonomía, las organizaciones de aprendizaje suelen hacer énfasis en el empowerment, ya que estos generan en la persona manifestaciones conductuales similares a las del engagement. Delegar autoridad aumenta la motivación, el empowerment es visto como una oportunidad de ventaja competitiva, característica de equipos de alto rendimiento (Chiavenato, 2017, pp. 180 - 183).

### **2.3. Definiciones conceptuales**

#### **2.3.1. Burnout**

El burnout es considera el estado mental opuesto al engagement. Por lo general, es caracterizado por poner en un estado de desconexión al trabajador, donde pierde el sentido y propósito frente a sus labores.

#### **2.3.2. Competencias**

Es definida como la referencia de las características de la personalidad, basadas en comportamientos, los que mismos que generan un comportamiento modelo en un puesto de trabajo (Alles, 2016, p. 67).

### **2.3.3. Entorno VUCA**

VUCA® se genera cuando los cambios del entorno son exponenciales a la organización, desde aspectos tecnológicos, económicos, entre otros. Las organizaciones deben de responder a estos entornos con agilidad. VUCA es un acrónimo en inglés que expresa: (V) volatility; (U) uncertainly; (C) complexity; (A) ambiguity.

### **2.3.4. Experiencia del empleado**

La experiencia del empleado o employee experience es definido por Morgan (2017) como un rediseño de la organización con una visión al largo plazo. Además, hace énfasis en que esta experiencia es la relación trabajador-organización (p. 6-7). La experiencia del empleado es enfocada por el autor desde tres entornos organizacionales: cultural, físico y tecnológico; que juntos aplicados eficientemente logran una óptima experiencia al colaborador.

### **2.3.5. Liderazgo**

Robbins y Judge (2013) enmarcan el liderazgo como una habilidad para generar influencia en un grupo de personas y direccionarlos hacia el logro de un objetivo en común. La influencia puede basarse en una estructura formal, mediante una jerarquía administrativa de una empresa (p. 368).

### **2.3.6. Organización**

La organización es un conjunto de personas que forman divisiones de trabajo y crean sinergia para lograr un objetivo en común. Las organizaciones pueden calificarse

como organizaciones sin fines de lucro, con fines de lucro, asociaciones públicas o privadas.

### **2.3.7. Transformación digital**

Es la adaptación del modelo de negocio al contexto de la organización. Esta adaptación envuelve un cambio de la cultura organizacional acompañada por el uso de la tecnología para mejorar procesos internos con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, y hacer más rentable a la organización.

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La cultura organizacional está relacionada con el work engagement de manera significativa en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

HE<sub>1</sub>: La cultura de implicación está relacionada con el work engagement de manera significativa en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores.

HE<sub>2</sub>: La cultura de consistencia está relacionada con el work engagement de manera significativa en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores.

HE<sub>3</sub>: La cultura de adaptabilidad está relacionada con el work engagement de manera significativa en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores.

HE<sub>4</sub>: La cultura de misión está relacionada con el work engagement de manera significativa en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores.



## CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Diseño de la investigación

El diseño refiere a la estrategia que se va a utilizar para conseguir los datos e información deseada con el propósito de responder el planteamiento del problema (Hernández et. al, 2014, p. 128). Sobre este concepto, la tesis se establece en un diseño no experimental cuantitativa, transversal, correlacional.

En el diseño no experimental, no se contempla la manipulación deliberada de las variables. Por otro lado, fue transversal, porque la recolección de la data se generó en un único tiempo, momento en el que se desplegó el instrumento de medición en la muestra significativa. Por último, correlacional porque se describe la relación de dos variables en un determinado momento.

### 3.2 Tipo

La investigación fue de tipo correlacional, ya que su finalidad es el grado de relación entre las variables en una muestra en particular (Hernández et al.; 2014, p. 93). De este modo, para el estudio de las variables: cultura organizacional y work engagement; se establece el proceso de recolección, cuantificación, análisis e interpretación y visualización de datos para identificar el grado de vinculación con la finalidad de responder las hipótesis planteadas.

### 3.3 Enfoque

Para Muñoz (2011) el enfoque cuantitativo presenta un carácter objetivo, pues recopila, procesa y analiza datos de diversos elementos que se pueden ser contados, cuantificados y medidos a partir de una población o muestra de estudio (p. 127). Es por esta razón que la investigación tuvo dicho enfoque; ya que, precisamente buscaba medir, cuantificar, y obtener el grado de correlación que presentan las variables para la comprobación de hipótesis; a través, de pruebas estadísticas.

### 3.4 Población

La población de la investigación estuvo representada por 122 personas, trabajadores del área de Riesgos de una organización Bancaria, situada en el distrito de Miraflores, en Lima Metropolitana. Por las limitaciones del estudio, no fue posible trabajar con la población total. Por este motivo, para que la tesis tuviera un grado óptimo de significancia se estableció una muestra representativa.

### 3.5 Muestra

Para llevar a cabo el estudio con éxito, se tuvo como criterio tomar una muestra del total de la población; ya que, el proceso de llegar al total de trabajadores del área era muy compleja. Para esto, se consideró de tamaño de la población; la cual fue de 122 trabajadores, el nivel de confianza del 95% y un 5% de margen de error. Generando el siguiente resultado:

$$n = \frac{122 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (122 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 92.78 = 93$$

La muestra representativa fue de 93 trabajadores a encuestar. A su vez, el muestreo que se consideró fue probabilístico, aleatorio simple; debido que, el total de población de trabajadores tuvieron la oportunidad de participar por voluntad propia, ejecutándose el principio de confidencialidad.

El criterio estadístico para el cálculo de la muestra probabilística para una población finita se presenta en la figura 1.

**Figura 1.**

*Ecuación para el Cálculo de la Muestra*

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**n** = Tamaño de muestra buscado

**N** = Tamaño de la Población o Universo

**Z** = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

**e** = Error de estimación máximo aceptado

**p** = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

**q** = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Nota: Recuperado de [www.questionpro.com](http://www.questionpro.com)

**3.6 Operacionalización de variables**

El work engagement consideró tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Los ítems de esta se representaron en el instrumento de medición de los ítems 1 hasta el 9. Por el lado de la cultura organizacional, estuvo compuesta por cuatro dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad, misión. Las dimensiones estuvieron presentes en la encuesta desde el ítem 10 hasta el ítem 21.

Se estableció la medición del work engagement y cultura organizacional; a través de la escala Likert; proponiéndose cinco situaciones en cada pregunta del instrumento. Donde la escala 1 representó: “totalmente en desacuerdo”; y, la escala 5 representó: “totalmente de acuerdo”.

### **3.7 Técnicas para la recolección de datos**

Sánchez (2019) sostiene que la recolección de data es la utilización de los medios y formar para conseguir información que sea relevante en el desarrollo de una investigación. Por ello, la técnica a utilizar fue una encuesta, la que se desplegó de forma remota, apoyándose de la herramienta de Google Form.

#### **3.7.1. Descripción de los instrumentos**

La estructura cuestionario estuvo dividida en dos partes: la recolección de información personal y demográfica: tiempo en la organización, rol, género, edad y estado civil, entre otros. Mientras que, la segunda parte del instrumento contó con 21 ítems, preguntas en escala de Likert orientadas a la recolección de información de las respuestas de los participantes.

La variable de work engagement estuvo representada por las dimensiones de vigor, dedicación y absorción; mientras que, la variable de cultura organizacional contó con las dimensiones de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. En tal sentido, el instrumento presentó la adaptación de los cuestionarios Utrecht Work Engagement Scale (UWES) y Denison Organizational Culture Survey (DOCS).

### 3.7.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Para establecer la validez de un estudio, debe haber un análisis de verificación con el fin de detectar la presencia de sesgos (Villasís-Keever et al., 2018). La validez del instrumento estuvo a cargo de tres jueces expertos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad; los mismos que, realizaron la revisión de los 21 ítems de la encuesta. Respecto a este proceso, los jueces expertos concluyeron que el instrumento presenta suficiencia para poder aplicarse en la investigación. Este paso es importante porque nos permite responder las interrogantes de la investigación.

Por el lado de la confiabilidad, fue determinada por el coeficiente de Alfa de Cronbach; a causa de la aplicación de la escala Likert en la encuesta. Este indicador arrojó el nivel de confiabilidad, por variable, para la medición de los 21 ítems en total.

**Figura 2.**

*Interpretación de un Coeficiente de Confiabilidad*



*Nota:* interpretación del porcentaje de confiabilidad para el estudio, donde un valor próximo a 1.00 significará una confiabilidad total o perfecta. Recuperado de Hernández et al. (2014; p. 207).

**Tabla 1.***Fiabilidad – Work Engagement*

Work Engagement	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	9

*Nota.* Para la variable de work engagement, el resultado del alfa de Cronbach fue de ,885; ubicándose en un rango de fiabilidad elevada, esto representa a nueve ítems del total del cuestionario.

