



**"*ENGAGEMENT* LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL:  
EL ROL DE LA ORIENTACIÓN CULTURAL EN UNA EMPRESA  
GLOBAL"**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

**Presentada por**

**Srta. Magali Bobadilla Yzaguirre**

**Srta. Carol Callata Nosiglia**

**Srta. Andrea Caro Rojas**

**Asesor: Profesora Rachel Shemueli Gabel, PhD.**

**2015**

## **Resumen ejecutivo**

El presente estudio tuvo como objetivo determinar si los tipos de cultura organizacional predicen el *engagement* laboral, y si la orientación cultural individualismo-colectivismo de las personas podría explicar las diferencias en las relaciones entre los tipos de la cultura organizacional y el *engagement* laboral. Para hacerlo, se plantearon dos hipótesis, una hipótesis directa y una indirecta, respectivamente. Diseñamos un estudio de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, tomando como punto de partida la elaboración de un análisis explicativo de regresiones múltiples, para lo cual nos basamos en el modelo de *engagement* sobre la teoría de demanda y recursos laborales (JD-R) de Demerouti *et al.* (2001), en el modelo de cultura organizacional de Denison (1990), y en el modelo de las dimensiones culturales de Dorfman y Howell (1988).

Los hallazgos demuestran que existen dos tipos de cultura organizacional que predicen el *engagement* laboral. Las culturas organizacionales Misión e Involucramiento explican de manera significativa y positiva el *engagement* laboral de los colaboradores de la muestra. Adicionalmente, solo las personas con una orientación cultural-individualista explican las diferencias en las relaciones entre la cultura organizacional Misión y el *Engagement*. Además se encontró que la variable idioma es un factor importante por considerar.

A partir de los resultados, desarrollamos una propuesta de un plan de mejora a través del cual buscamos, sobre la base de los hallazgos encontrados, optimizar el nivel de *engagement* laboral. Con ello buscamos implementar acciones relevantes para la gestión de personas dentro del contexto global de la organización.

## Índice

|   |            |
|---|------------|
| <b>Índice de tablas.....</b>  | <b>v</b>   |
| <b>Índice de gráficos .....</b>   | <b>vi</b>  |
| <b>Índice de anexos .....</b>   | <b>vii</b> |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo I. Introducción .....</b>   | <b>1</b>   |
| 1. Antecedentes.....  | 1          |
| 2. Problemática del estudio.....  | 2          |
| 3. Objetivos del estudio.....   | 3          |
| 3.1 Objetivo general.....   | 3          |
| 3.2 Objetivos específicos .....   | 3          |
| 4. Preguntas de investigación.....  | 3          |
| 5. Hipótesis .....  | 3          |
| 6. Justificación .....  | 3          |
| 7. Alcance del estudio .....  | 4          |
| 8. Limitaciones del estudio .....   | 5          |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>  | <b>6</b>   |
| 1. <i>Engagement</i> .....  | 6          |
| 1.1 Definición de <i>engagement</i> .....   | 6          |
| 1.2 Modelos de <i>engagement</i> .....  | 8          |
| 1.3 Factores que influyen sobre el <i>engagement</i> laboral .....  | 11         |
| 2. Cultura organizacional .....   | 13         |
| 2.1 Definición de cultura organizacional .....  | 13         |
| 2.2 Modelos de cultura organizacional .....   | 15         |
| 3. Las relaciones entre la cultura organizacional y el <i>engagement</i> .....  | 17         |
| 4. El rol de la orientación cultural: individualismo-colectivismo en la relaciones entre cultura organizacional y <i>engagement</i> ..... | 19         |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo III. Metodología.....</b>   | <b>22</b>  |
| 1. Diseño de la investigación .....   | 22         |
| 2. Muestra .....  | 22         |
| 3. Instrumentos de medición .....   | 23         |
| 3.1 <i>Engagement</i> .....   | 23         |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2 Cultura organizacional .....  | 24        |
| 3.3 Orientación cultural colectivista .....   | 24        |
| 4. Datos sociodemográficos y laborales.....   | 24        |
| 5. Procedimiento de recolección de datos.....   | 25        |
| 6. Análisis estadísticos .....  | 25        |
| 6.1 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos.....   | 25        |
| 6.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra.....  | 25        |
| 6.3 Análisis inferencial-correlacional .....  | 25        |
| 6.4 Análisis explicativo de regresiones múltiples .....   | 26        |
| <b>Capítulo IV. Resultados.....</b>   | <b>27</b> |
| 1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo.....                   | 27        |
| 2. Resultados del análisis correlacional .....  | 28        |
| 2.1 Relaciones de efecto directo .....  | 28        |
| 2.2 Análisis diferencial .....  | 29        |
| <b>Capítulo V. Discusión y conclusiones .....</b>   | <b>31</b> |
| 1. Resultados hallados.....   | 32        |
| 1.1 Resultados a nivel descriptivo .....  | 32        |
| 1.2 Resultados a nivel explicativo .....  | 33        |
| 2. Limitaciones y recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones .....                      | 35        |
| <b>Capítulo VI. Plan de mejora .....</b>  | <b>37</b> |
| 1. Antecedentes.....  | 37        |
| 2. Objetivos .....  | 38        |
| 2.1 Objetivo general.....   | 38        |
| 2.2 Objetivos específicos .....   | 38        |
| 3. Plan de mejora .....   | 38        |
| 3.1 <i>Engagement</i> y cultura organizacional .....  | 38        |
| 3.2 Individualismo .....  | 50        |
| 3.3 Procesos de gestión de personas .....   | 50        |
| 3.4 Promoviendo el bienestar de los colaboradores, parte de la responsabilidad social corporativa ..... | 54        |
| 3.5 Comunicación .....  | 54        |
| 3.6 Propuestas adicionales .....  | 55        |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>Conclusiones .....</b>    | <b>56</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>    | <b>58</b> |
| <b>Anexos .....</b>          | <b>72</b> |
| <b>Nota biográfica .....</b> | <b>77</b> |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Cuadro comparativo de la evolución y modelos de engagement .....  | 8  |
| Tabla 2. Recursos organizacionales .....   | 12 |
| Tabla 3. Enfoque orientado al ser humano.....  | 15 |
| Tabla 4. Enfoque orientado al desempeño .....  | 16 |
| Tabla 5. Descripción sociodemográfica de la muestra.....   | 23 |
| Tabla 6. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos.....   | 27 |
| Tabla 7. Correlaciones entre <i>engagement</i> y los tipos de cultura organizacional .....   | 28 |
| Tabla 8. Regresión múltiple jerárquica paso a paso ( <i>stepwise</i> ) del efecto de los tipos de cultura organizacional sobre el <i>engagement</i> .....                          | 29 |
| Tabla 9. Regresión múltiple jerárquica paso a paso ( <i>stepwise</i> ) del efecto de los tipos de cultura organizacional sobre el <i>engagement</i> por orientación cultural ..... | 30 |
| Tabla 10. Plan de mejora <i>engagement</i> – Cultura organizacional orientado a líderes .....  | 40 |
| Tabla 11. Plan de mejora <i>engagement</i> – Cultura Organizacional orientado a colaboradores .....  | 46 |
| Tabla 12. Plan de mejora de los procesos de gestión de personas .....  | 51 |

## Índice de gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. Modelo de demandas y recursos laborales.....                      | 10 |
| Gráfico 2. Factores determinantes del <i>engagement</i> .....                | 11 |
| Gráfico 3. Enfoque y elementos a desarrollar dentro del plan de mejora ..... | 38 |

## Índice de anexos

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Anexo 1. Cuestionario..... | 73 |
|----------------------------|----|



## Capítulo I. Introducción

### 1. Antecedentes

Desde la década de los noventa, con la creciente globalización de la economía, las organizaciones se enfrentan a una intensa apertura de los mercados que ha ocasionado un importante incremento de la competitividad (ej., Hofstede 2001). Uno de los enfoques estratégicos principales para competir en este entorno es la firme creencia que las personas constituyen uno de los recursos más importantes y fundamentales para lograr una ventaja competitiva (Omar y Urteaga 2010, Ongel 2014).

Se debe considerar la relevancia de los colaboradores como uno de los ejes principales de la estrategia en el entorno global, en la medida que –como consecuencia de esta– los mismos demuestren comportamientos positivos, que contribuyan con el logro de las metas organizacionales. Se ha demostrado que un alto nivel de *engagement* en los colaboradores beneficia a las organizaciones, debido a la predisposición que estos demuestran para generar mejores resultados. Por ello, debe planearse aumentar el nivel de *engagement* de los colaboradores desde una perspectiva estratégica que aporte valor (ej. Saks 2006, Schaufeli *et al* 2008, Gallup Inc. 2013).

Existen factores en el ámbito organizacional que determinan el nivel de *engagement*. Uno de los que tiene mayor impacto en el *engagement* está relacionado con la cultura organizacional, debido a que los colaboradores se enfrentan a cambios que posiblemente alteren sus niveles de *engagement*. Por este motivo, una cultura organizacional que aporte aspectos que contribuyan a incrementar el nivel de *engagement* deberá ser una de las metas de las compañías para afrontar los retos de competir (Omar y Urteaga 2010).

Sin embargo, la relación entre la cultura organizacional y el *engagement* no siempre es directa, y existen factores que intervienen en ella. Entre la lista de factores que pueden modificar la relación entre las variables dentro de un contexto global, nace el interés particular de analizar la orientación cultural de los colaboradores, lo cual podría explicar las diferencias en las conductas en el trabajo de las personas al relacionarlas con características tales como la dimensión individualismo-colectivismo (Hofstede 2001, Omar y Urteaga 2010). Es así como las compañías que logren altos niveles de *engagement* –a través de aspectos organizacionales (tales como la cultura organizacional)– y que, a su vez, superen las barreras culturales (en este caso, la

orientación cultural) tienen la posibilidad de lograr posicionarse mejor en el mercado global (Hofstede 2001, Gallup Inc. 2013).

Es importante señalar que, dentro del marco de nuestra investigación, hemos evidenciado que existen estudios sobre *engagement* realizados en diferentes sectores y países. No obstante, no se han encontrado investigaciones que consideren simultáneamente la orientación cultural en un entorno global como una variable interviniente. Por consiguiente, este estudio proporcionará una perspectiva distinta, gracias a que profundiza la relación que existe entre la cultura organizacional y *engagement* al considerar el rol de la orientación cultural en un contexto global.

## **2. Problemática del estudio**

A pesar de que un alto nivel de *engagement* presenta consecuencias positivas para las organizaciones, un estudio llevado a cabo por la organización Gallup (2013) demuestra que, a nivel mundial, existen bajos niveles de *engagement* promedio y solo un 13% de la población laboral activa en 142 países está *engaged*. Esto evidencia que, a través de los años, no se han logrado progresos importantes en pro de generar colaboradores *engaged*, y, por el contrario, el *disengagement* está posicionándose en los entornos laborales. Sin embargo, este estudio no establece una correspondencia entre *engagement* y los factores que se relacionan positiva o negativamente con esta variable.

Paralelamente, se han realizado investigaciones que han explorado la relación entre cultura organizacional y *engagement* en diversas industrias (ej. Sakari *et al.* 2010). Sin embargo, aún hace falta entender los antecedentes que explican el nivel de *engagement* de los colaboradores en organizaciones que operan a nivel internacional en diferentes contextos culturales, puesto que este es un reto al que las instituciones que trabajan a nivel global e incluso local, y que compiten globalmente, se enfrentan a operar en entornos cada vez más complejos y diversos (Wu 2013). De allí, surge la importancia de entender el rol diferencial de la orientación cultural (individualismo-colectivismo, específicamente), en las relaciones entre la cultura organizacional y el *engagement*. A través de este estudio, vamos a abordar este enfoque para aportar mayor información que contribuya para futuros estudios.

### **3. Objetivos del estudio**

#### **3.1 Objetivo general**

Determinar las relaciones directas e indirectas de la cultura organizacional y orientación cultural sobre el *engagement*.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los tipos de cultura organizacional que predicen el *engagement* laboral
- Identificar las diferencias en los tipos de cultura organizacional que predicen el *engagement* laboral, de acuerdo con la orientación cultural individualismo-colectivismo.

### **4. Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los tipos de cultura organizacional que predicen el *engagement* laboral?
- ¿Existen diferencias en los tipos de cultura organizacional que predicen el *engagement* laboral de acuerdo a la orientación cultural individualismo-colectivismo?

### **5. Hipótesis**

- H1: Los tipos de la cultura organizacional predicen el *engagement* laboral.
- H2: La orientación cultural colectivismo explica las diferencias en las relaciones entre los tipos cultura organizacional y *engagement*.

### **6. Justificación**

Las organizaciones a nivel global operan en un contexto dinámico y virtual, en un entorno económico competitivo y cada vez más abierto por la reducción de barreras geográficas a través de herramientas tecnológicas y acuerdos comerciales. La organización en la cual llevaremos a cabo nuestra investigación no ha sido ajena a los procesos implícitos de la globalización –tales como la fusión, expansión y adquisición de otras empresas–, y se enfrenta al reto de crear competencias estratégicas que le otorguen una ventaja competitiva y le permitan mantener o incrementar su participación en el mercado y su rentabilidad. Entendiendo la dificultad de crear

barreras basadas en tecnología u otros factores que son fácilmente imitables, la organización estudiada apuesta por el poder del factor humano, de los colaboradores que forman parte de la organización, como aspecto determinante para el éxito perdurable y como un factor diferencial sostenible que conduzca a la obtención de las metas establecidas.

Gracias a que investigaciones previas señalan que los colaboradores que demuestran *engagement* laboral tienen predisposición a ejecutar labores orientadas a resultados, las empresas pueden realizar mejores planes estratégicos. Por ello, la necesidad de tener empleados *engaged* se ha vuelto cada vez más indispensable: ellos tienen una «visión» y ejercen «esfuerzos significativos para la organización», los cuales son considerados como un «activo» o una parte fundamental para asegurar el éxito de las organizaciones. A partir de estos hallazgos, surge el interés particular de estudiar la variable *Engagement*, analizando su relación con el componente organizacional de la cultura que opera dentro de un contexto global y teniendo en cuenta que hay características propias de la orientación cultural que pueden modificar dicha relación.

Finalmente, ante la escasa información de investigaciones relacionadas entre *engagement* y cultura organizacional en contextos comparativos internacionales, consideramos que nuestro análisis sería una contribución académica de importancia. Para ello, proponemos la comparación de tres regiones: Norteamérica, el Sudamérica y el Sureste asiático, lugares en los que opera la empresa sujeta a estudio.

## **7. Alcance del estudio**

El presente estudio nos permitirá lograr los siguientes puntos:

- Demostrar empíricamente cómo factores organizacionales –específicamente, los tipos de cultura organizacional– predice el nivel de *engagement* laboral en los colaboradores
- Considerar factores que pueden intervenir en las relaciones entre la cultura organizacional y el *engagement* laboral , tales como la influencia de la orientación cultural
- Ofrecer un mayor alcance para ampliar los conocimientos del *engagement* y sus antecedentes en empresas internacionales, de modo que se contribuya con el marco teórico existente
- Desarrollar acciones en los procesos de gestión de personas, considerando aspectos inherentes a la globalización

## 8. Limitaciones del estudio

- Los datos del presente estudio están limitados a la investigación de una empresa dedicada a la prestación de servicios del sector de gas y petróleo. Por tanto, los resultados serán aplicables a la realidad específica de esta organización, y no podrán usarse para generalizar los hallazgos a otras empresas dedicadas a la misma, u otra actividad o industria.
- Existen pocas investigaciones relacionadas con *engagement* y cultura organizacional en contextos culturales comparativos internacionales que antecedan a esta investigación, lo que limita la disponibilidad de referencias para el presente estudio.
- El estudio es no experimental, por lo que no es posible manipular las variables para analizar posibles variaciones. Además, es explicativo/predictivo, y no atiende la influencia de aspectos transitorios que podrían influir en los resultados obtenidos, o que permitirían visualizar variaciones ante la manipulación de aspectos controlables y aplicables a una parte de la población. La naturaleza transversal de la investigación impide hacer un estudio detallado de cómo cambia y fluctúa con el tiempo la muestra, por lo que solo permite obtener conclusiones en un momento dado.

## Capítulo II. Marco teórico

En el presente capítulo, expondremos el marco teórico que sustenta nuestra investigación. En primer lugar, abordaremos la variable *Engagement*, el proceso de consolidación del constructo y su definición; los modelos desarrollados por diferentes autores a partir de investigaciones académicas, con énfasis en el modelo JD-R; y, finalmente, los factores organizacionales que afectan los niveles de *engagement* demostrados por los colaboradores. En segundo lugar, presentaremos la variable cultura organizacional, su definición, teorías y modelos; asimismo, describiremos las relaciones entre las variables *Engagement* y Cultura organizacional; y, por último, presentaremos el rol de la orientación cultural colectivismo.

### 1. *Engagement*

#### 1.1 Definición de *engagement*

La traducción del vocablo «*Engagement*» al idioma español es compleja, debido a que no existe un término que abarque la totalidad del concepto, pues este representa un estado multidimensional afecto-cognitivo. Las investigaciones sobre *engagement* todavía están en pleno desarrollo y manifiestan la influencia de la psicología positiva basada en los aspectos positivos y motivacionales del ser humano en el contexto laboral (Grau *et al.* 2000, Schaufeli *et al.* 2005). A diferencia del enfoque centrado en los déficits de las personas, esta tendencia trata de encontrar las fortalezas y virtudes de las personas para lograr mayor productividad en el trabajo y una mejor calidad de vida. Dentro de este contexto, destaca el *engagement* como concepto clave del capital psicológico positivo (Grau *et al.* 2000; Bakker *et al.* 2006). En términos generales, podemos entender el *engagement* como la fuerza que motiva a los colaboradores a proveer un esfuerzo voluntario adicional a nivel psicológico, físico y emocional en su trabajo, lo cual conlleva a obtener mejores resultados (ej. Hayday *et al.* 2004).

A través de las investigaciones realizadas, se ha podido identificar tres principales perspectivas de *engagement* laboral que pueden variar de acuerdo con el grado de valoración que se le otorgue a los aspectos individuales y organizacionales en el proceso a través del cual se genera *engagement* (Harter *et al.* 2002, Schaufeli y Bakker 2010). Las definiciones del *engagement* podrían ser vistas de manera independiente o a través de la combinación de las mismas (Macey y Schneider 2008). Estas perspectivas consideran al *engagement*, en primer lugar, como una descripción de las condiciones laborales bajo las cuales las personas trabajan (Macey y

Schneider 2008); en segundo lugar, como un resultado del comportamiento o conductas relacionadas con el desempeño, lo cual incluye la expansión de roles, la proactividad y la iniciativa (Crant 2000, Fay y Frese 2001, Mackenzie, Organ y Podsakoff 2006); y, en tercer lugar, como una presencia psicológica, tal como el involucramiento, el compromiso, el apego y el estado de ánimo (Kahn 1990).

A partir de ello, los investigadores han desarrollado algunos conceptos principales. Por un lado, definen el *engagement* como un constructo, según el cual los empleados pueden estar emocional, cognitiva o físicamente *engaged* (Kahn 1990, Buckingham y Coffman 1999, Luthans y Peterson 2001). En este caso, las dos dimensiones principales del *engagement* son la dimensión emocional (que se relaciona con lograr establecer un vínculo personal, experimentando empatía y preocupación por los demás) y la dimensión cognitiva (que se vincula con ser consciente de la misión y rol en la organización) (Kahn 1990). Por otro lado, el *engagement* es entendido como un enfoque multidimensional compuesto de energía, involucramiento y eficacia, opuesto al *burnout*, cuyos componentes son el agotamiento, el cinismo y la ineficacia, antítesis de los componentes del *engagement* (Maslach, Leiter y Schaufeli 2001).

Otros investigadores coinciden que el *engagement* se refiere a un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, caracterizado por las dimensiones de absorción, vigor y dedicación. Estas deben ser analizadas de manera independiente, puesto que hacen referencia a diferentes niveles en el proceso de *engagement* (Bakker *et al.* 2002). Vigor se entiende como la inversión de altos niveles de energía y adaptabilidad mental durante la ejecución de las tareas, que está dominada por el deseo de aportar mayores esfuerzos que demuestren persistencia incluso ante situaciones difíciles. La dimensión de dedicación refleja la implicación de un empleado con su trabajo, así como sentimientos de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el mismo. Por último, la absorción aborda la inmersión de un empleado y la concentración plena en el trabajo, de tal manera que pierde la noción del tiempo debido a fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas (ej., Bakker y Demerouti 2002, Hakanen *et al.* 2006, Bakker *et al.* 2002).

Hemos considerado más conveniente abordar el *engagement* desde la perspectiva de Schaufeli *et al.* (2002), puesto que plantea la definición más conocida y aceptada por la mayoría de investigadores y porque se encuentra directamente relacionada con el trabajo (Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013). Por otro lado, conviene a esta investigación la propuesta de Schaufeli *et*

*al.* (2002), pues las dimensiones mencionadas por este autor, que se encuentran positivamente correlacionadas, permiten tener una comprensión integral del *engagement* como entidad propia. Debido a la suficiente consistencia interna de las dimensiones mencionadas, la propuesta de Bakker *et al.* (2006) le otorga mayor consistencia a nuestra investigación (Arumkumar y Renugadevi 2013).

## 1.2 Modelos de *engagement*

A partir de la síntesis presentada anteriormente, se evidencia una evolución del constructo *engagement* desde una perspectiva que estudia los factores relacionados con las condiciones laborales hasta las investigaciones más recientes, que exponen un enfoque integrador orientado al individuo (Bakker y Demerouti 2013, Hobfoll *et al.* 2003).

En la siguiente tabla, presentamos el resumen de la evolución de los modelos relacionados con el constructo *engagement* (Avant y Walker 2010, Bargagliotti 2011).

**Tabla 1. Cuadro comparativo de la evolución y modelos de *engagement***

| Factores organizacionales                                   |  |  |
|---|--|--|
| Autor   | Modelo   | Descripción  |
| Khan (1990)   | Teoría de rol (1990)                               | Establece una relación entre el individuo y las características de la tarea, considerando los contextos interpersonales, grupales, intergrupales y organizacionales como factores que median los niveles de motivación y la significancia del trabajo.   |
| Maslach y Leiter (1997)                                     | Modelo estructural (1997)                          | El <i>engagement</i> representa un objetivo deseado para implementar intervenciones al <i>burnout</i> gestionando resultados positivos en la compatibilidad entre las características propias del individuo y el trabajo específico que desempeña ( <i>job-person fit</i> ).   |
| Sacks (2006)  | Modelo del intercambio Social- SET (2006)          | Sostiene que los colaboradores presentan diversos niveles de <i>engagement</i> como respuesta a los recursos que reciben de la organización (recursos económicos y socio emocionales); de esta manera, los colaboradores se sienten obligados a retribuir a sus organizaciones con grandes niveles de <i>engagement</i> .  |
| Demerouti <i>et al.</i> (2001), Bakker <i>et al.</i> (2006) | Teoría de demanda y recursos laborales JD-R (2006) | Siguiendo el modelo JD-R, los autores consideraron que los recursos laborales tienen un rol motivacional y son más beneficiosos si se desea mantener el <i>engagement</i> en condiciones de altas demandas de trabajo.   |
| Bakker y Oerlemans (2011)                                   | Modelo circunflejo de emociones (2011)             | Este modelo plantea que existe diferencia entre el constructo <i>engagement</i> y el constructo satisfacción laboral, debido a que <i>engagement</i> combina el placer por el trabajo (dedicación) con una elevada activación (vigor, absorción), de acuerdo con el modelo de Schaufeli y Bakker (2010) explicado anteriormente; mientras, la satisfacción laboral es una forma pasiva de bienestar en el trabajo. |



| Factores individuales         |  |  |
|-------------------------------|--|--|
| Autor                         | Modelo   | Descripción  |
| Hobfoll (2001)                | Teoría de la conservación de recursos COR (2001)                             | Este modelo explica la forma como los individuos afrontan el estrés, a través de los recursos. Presenta al individuo como un gestor de sus propios recursos, entendidos como aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valorados por los individuos, y que pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y su acumulación (Hobfoll 2001). |
| Ouweneel <i>et al.</i> (2012) | Modelo del impacto de los recursos personales en el <i>engagement</i> (2012) | Este modelo plantea una relación recíproca entre las emociones positivas y los recursos personales; es decir, los empleados que experimentan emociones positivas desarrollan mejores habilidades relacionadas con el trabajo.  |

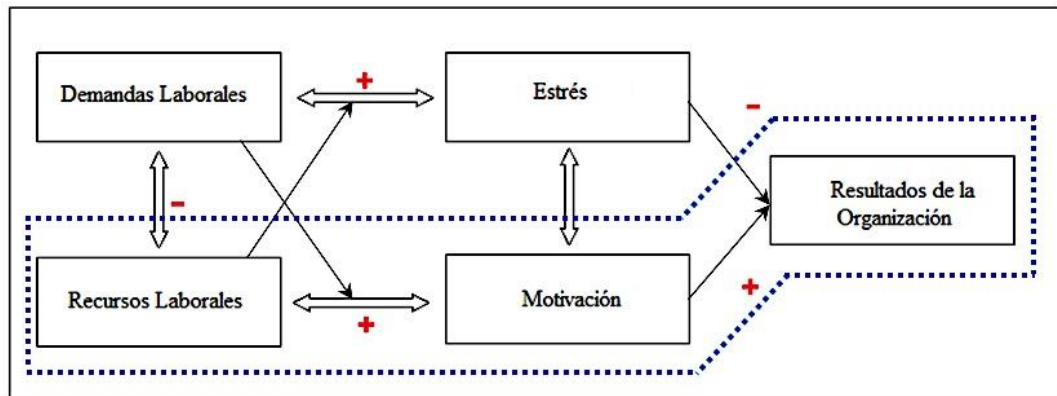
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con respecto al modelo JD-R, este es el modelo teórico más citado y ampliamente utilizado en la literatura. Es uno de los modelos que más se ha tomado en cuenta en relación con el desarrollo de *engagement* en las organizaciones. Ha sido aplicado en diferentes contextos, sectores y entornos, y ha mostrado una alta confiabilidad (Shaufeli y Bakker 2004, Bargagliotti 2013). Este modelo ha sido elegido para efecto del presente estudio. A continuación, se describirá el modelo JD-R (Demerouti *et al.* 2001, Bakker *et al.* 2006).

### 1.2.1 Modelo de *engagement* basado en la teoría de demanda y recursos laborales de Demerouti *et al.* (2001) y Bakker y Demerouti (2006)

Este modelo plantea la clasificación de dos categorías: recursos laborales y demandas laborales, los primeros se constituyen como motivacionales, mientras que los segundos son factores estresores. Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos y organizacionales que requieren un esfuerzo sostenido, y conllevan costes fisiológicos y psíquicos. Por su parte, los recursos laborales aluden a los aspectos que están relacionados con los factores psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo, que pueden reducir las exigencias, y costos físicos y psíquicos asociados al trabajo. Estos pueden ser decisivos en la consecución de los objetivos de trabajo, o pueden estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker y Demerouti, 2006; Bakker, *et al.* 2001).

**Gráfico 1. Modelo de demandas y recursos laborales**



Fuente: Modelo JD-R: Demerouti et al., 2001.

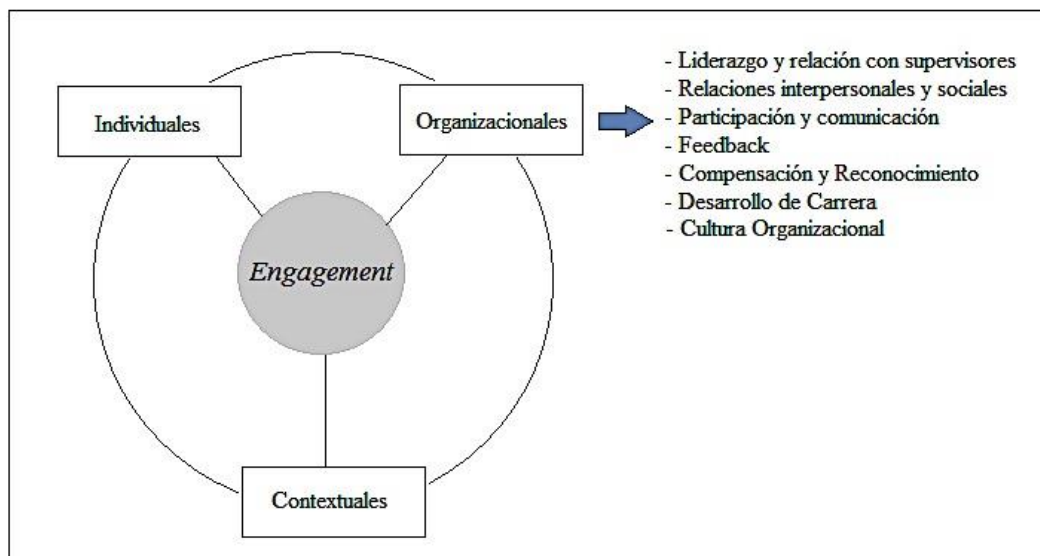
De acuerdo con el modelo JD-R (Demerouti *et al.* 2001, Bakker y Demerouti 2006, 2013), las demandas y recursos laborales constituyen dos tipos de condiciones de trabajo en el que intervienen dos vías psicológicas distintas: los procesos motivacionales (por ejemplo, el *engagement* laboral) y el estrés relacionado con el trabajo (por ejemplo, el *burnout*) (Demerouti *et al.* 2001; Bakker y Demerouti 2006). A pesar de que las demandas y recursos laborales inician procesos independientes, los recursos amortiguan el impacto de las demandas y, por ello, tienen una influencia positiva, mientras que las demandas amplifican el impacto de los recursos laborales en el camino de la motivación (Albrecht 2012, Hakanen *et al.* 2005).

La presente investigación se centra en la motivación; por este motivo, y debido a su capacidad para conducir a altos niveles de *engagement*, su capacidad de satisfacer las necesidades básicas del ser humano y su capacidad de permitir el logro de objetivos a nivel laboral, los recursos laborales toman gran importancia. Es importante señalar, adicionalmente, que estos recursos generan –por un lado– una motivación intrínseca, porque fomentan el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo de los empleados, por ejemplo, a través de una retroalimentación adecuada que aumenta la competencia laboral. Por otro lado, generan una motivación extrínseca –por ejemplo, mediante un adecuado ambiente laboral–, en la medida que fomentan la voluntad de dedicar esfuerzos y habilidades al desarrollo del trabajo, y juegan un papel decisivo en la consecución de los objetivos (Bakker 2006, Schaufeli y Salanova 2007).

### 1.3 Factores que influyen sobre el *engagement* laboral

Los antecedentes del *engagement* en los trabajadores no han sido exhaustivamente identificados. Sin embargo, algunas investigaciones han demostrado que existen posibles factores a nivel individual, organizacional y contextual que impulsan el *engagement* en los empleados (Suharti y Suliyanto 2012).

**Gráfico 2. Factores determinantes del *engagement***



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El presente estudio presenta un análisis que sigue el modelo de demandas y recursos laborales JD-R desde la perspectiva motivacional generada por los recursos laborales relacionados con el *engagement*. Se centrará en los factores organizacionales que influyen en las organizaciones y en los que, como responsables de la gestión humana, podemos generar cambios a partir del funcionamiento de las personas y su gestión en las organizaciones; en este marco, nos enfocaremos en mejorar el desempeño y los resultados. A continuación, presentamos un resumen de los recursos organizacionales que generan *engagement* y que se han determinado previamente a través de varios estudios científicos:

**Tabla 2. Recursos organizacionales**

| Recursos organizacionales  |  |
|--|--|
| Recurso  | Desarrollo   |
| Cultura organizacional   | Constituye uno de los factores que impulsan el <i>engagement</i> en los colaboradores (McBain 2007). Una cultura organizacional de apertura proporciona un impacto positivo en la creación de <i>engagement</i> de los colaboradores (Suharti y Suliyanto 2012).   |
| Autonomía  | La autonomía se describe como la variación del estado <i>engagement</i> que se produce en cada persona. La autonomía en el trabajo puede ser crucial para la salud de los empleados y el bienestar, porque una mayor autonomía se asocia con más oportunidades para hacer frente a situaciones de estrés (Jenkins 1991, Karasek 1998).   |
| Liderazgo y relación con los supervisores                                      | La relación de los trabajadores con sus supervisores tiene un impacto directo sobre los resultados. Estudios indican que el <i>engagement</i> tiende a estar basado en el tipo de relación establecida entre los trabajadores y sus supervisores o gerentes (Blizzard 2003)  |
| Soporte de los colaboradores, relaciones interpersonales y relaciones sociales | Los compañeros juegan un rol importante en el desarrollo de las actividades laborales y en la obtención de logros comunes. Es así como aquellas personas que forman parte de equipos de trabajo altamente <i>engaged</i> , y que establecen relaciones interpersonales basadas en confianza y apoyo reportan altos niveles de compenetración en el trabajo y presentan un estado psicológico de seguridad, lo cual produce un ambiente generalizado «altamente <i>engaged</i> ». La percepción de contar con apoyo por parte de los colegas genera <i>engagement</i> al satisfacer la necesidad de pertenencia al grupo de trabajo (Hakanen <i>et al.</i> 2006, Cufaude 2004 – citado en Lanphear 2004–, Kahn 1990, Maslach <i>et al.</i> 2001). |
| Participación y divulgación de la información                                  | La comunicación efectiva a lo largo de las organizaciones determina el nivel de <i>engagement</i> en los colaboradores al considerar que cuentan con la información requerida para realizar bien su trabajo (Hewitt 2011).   |
| Retroalimentación o <i>feedback</i>  | La retroalimentación constructiva no solo ayuda a los empleados a hacer su trabajo con mayor eficacia, sino también mejora la comunicación entre supervisores y empleados. Proporcionar información de manera específica y constructiva genera cambios positivos en el rendimiento, aporta al proceso de aprendizaje e incrementa el nivel de competencia (Bakker y Demerouti 2013).   |
| Compensación, beneficios y reconocimiento                                      | Una adecuada percepción de sistemas de compensación y beneficios, equivalente al desempeño y a las contribuciones realizadas, además del reconocimiento explícito por los logros en el trabajo, es elemental para contar con personal <i>engaged</i> (Hewitt 2011).  |
| Oportunidades de desarrollo de carrera o crecimiento profesional               | La percepción de contar con un conjunto de circunstancias favorables para contar con oportunidades de crecer y desarrollarse dentro de la organización bajo parámetros de equidad e imparcialidad promueven el nivel de <i>engagement</i> en los colaboradores (Hewitt 2011).  |

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Varios autores han señalado que uno de los factores principales que impulsan el *engagement* es la cultura de la organización (ej. McBain 2007, Krog 2014). Este es el eje principal de los recursos organizacionales y una variable cuyo propósito más importante es la fijación de criterios para establecer la disponibilidad de recursos en la organización. Por lo anterior,

centraremos la atención de este estudio en la cultura organizacional como el factor específico que va a predecir el *engagement*.

## **2. Cultura organizacional**

### **2.1 Definición de cultura organizacional**

La cultura organizacional ha sido ampliamente estudiada, y existe gran variedad de definiciones y aproximaciones con respecto a este constructo (Griffith-Kranenburg 2013, Schein 1985, 1990). Muchas definiciones resaltan los elementos cognitivos de la cultura, tales como suposiciones, creencias y valores, mientras que otras definiciones amplían el concepto de cultura para incluir patrones de conducta e –incluso– artefactos. A partir de ello, surge la distinción entre los componentes tangibles o visibles, e intangibles o invisibles de la cultura (ej., Schaufeli y Bakker 2004, Daft y Lane 2005, Schein 1990).