**Tabla 2.***Fiabilidad – Cultura Organizacional*

Cultura Organizacional	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,932	12

*Nota.* Para la variable de cultura organizacional, el resultado del alfa de Cronbach fue de ,932; ubicándose en un rango de fiabilidad elevada, esto representa a doce ítems del total del cuestionario.

Para cada uno de los índices de confiabilidad, en ambos casos denotaron la existencia de congruencia de datos en los resultados de la encuesta. En conclusión, el instrumento de medición estuvo apto para producir resultados coherentes y consistentes.

### **3.8 Técnica para el procesamiento y análisis de datos**

Al ser un análisis bivariado, se propuso una prueba estadística inferencial por coeficientes de correlación. Un primer paso, fue el desarrollo de una prueba de normalidad para conocer si se aplicase una correlación de Pearson o Spearman. Además, se consideró el resultado de Kolmogórov-Smirnov por presentarse 93 grados de libertad, es decir, el valor de la muestra.

El procesamiento y análisis de los datos se realizó con la extracción de la data en un hoja de MS Excel obtenida del formulario de Google, posteriormente se aplicó métodos estadísticos descriptivos e inferenciales en el programa SPSS, con el fin de comprobar la hipótesis general e hipótesis específicas.

### **3.9 Aspectos éticos**

La importancia de los aspectos éticos por su tema y diseño de investigación es relevante para que el resultado final de la tesis posea la información más transparente posible. Los aspectos consideran desde la conducta del investigador, la autoría responsable, los conflictos de interés, plagios, entre otros. (Arispe et al.; 2020; p. 92)

En este sentido, para que esta investigación cumpla los aspectos correspondientes. En primer lugar, se tuvo en cuenta la correcta redacción y citación de las ideas intelectuales utilizando los parámetros del formato APA 7<sup>ma</sup> edición, con el fin de dar el reconocimiento a investigadores, consultores, especialistas, pensadores, entre otros; cuyo estudio o fuente de información hemos consultado con el objetivo de evitar un posible plagio.

En segundo lugar, se obtuvo el consentimiento de la organización en estudio, a través de la firma de un documento de autorización para el despliegue del instrumento de medición. Con ello, se tiene el acceso a la recolección de datos laborales y demográfico ejecutándose el principio de confidencialidad; como también, a la gestión de la data que se obtendrá de las respuestas de la encuesta.

Por último, las etapas que involucran el inicio y la finalización de este trabajo de investigación han sido revisadas y autorizadas por un asesor de tesis de forma progresiva al avance de esta.



**CAPITULO IV:  
RESULTADOS**

Realizado el procesamiento de datos y el análisis de la información obtenida, se expresan los siguientes resultados. La prueba no cumplió con los parámetros establecidos de normalidad, es por este motivo que se aplicó el Rho de Spearman para la comprobación de la hipótesis general y específicas.

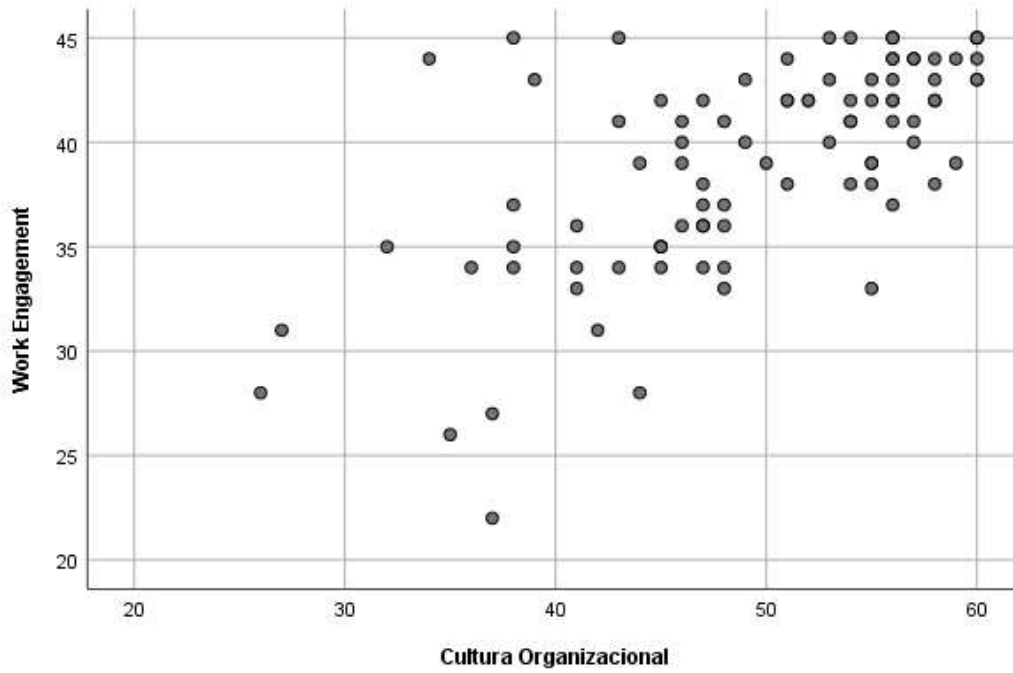
**Tabla 3.**  
*Prueba de Normalidad*

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Work Engagement	,146	93	,000
Cultura Organizacional	,131	93	,000

*Nota:* Se utiliza Kolmogórov-Smirnov, ya que la muestra es de 93 (gl = grados de libertad). Según el resultado se aplicará correlación de Spearman por no cumplir el supuesto de normalidad. El p-valor < .05

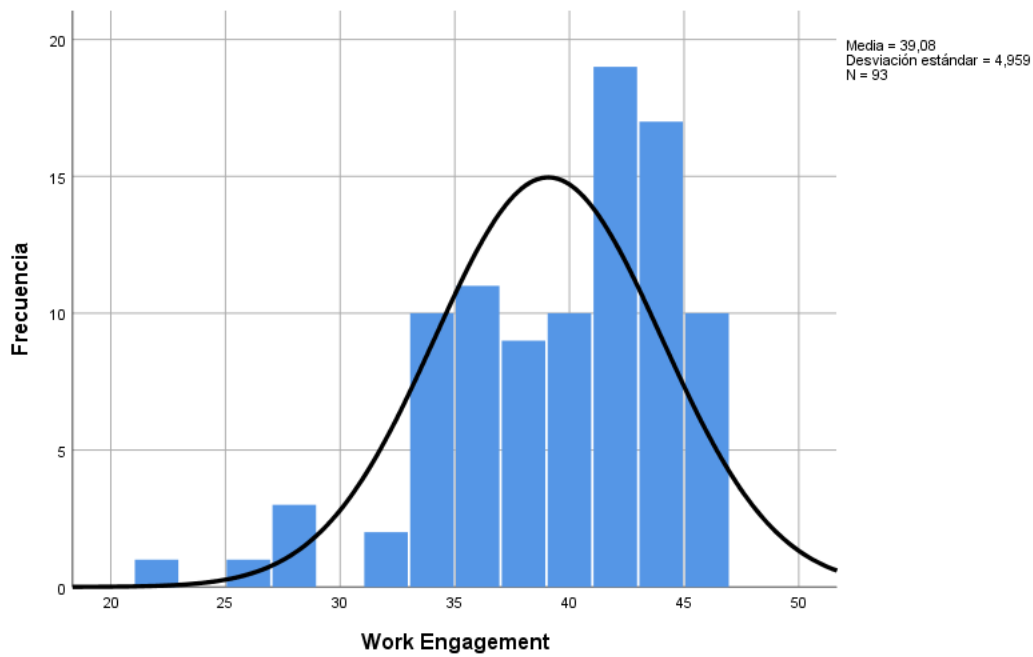
Para conocer gráficamente la relación entre las variables, se aplicó un diagrama de dispersión donde los resultados mostraron una relación lineal positiva. Posterior al gráfico de dispersión, se muestra los histogramas de cada variable donde se muestra que los gráficos son asimétricos.