En general, la cultura organizacional se define como una percepción compartida por los miembros de un grupo sobre los valores, creencias, principios y normas que influyen en los aspectos de la vida laboral y rigen la toma de decisiones (ej. Cameron y Quinn 1999, Ivancevich 2008, Schein 1985, Soemaryani y Rakhmadini 2013).

Existen investigaciones que establecen tres posiciones teóricas que revelan diferentes filosofías sobre la cultura organizacional (Divan 2012, Higuera 2012, Hatch y Schultz 1997).

- **Perspectiva simbólica:** Según esta perspectiva, la cultura es una realidad socialmente construida, que no se determina por las condiciones del mundo físico, sino por la interpretación de las mismas. Dicha interpretación es propia de cada individuo, pero susceptible a la interpretación colectiva (Geertz 2005, Higuera 2012).
- **Perspectiva de niveles de variación al interior de la organización:** La cultura de una organización puede variar y estar integrada, diferenciada o fragmentada (Divan 2012, Meyerson y Martin 1987). Una cultura puede estar presente en toda la organización, tanto explícita como implícitamente; y se manifiesta en los valores, creencias y prácticas que subsisten en el tiempo y se transmiten a los nuevos miembros. Si la cultura presenta estas características, entonces, está integrada (Divan 2012, Martin 2004, Rainey 2009, Schein 2004). Por otro lado, la organización puede, también, poseer varias subculturas que pueden coexistir superponiéndose unas con otras y creando armonía,

conflicto o indiferencia entre ellas. Estas subculturas pueden estar, además, integradas, gracias a lo cual existe consenso y claridad sobre las normas, valores y metas generales dentro de los límites de cada una. A lo anterior se le denomina «cultura diferenciada» (Divan 2012, Martin 2004, Rainey 2009). Por el contrario, una cultura organizacional fragmentada es ambigua, multifacética y cambia constantemente, debido a que las actitudes y normas del grupo son resultado de eventos específicos o cambios externos (Divan 2012, Higueta 2012, Martin 2004).

- Herramienta de gestión: Bajo este enfoque, la cultura se concibe como una variable manipulable en pro del desempeño, y la influencia se ejerce a través de las normas y valores que se orientan de acuerdo con los comportamientos deseados (Hatch 1997, Higueta 2012).

Tradicionalmente, las investigaciones sobre cultura organizacional se han basado en la teoría de la perspectiva de niveles de variación al interior de la organización para realizar diversos estudios, dada su aplicabilidad en los contextos organizacionales (Martin 1992). A partir de esta teoría, desarrollaremos nuestra investigación. Específicamente, partiremos de la perspectiva de la diferenciación, entendiendo que existe consenso dentro de las fronteras de las subculturas; que estas subculturas suelen aparecer a lo largo de niveles funcionales, ocupacionales y jerárquicos; y que pueden estar influenciadas por factores demográficos y geográficos, dado que nuestro estudio se desarrolla en un contexto internacional (ej. Aaltio-Marjosola *et al.* 2002).

A partir de las generalidades expuestas anteriormente, en nuestra investigación, partiremos de la definición de cultura organizacional como aquellos “patrones de creencias y supuestos básicos que un grupo crea, descubre o desarrolla mientras resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, dotándolos de validez por su experiencia pasada y por lo tanto, considera dignos de ser transmitidos a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein 1992: 12 ). Esta definición posee una perspectiva evolutiva, que integra creencias y suposiciones como componentes de la cultura y que son la base de los comportamientos y acciones emprendidas, los cuales –a su vez– refuerzan la cultura. Dicha percepción sirve de base para el sistema y las prácticas de gestión de una organización (Denison y Fey 2003, Schein 1992).

## 2.2 Modelos de cultura organizacional

Desde el punto de vista del *management*, existen dos perspectivas que son parte del enfoque de la cultura organizacional. La perspectiva orientada al desempeño-procesos y la perspectiva orientada al ser humano-valores (Aktouf 1990, Morcillo 2006, Apospori *et al.* 2008). Por un lado, la orientación al desempeño es el grado en el que una organización alienta y premia a los miembros del grupo con el fin de alcanzar altos estándares, mejores rendimientos y excelencia operativa. Este enfoque ve la cultura como una herramienta para fomentar el compromiso y alcanzar los objetivos (Javidan 2004, Soemaryani y Rakhmadini 2013). Por otro lado, la orientación al ser humano es el grado en el que una organización alienta y premia a los miembros del grupo por su forma de ser y el buen trato hacia los demás. Los valores corporativos son propuestos por la organización y se alinean con los valores personales de los miembros de la organización (Qubein 1999, House *et al.* 2004). A continuación, presentamos un cuadro resumen de los modelos relacionados con estos enfoques.

**Tabla 3. Enfoque orientado al ser humano**

| Autor               | Modelo                             | Descripción   |
|---------------------|------------------------------------|---|
| Shein (1987 y 1990) | Modelo complejo de la organización | Este modelo define las características principales de la cultura existente en una organización. Distingue tres niveles: artefactos, valores y supuestos.<br>I. Artefactos: Este nivel está constituido por la arquitectura, la tecnología, la comunicación, la vestimenta, etc. En este nivel, el análisis es difícil, porque los datos son fáciles de obtener pero difíciles de interpretar.<br>II. Valores: Se refieren básicamente a las creencias del grupo de trabajo que se establecen a partir de los valores que existen en la organización, los cuales determinan si la cultura contribuye o dificulta el logro de metas y objetivos. Los valores gobiernan la conducta y son difíciles de observar directamente.<br>III. Supuestos: Este nivel describe cómo los individuos en la organización piensan sienten y actúan. Está compuesto por cinco dimensiones: la relación de la organización con el ambiente, la naturaleza de la realidad y la verdad, la naturaleza de la naturaleza humana, la naturaleza de la actividad humana y la naturaleza de las relaciones humanas (Shein 1984). Este modelo está limitado por la falta de explicación que genera las conexiones entre los supuestos, valores y artefactos culturales (Shein 1984). |
| Hatch (1993)        | Modelo de la dinámica cultural     | Toma como base el modelo de Shein (1984) e introduce un nuevo elemento a este modelo: los símbolos junto con el enfoque simbólico-interpretativo. Además, describe como procesos las relaciones entre los elementos culturales (artefactos, valores, supuestos y símbolos); de este modo, demuestra que estos elementos culturales se relacionan en un proceso dinámico y circular en los dos estados de la cultura: estabilidad y cambio (Hatch 1993). El modelo trata de articular los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación, y sostiene que ninguno de estos procesos puede sustentarse de manera aislada (Hatch 1993).   |

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 4. Enfoque orientado al desempeño**

| Enfoque orientado al desempeño |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| Autor                          | Modelo                                   | Descripción  |
| Cameron y Queen (1999)         | Modelo <i>competing values framework</i> | <p>Este modelo presenta dos dimensiones: la estabilidad versus flexibilidad –que hace referencia al orden y control–, y los valores contrapuestos, que implica que la empresa tiene una orientación interna y externa. A partir de estas dos dimensiones, el modelo define cuatro tipos de culturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clan</li> <li>• Adhocrática</li> <li>• Jerárquica</li> <li>• De mercado</li> </ul> <p>Estas se pueden definir en función de seis rasgos que pueden ser utilizados como señales con el fin de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales de su organización: (1) las características dominantes de la organización, (2) el estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización, (3) la gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados, (4) el vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida, (5) el énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización y (6) el criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización (Naranjo y Ruiz 2012). Cabe anotar que Cameron y Quinn (1999) sugirieron un enfoque cuantitativo. Desarrollaron el instrumento de evaluación de cultura organizacional OCAI (Štreimikienė y Mikalauskienė 2012).</p> |
| Trompenaars y Woolliams (2003) | Modelo de la diversidad cultural         | <p>La cultura en una organización está modelada no solamente por las tecnologías y los mercados que la influyen, sino también por las preferencias culturales de los líderes y los empleados. Existen tres aspectos destacables en la cultura organizacional según Trompenaars y Woolliams (2003): las relaciones generales entre los empleados y la organización, el sistema de autoridad jerárquico que determina a los superiores y subordinados, y las visiones generales de los empleados sobre el destino de la organización, sus propósitos y sus metas.</p> <p>De acuerdo con este modelo, en las organizaciones, es posible mencionar dos dimensiones para distinguir las culturas organizacionales, lo cual genera cuatro cuadrantes: igualdad-jerarquía y orientación a la persona-orientación a la tarea.</p> <p>De esta manera, es posible definir cuatro tipos de cultura organizacional, que varían considerablemente con respecto a las formas de pensar, aprender, motivar, resolver conflictos y recompensar. Esta categorización ayuda al análisis organizacional, pero tiene también el riesgo de tipificar o realizar estereotipos para simplificar algo que es complejo. Los cuatro tipos de cultura organizacional son la familia, la torre Eiffel, el misil guiado y la incubadora (Trompenaars y Woolliams 2003)</p>        |



| Enfoque orientado al desempeño |   |   |
|--------------------------------|---|---|
| Autor                          | Modelo  | Descripción   |
| Denison (1990)                 | Estudio de la cultura organizacional de Denison | Este modelo identifica los rasgos fundamentales de la cultura organizacional. Sostiene que la cultura organizacional se puede describir por cuatro dimensiones generales: Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia. Cada una de estas dimensiones contiene tres subdimensiones.<br>La Participación posee las subdimensiones de empoderamiento, orientación del equipo y desarrollo de capacidades. La Consistencia cuenta con las subdimensiones de núcleo de valores, acuerdo, coordinación e integración. La Adaptabilidad posee las subdimensiones creando cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional. Por último, la Misión cuenta con las subdimensiones de dirección e intención, metas y objetivos, y visión.<br>El modelo de Denison también permite describir ampliamente las culturas tanto de manera externa como de manera interna, y se ha utilizado típicamente para diagnosticar problemas culturales en las organizaciones. Este modelo concibe a la cultura no como orgánica y natural, sino como un activo competitivo manipulable y manejable. Asimismo, se debe considerar que este modelo explora la relación entre la cultura organizacional y la efectividad, analizando las características culturales que tienen un impacto positivo en la organización. |

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para el desarrollo del presente estudio, partiremos del enfoque de la cultura organizacional orientada al desempeño, debido a que entendemos que la cultura organizacional incide sobre la efectividad de los resultados de una organización, lo cual la convierte en un componente de importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (ej. Naranjo y Ruiz 2012).

Nuestro trabajo se centrará en el modelo Denison (1990), puesto que ha sido ampliamente validado en diferentes países y diversos sectores de la industria. Este modelo ha determinado correlaciones positivas entre la cultura organizacional y los factores motivacionales en los empleados, tales como el *engagement*, lo cual permite que su aplicabilidad trascienda un entorno de negocios real. Este modelo articula apropiadamente la teoría y la práctica, lo que lo convierte en una herramienta de gestión muy útil para las organizaciones que enfrentan diferentes retos que requieren gestión de cambio a partir de modificaciones de la cultura de la organización (Baker 2004, Denison y Mishra 1995, Denison y Neal 2003, Denison 2010).

### 3. Las relaciones entre la cultura organizacional y el *engagement*

Actualmente, para que las organizaciones se desarrollen y sean sostenibles en el tiempo, se necesita que los trabajadores demuestren una serie de actitudes y comportamientos que contribuya con el éxito de la misma. De ahí, surge la importancia de contar con trabajadores

*engaged*, puesto que se ha demostrado que los trabajadores con altos niveles de *engagement* son aquellos que demuestran mayor involucramientos emocional, intelectual y físico con sus laborales; mayor actitud positiva; y mayor predisposición para ejecutar sus labores o para generar mejores resultados y satisfacción para el cliente, entre otros (ej. Harter *et al.* 2002, Sacks 2006, Schaufeli *et al.* 2002, Schaufeli 2013).

Desde el punto de vista de los factores organizacionales que forman parte de los recursos laborales, la cultura organizacional es un impulsador del *engagement*, dado que las acciones y comportamientos de los individuos no se determinan de manera individual, sino –por el contrario– son producto de una cultura dada, determinada por valores, normas y creencias compartidas (Deshpandé y Webster 1989, Hobfoll 2001, McBain 2007, Siehl y Martin 1984). En esta línea, varios autores coinciden en que la cultura organizacional predice el nivel de *engagement*, pues impacta en la medida en que los empleados demuestran o crean un ambiente *engaged* consensuado como parte de un poderoso sistema de valores transmisible a los miembros de la organización. Es así como la cultura organizacional brindará apoyo para la creación del *engagement* en los colaboradores, lo cual la convierte en un factor impulsador del mismo (Krog 2014, McBain 2007, Robinson *et al.* 2004). Cabe anotar que estudios han demostrado relaciones positivas entre cultura organizacional y *engagement*. Se entiende que el *engagement* es el resultado de una cultura organizacional saludable, al mismo tiempo que se sostiene que organizaciones con culturas fuertes cuentan con personal altamente *engaged* (Denison 2010).

Organizaciones con una visión convincente, con una misión clara que permita a los colaboradores sentir que pueden hacer la diferencia y a los líderes ser coherentes entre lo que dicen y lo que realizan, tendrán más probabilidades de tener personal altamente *engaged*. Cuando la cultura organizacional provee a los trabajadores de recursos motivadores –tales como la oportunidad de ser autónomos e innovadores, propios de culturas de apoyo, aprecio e innovación– la organización contribuye a crear *engagement* en los empleados (Bakker *et al.* 2007; Crawford *et al.* 2010, Denison 2010, Hackman y Oldman 1976, Saks 2006, Suharti y Suliyanto 2012).

Empíricamente, ha sido estudiada la relación entre los diferentes tipos de la cultura organizacional y el *engagement*, y se ha puesto de manifiesto la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre los diferentes rasgos de la cultura organizacional y el *engagement* de los trabajadores, lo cual indica, por ende, una influencia de la cultura

organizacional sobre el *engagement*. Sin embargo, estas investigaciones son muy recientes, y se requiere un análisis mayor y más amplio con el fin de establecer una relación directa que involucre una variable de alto nivel como un predictor de *engagement* (Krog 2014, Moshref y Ahmadi 2013, Soemaryani y Rakhmadini 2013).

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, el presente estudio plantea la siguiente hipótesis:  
H1: Los tipos de la cultura organizacional predicen el *engagement* laboral

#### **4. El rol de la orientación cultural: individualismo-colectivismo en la relaciones entre cultura organizacional y *engagement***

Varios autores argumentan que las relaciones entre la cultura organizacional y el *engagement* no son necesariamente directas, sino que involucran factores a nivel contextual, individual y organizacional (ej. García 2005, Hofstede 1979). En específico, estudios han determinado que las empresas que operan globalmente y –en consecuencia– cuentan con una fuerza laboral de distintas nacionalidades en diversas regiones están expuestas a enfrentarse con diferencias en las características de los valores culturales de las personas, denominadas también «orientación cultural» (Hidalgo *et al.* 2007; Kirkman *et al.* 2006, Omar y Urteaga 2008, Tsui *et al.* 2007). Es así que las diferencias en la orientación cultural podrían intervenir en la dinámica al interior de las organizaciones que operan internacionalmente, puesto que esta orientación cultural guía u orienta las creencias, valores, preferencias y normas de las personas. Como consecuencia, influyen en la manera que interpretan y procesan información y toman decisiones (cognición), así como en sus sentimientos y en sus motivaciones (emociones), actitudes, comportamientos y la forma de interrelacionarse con los demás. Ello se traduce y materializa en todas aquellas acciones que llevan a cabo en el entorno organizacional (Garibaldi de Hial 2006, Omar y Urteaga, 2009, Oyserman *et al.* 2002).

La orientación cultural ha sido analizada a través de tres aspectos principales, de los cuales se derivan principalmente cinco dimensiones básicas: (i) relación con las personas –vinculada con tres dimensiones: la distancia de poder, masculinidad versus feminidad, el individualismo versus colectivismo–; (ii) relación con la naturaleza –de la cual deriva la dimensión control de la incertidumbre–; y (iii) relación con el tiempo –de la que deriva la dimensión orientación en tiempo (pasado, presente y futuro)– (Hofstede 1980, Trompennars 1993).

La dimensión de valores individualismo-colectivismo, denominada también como la orientación colectivista, es considerada como una de las estructura más profundas de las diferencias culturales (Nazarian *et al.* 2014, Triandis y Suth 2002). En esta línea, estudios han demostrado que este constructo produce importantes conocimientos acerca de los procesos psicológicos de los individuos, así como también se han identificado otros valores culturales que pueden estar relacionados conceptual y empíricamente con este valor. Varias investigaciones han evidenciado relaciones entre el individualismo-colectivismo, y los resultados psicológicos, tales como la autoevaluación y los procesos cognitivos, entre otros. Esta dimensión ha sido, además, la más analizada en relación con los valores asociados al entorno laboral (Alavi y McCormick 2004, Blondel y Inoguchi 2006, Oyserman *et al.* 2002). Por ello, en el presente estudio, nos centraremos en el análisis de esta dimensión.

En términos generales, la dimensión individualismo-colectivismo se define como el grado en el que el individuo comparte creencias, normas, roles y definiciones con una orientación al «yo» o al grupo. Las personas o sociedades con una orientación cultural individualista se caracterizan por valorar la autonomía de las personas y su independencia emocional con respecto a los grupos sociales, mientras que las personas o sociedades con una orientación cultural colectivista rescatan la tradición heredera y privilegian los intereses grupales (ej. Thomas 2008).

Además, la orientación cultural –en particular, la dimensión de los valores individualismo-colectivismo– podría manifestarse en dos niveles diferentes: el cultural, que hace referencia al énfasis que los grupos culturales conceden a la vida personal o grupal; y el individual, que se refiere al conjunto de sentimientos, creencias y actitudes de cada persona orientadas a la preocupación o no por el otro. El presente estudio adoptó la tendencia predominante de las investigaciones recientes de estudiar la orientación cultural colectivismo desde la perspectiva individual (Clugston, Howell y Dorfman 2000, Ramamoorthy y Flood 2002).

Según el proceso motivacional propuesto en el modelo JD-R de Demerouti *et al.* (2001), la cultura organizacional es concebida como un recurso laboral a nivel organizacional y está relacionada con el *engagement* en el trabajo, en la medida en que puede crear un ambiente *engaged* consensuado como parte de un poderoso sistema de valores, normas y creencias compartidas transmisible a los miembros de la organización (Krog 2014, McBain 2007, Robinson *et al.* 2004). Por otro lado, la orientación colectivista de una persona, conceptualizada como un recurso personal, podría afectar la manera en que las personas sienten, comportan, desenvuelven y controlan las diversas situaciones que enfrentan en la organización (ej., Kristof-Brown *et al.* 2005). Este acercamiento,

también, es congruente con la teoría de ajuste entre la persona y su entorno, o teoría persona-entorno –o *Person-Environment fit literature* (P-E)– (Kristof-Brown *et al.* 2005), que sugiere que los valores de las personas podrían alterar el impacto de las características del trabajo. Es así que, conforme más se ajustan los recursos puestos a disposición por la organización y los recursos personales, podría existir una mayor contribución en la dinámica en pro de un óptimo funcionamiento y cumplimiento de los objetivos por parte de los colaboradores (Edwards y Shipp 2007).

En esta línea, Hobfoll (2002) plantea la teoría de conservación de recursos (COR), según la cual los recursos personales (por ejemplo, la orientación colectivista) son fundamentales e incluyen –además de objetos, condiciones y energías– las características personales como recursos potenciales. De acuerdo con la teoría COR, las características personales pueden ser recursos importantes, en la medida en que sean valorados por la persona y faciliten el acceso a otros recursos valiosos (ej., cultura organizacional), por lo que pueden ser definidos como aquellos recursos personales que apoyan a los individuos a controlar, manejar e influir de manera exitosa en su entorno (Hobfoll *et al.* 2003).

De este modo, de acuerdo con la teoría COR (Hobfoll 2002), y en relación con los recursos personales, se plantean tres principios para mantener altos niveles de *engagement*, dentro de la dimensión del valor de la orientación colectivismo: (i) evitar la pérdida de recursos, (ii) invertir recursos para promover la generación de nuevos recursos y (iii) considerar la ganancia o pérdida de recursos como parte de un ciclo que puede dificultar o mejorar las capacidades de las personas para adquirir recursos en el futuro (Gorgievski y Hobfoll 2008).

Tomando en consideración el modelo JD-R (Demerouti *et al.* 2001), la teoría COR (Hobfoll 2002) y el modelo de ajuste P-E (Kristof-Brown *et al.* 2005), se puede inferir que la orientación colectivismo podría explicar las diferencias en las relaciones entre la cultura organizacional y el *engagement*, en la medida en que el individuo perciba que dicho recurso personal se ajusta o no con las características de la cultura organizacional y, en consecuencia, esté motivado a tener mayores niveles de *engagement*. A partir de lo expuesto anteriormente, planteamos la siguiente hipótesis: H2: La orientación cultural colectivismo explica las diferencias en las relaciones entre los tipos cultura organizacional y *engagement*.

### **Capítulo III. Metodología**

En el presente capítulo, se desarrolla la metodología utilizada en la investigación. Por ello, se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación y configuración de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

#### **1. Diseño de la investigación**

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental transaccional, debido a que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición y tiempo únicos; y no se aplicaron estímulos a la muestra ni manipularon deliberadamente las variables (Hernández *et al.* 2010).

#### **2. Muestra**

En el presente estudio, el muestreo fue de tipo no probabilístico, debido a que los trabajadores seleccionados fueron participantes voluntarios que cumplen con los criterios del estudio de investigación (Hernández *et al.* 2010). Adicionalmente, un análisis preliminar de los datos no reveló diferencias sistemáticas. La muestra estuvo compuesta por 219 colaboradores de los 4182<sup>1</sup> trabajadores dependientes que pertenecen a 9 sedes de la organización a nivel global. Se entregaron 374 cuestionarios y 223 fueron devueltos. De la muestra obtenida, se consideraron válidos solo 219 participantes. Cabe anotar que se eliminaron los participantes que no completaron todos los cuestionarios.

En cuanto a las características sociodemográficas y organizacionales de los participantes en el estudio, como se puede apreciar en la tabla 5, el 76,3% de la muestra es de género masculino y el 23,6% femenino. Con respecto a su lengua nativa, el 43,9% de los participantes tenían al inglés como lengua materna y 56,1% hablaba español. En cuanto a su nacionalidad, 24,7% proviene de Colombia, 18,7% de Canadá, 17,8% de Estados Unidos, 15,5% de Perú, 9,1% de Bolivia y 14,2% de otros países. En cuanto a la modalidad de trabajo, 79,5% es de asignación local; y 20,5%, de asignación internacional. En lo referente a la sede, 26% trabaja en Perú; 20,5%, en Colombia; 20,5%, en Estados Unidos; 16%, en Canadá; 9,1%, en Bolivia; y 7,9%, en

---

<sup>1</sup>Lista del total de trabajadores dependientes, actualizada a Septiembre de 2014 y proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos a solicitud de la presente investigación.

otras sedes. Con respecto al tipo de cargo, el 50,9% ocupa mandos altos; el 20,5%, mandos medios; y 27,9%, mandos bajos. Por último, sobre el tiempo de vinculación, 11,4% trabajan en la organización por menos de un año; 27,9%, entre uno y tres años; y 60,7%, por más de tres años.

**Tabla 5. Descripción sociodemográfica de la muestra**

| VARIABLES             | Distribución                  |                                     |                                  |                      |                        |                       |
|-----------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| Género                | <b>Hombre</b><br>76,4%        | <b>Mujer</b><br>23,6%               |                                  |                      |                        |                       |
| Lengua nativa         | <b>Español</b><br>56,1%       | <b>Inglés</b><br>43,9%              |                                  |                      |                        |                       |
| Tipo asignación       | <b>Local</b><br>79,5%         | <b>Expatriado</b><br>20,5%          |                                  |                      |                        |                       |
| Tipo de trabajo       | <b>Mando alto</b><br>51,6%    | <b>Mando medio</b><br>20,5%         | <b>Mando bajo</b><br>2,9%        |                      |                        |                       |
| Nacionalidad          | <b>Colombia</b><br>24,7%      | <b>Canadá</b><br>18,7%              | <b>EE.UU.</b><br>17,8%           | <b>Perú</b><br>15,5% | <b>Bolivia</b><br>9,1% | <b>Otros</b><br>14,2% |
| País donde trabaja    | <b>Perú</b><br>26%            | <b>Colombia</b><br>20,5%            | <b>EE.UU.</b><br>20,5%           | <b>Canadá</b><br>16% | <b>Bolivia</b><br>9,1% | <b>Otros</b><br>7,9%  |
| Tiempo de vinculación | <b>Menor a 1 año</b><br>11,4% | <b>Entre 1 y tres años</b><br>27,9% | <b>Más de tres años</b><br>60,7% |                      |                        |                       |

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Instrumentos de medición

Debido a que los participantes tenían como lenguas nativas el español e inglés, todas las herramientas fueron usadas en ambas lenguas. Se utilizó la técnica tradicional de traducir/traducir de vuelta (*translation/back-translation*) para asegurar la confiabilidad de los instrumentos. Todos estos tuvieron niveles aceptables de confiabilidad (tabla 6). En el presente estudio, se aplicaron tres instrumentos. A continuación, se describen las características de cada uno.

#### 3.1 Engagement

Se evalúa el *engagement* mediante el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), de Schaufeli y Bakker (2003). Esta escala evalúa el estado afectivo-motivacional positivo relacionado con el bienestar laboral. Contiene tres dimensiones y subescalas: vigor, dedicación, absorción. La

subescala de vigor fue evaluada con tres ítems (ej. «En mi trabajo me siento lleno/a de energía»). Del mismo modo, la subescala de dedicación estaba compuesta por tres ítems (ej. «Estoy entusiasmado/a con mi trabajo»), así como la subescala de absorción (ej. «Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo»). La escala Likert utilizada fue de seis puntos, en un rango de 1 (nunca) a 6 (siempre).

### **3.2 Cultura organizacional**

Se aplicó la *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) de Denison y Neale (2000). Está compuesta por 60 ítems, evaluados en una escala de Likert de cinco puntos, en el que el 1 representa «totalmente en desacuerdo» y 5 «totalmente de acuerdo». Evalúa la presencia cuatro dimensiones principales de cultura organizacional (cada una compuesta por quince ítems): Involucramiento (ej. «Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización»), Consistencia (ej. «Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales»), Adaptabilidad (ej. «Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo») y Misión (ej. «Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo»).

### **3.3 Orientación cultural colectivista**

Se utilizó la escala de Dorfman y Howell (1988), basada en el marco cultural postulado por Hofstede (1980). El instrumento mide la orientación cultural del individuo: individualismo versus colectivismo. La escala contiene seis ítems, que son respondidos mediante una escala Likert cuyo rango es del uno (totalmente en desacuerdo) al siete (totalmente de acuerdo). Una puntuación por debajo de la media implica una orientación individualista, mientras que una puntuación por encima de la media denota una orientación colectivista (ej. «El bienestar de grupo es más importante que las recompensas individuales»).

## **4. Datos sociodemográficos y laborales**

Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados, tales como género, nacionalidad, lengua nativa y personal a cargo, región donde trabaja, tiempo de trabajo en la empresa, modalidad de trabajo y tipo de cargo.



## **5. Procedimiento de recolección de datos**

En primera instancia, se realizó una prueba piloto, en la cual se utilizaron dos versiones de cada instrumento: una en español y otra en inglés para analizar la confiabilidad de cada uno. Participaron treinta colaboradores de la empresa en la versión en inglés y treinta en la versión en español. En segunda instancia, se realizó la recolección de datos del estudio, mediante la coordinación con Recursos Humanos. Se utilizaron dos modalidades de recolección de datos: en físico y en virtual. Para la versión física, se entregaron sobres con una carta de presentación y las encuestas para obtener los datos del estudio. Posteriormente, los participantes devolvieron dichas encuestas en los sobres cerrados. Las encuestas que se realizaron de manera virtual se desarrollaron a través de Google Doc. Se envió un correo a los colaboradores, en el que se precisaba las indicaciones, junto con un enlace para que pudieran acceder a dicha encuesta.

## **6. Análisis estadísticos**

### **6.1 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos**

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la presente investigación, se utilizó el método de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach. Se analizaron las confiabilidades para las versiones en inglés y español. Por último, se unificaron ambas bases y se obtuvo la confiabilidad total de los instrumentos.

### **6.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra**

En primer lugar, se realizó una prueba Kolmogorov-Smirnov con el objetivo de determinar la distribución de la normalidad de los datos. Se identificó si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas. De acuerdo con los resultados, se utilizó la media, la mediana, la desviación estándar y el rango.

### **6.3 Análisis inferencial-correlacional**

Se utilizó el estadístico de correlación Spearman para medir el nivel de asociación entre las dimensiones de cultura organizacional y *engagement* a fin de explorar las relaciones entre las variables.

#### **6.4 Análisis explicativo de regresiones múltiples**

Se usaron regresiones múltiples jerárquicas y *stepwise* para controlar el efecto de las variables sociodemográficas y organizacionales, y medir el efecto que los cuatro tipos de cultura organizacional tienen sobre *engagement* laboral según los dos tipos de orientación cultural.

## Capítulo IV. Resultados

A continuación, presentaremos los resultados obtenidos en el presente estudio.

### 1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los resultados de los análisis de confiabilidad muestran que las escalas utilizadas presentan confiabilidad, dado que se obtuvo valores de coeficiente alfa de Cronbach mayores a 0,70, con excepción de la escala adaptabilidad de cultura organizacional en la muestra en inglés, que alcanzó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,66. Ello, sin embargo, se considera un valor aceptable para investigación (Murphy y Davidshofer 1988, Ponterotto y Ruckdeschel 2007).

En el análisis Kolmogorov-Smirnov, se halló que las distribuciones de las puntuaciones eran normales en el caso de la variable cultura organizacional, mientras que en la variable *engagement* no era normal. Por tal motivo, se tomó la decisión de aplicar estadísticas paramétricas y no paramétricas de acuerdo con los respectivos análisis. A nivel descriptivo, se reporta el valor máximo, el valor mínimo, la media y la mediana de los variables; y, a nivel inferencial, se aplicó la correlación lineal de Spearman. Los resultados se muestran a continuación.

**Tabla 6. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos**

| Escalas                          | Descriptivo |      |      |      |      | Confiabilidad<br>( $\alpha$ de Cronbach) |         |        |
|----------------------------------|-------------|------|------|------|------|--|---------|--------|
|                                  | Ítems       | M/Me | DS   | Min  | Max  | Total                                    | Español | Inglés |
| <b>1. Engagement</b>             | <b>9</b>    | 5,13 | 0,78 | 2,56 | 6,00 | 0,88                                     | 0,88    | 0,86   |
| <b>2. Cultura organizacional</b> | <b>60</b>   |      |      |      |      |  |         |        |
| 2.1 Involucramiento              | 15          | 3,56 | 0,52 | 1,87 | 4,80 | 0,87                                     | 0,82    | 0,85   |
| 2.2 Consistencia                 | 15          | 3,47 | 0,47 | 2,07 | 4,53 | 0,84                                     | 0,82    | 0,80   |
| 2.3 Adaptabilidad                | 15          | 3,45 | 0,41 | 2,13 | 4,53 | 0,78                                     | 0,76    | 0,66   |
| 2.4 Misión                       | 15          | 3,47 | 0,57 | 1,53 | 4,80 | 0,90                                     | 0,91    | 0,82   |
| <b>3. Orientación cultural</b>   | <b>6</b>    | 4,83 | 1,11 | 1,50 | 7,00 | 0,77                                     | 0,77    | 0,77   |

n=219, Español: n=118 , Inglés: n= 101

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la tabla 6, es posible observar que el *engagement* presenta un nivel por encima del valor medio/central esperado (M= 5,13). Con respecto a los tipos de cultura organizacional, aquella de tipo Involucramiento es la más valorada (Me=3,56, Ds=0,52), seguida por las culturas organizacionales de Consistencia (Me=3,47, Ds=0,47), Misión (Me=3,47, Ds=0,47) y

Adaptabilidad (Me=3,45, Ds=0,41). En cuanto a la orientación cultural, se observa que alcanza un valor promedio alto (Me=4,83, Ds=1,11).

## 2. Resultados del análisis correlacional

En la tabla 7, se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables *engagement* y los tipos de cultura organizacional.

**Tabla 7. Correlaciones entre *engagement* y los tipos de cultura organizacional**

|           |                               | <i>Engagement</i> | <b>Cultura organizacional</b> |         |        |         |
|-----------|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|---------|--------|---------|
|           |                               |                   | 1,1                           | 1,2     | 1,3    | 1,4     |
| <b>1.</b> | <b>Cultura organizacional</b> |                   |                               |         |        |         |
| 1.1       | Involucramiento               | 0,39***           |                               |         |        |         |
| 1.2       | Consistencia                  | 0,42***           |                               |         |        |         |
| 1.3       | Adaptabilidad                 | 0,39***           |                               |         |        |         |
| 1.4       | Misión                        | 0,44***           |                               |         |        |         |
| <b>2.</b> | <b>Orientación cultural</b>   | 0,35***           | 0,25***                       | 0,28*** | 0,20** | 0,28*** |

n= 219, \*p < 0,05 , \*\*p < 0,01, \*\*\*p < 0,001

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los resultados observados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y moderada en la relación entre el *engagement* y el tipo de cultura organizacional Misión (rs=0,44, p<0,001), seguida por las culturas organizacionales Consistencia (rs=0,42, p<0,001), Involucramiento (rs=0,39, p<0,001) y Adaptabilidad (rs=0,39, p<0,001). En cuanto a la orientación cultural, se observa que con el *engagement* existe una correlación significativa, positiva y moderada (rs=0,35, p<0,001). En caso de las relaciones con las culturas organizacionales, las correlaciones son significativas, positivas y bajas, como en el caso de Consistencia (rs=0,28 p<0,001), a la que le sigue cultura organizacional Misión (rs=0,28, p<0,001), Involucramiento (rs=0,25, p<0,001) y Adaptabilidad (rs=0,20, p<0,001).

### 2.1 Relaciones de efecto directo

La primera hipótesis (H1) del estudio planteaba que los tipos de la cultura organizacional predicen el *engagement* laboral. Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica de dos etapas, presentada en la tabla 8, permiten apreciar que, en la primera etapa, las variables

de control influyen en los resultados. Se identifica que la variable idioma es la única significativa y explica la varianza total. En la segunda etapa, se aplicó el procedimiento paso a paso (*Stepwise regression*), a fin de identificar los tipos de cultura organizacional que mejor predicen el *engagement*. Se observa que fue necesario aplicar solamente dos pasos. En primer lugar, se observó que los tipos de cultura organizacional Misión ( $\beta = 0,47$ ,  $p < 0,001$ ) e Involucramiento ( $\beta = 0,26$ ,  $p < 0,05$ ) predicen de forma significativa y positiva el *engagement*. En conclusión, de los tipos de culturas organizacionales que explican en conjunto el 12% de la varianza total de *engagement*, el tipo de cultura organizacional Misión explica el 10% y el Involucramiento explica el 2%.