**Figura 3.**  
*Gráfico de Dispersión de las Variables*



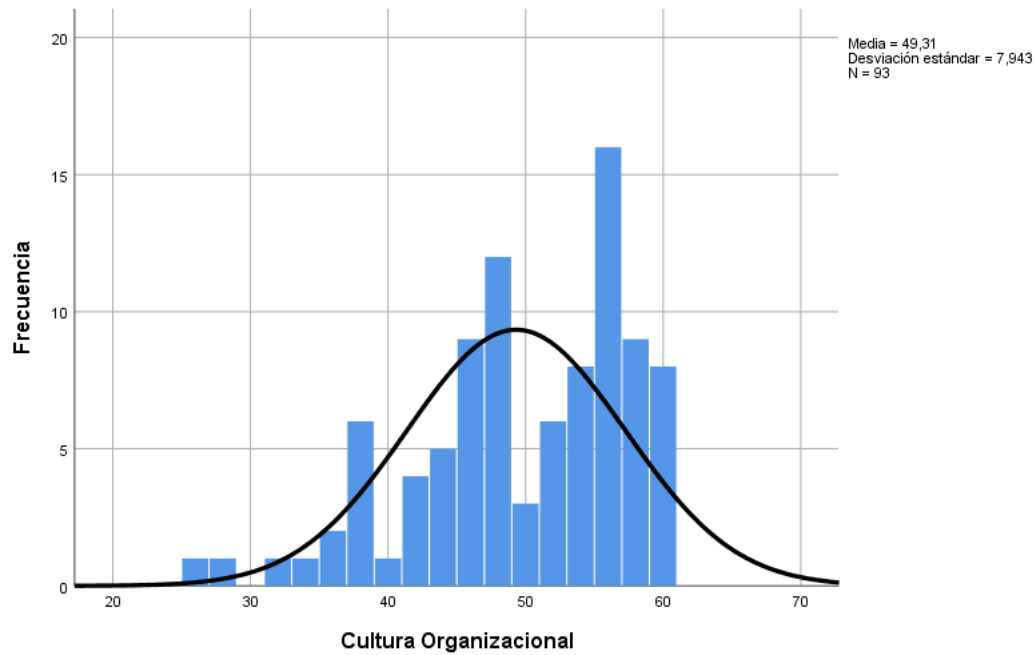
*Nota:* El gráfico de dispersión denota correlación lineal positiva entre las variables.

**Figura 4.**  
*Histograma - Work Engagement*



*Nota:* Prueba de normalidad de los resultados del cuestionario para la variable work engagement.

**Figura 5.**  
*Histograma - Cultura Organizacional*



*Nota:* Prueba de normalidad de los resultados del cuestionario para la variable cultura organizacional.

#### 4.1 Estadística descriptiva

En este punto, se presentan diferentes tablas y figuras que ayudaron a interpretar el análisis descriptivo: medidas de tendencia central, medidas de variabilidad, distribución de frecuencias y figuras. Dichos procedimientos se basaron en la muestra, de los cuales se obtuvieron el 100 % de datos válidos, según el análisis realizado a mediante del software SPSS®.

**Tabla 4.**  
*Medidas de Tendencia Central y de Dispersión*

		<b>Work Engagement</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
N°	Válido	93	93
	Perdidos	0	0
Media		39,08	49,31
Mediana		40,00	51,00
Moda		42	56
Varianza		24,592	63,086
Desv. Desviación		4,959	7,943
Rango		23	34
Mínimo		22	26
Máximo		45	60

*Nota:* Se exponen las medidas de tendencia y de dispersión. Por asimetría es negativa en ambos casos, esto significa que la distribución se alarga para los datos inferiores a la media (cola izquierda larga).

En la siguiente tabla, se estableció los baremos para ambas variables, según el mínimo, máximo y su rango. Los niveles se establecieron en alto, medio y bajo.

**Tabla 5.**  
*Baremo por Variables*

	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Work Engagement	[39 – 45]	[30 – 38]	[22 – 29]
Cultura Organizacional	[50 – 60]	[38 – 49]	[26 – 37]

*Nota:* En la tabla se expresan los niveles de baremos que se han considerado para cada una de las variables.

**Tabla 6.**
*Frecuencia por Clasificación del Work Engagement*

<b>Work Engagement</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	61	65,6	65,6	65,6
Medio	27	29,0	29,0	94,6
Bajo	5	5,4	5,4	100,0
Total	93	100,0	100,0	

*Nota:* La tabla muestra la frecuencia en tres niveles de la respuesta de los encuestados para la variable work engagement, según los baremos establecidos.

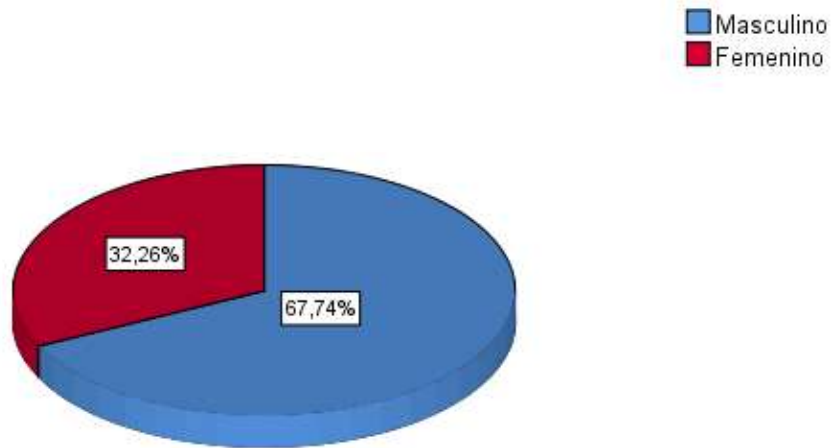
**Tabla 7.**
*Frecuencia por Clasificación de la Cultura Organizacional*

<b>Cultura Organizacional</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	50	53,8	53,8	53,8
Medio	35	37,6	37,6	91,4
Bajo	8	8,6	8,6	100,0
Total	93	100,0	100,0	

*Nota:* La tabla muestra la frecuencia en tres niveles de la respuesta de los encuestados para la variable de cultura organizacional, según los baremos establecidos.

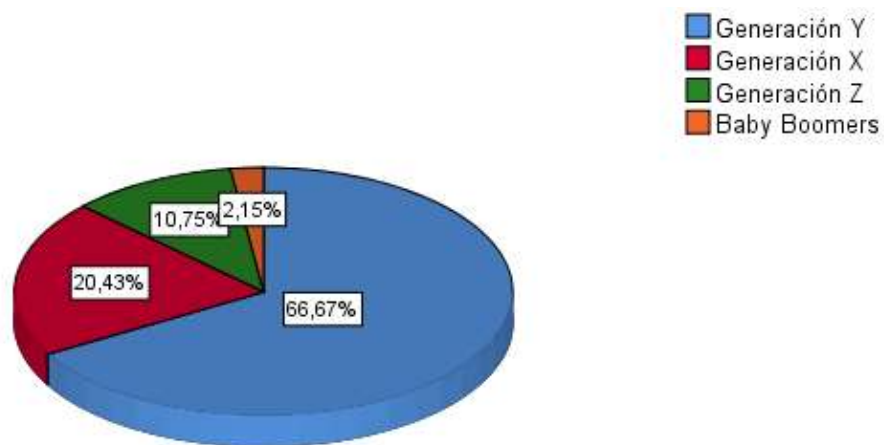
Las siguientes figuras están relacionadas con las características demográficas y laborales. Los datos se recabaron de la primera parte del instrumento de medición, en donde las personas que participaron de la muestra colocaron datos que corresponden a género, generación laboral, estado civil, tiempo laboral, roles y equipo al que pertenece.

**Figura 6.**  
*Porcentaje de Participantes por Género*



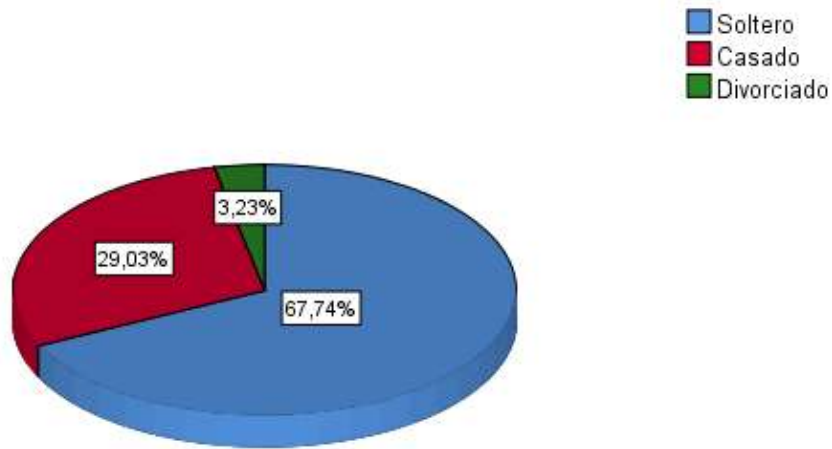
*Nota:* La muestra representó el 67.74 % del género masculino. Mientras que el género femenino representó el 32.26 %. El total de la muestra fue de 93 personas del área de Riesgos de una Institución Bancaria.