**Tabla 8. Regresión múltiple jerárquica paso a paso (*stepwise*) del efecto de los tipos de cultura organizacional sobre el *engagement***

|                                       | <i>Engagement</i> |              |
|---------------------------------------|-------------------|--------------|
|                                       | $\beta$           | $\Delta R^2$ |
| <b>Step 1: Variables de control</b>   |                   | .14***       |
| Demográficos y organizacionales:      |                   |              |
| Género <sup>a</sup>                   | 0,005             |              |
| Tiempo de trabajo <sup>b</sup>        | 0,001             |              |
| Cargo <sup>c</sup>                    | 0,06              |              |
| Modalidad de trabajo <sup>d</sup>     | -0,06             |              |
| Región <sup>e</sup>                   | 0,13              |              |
| Idioma <sup>f</sup>                   | 0,41*             |              |
| <b>Step 2: Cultura organizacional</b> |                   | 0,10***      |
| Misión                                | 0,47***           |              |
| <b>Step 3: Cultura organizacional</b> |                   |              |
| Involucramiento                       | 0,26*             | 0,02*        |
| Total R <sup>2</sup>                  | 0,26***           |              |

\* $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$ . \*\*\*  $p < 0,001$ ,  $n = 219$ , <sup>a</sup> 0-Mujer, 1-Hombre; <sup>b</sup> Tiempo de trabajo en la empresa definido por meses <sup>c</sup> Cargo: 1-bajo, 2-intermedio, 3-alto; <sup>d</sup> Modalidad de trabajo: 1-local, 0-Asignación internacional; <sup>e</sup> Región: 1- Latinoamérica, 0- Norteamérica ; <sup>f</sup> Idioma nativo: 1- inglés , 0-español

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2.2 Análisis diferencial

La segunda hipótesis (H2) planteaba que la orientación cultural colectivismo explica las diferencias en las relaciones entre los tipos cultura organizacional y *engagement*. Con el fin de comprobarlo, se realizó el análisis de regresión jerárquica para cada uno de los tipos de la orientación cultural, el cual se incluye en la tabla 9. Se puede apreciar que, en los trabajadores que presentan una orientación cultural de tipo colectivismo, las variables de control en conjunto son significativas y explican el 24% de la varianza del *engagement*, lo cual no ocurre en la orientación cultural de tipo individualismo.

En el segundo paso, la cultura organizacional de tipo Misión es significativa en ambos grupos, pero es mayor en el grupo con la orientación cultural individualista ( $\beta=0,64$ ,  $p<0,001$ ) que en el grupo con la orientación cultural colectivista ( $\beta=0,26$ ,  $p<0,05$ ). La cultura organizacional involucramiento no es significativa en ambos grupos de orientación cultural ( $p >0,05$ ). En conclusión, el tipo de la cultura organizacional Misión en el grupo con la orientación cultural individualista explica el 15% de varianza total, mientras que, en la orientación cultural colectivista, la Misión explica el 4% de la varianza total del *engagement*.

**Tabla 9. Regresión múltiple jerárquica paso a paso (*stepwise*) del efecto de los tipos de cultura organizacional sobre el *engagement* por orientación cultural**

|                                       | <i>Engagement</i> |              | <i>Engagement</i>    |              |         |              |
|---------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|--------------|---------|--------------|
|                                       |                   |              | Orientación cultural |              |         |              |
|                                       | $\beta$           | $\Delta R^2$ | <i>B</i>             | $\Delta R^2$ | $\beta$ | $\Delta R^2$ |
| <b>Step 1: Variables de control</b>   |                   | 0,14***      |                      | 0,24***      |         | 0,10         |
| Demográficos y organizacionales:      |                   |              |                      |              |         |              |
| Género <sup>a</sup>                   | 0,005             |              | -0,04                |              | 0,12    |              |
| Tiempo de trabajo <sup>b</sup>        | 0,001             |              | -0,002               |              | 0,01    |              |
| Cargo <sup>c</sup>                    | 0,06              |              | 0,01                 |              | 0,07    |              |
| Modalidad de trabajo <sup>d</sup>     | -0,06             |              | -0,09                |              | -0,12   |              |
| Región <sup>e</sup>                   | 0,13              |              | 0,50                 |              | -0,10   |              |
| Idioma <sup>f</sup>                   | 0,41*             |              | 0,21                 |              | 0,48    |              |
| <b>Step 2: Cultura organizacional</b> |                   | 0,10***      |                      | 0,04*        |         | 0,15***      |
| Misión                                | 0,47***           |              | 0,26*                |              | 0,64*** |              |
| <b>Step 3: Cultura organizacional</b> |                   |              |                      |              |         |              |
| Involucramiento                       | 0,26*             | 0,02*        | 0,18                 | 0,01         | 0,38    | 0,02         |
| Total R <sup>2</sup>                  | 0,26***           |              | 0,29***              |              | 0,27**  |              |

\* $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$ . \*\*\*  $p < 0,001$ ,  $n = 219$ , <sup>a</sup> 0-Mujer, 1-Hombre; <sup>b</sup> Tiempo de trabajo en la empresa definido por meses; <sup>c</sup> Cargo: 1-bajo, 2-intermedio, 3-alto; <sup>d</sup> Modalidad de trabajo: 1-local, 0-Asignación internacional; <sup>e</sup> Región: 1- Latinoamérica, 0- Norteamérica ; <sup>f</sup> Idioma nativo: 1- inglés , 0-español

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Capítulo V. Discusión y conclusiones

En el presente capítulo, realizaremos una sinopsis de la investigación y discutiremos los resultados obtenidos para, a partir de ellos, elaborar las conclusiones de este estudio, presentar sus aportes y su aplicabilidad a la realidad de las organizaciones, y exponer los lineamientos que servirán de punto de partida para futuras investigaciones.

Las tendencias cambiantes del mercado y el entorno de los negocios, derivados de los procesos de globalización, son un reto constante al que se enfrentan las organizaciones, por lo que varios autores coinciden que, ahora más que nunca, la capacidad de las compañías para gestionar su personal es un factor determinante para lograr resultados óptimos (ej. Kataria *et al.* 2013). El *engagement*, también, ha sido reconocido como un aspecto clave para que los colaboradores se muestren dispuestos a alcanzar las metas de la organización que operan a nivel global (ej., Ongel 2014). Es así como, para competir globalmente, contar con colaboradores *engaged* debe ser un objetivo estratégico a corto plazo (Ongel 2014).

El objetivo de la presente investigación fue determinar el nivel predictivo de los tipos de cultura organizacional sobre el *engagement*, teniendo en cuenta la intervención de la orientación cultural. La muestra estuvo conformada por 219 colaboradores que pertenecen a 9 sucursales de la organización que opera a nivel global. Se plantearon dos hipótesis principales. La primera propuso que los tipos de cultura organizacional predicen el *engagement* laboral. Una vez establecido el primer objetivo, continuamos el análisis, considerando la influencia del contexto global de la organización, para verificar cómo la orientación cultural explica las diferencias en la predicción de los tipos de cultura organizacional sobre el *engagement*. A partir de lo anterior, planteamos como segunda hipótesis que existen diferencias, según los tipos de cultura organizacional, que predicen el *engagement* laboral de acuerdo con la orientación cultural individualismo-colectivismo.

Para verificar las hipótesis, se realizaron distintos niveles de análisis. Primero, se realizó un proceso de análisis de la confiabilidad de los instrumentos de medición y los resultados descriptivos de las tres variables. A continuación, se realizó un análisis inferencial-correlacional para establecer la asociación entre los tipos de cultura organizacional, el *engagement* laboral y la orientación cultural. Al encontrar relaciones significativas, se procedió finalmente a realizar un análisis de predicción, a través del análisis de regresión múltiple, con el fin de establecer si los tipos de la cultura organizacional explican el *engagement*, y si la orientación cultural

individualismo-colectivismo actuaría como un factor que explica las diferencias entre dicha predicción. A continuación, se presentan los resultados a nivel descriptivo y explicativo, y sus posibles interpretaciones.

## **1. Resultados hallados**

### **1.1 Resultados a nivel descriptivo**

Los resultados a nivel descriptivo indican que los participantes del estudio demostraron altos niveles de *engagement*. Además, se evidenció que existen varios tipos de cultura organizacional valoradas. Por último, el estudio mostró que la orientación cultural colectivismo es alta. A partir de los resultados obtenidos, se puede afirmar que los participantes muestran de manera consistente una mentalidad positiva y satisfactoria en el trabajo. Esta se caracteriza por la presencia de una iniciativa por esforzarse, incluso, si se presentan obstáculos (vigor); por la presencia de sensaciones de entusiasmo, orgullo, reto y significado (dedicación); y por la presencia de niveles de inmersión tales que se genera un desánimo al detener las labores y una percepción de que el tiempo se consume rápidamente (absorción) (Harter *et al.* 2002, Schaufeli *et al.* 2002).

Con respecto de los resultados de los tipos de la cultura organizacional, se halló niveles de orientación altos hacia la cultura Misión e Involucramiento al interior de la organización. Por un lado, gracias a que se indica a los colaboradores el porqué del trabajo que ejecutan y el cómo sus labores diarias contribuyen a la organización, la cultura Misión muestra un direccionamiento significativo a largo plazo. Ello establece una dirección clara y metas que definen un curso de acción congruente con lo que la organización proyecta en el futuro. Por otro lado, la cultura «involucramiento» plantea la construcción de capacidades, sentido de pertenencia y responsabilidad, lo cual otorga un empoderamiento a los individuos, cualquiera sea su nivel jerárquico. Esto se logra través de sistemas de control informal y voluntario, cuya aplicación tiene como resultado una mayor autonomía del colaborador, quien –al ver aumentado el valor de sus aportes– mejora la calidad de sus decisiones (Denison y Neale 1996).

A pesar de que los rasgos de la cultura Misión e Involucramiento podrían parecer a simple vista contradictorios, debido a que esta podría limitar el involucramiento de algunos colaboradores y declarar una misión clara, estos no necesariamente implican que los colaboradores demuestren apoyo y compromiso. Por otro lado, un alto involucramiento por parte de los colaboradores de



la organización no necesariamente supone un claro sentido de dirección y propósito. Investigaciones han demostrado que las organizaciones eficientes logran resolver estas contradicciones a través de una conexión entre el propósito y la estrategia de la organización, y la responsabilidad y el compromiso de los colaboradores, lo cual permite una comunicación en doble sentido, y genera un personal comprometido y enfocado (ej. Barreto *et al.* 2011, Denison y Neale 1996).

Al abordar el análisis de la orientación cultural, se demostró que los participantes presentan una alta orientación cultural colectivista. Como el individualismo-colectivismo se refiere a la naturaleza de las relaciones que un individuo mantiene con su grupo (ej. organización), en las culturas con orientación colectivista, se resalta la importancia de la unión del grupo. Esto último implica obligaciones mutuas de los miembros, el auto sacrificio y la renuncia a los intereses particulares para sumarse a los intereses del conjunto; al igual que en la interdependencia, la cohesión y la armonía son valorados. Los colaboradores de organizaciones colectivistas tienden a considerar a sus miembros como una extensión de su familia y, en consecuencia, sus relaciones no se limitan al contexto laboral o contractual, sino que trascienden los requerimientos contenidos en la descripción de su cargo (Hakanen *et al.* 2014).

## **1.2 Resultados a nivel explicativo**

La primera hipótesis planteaba que los tipos de la cultura organización predicen el *engagement* de los colaboradores. En relación con los resultados, es posible afirmar que los tipos de cultura organizacional Misión e Involucramiento explican de manera significativa y positiva el *engagement* de los colaboradores en la muestra. En términos generales, este resultado puede ser explicado a través del modelo JD-R (2006), dado que la cultura organizacional es considerada como un recurso laboral de tipo organizacional que es esencial y que puede promover el *engagement*. Los colaboradores, mientras más se identifican con los valores propios de la cultura organizacional, más se encuentran *engaged* (McBain 2007, Krong 2014).

En este sentido, dentro de los factores determinantes para que los colaboradores demuestren altos niveles de *engagement*, se ha establecido, a través de diversas investigaciones, que predictores –tales como la significancia de la labor, el trabajo retador, el logro de metas y objetivos, la oportunidad de realizar contribuciones importantes y de poder emplear diversas habilidades– son importantes. Estos aspectos son consistentes con las características de la cultura Misión, según la cual los colaboradores son capaces de interiorizar e identificarse con la

misión de la organización. Debido a ello, contribuyen con la misma a corto, mediano y largo plazo; es decir, participan de la organización activamente y son más *engaged*. De este modo, se explica la predicción entre las variables (Denison 2002, Kahn 1990, Saks 2006).

Por otro lado, las organizaciones efectivas promueven el mayor compromiso de sus miembros, se caracterizan como “altamente involucradas”, animan fuertemente a la participación de los empleados, y crean un sentido de propiedad y responsabilidad que tienen como resultado altos niveles de *engagement*. Estos aspectos, además del nivel de autonomía y la percepción de que la organización valora la contribución de los colaboradores, son consistentes con las características de la cultura involucramiento y explican la relación entre las variables (Denison 1999, Saks 2006).

La segunda hipótesis planteaba que la orientación cultural individualismo-colectivismo tendría un rol que podría explicar las diferencias en las relaciones entre los tipos de la cultura organizacional y el *engagement* laboral. Los resultados de nuestro análisis manifiestan que la orientación cultural individualismo explica las diferencias en las relaciones entre el tipo de cultura organizacional Misión y *Engagement*. Es así que, cuando la orientación cultural de los colaboradores es individualista, la cultura Misión explica mejor el *engagement* de los mismos, mientras que, cuando la orientación cultural de los colaboradores es colectivista, el tipo de la cultura organizacional Misión y/o Involucramiento no predice las relaciones.

Lo anterior puede ser una manifestación de que, en las organizaciones con culturas nacionales con orientación cultural individualistas, existe un enfoque que cada miembro de la organización tiende a perseguir según su propio beneficio, aunque manteniendo el enfoque del negocio. Por tanto, el conocimiento de las metas de la organización es fundamental y se sustenta en objetivos prefijados. En este sentido, el individualista da importancia a las recompensas basadas en logros personales y a la noción de equidad externa (Hidalgo *et al.* 2007).

Si bien se considera importante el individualismo en el contexto de la cultura Misión, se debe resaltar que, aunque las definiciones de individualismo-colectivismo parecen independientes, la reconceptualización de estas dimensiones permite afirmar que cada persona puede mostrar características de ambas orientaciones en diferentes proporciones. Muchas veces, será el contexto el que definirá el estilo de comportamiento prevaleciente, por lo que es posible enfocar las características de la orientación individualista en acciones que beneficien los objetivos de la organización (Triandis *et al.* 1998, Ramamoorthy y Flood 2002).

Adicionalmente, de las variables de control analizadas, se pudo determinar que el idioma es el factor que más explica las relaciones entre las variables del estudio, debido al hecho de que las personas tienden a asociarse a sí mismas con un idioma en particular (Varma 2007, citado en Truss *et al.* 2013). Este resultado podría tener importantes implicancias al momento de plantear e implementar iniciativas para optimizar las relaciones entre el tipo de cultura y *engagement*, puesto que los colaboradores estarán más predispuestos y tendrán una mayor sensación de pertenencia e involucramiento en las actividades y programas que son capaces de entender e interiorizar, porque se realizan en un lenguaje que les es familiar y con el que se sienten identificados. Además, el proceso para la solución de problemas y el pensamiento crítico cuando el desafío cognitivo es alto se facilitan al realizar la actividad en el idioma nativo, independientemente de que se conozca y se haya estudiado otro idioma por un largo tiempo. De esta manera, el idioma se convierte en una herramienta poderosa y un factor determinante para trabajar estas relaciones.

## **2. Limitaciones y recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones**

El presente estudio tuvo limitaciones que se deben tener en cuenta para posteriores estudios:

- Con respecto a la dificultad en la medición de los conceptos de *engagement* y cultura organizacional: Una primera limitación se genera, debido a que existen múltiples definiciones de los dos constructos objeto del presente estudio, lo que ha ocasionado el surgimiento de distintas teorías y modelos. Se identificaron en nuestro estudio tres perspectivas principales de *engagement* laboral que pueden variar de acuerdo con el grado de valoración que se le otorgue a los aspectos individuales y organizacionales que generan *engagement* (Harter *et al.* 2002, Bakker y Schaufeli 2010). De la misma manera, la cultura organizacional ha sido ampliamente estudiada, y existe gran variedad de definiciones y aproximaciones de este constructo (Griffith- Kranenburg 2013; Schein 1985, 1990). Por ello, se recomienda continuar el estudio de la relación de estas variables empleando las definiciones y modelos de la presente investigación para lograr una validación a través de aportes significativos que permitan, en el futuro, el desarrollo de un modelo que pueda ser aplicado a la realidad de las organizaciones.
- Con respecto al estudio transversal: El diseño del estudio se realizó de manera transversal, es decir, en un momento único. Ello impidió que se pudieran aplicar los instrumentos a través del tiempo con el fin de monitorear y evaluar cambios en la tendencia de la muestra. Debido a esto, se recomienda plantear una metodología de

medición basada en un estudio longitudinal, que evite que los resultados estén influenciados por factores temporales o circunstanciales, con el fin de obtener información que refleje mejor la realidad de las organizaciones (Hernández *et al.* 2010).

- Con respecto al estudio cuantitativo: Existe una variedad de opiniones con respecto a la conveniencia del uso de métodos cualitativos versus cuantitativos para el desarrollo de investigaciones, específicamente para aquellas que estudian factores tales como la orientación cultural y la cultura organizacional (Denison y Mishra 1995). La implementación de la metodología de investigación cuantitativa de este estudio nos permitió mantener el grado de consistencia teórica de la literatura de las variables de estudio. Esto permitió su validación en un sistema teórico específico: la organización sujeta a estudio y sus componentes. Sin embargo, futuras investigaciones pueden adicionalmente integrar la metodología cualitativa para aportar mayor información y validar los resultados desde otra perspectiva (Hernández *et al.* 2010).
- Con respecto al tamaño y sector de la organización, a la presencia geográfica y a la generalización de los resultados: A pesar de que el presente estudio provee una evidencia empírica de la validez de las relaciones entre las variables de estudio en un contexto global, este es aplicable específicamente a la organización sujeta de estudio, por lo que no es posible generalizar los resultados obtenidos de la muestra a otros contextos (Hernández *et al.* 2010). En esa línea, es recomendable que para futuras investigaciones se incluyan organizaciones de diversos tamaños, industrias o sectores, con presencia en otros países y regiones, con una mayor representación de diversas nacionalidades y personal expatriado, empleando los resultados aquí presentados como guía. En el entorno global actual de los negocios, en el que las compañías operan en varios contextos culturales de manera simultánea, resulta muy útil contribuir al desarrollo de un lenguaje teórico que permita describir variaciones acorde a la orientación cultural, valores individuales y culturas organizacionales.
- Con respecto al alcance del estudio: Dentro de los recursos que pueden predecir el *engagement* laboral, solo analizamos aquellos relacionados con los otorgados por la organización, específicamente la cultura organizacional, sin tener en cuenta aspectos personales, que se refieren a la percepción del individuo sobre su capacidad para controlar e influir en su entorno (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson 2003); y aspectos contextuales, ajenos y externos a los colaboradores que forman parte del entorno laboral (Ten *et al.* 2012). Futuros estudios podrían ampliar el análisis incluyendo otras variables que puedan ser evaluadas empíricamente en un contexto global.

## Capítulo VI. Plan de mejora

El presente plan de mejora nos va ayudar a plantear acciones que contribuyan a optimizar los resultados obtenidos en esta investigación. Para que la organización mantenga u optimice el nivel de *engagement* de los colaboradores, se requiere potenciar la cultura que promueve el nivel de *engagement* en la organización y que, según los resultados obtenidos en este, es la cultura Misión. Para la ejecución exitosa de este plan, consideramos importante el involucramiento de los líderes como promotores del *engagement* y de la cultura en la organización, el de los colaboradores como principales protagonistas, así como el mejoramiento de algunos procesos estratégicos y funcionales de gestión humana que nos ayuden a alcanzar los objetivos.

Dado que la organización se encuentra inmersa en un contexto global, y debido a que el idioma es un factor que influye significativamente en los resultados, todas las actividades del presente plan se realizarán simultáneamente en inglés y español. Los resultados mostrados a continuación, producto de la presente investigación, serán las directrices que se empleen para el desarrollo del plan de mejora:

- Los participantes muestran altos niveles de *engagement*.
- La orientación cultural colectivismo es significativa.
- El idioma es un factor importante en la organización.
- La cultura organizacional del tipo Misión predice el *engagement* laboral
- Los colaboradores con una orientación cultural individualista son aquellos que explican mejor las relaciones entre la cultura organizacional Misión y *engagement*.

### 1. Antecedentes

La organización en estudio considera que sus resultados exitosos se deben a sus colaboradores. Cuentan con una declaración estratégica y valores fundamentales que se orientan al logro de resultados, y, aunque la misión se encuentra implícita, esta es reconocida por todos los colaboradores. El objetivo principal de la organización es maximizar la rentabilidad a través de la consecución de mejores resultados y, para lograrlo, es necesario contar con colaboradores *engaged*. En tal sentido, el presente plan de mejora permitirá optimizar los niveles *engagement* para que sean sostenibles en el tiempo, reforzando las características de la cultura Misión y considerando el idioma como factor importante dentro del contexto global.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Se apunta a fortalecer la cultura Misión de la organización a fin de optimizar el nivel de *engagement* de los colaboradores, tomando en consideración la orientación cultural individualista.

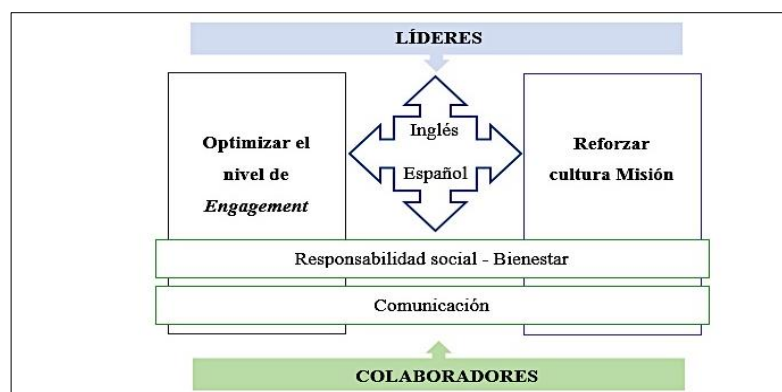
### 2.2 Objetivos específicos

- Optimizar/mantener el alto nivel de *engagement* de los colaboradores
- Fortalecer las características de la cultura Misión
- Considerar el idioma en las prácticas y actividades del modelo de gestión de personas
- Mantener un enfoque con una orientación individualista que beneficie y contribuya al logro de los objetivos comunes

## 3. Plan de mejora

La propuesta de mejora abordará cada uno de los objetivos específicos detallados anteriormente y estará dirigido a dos niveles dentro de la organización, líderes y colaboradores. Además, se trabajará dos aspectos transversales: responsabilidad social corporativa y comunicación.

### Gráfico 3. Enfoque y elementos a desarrollar dentro del plan de mejora



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.1 *Engagement* y cultura organizacional

A partir del modelo JD-R (Demerouti *et al.* 2001), a través de un proceso motivacional, los recursos laborales generan y potencian el *engagement* laboral y, gracias a ello, generan resultados positivos para la organización. El siguiente plan de mejora partirá de la necesidad de trabajar sobre los recursos laborales de la organización, específicamente sobre la cultura organizacional, para lograr el objetivo de optimizar los niveles de *engagement*. Este acercamiento cuenta con amplio soporte empírico y, basándose en la pregunta «¿Qué necesitan los empleados a fin de estar *engaged*?», ofrecerá la oportunidad de contar con mejores condiciones de posicionamiento para el éxito en el futuro.

Priorizando la necesidad de un completo entendimiento y una adecuada comunicación de la misión, visión, objetivos y metas para fortalecer las características de la cultura Misión, nos basaremos en un modelo de meritocracia. Este permitirá definir la dirección de la organización al largo plazo, al brindar lineamientos claros y un entendimiento de las expectativas de la organización hacia cada uno de los trabajadores.

**Tabla 10. Plan de mejora *Engagement* – Cultura organizacional orientado a líderes**

| <b>Estrategia</b>   | <b>Actividad</b>  | <b>Meta</b>  | <b>Indicador</b>   | <b>Recurso</b>  | <b>Tiempo</b>          | <b>Responsable</b>  |
|---|---|--|--|---|------------------------|---|
| Introducción al <i>engagement</i>                                     | Compartir los resultados del estudio, presentando el constructo <i>engagement</i> (antecedentes, importancia y consecuencias)   | 100% líderes   | Número de líderes que conocen los resultados / Número total de líderes | Videokonferencia dirigida por el gerente de RH de cada unidad de negocio            | 1 hora                 | GG de cada unidad de negocio                                  |
|   | Presentar resultados explícitos del efecto del <i>engagement</i> en organizaciones que hayan implementado un enfoque en este constructo y sustentarlo a través de reportes de investigaciones empíricas | Concientizar al 100% de los líderes sobre el gran impacto positivo que conlleva el <i>engagement</i> | Conciencia del impacto del <i>engagement</i> en el negocio             | Test, cartelera, presentaciones   | Constantemente         | RH y GG de la unidad de negocio<br>Gerente global de RH y EVP |
|   | Elaborar una definición consensuada sobre la conceptualización del <i>engagement</i> , a partir del modelo de Demerouti <i>et al.</i> (2001), pero aterrizada a la organización en términos simples     | Unificación del concepto de <i>engagement</i> al interior de la organización                         | Entendimiento del constructo y sus componentes                         | Participación activa de los líderes a través de talleres in situ y telekonferencias | 1 semana               | Todos los líderes   |
| Autogestión del <i>engagement</i>                                     | Desarrollar una conciencia de autogestión de los niveles de <i>engagement</i> que sea direccionada a través del <i>coaching</i>   | Mantener altos niveles de <i>engagement</i>  | Tendencias de nivel de <i>engagement</i> a través del tiempo           | Coach \$80,000  | Continuamente          | Todos los líderes   |
| Tomar responsabilidad por los niveles de <i>engagement</i> del equipo | Implementar auditorías periódicas de <i>engagement</i> como herramienta proactiva y reactiva, analizando tendencias, explorando posibles problemas y soluciones para hacer seguimiento en el tiempo     | Medir el nivel de <i>engagement</i> del 100% del personal  | Número de personas a cargo evaluadas / Número de personas a cargo      | Cuestionario web analizadas por el gerente global de RH                             | 1 mes, cada tres meses | Todos los líderes<br>EVP                                      |



| Estrategia  | Actividad   | Meta   | Indicador   | Recurso  | Tiempo  | Responsable           |
|---|---|--|---|--|---|-----------------------|
| Tomar responsabilidad por los niveles de <i>engagement</i> del equipo |   | <i>Benchmarking</i> con grupos de referencia internos y externos   | Niveles de <i>engagement</i> grupales (Por área) versus niveles de <i>engagement</i> organizacionales<br><br>Niveles de <i>engagement</i> organizacionales versus niveles de <i>engagement</i> del sector | Análisis comparativo de los resultados de la prueba de <i>engagement</i> | 1 mes, cada seis meses                              | Todos los líderes EVP |
|   | Introducir el <i>engagement</i> como un factor clave de la estrategia de la compañía              | Medir el nivel de <i>engagement</i> del 100% del personal  | Número de personas a cargo evaluadas / Número de personas a cargo   | Cuestionario web analizadas por el gerente global de RH                  | 1 mes   | Todos los líderes EVP |
|   | <i>Workshops</i> de <i>engagement</i><br>Reuniones grupales para solucionar problemáticas comunes | Mantener altos niveles de <i>engagement</i> , a través de acuerdo consensuados tomando conciencia del problema comprometiéndose para con la solución. <i>Brainstorming</i> , <i>Design thinking process</i> , juego de roles | Número de <i>workshops</i> desarrollados/<br>Número de problemáticas comunes detectadas   | Facilitadores  | Reuniones trimestrales o extraoficiales de dos días | Todos los líderes     |

| <b>Estrategia</b>   | <b>Actividad</b>   | <b>Meta</b>   | <b>Indicador</b>  | <b>Recurso</b>   | <b>Tiempo</b>   | <b>Responsable</b>                      |
|---|--|---|---|--|---|---|
| Tomar responsabilidad por los niveles de <i>engagement</i> del equipo   | Implementar un componente variable en los bonos por concepto de nivel de <i>engagement</i> exhibido por los colaboradores  | 30% del bono está sujeto a altos niveles de <i>engagement</i> del personal; 90% de los líderes deberá lograr el 100% de este componente | Número de líderes que reciben bonificación / Nro. total de líderes  | US\$ 350.000   | NA  | EVP gerente global RH                   |
| Identificar los componentes de la cultura organizacional Misión reconocidos por los líderes como recursos laborales que determinan el <i>engagement</i> | Entrevistas individuales que permitan identificar los componentes que contribuyen a los aspectos de vigor, dedicación y absorción  | Entrevistar al 90% de los líderes de la organización  | Número de líderes entrevistados / Número total de líderes   | 1 representante del Departamento de RH por unidad de negocio | 45 minutos aproximadamente para cada entrevista durante 3 meses | Gerente de RH de cada unidad de negocio |
| Potenciar componentes identificados de la cultura organizacional Misión que generan <i>engagement</i>   | Enfocar esfuerzos para resaltar aquellos aspectos de la cultura que representan relevancia para los líderes a través de talleres lúdicos, campañas de comunicación, carteles, premiación a los líderes que representan los componentes | Incrementar en un 50% la visibilidad de los componentes identificados   | Identificación de los componentes de la cultura visión inicial / identificación de los componentes de la cultura visión al incrementar los índices de visibilidad | US\$ 50.000  | Constantemente  | RH y GG de la unidad de negocio         |
| Cultura organizacional dominante - Misión   | Hacer mediciones que permitan validar que la cultura organizacional dominante de la organización es Misión   | Hacer de la cultura Misión la cultura organizacional dominante  | Niveles de Cultura Misión / Niveles de la cultura Adaptabilidad, Participación, Consistencia  | Humano   | 1 mes, cada 6 meses   | RH y GG de la unidad de negocio         |
| Planeación estratégica  | Sintetizar y formalizar el plan estratégico de la compañía, promoviendo la participación activa de todos los líderes de la organización  | Planteamiento de misión, visión, objetivos y estrategia de la organización  | NA  | Humano - líderes   | 2 semanas   | CEO, EVP, líderes                       |

| <b>Estrategia</b>      | <b>Actividad</b>  | <b>Meta</b>   | <b>Indicador</b>  | <b>Recurso</b>                          | <b>Tiempo</b>                    | <b>Responsable</b>                         |
|------------------------|---|---|---|---|----------------------------------|--|
| Planeación estratégica | Plasmar el futuro de la compañía a través de frases de fácil recordación, que sean usadas y mencionadas constantemente en todo tipo de comunicaciones   | 100% de los líderes asocien y recuerden las metas de la organización                    | Recordación de las metas a través de las frases                   | Correos, carteleras, reuniones          | Constantemente                   | Líderes                                    |
|                        | Comunicar a fin de año los objetivos, metas e iniciativas por implementar para el siguiente año y en el largo plazo: «Lanzamiento anual»  | Comunicar y hacer partícipes al 100% de los líderes del plan estratégico de la compañía | NA  | Teleconferencia, página web, carteleras | 1 hora                           | CEO, EVP                                   |
|                        | Revisión anual del plan estratégico, a través de una reunión, en donde se promueva la discusión abierta, para revisar el plan estratégico y asegurarse de que los líderes entienden y están alineados a las metas de la compañía, y para crear una « <i>Line of Sight</i> » entre las tareas diarias que se ejecutan y los objetivos que la compañía persigue | 1 reunión anual con todos los líderes de las diferentes unidades de negocio             | Número de reuniones ejecutadas / Número de reuniones programadas  | Humano - líderes                        | 1 día al año                     | GG de cada unidad de negocio, EVP, líderes |
|                        | Reunión trimestral para promover una pausa en las actividades, y revisar el progreso y cumplimiento de las metas y objetivos  | 1 reunión trimestral con todos los líderes de las diferentes unidades de negocio        | Número de participantes / Número total de líderes                 | Humano - líderes                        | 1 día al final de cada trimestre | GG de cada unidad de negocio, EVP, líderes |
|                        | Revisión semanal uno-a-uno para clarificar las metas de la semana y dar la oportunidad de solicitar asesoría, consejo y ayuda   | Todos los lunes los jefes directos deberán reunirse con sus reportes directos           | Número de personas con las que se reunió cada jefe / Número total | Humano - líderes                        | 1,5 horas a la semana            | Jefes directos, líderes                    |

|  |  |  |            |  |  |  |
|--|--|--|------------|--|--|--|
|  |  |  | de líderes |  |  |  |
|--|--|--|------------|--|--|--|

| <b>Estrategia</b>      | <b>Actividad</b>   | <b>Meta</b>   | <b>Indicador</b>  | <b>Recurso</b>                             | <b>Tiempo</b>  | <b>Responsable</b>                              |
|------------------------|--|---|---|--|----------------|---|
| Planeación estratégica | Potenciar el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización a través de Balance Score Card (BSC)  | Lograr que el 100% de las sedes adopte el BSC   | Nro. de sedes que implementen eficazmente el sistema de medición / Total de sedes                   | Humano                                     | 1 año          | EVP   |
| Reconocimiento         | Implementar la cultura de agradecimiento por logros alcanzados, para lo cual se debe cumplir con las tres fases: (1) agradecer y reconocer públicamente, (2) mencionar específicamente el comportamiento o logro reconocido, y (3) explicar el significado del logro para la compañía y el modo en que se alinea con la estrategia | Lograr un incremento en la cultura del agradecimiento en un 60%                           | Número de agradecimientos   | Humano, email, carteleras, intranet        | Constantemente | Líderes   |
|                        | Implementar un sistema de reconocimiento e incentivo orientado al logro de los objetivos estratégicos  | Lograr que el 100% de incentivos sean otorgados a los líderes con desempeño sobresaliente | Número de colaboradores con desempeño sobresaliente que reciben incentivos / Total de colaboradores | Humano                                     | Trimestral     | EVP, gerente global de RH, GG unidad de negocio |
|                        | Potenciar la sana competencia en la organización otorgando distinciones al líder cuyo equipo tenga un desempeño excepcional de cumplimiento de metas   | Lograr que el 100% de los líderes incentive a sus equipos para obtener el premio          | Número de líderes que obtienen incentivos / Número total de líderes                                 | Humano, email, carteleras, intranet        | Constantemente | Líderes   |
|                        | Premiar actitudes que logren mejores eficiencias y reducción de costos significativos  | Entregar el 8% de ahorro del coste  | Monto repartido / monto total del ahorro  | Financieros acorde a los niveles de ahorro | Anualmente     | EVP, CFO, VP finanzas                           |

| <b>Estrategia</b>                       | <b>Actividad</b>   | <b>Meta</b>  | <b>Indicador</b>  | <b>Recurso</b>      | <b>Tiempo</b>  | <b>Responsable</b>   |
|---|--|--|---|---------------------|----------------|--|
| Reconocimiento                          | Asignar días libres y/o planes vacacionales, pagos por exceder las metas   | Incrementar los niveles de desempeño en un 15%   | Número de colaboradores con desempeño excepcional   | US\$ 45.000         | Anualmente     | EVP, CFO, VP finanzas  |
| Potenciar el talento de la organización | Establecer un plan de promoción basado en desempeño y alineación de metas  | 60% de los cargos directivos sean otorgados a personal interno con desempeño excepcional | Número de líderes promovidos /<br>Número total de líderes<br><br>Número de líderes promovidos /<br>Número total de nuevas vacantes    | Humano              | Constantemente | GG y gerente de RH de cada unidad de negocio, EVP, Líderes, Gerente global de RH |
| Evaluaciones de desempeño               | Modificar la evaluación de desempeño, orientándola al logro de metas y a la contribución de la misión de la compañía | Evaluar al 100% de los líderes   | Número líderes evaluados /<br>Número total de líderes<br><br>Número de líderes con desempeño excepcional /<br>Número total de líderes | Humano, consultoría | Semestral      | Líderes  |