**Figura 7.**  
*Porcentaje de Participantes por Generaciones*



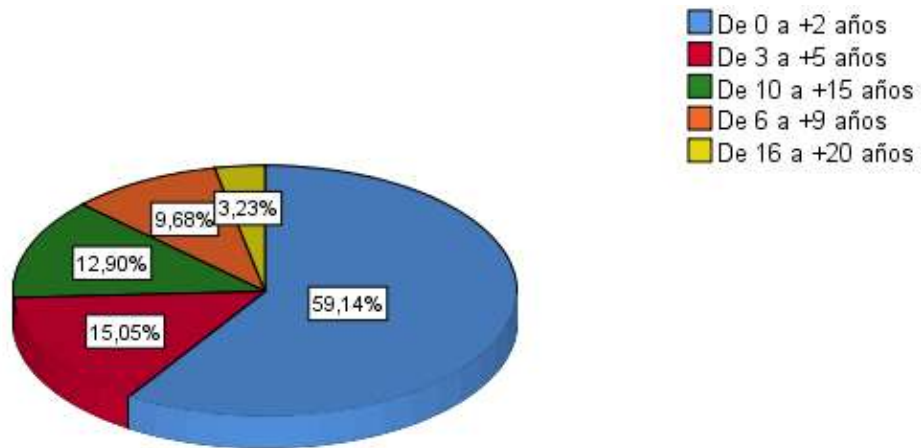
*Nota:* El 66.67 % perteneció a la Generación Y, también conocidos como Millennials. Se consideró esta generación a personas que nacieron entre los años de 1980 hasta 1995. El 87.1 % de la muestra estuvo representada por las Generaciones X-Y.

**Figura 8.**  
*Porcentaje de Participantes por Estado Civil*



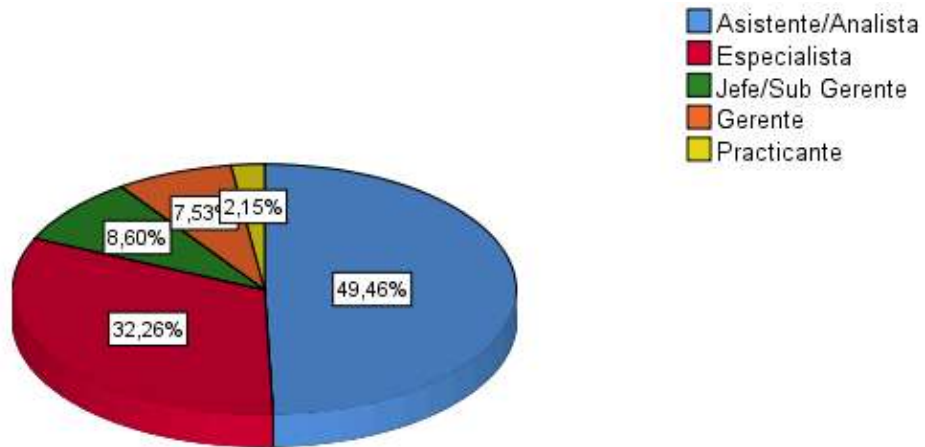
*Nota:* Las personas con estado civil de soltero representaron el 67.74 %; estado civil casado fue de 29.03 %; y, un 3.23 % estado civil de divorciado.

**Figura 9.**  
*Porcentaje de Participantes por Tiempo Laboral*



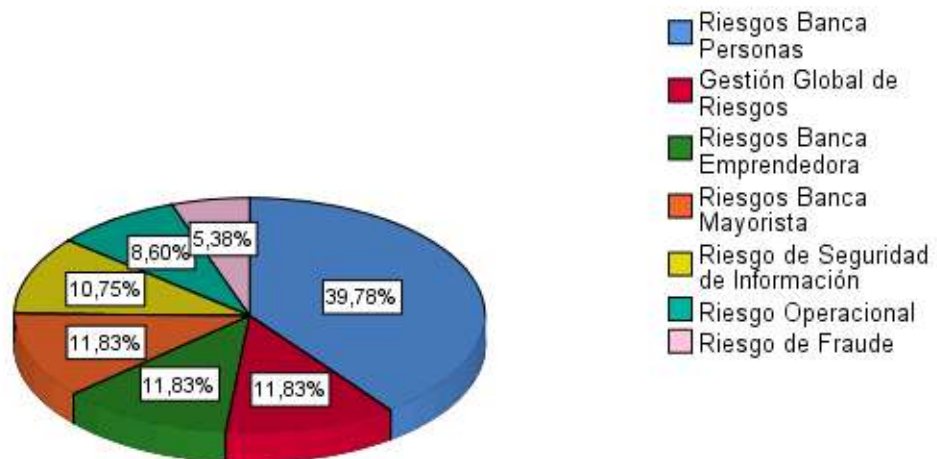
*Nota:* El 74.2 % de la muestra fueron trabajadores relativamente jóvenes en la organización. Estos contaron con un tiempo laboral mayor a 6 meses hasta 5 años. Por otra parte, 12 trabajadores de la muestra se situaron entre los 10 a +15 años en la organización.

**Figura 10.**  
*Porcentaje de Participantes por Roles*



*Nota:* El 49.5 % de trabajadores ocuparon roles de Asistentes y Analistas. Seguido por los Especialistas, que representaron un 32.26 %. El 7.5 % de la muestra representó a Gerentes de la Vicepresidencia de Riesgos. Adicionalmente, se contó con la participación de 2 practicantes. Más de la mitad de los encuestados estuvieron relacionados a puestos operativos.

**Figura 11.**  
*Porcentaje de Participantes por Equipos*



*Nota:* El 39.8%; es decir, 37 personas pertenecieron en el equipo de Riesgos Banca Personas. Por otra parte, se presentaron equipos como Gestión Global de Riesgos, Riesgos Banca Emprendedora, y Riesgos Banca Mayorista, los que simbolizaron cada uno al 11.8 % de la muestra.



**4.2 Estadística inferencial**

Se consideró el Rho de Spearman fue la prueba estadística más propicia para la validación de las hipótesis; prueba no paramétrica que se utilizó al no cumplirse con el supuesto de normalidad mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov.

Antes del procesamiento de la data, debemos establecer los parámetros de la correlación de Spearman. Por lo que, tuvo a bien exponer dichos grados que serán importantes para la interpretación de los resultados de correlación de la hipótesis general y específicas.

**Figura 12.**

*Grado de Relación Según Coeficiente de Correlación*

Size of the Correlation	Coefficient General Interpretation
.8 to 1.0	Very strong relationship
.6 to .8	Strong relationship
.4 to .6	Moderate relationship
.2 to .4	Weak relationship
.0 to .2	Weak or no relationship

*Nota:* Grados de relación según *coeficiente* de correlación, basado en Neil J. Salkind, Leslie A. Shaw (2019).

Se realizó el procesamiento de la data a través del software estadístico SPSS® que permitió; además de comprobar las hipótesis, realizar un análisis descriptivo previo.

De dicho proceso, los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 8.***Hipótesis General - Work Engagement y Cultura Organizacional*

		Work Engagement	Cultura Organizacional
Work Engagement	Coeficiente de correlación	1,000	,620**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	93	93
Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,620**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	93	93

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). El análisis mostró una correlación fuerte y positiva ( $Rho = ,620$ ) entre las variables con un nivel de significancia menor a 5 % ( $p\text{-valor} < 0.05$ ) con 93 casos relacionados. Por lo tanto, se aceptó la hipótesis general de la investigación: La cultura organizacional está relacionada con el work engagement.

Para las hipótesis específicas, los resultados fueron las siguientes:

**Tabla 9.***Hipótesis Específica 1 - Implicación y Work Engagement*

		Implicación	Work Engagement
Rho de Spearman	Implicación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	93
Work Engagement	Work Engagement	Coeficiente de correlación	,513**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	93

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Para la hipótesis específica 1: dimensión de implicación vs. work engagement. Se encontró una correlación moderada y positiva ( $Rho = ,513$ ) con un nivel de significancia menor a 5 % ( $p\text{-valor} < 0.05$ ) con 93 casos relacionados. Por consiguiente, se acepta la hipótesis específica ( $HE_1$ ). La cultura de implicación y el work engagement presentan una relación significativa y positiva.

**Tabla 10.***Hipótesis Específica 2 - Consistencia y Work Engagement*

			Consistencia	Work Engagement
Rho de Spearman	Consistencia	Coefficiente de correlación	1,000	,586**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	93
	Work Engagement	Coefficiente de correlación	,586**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	93	93

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Para la hipótesis específica 2: dimensión de consistencia vs. work engagement. Se encontró una correlación moderada y positiva (Rho = ,586) con una significancia menor a 5 % (p-valor < 0.05) con 93 casos relacionados. De este modo, la hipótesis específica (HE<sub>2</sub>) se acepta. Se encontró relación entre la cultura de consistencia y el work engagement.

**Tabla 11.***Hipótesis Específica 3 - Adaptabilidad y Work Engagement*

			Adaptabilidad	Work Engagement
Rho de Spearman	Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	1,000	,613**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	93
	Work Engagement	Coefficiente de correlación	,613**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	93	93

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Para la hipótesis específica 3: dimensión de adaptabilidad vs. work engagement. Se mostró una correlación fuerte y positiva (Rho = ,613) con una significancia menor a 5 % (p-valor < 0.05) con 93 casos relacionados. Con lo cual, la hipótesis específica (HE<sub>3</sub>) se acepta. La cultura de adaptabilidad y el work engagement presentaron una relación significativa.

**Tabla 12.**

*Hipótesis Específica 4 - Misión y Work Engagement*

			Misión	Work Engagement
Rho de Spearman	Misión	Coeficiente de correlación	1,000	,609**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	93
	Work Engagement	Coeficiente de correlación	,609**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	93	93

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Para la hipótesis específica 4: dimensión de misión vs. work engagement. Se encontró una correlación fuerte y positiva (Rho = ,609) con una significancia menor a 5 % ( $p$ -valor < 0.05) con 93 casos relacionados. En esta línea, se aceptó la hipótesis específica (HE4). Existió una relación entre la cultura de misión y el work engagement.

## CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Discusión

La investigación plantea como objetivo general, determinar la relación entre la cultura organizacional y el work engagement en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022. Aplicando el coeficiente de Spearman, obteniendo resultados significativos que muestran la existencia de una correlación fuerte y positiva ( $Rho = ,620$ ) entre las variables. Con esto, se interpretará que el conjunto de creencias, valores, tradiciones, hábitos y relaciones sociales típicas de cada organización (Chiavenato, 2019); tiene relación con el estado positivo mental, caracterizado por la realización, relacionado con el trabajo, manifestándose en la persona a través del vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). Por lo que, la hipótesis general de la investigación se acepta: La cultura organizacional está relacionada con el work engagement de manera significativa en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores.

Los resultados de la tesis se contrastan con la investigación de Mendoza-Flórez et al. (2021), los mismos que profundizan su investigación en determinar la relación existente entre la cultura, la satisfacción laboral y el work engagement en el rubro de confecciones, en el municipio de Piedecuesta en Colombia. Los autores concluyen que las buenas relaciones de los jefes inmediatos y la incentivación a la participación de los trabajadores en ciertas decisiones, esto influye directamente en el desempeño; ya que,

impulsa a la persona viéndose esto reflejado en su iniciativa y motivación por el trabajo correctamente realizado, aumentando sus niveles de work engagement. Dentro del análisis de los resultados, se reflexiona en la autonomía que se les otorga a los trabajadores en la toma de decisiones en la organización. Como se menciona en las bases teóricas, el empowerment, es muy importante para arraigar los valores y la cultura en el trabajador, ya que le brinda libertad, y esta trae consigo motivación, resultado que va en la línea a lo investigado por Cordero et al. (2020), donde el empowerment, aprendizaje organizacional, dirección, intención estratégica y acuerdo tienen una significancia respecto al cambio; relacionando el resultado cuando se expresa que un trabajador engaged posee actitudes positivas con sus tareas en el puesto frente a retos organizacionales.

En la misma línea, Jiménez y Rosas (2021) tienen como meta determinar el nivel correlacional de la cultura organizacional y el engagement laboral, de gerentes en sucursales bancarias, Lima, año 2021. Los resultados determinan una relación positiva significativa moderada de .523 entre la cultura y engagement, habiendo utilizado el método estadístico Rho de Spearman. Demostrando coherencia en la línea del diseño metodológico y de resultados con la investigación.

El estudio de Quiñones y López (2017) exploran cómo impacta la cultura organizacional en la competitividad empresarial y cuán distante se sitúa la cultura relacionada con los objetivos y estrategia. Dicho estudio concluye que todos los directivos y colaboradores dependen de una cultura organizacional que permita un mejor cumplimiento de los resultados esperados. En este sentido, Vargas y Flores (2019) hacen mención que los componentes de la cultura y satisfacción como: comunicación,

trabajo en equipo, responsabilidad-calidad, entre otros, están vinculados al desempeño del trabajador. Reflexionando en los resultados de ambos estudios, la “misión” como parte de la dimensión del modelo de Denison es crucial para la organización, en este sentido, se debe tener claro la dirección, propósitos, metas, objetivos y la visión para que haya sinergias entre los equipos, haciendo énfasis en la comunicación interna para trazar una ruta en el corto, mediano y largo plazo.

En definitiva, realizado el análisis y comparación con los antecedentes, se concluye la existencia positiva significativa de una relación entre las variables; no obstante, dependerá de las políticas y procedimientos que la organización diseñe y ejecute para que cultura organizacional tenga mayor arraigo a nivel institución, de equipos e individual; con foco en la persona, para que a su vez, puedan desarrollar altos niveles de work engagement en las personas dentro del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022.

En otro aspecto, se establece identificar la relación entre la dimensión de implicación de la cultura y el work engagement. Es así como la investigación realizada por Vargas (2018) que tiene la finalidad de hallar el grado de relación entre la cultura organizacional y work engagement, en trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Sostiene que la implicancia (dimensión de la cultura) tiene un grado alto de correlación frente al engagement (15.3%). Por lo que, alineado a los resultados de la investigación, los niveles de engagement incrementan a medida que la organización ponga foco en el desarrollo de la persona, visualizando su progreso en las capacidades humanas como: la iniciativa, autoridad, propiedad y responsabilidad (Denison, 2001).

Otros estudios que poseen relación con la investigación, es la realizada por Juyumaya (2018), cuyo objetivo es determinar la relación entre work engagement, la satisfacción laboral y rendimiento en la tarea, en el contexto organizacional chileno. Los hallazgos generales evidencian que el work engagement posee una relación significativa con la satisfacción laboral, y que a su vez se relaciona significativamente con rendimiento en la tarea. De forma similar, en la misma línea de las variables, Higinio (2020) donde halló una correlación significativa positiva entre la satisfacción laboral y la cultura organizacional. Lo que deduce, que una cultura fuerte no solo está correlacionada con la satisfacción laboral, sino también, con los niveles de work engagement en los trabajadores.

## 5.2 Conclusiones

El análisis en conjunto del resultado de la hipótesis general como los resultados de las hipótesis específicas, se establecen entre correlaciones positivas fuertes y moderadas. En la hipótesis general, work engagement y cultura organizacional presentan correlación positiva significativa ( $Rho = ,620$ ;  $p < 0,01$ ). Asimismo, se redactan conclusiones por cada objetivo específico de la investigación:

En el objetivo específico N° 1: “Identificar la relación entre una cultura de implicación y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022”. Por ende, para responder al objetivo se realizó la estadística inferencial, mostrando existencia de una correlación moderada y positiva ( $Rho = 0,513$ ;  $p\text{-valor} < 0,05$ ) con 93 casos relacionados entre la implicación y el work engagement, lo que señala que a mayores



grado de implicación mayor será el nivel de work engagement en los trabajadores del área.

En este caso, la dimensión tiene como característica desarrollar las capacidades de los trabajadores, en este punto la organización invierte en el desarrollo de las competencias del trabajadores para sostener su competitividad. Por otro lado, el trabajo en equipo se basa en el compromiso y responsabilidad en conjunto; por último, el empowerment se manifiesta en la iniciativa, autoridad y capacidad de los trabajadores en gestionar eficientemente sus tareas. La implicación sostiene a las culturas organizacionales altamente involucradas.

Objetivo específico N° 2: “Establecer la relación entre una cultura de consistencia y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022”. Aplicando los resultados estadísticos, se concluye que existe una correlación moderada y positiva ( $Rho = 0,586$ ;  $p\text{-valor} < 0,05$ ) con 93 casos relacionados entre la consistencia y el work engagement, lo que señala que a mayores grado de consistencia mayor será el nivel de work engagement en los trabajadores del área.

Los resultados referencian a la gestión de los líderes para crear una cultura fuerte basado en el conjunto de comportamientos, creencias y valores de la organización. La consecuencia en actos de esta dimensión muestra a los equipos del área trabajando en conjunto para lograr objetivos en común, llegando a acuerdos en situaciones críticas compartiendo los mismos valores que generan un sentido de identidad.

Objetivo específico N° 3: “Analizar la relación entre una cultura de adaptabilidad y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022”. En tal sentido, aplicado los resultados estadísticos, se concluye que existe una correlación fuerte y positiva ( $Rho = 0,613$ ;  $p\text{-valor} < 0,05$ ) con 93 casos relacionados entre la adaptabilidad y el work engagement, lo que señala que a mayores grado de adaptabilidad mayor será el nivel de work engagement.

Los trabajadores del área de Riesgos traducen de forma óptima en sentido de demanda del entorno en acciones, esto quiere decir que las personas tienen disposición al cambio con el fin de adaptarse rápidamente a las tendencias actuales y los retos del futuro. También poseen orientación al cliente lo que hace que se anticipe la organización a necesidades futuras, del mismo modo, a transformación cultural es una oportunidad para fomentar la innovación, desarrollo y conocimientos por tener orientación al aprendizaje organizativo.

Objetivo específico N° 4: “Examinar la relación entre una cultura de misión y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima - Perú), 2022”. En consecuencia, aplicado los métodos estadísticos, se concluye que hay una correlación moderada y positiva ( $Rho = 0,509$ ;  $p\text{-valor} < 0,05$ ) con 93 casos relacionados entre la misión y el work engagement, lo que señala que a mayores grado de misión mayor será el nivel de work engagement en los trabajadores del área.