Nota: CEO= *Chief Executive Officer*, CFO= *Chief Financial Officer*, GG=Gerencia general, EVP=Vicepresidente ejecutivo, RH=Recursos Humanos, VP= Vicepresidente  
Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 11. Plan de mejora *Engagement* – Cultura Organizacional orientado a colaboradores**

| <b>Estrategia</b>  | <b>Actividad</b>   | <b>Meta</b>   | <b>Indicador</b>  | <b>Recurso</b>  | <b>Tiempo</b>   | <b>Responsable</b>  |
|--|--|---|---|---|---|---|
| Introducción al <i>engagement</i>  | Compartir los resultados del estudio, presentando el constructo <i>engagement</i> (antecedentes, importancia y consecuencias)  | 100% colaboradores  | Número de colaboradores que conocen los resultados / Número total de colaboradores  | Video conferencia dirigida por el gerente de RH de cada unidad de negocio | 1 hora  | GG de cada unidad de negocio                                      |
| Tomar responsabilidad por los niveles de <i>engagement</i>   | Implementar evaluaciones anuales para medir el nivel de <i>engagement</i> del personal   | Medir el nivel de <i>engagement</i> del 100% del personal             | Número de personas a cargo evaluadas / Número de personas a cargo   | Cuestionario web analizados por el gerente global de RH                   | 1 mes   | Todos los colaboradores EVP                                       |
| Identificar los recursos laborales reconocidos por los colaboradores como determinantes de <i>engagement</i> | Entrevistas individuales que permitan visualizar los recursos laborales que contribuyan a los aspectos de vigor, dedicación y absorción  | Entrevistar al 90% de los colaboradores de la organización            | Número de colaboradores entrevistados / Número total de colaboradores   | 1 representante del Departamento de RH por unidad de negocio              | 45 minutos aproximadamente para cada entrevista durante 3 meses | Gerente de RH de cada unidad de negocio                           |
| Potenciar componentes identificados de la cultura organizacional Misión que generan <i>engagement</i>        | Enfocar esfuerzos para resaltar aquellos aspectos de la cultura que representan relevancia para los colaboradores a través de talleres lúdicos, campañas de comunicación, carteles, premiación a los colaboradores que representan los componentes | Incrementar en un 50% la visibilidad de los componentes identificados | Identificación de los componentes de la cultura visión inicial / identificación de los componentes de la cultura visión al incrementar los índices de visibilidad | US\$ 50.000   | Constantemente  | RH y GG de la unidad de negocio, líderes de las diversas unidades |
| Cultura organizacional dominante - Misión  | Hacer mediciones que permitan validar que la cultura organizacional dominante de la organización es Misión   | Hacer de la cultura Misión la cultura organizacional dominante        | Niveles de cultura Misión / Niveles de la cultura Adaptabilidad, Participación, Consistencia  | Humano  | 1 mes, cada 6 meses   | RH y GG de la unidad de negocio                                   |

| <b>Estrategia</b>      | <b>Actividad</b>   | <b>Meta</b>   | <b>Indicador</b>  | <b>Recurso</b>                 | <b>Tiempo</b>                    | <b>Responsable</b>                         |
|------------------------|--|---|---|--------------------------------|----------------------------------|--|
| Planeación estratégica | Comunicar a fin de año los objetivos, metas e iniciativas por implementar en para el siguiente año y en el largo plazo: «lanzamiento anual»  | Comunicar y hacer partícipes al 100% de los líderes del plan estratégico de la compañía | NA  | Teleconferencia                | 1 hora                           | CEO, EVP                                   |
|                        | Plasmar el futuro de la compañía a través de frases de fácil recordación que sean usadas y mencionadas constantemente en todo tipo de comunicaciones   | 100% de los líderes asocian y recuerdan las metas de la organización                    | Recordación de las metas a través de las frases   | Correos, carteleras, reuniones | Constantemente                   | Líderes                                    |
|                        | Reunión trimestral para promover una pausa en las actividades y revisar el progreso y cumplimiento de las metas y objetivos  | 1 reunión trimestral con todos los líderes de las diferentes unidades de negocio        | Número de reuniones ejecutadas / Número de reuniones programadas<br>Número de participantes / Número total de líderes | Humano - líderes               | 1 día al final de cada trimestre | GG de cada unidad de negocio, EVP, líderes |
|                        | Revisión semanal uno-a-uno, para clarificar las metas de la semana, dar la oportunidad de solicitar asesoría, consejo y ayuda, al mismo tiempo que se muestra claramente el modo en que las actividades diarias contribuyen con el logro de la misión de la organización | Todos los lunes los jefes directos deberán reunirse con sus reportes directos           | Número de personas con las que se reunió cada jefe / Número total de líderes  | Humano - líderes               | 1,5 horas a la semana            | Jefes directos, líderes                    |
|                        | Potenciar el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización a través de BSC   | Lograr que el 100% de las sedes adopte el BSC   | Número de sedes que implementen eficazmente el sistema de medición / Total de sedes                                   | Humano                         | 1 año                            | EVP  |

| <b>Estrategia</b>                       | <b>Actividad</b>   | <b>Meta</b>   | <b>Indicador</b>   | <b>Recurso</b>                             | <b>Tiempo</b>  | <b>Responsable</b>   |
|---|--|---|--|--|----------------|--|
| Reconocimiento                          | Implementar la cultura de agradecimiento por logros alcanzados, cumpliendo las tres fases: (1) agradecer y reconocer públicamente, (2) mencionar específicamente el comportamiento o logro reconocido y (3) explicar el significado de ese logro para la compañía y el modo en que se alinea a la estrategia | Lograr un incremento en la cultura del agradecimiento en un 60%   | Número de agradecimiento / mes   | Humano, email, carteleras, intranet        | Constantemente | Líderes y colaboradores  |
|   | Potenciar la sana competencia en la organización otorgando distinciones a colaboradores con desempeño excepcional  | Lograr que el 100% de los colaboradores tengan incentivos adicionales para exceder los niveles de desempeño | Número de colaboradores que obtienen incentivos / Número total de colaboradores  | Humano, email, carteleras, intranet        | Constantemente | Líderes  |
|   | Premiar actitudes que logren mejores eficiencias y reducción de costos significativos  | Entregar el 4% de ahorro del coste  | Monto repartido / monto total del ahorro   | Financieros acorde a los niveles de ahorro | Anualmente     | EVP, CFO, VP finanzas  |
|   | Asignar días libres por exceder las metas  | Incrementar los niveles de desempeño en un 15%  | Número de colaboradores con desempeño excepcional  | US\$ 20.000                                | Anualmente     | EVP, CFO, VP finanzas  |
| Potenciar el talento de la organización | Establecer un plan de promoción basado en desempeño y alineación de metas  | 30% de vacantes ocupadas por personal interno con desempeño excepcional                                     | Número de colaboradores promovidos / Número total de colaboradores<br>Número de colaboradores promovidos / Número total de nuevas vacantes | Humano                                     | Constantemente | GG y gerente de RH de cada unidad de negocio, EVP, líderes, gerente global de RH |



| <b>Estrategia</b>         | <b>Actividad</b>   | <b>Meta</b>                          | <b>Indicador</b>  | <b>Recurso</b>      | <b>Tiempo</b> | <b>Responsable</b> |
|---------------------------|--|--------------------------------------|---|---------------------|---------------|--------------------|
| Evaluaciones de desempeño | Modificar la evaluación de desempeño, orientándola al logro de metas y contribución a la misión de la compañía | Evaluar al 100% de los colaboradores | Número colaboradores evaluados / Número total de colaboradores<br>Número de colaboradores con desempeño excepcional / Número total de colaboradores | Humano, consultoría | Semestral     | Líderes            |

Nota: CEO= *Chief Executive Officer*, CFO= *Chief Financial Officer*, GG=Gerencia general, EVP=Vicepresidente ejecutivo, RH=Recursos Humanos,  
Fuente: Elaboración propia, 2015.

### **3.2 Individualismo**

A partir de un enfoque individualista, buscaremos el logro de metas personales alineadas con la estrategia de la compañía para contribuir con el logro de los objetivos comunes. Esto se logrará a través de los siguientes aspectos:

- Ofrecer lineamientos para que las personas tengan un mejor entendimiento de sus roles individuales para cumplir con los objetivos y metas deseadas
- Asegurar que los líderes y colaboradores estén comprometidos con las metas y valores de la organización
- Alentar a los líderes y colaboradores a contribuir con el éxito a largo plazo de la organización por medio del desarrollo de sus actividades diarias
- Incrementar el sentido general de pertenencia de los líderes y colaboradores
- Otorgar reconocimientos a los colaboradores que obtengan mejores resultados en congruencia con los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización

### **3.3 Procesos de gestión de personas**

A partir de una adecuada gestión de los procesos buscaremos que el *engagement*, la cultura Misión y la orientación cultural individualista estén propiamente integrados en todo lo que los trabajadores hacen y perciben de la organización. Cada punto de contacto con los empleados, desde la contratación, la incorporación, las revisiones de desempeño e incluso las desvinculaciones, será diseñado para garantizar el fortalecimiento de los tres aspectos en lugar de que se vayan diluyendo en el tiempo.

**Tabla 12. Plan de mejora de los procesos de gestión de personas**

| <b>Estrategia</b>         | <b>Actividad</b>   | <b>Meta</b>  | <b>Indicador</b>   | <b>Recurso</b>                                   | <b>Tiempo</b>             | <b>Responsable</b>                   |
|---------------------------|--|--|--|--|---------------------------|--------------------------------------|
| Descripción de puestos    | Alinear las competencias requeridas por puesto para que estas reflejen las características requeridas para promover el <i>engagement</i> , la cultura Misión y la orientación individualista   | 100% de las descripciones de puesto deben reflejar competencias alineadas a los componentes de <i>engagement</i> , cultura Misión e individualismo   | NA   | Humano, gerentes de RH de cada unidad de negocio | 2 meses                   | Gerente global de RH                 |
| Reclutamiento y selección | Entrevista por competencias. Para ello, se debe atraer y encontrar la persona correcta para el cargo correcto, que demuestre disposición hacia desarrollar altos niveles de <i>engagement</i> , una orientación individualista y características de la cultura Misión. | 100% de candidatos seleccionados cuenta con las competencias requeridas y las actitudes hacia el trabajo deseadas                                    | Número de personas contratadas que cuentan con las competencias / Número total de personas contratadas<br><br>Expectativas organizacionales Vs. Expectativas individuales/grupales | Humano, gerentes de RH de cada unidad de negocio | Constantemente            | Gerente RH de cada unidad de negocio |
| Inducción y orientación   | Proveer herramientas que permitan una visión clara sobre la compañía y otorguen lineamientos claros sobre los comportamientos y actitudes esperados  | 100% del personal que ingresa/reingresa a la organización debe pasar por el proceso de inducción, presentación de la empresa y del puesto de trabajo | Número de personas que pasan por inducción / Nro. total de personas que ingresan   | Humano, gerentes de RH de cada unidad de negocio | Constantemente (1 semana) | Gerente RH de cada unidad de negocio |

| <b>Estrategia</b>   | <b>Actividad</b>   | <b>Meta</b>  | <b>Indicador</b>  | <b>Recurso</b>                                   | <b>Tiempo</b>             | <b>Responsable</b>  |
|---|--|--|---|--|---------------------------|---|
| Inducción y orientación   | Uso de plataforma <i>E-learning</i> que permita mostrar los objetivos estratégicos de la organización  | 100% de colaboradores nuevos interiorizan los objetivos estratégicos de la organización          | Porcentaje de colaboradores nuevos que interiorizan los objetivos estratégicos de la organización | Humano, gerentes de RH de cada unidad de negocio | Constantemente (1 semana) | Gerente RH de cada unidad de negocio                                |
|   | Capacitación en objetivos y metas propias del cargo  | 100% de los nuevos colaboradores conoce los objetivos de su cargo desde el primer día de labores | Test  | Humano, gerentes de RH de cada unidad de negocio | Constantemente            | Gerente RH de cada unidad de negocio, jefe directo                  |
|   | Reinducción periódica a través del uso de herramientas de <i>endomarketing</i>   | Lograr que el 100% de colaboradores refuercen los objetivos estratégicos                         | Número de colaboradores que pasan por reinducción / Número total de colaboradores                 | Humano, gerentes de RH de cada unidad de negocio | Constantemente            | Gerente RH de cada unidad de negocio, jefes directos, colaboradores |
| Gestión del talento - Formación y Capacitación, desarrollo y línea de carrera | Proveer herramientas que permitan potenciar y/o evidenciar los talentos y capacidades de los trabajadores, otorgándoles un mejor entendimiento de la importancia de su rol a través de programas específicos de capacitación | Promociones y ascensos en función al logro de resultados extraordinarios                         | Nro. de ascensos por índice de resultados / Total de ascensos                                     | Humano, gerentes de RH de cada unidad de negocio | Constantemente            | Gerente RH de cada unidad de negocio, líderes                       |
|   | Programa de formación <i>online</i> en su puesto de trabajo: Educa-SAE   | 100% de los trabajadores tienen acceso a la herramienta de formación                             | Número de colaboradores reciben formación / Número total de colaboradores                         | Humano, gerentes de RH de cada unidad de negocio | Constantemente            | Gerente RH de cada unidad de negocio                                |

| <b>Estrategia</b>         | <b>Actividad</b>  | <b>Meta</b>   | <b>Indicador</b>  | <b>Recurso</b>                                   | <b>Tiempo</b>  | <b>Responsable</b>                                   |
|---------------------------|---|---|---|--|----------------|--|
|                           | Programa de línea de carrera:<br>Creciendo en SAE                                     | Incrementar en 30% la promoción de talento interno  | Número de vacantes ocupadas por personal interno / Número total de vacantes                       | Humano, gerentes de RH de cada unidad de negocio | Constantemente | Gerente RH de cada unidad de negocio                 |
| Evaluación de desempeño   | Proceso de evaluación: conociendo nuestro desempeño, alineado a cumplimiento de metas | Mapear los niveles de desempeño del 100% de los trabajadores  | Número de personas evaluadas / Número total de trabajadores                                       | Humano   | Cada 6 meses   | Gerente RH de cada unidad de negocio                 |
| Compensación y beneficios | Actualizar las escalas salariales   | Proveer salarios ajustados a los esfuerzos proveídos por los colaboradores en el desempeño de sus funciones | Empresa versus. mercado   | Humano   | Anualmente     | Gerente RH de cada unidad de negocio                 |
|                           | Proveer beneficios no salariales basado en desempeño y resultados                     | Otorgar beneficios a los trabajadores con desempeño superior  | Número de trabajadores que reciben beneficios con base a desempeño versus estándares de desempeño | Humano, financiero (por definir)                 | Anualmente     | Gerente RH de cada unidad de negocio, jefes directos |

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### **3.4 Promoviendo el bienestar de los colaboradores, parte de la responsabilidad social corporativa**

Además de las múltiples ventajas que conlleva para las organizaciones promover el *engagement* entre sus colaboradores, dada la predisposición que estos demuestran para generar mejores resultados, las organizaciones también promueven –a través de esta iniciativa– la motivación, el bienestar, y la salud física y mental de los individuos en el ámbito personal; asimismo, extienden estos beneficios a los miembros de sus familias y a la sociedad en general (*Engage for Success* 2014). Es así como, a través de una adecuada gestión de personas, las organizaciones pueden mejorar el desempeño general del negocio y, al mismo tiempo, generar un impacto positivo sostenible en el tiempo (Bevan 2010).

La organización deberá redefinir su rol y promover el bienestar de sus colaboradores desde una perspectiva de negocio como parte de su programa de responsabilidad social, a través del *engagement* y la cultura Misión. Bajo la consigna «*Improve your employees' lives*» o «Mejora la vida de tus trabajadores», podemos desarrollar una serie de iniciativas que contribuyan con este enfoque y dan paso a un círculo virtuoso en la relación entre *engagement*, cultura y bienestar.

### **3.5 Comunicación**

La comunicación a todos los niveles y por diversos medios es un elemento clave para ejecutar las iniciativas del plan de mejora y hacer que sean exitosas. Debe haber conexión, coherencia y compromiso en la entrega de mensajes para que haya un intercambio racional y emocional que se traduzca en comportamientos deseados. En ese marco, los trabajadores deberán considerarse los protagonistas de todo lo que suceda al interior y exterior de la organización que directa o indirectamente los afecte de manera significativa. La comunicación debe ser el vínculo más poderoso para empoderar a los líderes e involucrar a los colaboradores. Solo contar con la información actualizada y veraz permitirá tener criterios que guíen la toma de decisiones.

Con el fin de promover la comunicación dentro de la organización, proponemos las siguientes iniciativas:

- Difusión a través de medios *online*, intranet y social media oficiales de la compañía
- Potenciar el uso de medios de comunicación interna para comunicar

- Hacer uso de herramientas de *endomarketing*
- Recurrir al uso de correos trimestrales por parte del CEO, que contengan los eventos más relevantes del periodo
- Desarrollar una herramienta interna que permita a los empleados compartir videos, experiencias, casos de éxito y oportunidades de aprendizaje social *networking*
- Hacer uso de la herramienta web
- Utilizar *webinars*

### **3.6 Propuestas adicionales**

Los resultados del presente estudio reflejan los promedios del total de la muestra. Es recomendable hacer un análisis más profundo enfocado en el personal identificado como *High Potencial* (HiPo) and *Key positions* (KePo) dentro de la organización. De este modo, será posible desarrollar iniciativas que apoyen en el largo plazo, sin caer en el error de considerar los intereses generalizados de la población y asumiendo el riesgo de no descuidar a aquellos colaboradores que agregan más valor al negocio y a la estrategia de la compañía.

## Conclusiones

Por medio de la presente investigación, logramos estudiar la relación existente entre *engagement* y el recurso de la cultura organizacional, en un marco que considera el rol de la orientación cultural en un contexto global, que integra las regiones de Norteamérica, Sudamérica y el Sureste asiático. A partir del análisis realizado, logramos evidenciar que para la compañía sujeta a estudio existen tipos de la cultura organizacional que predicen el *engagement* laboral, y que la orientación cultural colectivista explica las diferencias en las relaciones entre las variables *engagement* y cultura organizacional.