En síntesis, las misión como dimensión proporciona el propósito organizacional, y deja en claro la contribución de cada trabajadores, al mismo tiempo el área de Riesgos

establece sus metas u objetivos de forma clara compartiendo además la visión de la organización.

### 5.3 Recomendaciones

Basado en los resultados obtenidos y en las conclusiones, se establecen recomendaciones para cada una de ellas. Para los resultados de la hipótesis de la investigación, los cuales presentan un índice de correlación considerable (,620) se recomienda establecer acciones que creen en la organización una cultura fuerte, basado en las cuatro dimensiones de la variable.

Para la conclusión N° 1: implicación (,513). Se recomienda establecer políticas y lineamientos que favorezcan al desarrollo de capacidades personales, empoderamiento y estilo de liderazgo en las jefaturas que genere accountability en sus equipos. Esta es la dimensión en donde la organización tiene que hacer su mayor esfuerzo para contar con trabajadores engaged.

Para la conclusión N° 2: consistencia (,586). La dimensión se enfoca en alcanzar una cultura fuerte. Por lo que, se recomienda hacer énfasis en la comunicación interna de sus valores organizacionales para crear un sentido de identidad en las personas; asimismo, reforzar los objetivos con un enfoque transversal, para que la evaluación de desempeño tenga una perspectiva desde el logro colectivo.

Para la conclusión N° 3: adaptabilidad (,613). El concepto de la dimensión se expresa en saber qué tanto la organización responde a su entorno, y a las acciones de esta para crear una cultura que responda al cambio organizacional, con foco en el cliente y en el aprendizaje organizativo. Se recomienda fortalecer los marcos ágiles de trabajo,

rediseño de procesos con un enfoque lean, entre otros., además de establecer competencias inherentes a la transformación digital.

Para la conclusión N° 4: misión (,609). La recomendación para la dimensión será planificar y comunicar una dirección estratégica de alto impacto; por otro lado, sus metas y objetivos deben estar alineados a su visión de largo plazo. El incremento de correlación de la misión hace entender al trabajador hacia donde apunta ir la organización en un tiempo determinado.

Establecida las recomendaciones por cada resultado de las dimensiones, se tiene a bien mencionar además que: el incremento de los niveles por cada dimensión de la cultura organizacional hará que se incremente de forma positiva considerable (,620) los niveles de work engagement en las personas que representan la muestra.

Por último, una vez realizada las recomendaciones por cada conclusión; viene a bien establecer algunos comentarios con respecto a la segmentación demográfica obtenida de la muestra, teniendo como propósito que los líderes ejecuten estrategias teniendo en cuenta, sobre todo, lo siguiente:

Un 59.14% de los encuestados son relativamente nuevos en la organización, el tiempo laboral oscilan entre los 0 a 2 años. Por lo que, debe considerarse si la mayoría de estos han sido nuevos ingresos o han ocupado una vacante interna. En esta línea, los líderes deben hacer énfasis en el seguimiento del proceso de onboarding, que en algunas organizaciones se extienden en rangos de 3 meses hasta 1 año como máximo, con un posterior feedback de cuando se evalúa el desempeño.

Por otro lado, el 49.50% de las personas que participaron en la encuesta tienen el rol de asistentes y analistas. En este caso, debe realizar acciones como un importante plan de evaluación de desempeño para identificar a los trabajadores high-potential (hipo), con el fin de fortalecer el talento interno y crear planes de sucesión pensando en capacidades, habilidades y conocimientos de este y otros roles que trabajan en el área de Riesgos.

Asimismo, el 66.67% pertenece a la generación Y o también conocido como Millennials; por lo que, no debe pasar por alto las características principales de esta generación, la misma que tiene un perfil emprendedor, alto manejo de las tecnologías actuales y poseen poco gusto por los medios tradicionales, contar con estos perfiles es positivo si la organización está estableciendo aún su transformación digital. La generación Y se caracteriza por tomar decisiones inmediatas, y una de sus grandes motivaciones en la socialización. Por lo que, se recomienda a los líderes trabajar mucho en la comunicación interna y en actos de socialización que creen un sentido de pertenencia en ellos, si la organización tiene una política de compensación no remunerativa, se deben considerar beneficios que incentiven a este segmento de trabajadores.

Para finalizar con las recomendaciones, se incentiva a estudiantes, docentes e investigadores que tengan preferencias por el estudio de la cultura organizacional o work engagement a desarrollar nuevas investigaciones sobre la problemática tratada en la tesis, que vaya más allá del tipo de investigación correlacional, como, por ejemplo: descriptiva, explicativa, experimental, entre otros; abarcando conocimientos desde la antropología organizacional, psicología, psicología social, ciencias políticas, gestión

empresarial, etc., que hagan sinergia; con el propósito de expandir el conocimiento en el área del comportamiento organizacional desde un análisis interdisciplinario.

## Referencias bibliográficas

Acosta, M. (3 de noviembre de 2021). *El costo del trabajo remoto en la salud mental: 7 de cada 10 peruanos sufren de estrés laboral.*

<https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/el-costodel-trabajo-remoto-en-la-salud-mental-7-de-cada-10-peruanos-sufre-de-estres-burnout-nndc-noticia/?ref=ecr>

Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: casos (3.ª ed.)*. Granica.

Arispe, C., Guerrero, M., Yangali, J., Rivera, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA - Una aproximación para los estudios de posgrado (1.ª ed.)*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.

Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>

Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). *International Human Resource Management (4ª ed.)*. London: CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development.

Cabanillas, M. E. (2021). *Work engagement y productividad en docentes de instituciones educativas privadas de Lima, año 2021 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. <https://doi.org/20.500.12692/75629>

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

- Cordero, K., Injoque, M., Planas, C., Sauñe, M. E., & Silva, J. (2020). *El impacto de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa del sector retail en Perú [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]*. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico.  
<https://doi.org/11354/3130>
- Cueva, A., & Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de investigación SIGMA*, 5(1), 59-86. <https://doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>
- DEFACTO. (2 de noviembre de 2020). *Transformaciones digitales inadecuadas: el caso de General Electric*. <https://www.defacto-pr.com/transformaciones-digitales-inadecuadas-general-electric/>
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*, 1(1), 1-39.
- García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Revista Perspectivas* (39), 75-102. Recuperado en 14 de agosto de 2022, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&tlng=es).
- Giddens, A., & Sutton, P. W. (2015). *Conceptos esenciales de Sociología (1ª ed.)*. Alianza Editorial.
- Gómez, J., Gonzales, L., & Verástegui, A. (2021). *Work Engagement y satisfacción laboral, y su correlación con la intención de rotación laboral de teleoperadores [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]*.  
[https://doi.org/Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú](https://doi.org/Repositorio%20de%20la%20Pontificia%20Universidad%20Cat%C3%B3lica%20del%20Per%C3%BA).  
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/20512>
- Hernández, G. (29 de mayo de 2020). *Tiempos de Covid-19, el 70% de las personas trabaja más haciendo home office*. <https://factorcapitalhumano.com/mundo->



del-trabajo/tiempos-de-covid-19-el-70-de-las-personas-trabaja-mas-haciendo-home-office/2020/05/

- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta Ed.)*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.  
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Higinio, J. (2020). *Satisfacción laboral y cultura organizacional de la empresa VANZYS S.A, Huancayo 2020 [Trabajo de Investigación para optar el grado académico de Bachiller en Ingeniería Industrial, Universidad Continental, Arequipa, Perú.]*.  
<https://doi.org/20.500.12394/8803>
- Hofstede, G. (19 de febrero de 2012). *Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial*. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/4libro/es/Culturasnacionales.pdf>
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Ed Prentice Hall Financial Times.
- Jimenez, Y., & Rosas, W. (2021). *La cultura organizacional y su relación con el engagement laboral en los gerentes de agencias bancarias, Lima, 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]*. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/29370>
- Juyumaya, J. (2018). Work engagement, job satisfaction and performance: the role of organizational culture. *Estudios De Administración*, 25(1), 32-49.  
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2018.55392>
- Juyumaya, J. (2019). Utrecht work engagement scale in Chile: measurement, reliability, and validity. *Estudios De Administración*, 26(1), 35-50.  
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.55405>

- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*.
- Lalwani, P. (15 de mayo de 2020). *¿Qué es el compromiso de los empleados? Definición, medición, impulsores y estrategias, con ejemplos*.  
<https://www.toolbox.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-employee-engagement/>
- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., & Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Universidad ECOTEC.  
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Lucas, A. (2013). Sociología de las Organizaciones. En A. Lucas, P. García, & S. Llano, *Sociología de las Organizaciones. Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación* (pág. 301). Editorial Fragua.
- Lucas, A., García, P., & Llano, S. (2013). *Sociología de las Organizaciones: influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Editorial Fragua.
- Lupano, M. L., & Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77-89.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18682/pd.v18i2.808>
- Martin, J., & Meyerson, D. (2001). Cambio Cultural: Una integración de tres perspectivas. En S. Alemán, L. Garizábalo, S. Puentes, & L. Santis, *Estado del arte Cultura Organizacional - Posmodernismo* (págs. 59-60).
- Martinez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>
- Méndez, S. (2020). Capítulo 15. Millennials como agentes de cambio en la cultura organizacional. En A. Sánchez, V. Azuara, & I. Flores, *La Ciencia Administrativa*

*para la Gestión Organizacional Sustentable (1ra Ed.)* (págs. 166-175).

Coordinación académica de la Universidad Autónoma de San Luis de Potosí.

Mendoza, R., & Vera, M. (2015). *Validación de la Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2002) en funcionarios públicos de las ciudades de Bulnes y Chillán [Tesis de grado, Universidad del Bío-Bío]*. Repositorio Digital - Sistema de Bibliotecas Universidad del Bio-Bio (SIBUBB):  
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/3555>

Mendoza-Flórez, Y., Villamizar-Correa, P., García-Méndez, S., & Gutiérrez, J. (2021). Relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el engament en el sector confecciones de Piedecuesta, Santander. *I+D Revista de Investigaciones*, 16(1), 216-224.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021017>

Mercer. (1 de enero de 2005). *Employee Engagement: Why CEO's Are Worried*.  
<https://www.mercer.com/what-we-do/workforce-and-careers/talent-strategy/employee-engagement.html>

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage (1ª ed.)*. Wiley.

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar a una investigación de tesis (2da Ed.)*. Pearson Educación.

Olanrewaju, T. (1 de Julio de 2014). *El auge del banco digital*.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank#>

Ollarves, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 125-151.  
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821106>

- Pedraza, A. L., Obispo, S. K, Vásquez, G.L., & Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Quiñonez, C., & López, F. (2017). *Transformación de la cultura empresarial a través de la estrategia organizacional y como sistema de integración al interior de las organizaciones [Trabajo de grado, Universidad ICESI]*. Repositorio de la Universidad UCESI. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2930721>
- Quiroz-González, E., & Muñoz-Jaramillo, J. (2020). El engagement: una perspectiva desde las organizaciones saludables. En C. Forero-Aponte, C. A. Toscano-del Cairo, S. G. Pazmay-Ramos, E. Quiroz-González, & J. T. Muñoz-Jaramillo, *Engagement y cambio organizacional*, 9(1), 20. <https://doi.org/10983/26125>
- Real Time Management y el PAD. (marzo de 2020). *Estudio: Retos Empresariales al 2023*. <https://rtm.com.pe/2020/04/16/retos-empresariales-al-2023/>
- Redacción Gestión. (21 de noviembre de 2015). *El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/?ref=gesr>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación (1ª ed.)*. La Crujía.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional (15ª ed.)*. Pearson.
- Rodríguez, N., & Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la Construcción*, 10(3), 64 - 74. <https://doi.org/10.4067/S0718-915X2011000300007>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *Engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión (1ª ed.)*. Alianza Editorial.

- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3ª ed.) [versión PDF]*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. <https://ape.unesp.br/eulg/pdf/SCHEIN.pdf>
- Sordo, A. I. (9 de octubre de 2019). *3 ejemplos extraordinarios de cultura organizacional*. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento & Gestión* (41), 60-90. <https://doi.org/1657-6276>
- Ucero, J. M. (2011). *Desarrollo organizacional: cultura y cambio (1ª ed.)*. ESIC Editorial.
- Vargas, A. (2018). *Cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, 2017 (Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión)*. Repositorio de la Universidad Peruana Unión. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1590>
- Vargasí, S., & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, 33(79), 149-176. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006>
- Villasís-Keever, M., Márquez-González, H., Zurita-Cruz, J., Miranda-Novales, G., & Escamilla-Núñez, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Rev Alerg Mex*, 65(4), 414-421. <https://doi.org/10.29262/ram.v65i4.560>
- Welch, M. (28 de Julio de 2014). *¿Cómo se define el compromiso de los empleados?* <https://instituteforpr.org/define-employee-engagement/>

Willis Towers Watson. (7 de mayo de 2019). *The Power of Three: Taking Engagement to New Heights*. <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2016/02/The-Power-of-Three--Taking-Engagement-to-New-Heights>

## Abreviaturas

- i. **BBVA:** Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.
- ii. **DOCS:** Denison's Organizational Culture Survey.
- iii. **Et al.:** Y otros [latín].
- iv. **GE:** General Electric.
- v. **MVC:** Modelo de los valores por competencia.
- vi. **NPS:** Net Promoter Score.
- vii. **OCAI:** Organizational Culture Assessment Instrument.
- viii. **PAD:** Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- ix. **Q<sup>12</sup> GALLUP:** Gallup's Employee Engagement Survey.
- x. **SIGLO XX:** Referencia entre los años de 1901 a 2000.
- xi. **UWES:** Utrecht Work Engagement Scale.

## Anexos

### Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	MÉTODO
¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el work engagement en los trabajadores del área Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima-Perú), 2022?	Determinar la relación entre la cultura organizacional y el work engagement en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima-Perú), 2022.	La cultura organizacional está relacionada con el work engagement de manera significativa en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores.	<b>Metodología:</b> No experimental <b>Tipo:</b> Correlacional <b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Población:</b> 122 personas <b>Muestra:</b> 93 personas <b>Técnica de recolección de datos:</b> Encuesta <b>Técnica de procesamiento de datos:</b> Rho de Spearman
PROBLEMA ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
P.E <sub>1</sub> : ¿Qué relación existe entre la cultura de implicación y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima-Perú), 2022?  P.E <sub>2</sub> : ¿Qué relación existe entre la cultura de consistencia y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una	O.E <sub>1</sub> : Identificar la relación entre una cultura de implicación y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima-Perú), 2022.  O.E <sub>2</sub> : Establecer la relación entre una cultura de consistencia y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del	H.E <sub>1</sub> : La cultura de implicación está relacionada con el work engagement de manera significativa en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores, 2022.  H.E <sub>2</sub> : La cultura de consistencia está relacionada con el work engagement de manera significativa en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del	



<p>empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima-Perú), 2022?</p> <p>P.E<sub>3</sub>: ¿Qué relación existe entre la cultura de adaptabilidad y work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima-Perú), 2022?</p> <p>P.E<sub>4</sub>: ¿Qué relación existe entre la cultura de misión y work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima-Perú), 2022?</p>	<p>Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima-Perú), 2022.</p> <p>O.E<sub>3</sub>: Analizar la relación entre una cultura de adaptabilidad y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima-Perú), 2022.</p> <p>O.E<sub>4</sub>: Examinar la relación entre una cultura de misión y el work engagement de los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores (Lima-Perú), 2022.</p>	<p>Sector Bancario en el distrito de Miraflores, 2022.</p> <p>H.E<sub>3</sub>: La cultura de adaptabilidad está relacionada con el work engagement de manera significativa en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores, 2022.</p> <p>H.E<sub>4</sub>: La cultura de misión está relacionada con el work engagement de manera significativa en los trabajadores del área de Riesgos de una empresa del Sector Bancario en el distrito de Miraflores, 2022.</p>	
---	---	---	--

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Variables	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem	Escala	Instrumento
<b>Work Engagement</b>	Schaufeli et al. (2002) definen el <i>engagement</i> como un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción.	<b>Dimensión 1:</b> Vigor	Energía	1, 2, 3	<b>Likert:</b>  1 = totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Adaptación del cuestionario <i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</i>
			Resistencia mental			
		<b>Dimensión 2:</b> Dedicación	Implicación laboral	4, 5, 6		
			Entusiasmo			
			Inspiración			
			Orgullo			
		<b>Dimensión 3:</b> Absorción	Reto por el trabajo	7, 8, 9		
			Concentración			
			Disfrute			

Variables	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem	Escala	Instrumento
<b>Cultura Organizacional</b>	Chiavenato (2019) define la cultura organizacional es un conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización.	<b>Dimensión 1:</b> Implicación	Empowerment	10	<b>Likert:</b>  1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Adaptación del cuestionario de Denison Organizational Culture Survey (DOCS)
			Trabajo en equipo	11		
			Desarrollo de capacidades	12		
		<b>Dimensión 2:</b> Consistencia	Valores centrales	13		
			Acuerdo	14		
			Coordinación e integración	15		
		<b>Dimensión 3:</b> Adaptabilidad	Orientación al cambio	16		
			Orientación al cliente	17		
			Aprendizaje organizativo	18		
		<b>Dimensión 4:</b> Misión	Dirección y propósitos estratégicos	19		
			Metas y objetivos	20		
			Visión	21		