Con respecto a la primera afirmación, se evidenció que los tipos de cultura organizacional Misión e Involucramiento predicen de forma significativa y positiva el *engagement* en los colaboradores de la muestra. La visión de lo que la empresa quiere ser o lograr en el futuro otorga un sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, los cuales se constituyen como componentes de la cultura Misión (Denison y Fey 2003) que generan colaboradores *engaged*. Al mismo tiempo, el empoderamiento otorgado a las personas, el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización, considera el compromiso de los trabajadores y su capacidad de influencia y autonomía como componentes de la cultura Involucramiento (Denison y Fey 2003). Estos, también, son determinantes para promover altos niveles de *engagement*.

En cuanto a la segunda afirmación, logramos concluir que solo las personas con una orientación cultural-individualista explican las diferencias en las relaciones entre la cultura organizacional Misión y el *Engagement*. De acuerdo con dicha orientación, se entiende que cada miembro de la organización tiende a perseguir su propio beneficio, aunque mantiene el enfoque del negocio apuntando hacia el logro de metas comunes manifestadas en la misión y visión de la compañía (Ramamoorthy y Flood 2002).

Adicionalmente, el idioma constituye un elemento poderoso de asociación y apropiación para los colaboradores. En esa medida, es un factor importante a considerar al momento de buscar incrementar los niveles de *engagement* a través de la optimización de la relación con el tipo de cultura Misión. El proveer información y desarrollar actividades en el idioma nativo facilita el proceso cognitivo, lo cual permite entender e interiorizar la información suministrada y dar solución a los problemas. Ello, a su vez, facilitando el pensamiento crítico cuando el desafío



intelectual es alto al proveer un factor de confianza adicional para expresar las ideas abiertamente sin presencia de temor al error por comunicarse inapropiadamente.

Basándose en los hallazgos expuestos anteriormente, la organización estudiada deberá hacer de la cultura Misión la cultura organizacional común dominante en sus diferentes unidades de negocio, además de reforzar las características de la orientación cultural individualismo en acciones que beneficien los objetivos de la organización. En ese proceso, debe considerar el idioma como un factor crítico con miras a incrementar los niveles de *engagement* y gozar de los múltiples beneficios que conlleva para la obtención de resultados positivos el tener colaboradores *engaged*.

## **Bibliografía**

Aaltio Marjosola, Iris; Mills, Albert J. y Helms Mills, Jean (2002). “Exploring Gendered Organizational Cultures”. *Culture and Organization*, vol. 8, núm. 2, p. 77-79.

Albrecht, Simon L. (2012). “The Influence of Job, Team and Organizational Level Resources on Employee Well-Being, Engagement, Commitment and Extra-Role Performance”. *International Journal of Manpower*, vol. 33, núm 7, p. 840-853.

Alavi, S. B. y McCormick, J. (2004). “Theoretical and Measurement Issues for Studies of Collective Orientation in Team Contexts”. *Small Group Research*, vol. 35, p. 111-127.

Alfes, Kerstin y Truss, Catherine (2014). *Employee Engagement in Theory and Practice*. 1ª ed. New York: Routledge.

Aktouf, Omar (1990). “El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo” [Paper]. Quebec: Pul-eska Universidad EAFIT, Medellín, 1, p. 65-94

Arumkumar, Mr. K. y Renugadevi, Ms. R. (2013). “Antecedents and Consequences of employee Engagement –A Hypothetical Approach”. *Journal of Business and Management*, vol. 9, núm. 3, p. 52-57.

Apospori, Eleni; Nikandrou, Irene; Panayotopoulou, Leda; Papalexandris Nancy y Stavrou, Eleni (2008). “Training and Firm Performance in Europe: The Impact of National and Organizational Characteristics”. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, num. 11, p. 2057-2078.

Avant, Kay Coalson y Walker, Lorraine Olszewski (2010). *Strategies for Theory Construction in Nursing*. 5ª ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2013). “La teoría de las demandas y los recursos laborales”. *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 29, p.107-115.

Bakker, A. B. y Oerlemans, W. G. M. (2011). "Subjective Well-Being in Organizations". En K. Cameron y G. Spreitzer (eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press, pp. 178-189.

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia; Schaufeli, Wilmar B. y Xanthopoulou, Desponia (2007). "The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model". *International Journal of Stress Management*, vol. 14, p.121-141.

Bakker, Arnold B. (2006). "The Job Demands- Resources Model: State of the Art". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, núm. 3, p. 309-328.

Bakker, Arnold B.; Llorens, Susana; Schaufeli, Wilmar B. y Salanova, Marissa (2006). "Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model". *International Journal of Stress Management*, vol. 13, p. 378-391.

Bakker, Arnold B. (2001). "Hoe werkomstandigheden van invloed zijn op burnout: Het WEB-model". En C. A. L. Hoogduin, W. B. Schaufeli, C. P. D. R. Schaap y A. B. Bakker (reds.), *Behandelingsstrategieën bij burnout*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum, pp. 21-39.

Bargagliotti, Antoinette (2011). "Work Engagement en Nursing: A Concept Analysis". *Journal of Advanced Nursing*, vol. 68, núm. 6, p. 1414-1428.

Baron, Reuben M. y Kenny, David A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, núm. 6, p. 1173 - 1182. Fecha de consulta: 02/02/2015. <<http://www.public.asu.edu/~davidpm/classes/psy536/Baron.pdf>>.

Barreto, Ligia; Bonilla, María y Gómez, Ignacio (2011). *Perfil cultura y desempeño organizacional en la empresa eco capital internacional S.A.E.S.P.* Chía: Universidad de la Sabana.

Bevan, Stephen (2010). "The Business Case for Employees Health and Wellbeing". *The Work Foundation 2010*. Londres: The Work Foundation. Fecha de consulta: 15/04/2015. <[http://www.theworkfoundation.com/downloadpublication/report/245\\_245\\_iip270410.pdf](http://www.theworkfoundation.com/downloadpublication/report/245_245_iip270410.pdf)>.

Blizzard, Rick (2003). "Employee engagement: Where do hospitals begin?". *The Gallup Poll Tuesday Briefing*, vol. 25, noviembre, p.91

Blondel, Jean y Inoguchi, Takashi (2006). *Political Cultures in Asia and Europe-Citizens, states and societal values*. New York: Routledge.

Buckingham, M. y Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon & Shuster.

Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Editorial Addison-Wesley, Series on Organization. Fecha de consulta: 05/05/2015. <<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360857498.3015organizational%20cult156.pdf>>

Clugston, Michael; Howell, Jon P. y Dorfman, Peter (2000). "Does Culture Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?". *Journal of Management*, vol. 26, p. 5-30.

Crant, J. Michael (2000). "Proactive Behavior in Organizations". *Journal of Management*, vol. 26, p. 435-462.

Crawford, E. R.; LePine, J. A. y Rich, B. L. (2010). "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test". *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, núm. 5, p. 834-848.

Daft, Richard L. y Lane, Patricia (2005). *The Leadership Experience*. 3ª ed. Quebec: Thomson-Southwestern.

Demerouti, Evandelina; Bakker, Arnold B.; Nachreiner, Frielhelm y Schaufeli, Wilmar B. (2001). "The Job Demands - Resources model of Burnout". *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p.499-512.

Denison, Daniel R. (2010). "Organizational Culture & Employee Engagement: What's the Relationship?" *Researchnotes*, vol. 4, issue 3, p. 1 -4.

Denison, Daniel R.; Cho, Hee Jae y Young, Joana (2002). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method* [Working paper]. Lausanne: International Institute for Management Development.

Denison, Daniel R. y Neale, William (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting, MI Aviat.

Denison, Daniel R y Young, Joana (1999). *Organizational Culture and Effectiveness: Validating a Measurement Model* [Working paper]. Ann Arbor: University of Michigan Business School.

Denison, Daniel R. y Neale, William (1996). *Denison Organization Culture Survey: Facilitator's Guide*. Ann Harbor, MI: Aviat

Denison, Daniel R. y Mishra, Aneil K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science. Institute for Operations Research and the Management Sciences*.

Denison, Daniel R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York:Wiley.

Deshpandé, Rohit y Webster, Frederick E. (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda". *Journal of Marketing*, vol. 53, núm 1, p. 3-15.

Divan, Sarah Michele (2012). *Presenting a Strategic Organizacional Culture Framework*. Tesis de Maestría, Departamento de Políticas Públicas y Administración de la Universidad de Sacramento, California.

Dorfman, Peter y Howell, Jon P. (1988). "Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited". En R. N. Farmer y E. G. McGoun (Eds.), *Advances in International Comparative Management*. Londres: JAI Press, p. 127–150.

Edwards, J. R. y Shipp, A. J. (2007). "The Relationship between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework". En C. Ostroff y T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit*. San Francisco: Jossey Bass, p. 209 – 258.

Engage for Success (2014). "The Evidence - Wellbeing and Employee Engagement". *Engaged for Success*, mayo de 2014. Fecha de consulta: 12/12/2014. <<http://www.engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2014/05/wellbeing-and-engagement-04June2014-Final.pdf>>.

Fay, Doris y Frese, Michael (2001). "Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in The 21st Century". *Research in Organizational Behavior*, vol. 23, p. 133-187.

Fey, Carl y Denison, Daniel R. (2003). "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?". *Organization Science*, vol. 14, núm. 6, p.686-706.

Gallup, Inc. (2013). "Employee Engagement insights for U.S. Business leaders. Washington". *Ihrim.org*. Fecha de consulta: 12/12/2014. <[http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport\\_2013.pdf](http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf)>.

García Álvarez, Claudia María (2005). "Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional". En: *Pontifica Universidad Javeriana*, 8 de diciembre de 2005. Fecha de consulta: 11/11/2014. <[http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/mostrar\\_articulo.php?id=114](http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/mostrar_articulo.php?id=114)>.

Garibaldi de Hilal, Adriana V. (2006). "Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement: Findings from a Multinational Company". *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 6, núm. 2, p. 139-167.

Geertz, C. (2005). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

Gorgievski, Marjan J. y Hobfoll, S. E. (2008). "Work Can Burn Us Out and Fire Us Up" [Google académico]. En J.R.B. Halbesleben (ed.), *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. <<http://pop-lab.com/beheer/userupload/papers/39.pdf>>

Grau, Rosa; Llorens, Susana; Peiro, José M.; Salanova, Marisa y Schaufeli, Wilmar B. (2000). "Desde el *burnout* al *Engagement*: ¿Una nueva perspectiva?". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid, vol. 16, núm. 2, p. 117-134.

Griffith-Kranenburg, Daniëlle (2013). “The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Organizational Commitment Within Smes in Suriname, with Job Satisfaction As a Mediator”. Tesis de Maestría, Management and Business Estrategy, FHR Lim A Po Institute for Social Studies – Maastricht School of Management.

Hakanen, Jari, van Hessen, David J., Hu, Qiao, Salanova, Marissa, Schaufeli, Wilmar B., Taris, Toon W. y Shimazu, Akihito (2014). “East is East and West is West and Never the Twain Shall Meet: Work Engagement and Workaholism across Eastern and Western Cultures”. *Journal Behavioral and Social Science*, vol. 1, p.6-24.

Hakanen, Jari; Bakker, Arnold y Schaufeli, Wilmar B. (2006) “Burnout and Work Engagement among Teachers”. *Journal School Psychology*, vol. 43, p. 495-513.

Hakanen, Jari; Bakker, Arnold B. y Demerouti, Evangelia (2005). “How Dentists Cope with Their Job Demands and Stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources”. *European Journal of Oral Sciences*, vol. 113, p. 479-487.

Hackman, J. Richard y Oldham, Gregg (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, núm. 16. Academic Press.

Harter, J. K.; Schmidt, F. L. y Hayes, T. L. (2002). “Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, núm. 2, p. 268–279.

Hatch, M. J. y Schultz, M. (1997). “Relations between Organizational Culture, Identity and Image”. *European Journal of Marketing*, vol. 31, núm. 5, p.356-365.

Hatch, M. J. (1993). “Las dinámicas de la cultura organizacional”. *Revista de la Academia de Gerencia*, vol. 18, núm. 4.

Hernández, Roberto C.; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). *Metodología de la Investigación*. 5<sup>a</sup> ed. México D.F.: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hewitt, Aon (2011). "2012 Trends in global employee Engagement". *AON.com*. Fecha de consulta: 27/01/2015. <[http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012\\_TrendsInGlobalEngagement\\_Final\\_v11.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf)>.

Hidalgo, Pedro; Manzur, Enrique; Olavarrieta, Sergio y Farias, Nazel, (2007). *The National Culture and Its Impact in the Businesses: The Chilean Case. Estudios Gerenciales*, vol. 23, núm. 105 p. 57 -67.

Higueta Lopez, Daimer (2012). "Interiorización de las manifestación culturales en los miembros de la Organización". *Redalyc.org*. Bogotá, vol. 20, núm. 2, p. 127-142.

Hobfoll, S. E.; Johnson, R. J.; Ennis, N. y Jackson, A. P. (2003). "Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes among Inner City Women". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, p. 632-643.

Hobfoll, S. E. (2002). "Social and Psychological Resources and Adaptation". *Review of General Psychology*, núm.6, p. 307–324.

Hobfoll, S. E. (2001). "The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. Lead article". *Applied Psychology*, vol. 50, p. 337-370.

Hofstede, Geert (2001). *Culture Consequences* [En línea]. California: Thousand OAKS. Fecha de consulta: 15/12/2014. <[http://digitalcommons.usu.edu/unf\\_research/53/](http://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/)>.

Hofstede, Geert (1991). *Cultures and organizations: Software of the Mind*. New York: MacGraw-Hill.

Hofstede, Geert (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, Geert (1979). "Value Systems in Forty Countries: Interpretation, Validation and Consequences for Theory". En L. H. Eckensburger, (Ed.), *Cross-Cultural Contribution to Psychology*. Lisse: Sweets y Zeitlinger, p. 389-407.



House, Robert J.; Hanges, Paul J.; Javidan, Mansour; Dorfman, Peter W.; y Gupta, Vipin (eds.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ivancevich, John M. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Javidan, M. (2004). "Performance Orientation As a Cultural Dimension". En R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman y V. Gupta (eds.), *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 239–276.

Jenkins, Stephen. P. (1991). "The Measurement of Income Inequality", *Economic Inequality and Poverty: International Perspectives*. Amonk, NY: Sharpe, Inc., p. 3–38.

Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and DisEngagement at Work". *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 4, p. 692-724.

Kataria, Aakanksha; Gargn, Pooja y Rastogi, Renu (2013). "Psychological Climate and Organizational Effectiveness: Role of Work Engagement". *The IUP Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, núm. 3, p. 33-46.

Karasek, R. (1998). "Demand/Control Model: A Social, Emotional, and Physiological Approach to Stress Risk and Active Behavior Development". *ILO Encyclopedia of Occupational Health and Safety*. 4<sup>a</sup> ed. Genova: Sweden OIT.

Kirkman, B. L.; Lowe, K. B. y Gibson, C. (2006). "A quarter century of Culture's Consequences: A Review of the Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Value Framework". *Journal of International Business Studies*, vol. 36, núm. 3 p. 285-320.

Kristof-Brown, Amy L.; Zimmerman, Ryan D. y Johnson, Erin C. (2005). "Consequences of Individuals Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit". *Personnel Psychology*, vol. 58, núm. 2, p. 281-342.

Krog, Anja (2014). "The Relationship Between Organizational Culture and Work Engagement: A Multilevel Investigation". Tesis de Maestría, Department of Psychology, University of Oslo.

Lanphear, S. (2004). "Are Your Employees Highly Engaged?". *Credit Union Executive Newsletter*, vol. 19, núm. 1-2.

Luthans, F. y Peterson, S. J. (2002). "Employee Engagement and Manager Self-Efficacy: Implications for Managerial Effectiveness and Development". *The Journal of Management Development*, vol. 21, núm. 5. Fecha de consulta: 15/04/2015. <<http://search.proquest.com/docview/216363429?accountid=41232>>.

Macey, William H. y Schneider, Benjamin (2008). "Meaning of Employee Engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, núm. 1, p. 3–30.

MacKenzie, Scott Bradley; Organ, Denis W. y Podsakoff, Philip M. (2006). "Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Maslach, C. y Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). "Job burnout". En: S. T. Fiske, D. L. Schacter y C. Zahn-Waxler (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 397–422.

Martin, Joanne (2004). "Organizational Culture". *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. 2ª ed. Basil Blackwell: Oxford University Press.

Martin, Joanne (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University.

McBain, R. (2007). "The Practice of Engagement: Research into Current Employee Engagement Practice". *Strategic HR Review*. Setiembre-octubre, vol. 6, núm. 6, p. 16-19.

Meyerson, Debra y Martin, Joanne (1987). "Cultural change: An Integration of Three Different Views". *Journal of Management Studies*, vol. 24, núm. 6, p. 624-647.

Morcillo Patricio (2006). *Cultura e innovación empresarial: La conexión perfecta*. Madrid: Thomson-Paraninfo.

Moshref, Mohamma y Anahita, Ahmadi (2013). "Investigating the Roles of Organizational Culture, Leadership Style, and Employee Engagement in Knowledge Transfer". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 3, núm. 9, p. 718-719.

Murphy, K. R. y Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological Testing: Principles and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Naranjo, Julia Clemencia y Ruiz, Yaz Belida (2012). "La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión en revistas científicas". *Redalyc*, vol. 8, p. 286-291. Fecha de consulta: 10/12/2014. <<http://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>>.

Nazarian, Alireza; Atkinson, Peter y Greaves, Lyn. T. (2014). "The Relationship between National Culture and Organizational Culture: Case of Medium and Large Size Organisations in Iran". *The Macrotheme Review, A Multidisciplinary Journal of Global Macro Trends*, vol. 6, núm. 3, p 66-71.

Omar, Alicia y Urteaga, y Florencia Alicia, (2010) "El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional". *Universidad Javeriana*, vol. 9, núm. 1, p. 79-92.

Omar, Alicia y Urteaga, Alicia (2009). "El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional". *Universitas Psychologica*, vol. 9, núm. 1, p. 79-92.

Omar, Alicia y Urteaga, Florencia Alicia (2008). "Valores Personales y Compromiso Organizacional". *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 13, núm. 2, p. 