**Anexo 3: Encuesta/instrumento de evaluación**

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

Variable	Dimensión	N°	Pregunta	1	2	3	4	5
Work Engagement	Vigor	1	En mi trabajo me siento lleno de energía					
		2	Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo					
		3	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar					
	Dedicación	4	Mi trabajo tiene sentido y propósito					
		5	Estoy entusiasmado con mi trabajo					
		6	Mi trabajo me inspira					
	Absorción	7	El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando					
		8	Cuando estoy trabajando "olvido" todo lo que pasa a mi alrededor					
		9	Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo					
Cultura Organizacional	Implicación	10	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesite					
		11	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo					
		12	La organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores					
	Consistencia	13	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que trabajamos en la organización					
		14	Nos resulta fácil lograr un consenso en el equipo					
		15	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos de esta organización					
	Adaptabilidad	16	Respondemos bien a los cambios del entorno					
		17	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
		18	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
Misión	19	La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo						
	20	Los líderes y gerentes fijan metas ambiciosas pero realistas						
	21	Tenemos una visión compartida de cómo será la organización en el futuro						

Nota: Adaptación de cuestionario DOCS/UWES-9. Basado en Salanova y Schaufeli (2009); Denison (2006)

## Anexo 4: Validez de instrumentos por Jueces Expertos

Facultad de Ciencias Empresariales



### ANEXO 18 - A INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 29 de diciembre del 2021

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur,

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Titulo de la tesis	"CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL WORK ENGAGEMENT EN TRABAJADORES DEL ÁREA DE RIESGOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO, DISTRITO DE MIRAFLORES (LIMA – PERÚ), 2022"
Grado o título que aspira	Licenciado en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Flores Coral, Alexander

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

#### WORK ENGAGEMENT (V.D)

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Vigor	1. En mi trabajo me siento lleno de energía	4	4	4	4
	2. Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo	3	3	3	3
	3. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	4	4	4	4
Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Dedicación	4. Mi trabajo tiene sentido y propósito	4	4	4	4
	5. Estoy entusiasmado con mi trabajo	4	4	4	4
	6. Mi trabajo me inspira	4	4	4	4
Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Absorción	7. El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando	4	4	4	4
	8. Cuando estoy trabajando "olvido" todo lo que pasa a mi alrededor	4	4	4	4
	9. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo	4	4	4	4

**ANEXO 18 - A**
**INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO**
**CULTURA ORGANIZACIONAL (V.I)**

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Implicación	10. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesite	4	4	4	4
	11. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo	4	4	4	4
	12. La organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores	4	4	4	4
Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Consistencia	13. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que trabajamos en la organización	4	4	4	4
	14. Nos resulta fácil lograr un consenso en el equipo	4	4	4	4
	15. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos de esta organización	4	4	4	4
Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Adaptabilidad	16. Respondemos bien a los cambios del entorno	4	4	4	4
	17. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	4	4	4	4
	18. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	4	4	4	4
Dimensión 4	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Misión	19. La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	4	4	4	4
	20. Los líderes y gerentes fijan metas ambiciosas pero realistas	4	4	4	4
	21. Tenemos una visión compartida de cómo será la organización en el futuro	4	4	4	4

### ANEXO 18 - A

#### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

**Nombre del instrumento:** ENCUESTA – ADAPTACIÓN CUESTIONARIO UWES Y DOCS

**Autor:** FLORES CORAL, ALEXANDER

**Dirigido a:** HUACHACA URBINA, ANTONIO ROBERTO

**Valoración del instrumento:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y Nombre del experto	Huachaca Urbina, Antonio Roberto
Especialidad del experto	Especialista en Investigación
Código de colegiatura	 <a href="https://orcid.org/0000-0003-4784-6524">https://orcid.org/0000-0003-4784-6524</a>
Ficha CTI Vitae (*)	<a href="http://directorio.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_investigador=162250">http://directorio.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_investigador=162250</a>



Firma del Juez Experto  
 HUACHACA URBINA, ANTONIO ROBERTO  
 DNI: 08665380

1. Suficiencia: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta
2. Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
3. Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo
4. Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido

## ANEXO 18 - A

### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 29 de diciembre del 2021

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Titulo de la tesis	"CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL WORK ENGAGEMENT EN TRABAJADORES DEL ÁREA DE RIESGOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO, DISTRITO DE MIRAFLORES (LIMA – PERÚ), 2022"
Grado o título que aspira	Licenciado en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Flores Coral, Alexander

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

#### WORK ENGAGEMENT (V.D)

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Vigor	1. En mi trabajo me siento lleno de energía	4	4	4	4
	2. Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo	4	4	4	4
	3. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	4	4	4	4
Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Dedicación	4. Mi trabajo tiene sentido y propósito	4	4	4	4
	5. Estoy entusiasmado con mi trabajo	4	4	4	4
	6. Mi trabajo me inspira	4	4	4	4
Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Absorción	7. El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando	4	4	4	4
	8. Cuando estoy trabajando "olvido" todo lo que pasa a mi alrededor.	4	4	4	4
	9. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo	4	4	4	4



## ANEXO 18 - A

## INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

## CULTURA ORGANIZACIONAL (V.I)

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Implicación	10. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesite.	4	4	4	4
	11. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo	4	4	4	4
	12. La organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores	4	4	4	4
Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Consistencia	13. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que trabajamos en la organización	4	4	4	4
	14. Nos resulta fácil lograr un consenso en el equipo	4	4	4	4
	15. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos de esta organización	4	4	4	4
Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Adaptabilidad	16. Respondemos bien a los cambios del entorno	4	4	4	4
	17. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	4	4	4	4
	18. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	4	4	4	4
Dimensión 4	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Misión	19. La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	4	4	4	4
	20. Los líderes y gerentes fijan metas ambiciosas pero realistas	4	4	4	4
	21. Tenemos una visión compartida de cómo será la organización en el futuro	4	4	4	4

Facultad de Ciencias Empresariales



**ANEXO 18 - A**

**INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO**

**Nombre del instrumento:** ENCUESTA – ADAPTACIÓN CUESTIONARIO UWES Y DOCS

**Autor:** FLORES CORAL, ALEXANDER

**Dirigido a:** SALAS CANALES, HUGO JESÚS

**Valoración del instrumento:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Óptimo, puede ser aplicado**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]** Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	Hugo Jesús Salas Canales
Especialidad del experto	Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial (UNMSM). Licenciado en Administración de Negocios Internacionales (USMP). Especialista en Estadística e Investigación Científica (UNFV). Investigador RENACYT Grupo María Rostworowski Nivel II.
Código de colegiatura	---
Ficha CTI Vitae (*)	<a href="https://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_inv_estigador=11164">https://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_inv_estigador=11164</a>

## ANEXO 18 - A

### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima, 23 de febrero del 2022

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	"CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL WORK ENGAGEMENT EN TRABAJADORES DEL ÁREA DE RIESGOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO, DISTRITO DE MIRAFLORES (LIMA – PERÚ), 2022"
Grado o título que aspira	Licenciado en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Flores Coral, Alexander

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

#### WORK ENGAGEMENT (V.D)

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Vigor	1. En mi trabajo me siento lleno de energía	4	4	4	4
	2. Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo	4	4	4	4
	3. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	4	4	4	4
Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Dedicación	4. Mi trabajo tiene sentido y propósito	4	4	4	4
	5. Estoy entusiasmado con mi trabajo	4	4	4	4
	6. Mi trabajo me inspira	4	4	4	4
Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Absorción	7. El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando	4	4	4	4
	8. Cuando estoy trabajando "olvido" todo lo que pasa a mi alrededor	4	4	4	4
	9. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo	4	4	4	4

**ANEXO 18 - A**
**INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO**
**CULTURA ORGANIZACIONAL (V.I)**

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Implicación	10. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesite	4	4	4	4
	11. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo	4	4	4	4
	12. La organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores	4	4	4	4
Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Consistencia	13. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que trabajamos en la organización	4	4	4	4
	14. Nos resulta fácil lograr un consenso en el equipo	4	4	4	4
	15. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos de esta organización	4	4	4	4
Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Adaptabilidad	16. Respondemos bien a los cambios del entorno	4	4	4	4
	17. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	4	4	4	4
	18. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	4	4	4	4
Dimensión 4	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Misión	19. La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	4	4	4	4
	20. Los líderes y gerentes fijan metas ambiciosas pero realistas	4	4	4	4
	21. Tenemos una visión compartida de cómo será la organización en el futuro	4	4	4	4

**ANEXO 18 - A**

**INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO**

**Nombre del instrumento:** ENCUESTA – ADAPTACIÓN CUESTIONARIO UWES Y DOCS

**Autor:** FLORES CORAL, ALEXANDER

**Dirigido a:** JARA AVELLANEDA, MERCEDES OLGA

**Valoración del instrumento:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): según lo revisado el cuestionario se encuentra que si hay suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y Nombre del experto	JARA AVELLANEDA MERCEDES OLGA
Especialidad del experto	Estadística
Código de colegiatura	482
Ficha CTI Vitae (*)	<a href="http://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/DirectorioCTI.do?tipo=datosinvestigador">http://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/DirectorioCTI.do?tipo=datosinvestigador</a>



Firma del Juez Experto  
JARA AVELLANEDA, MERCEDES OLGA  
DNI: 10168018

1. Suficiencia: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta
2. Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
3. Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo
4. Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido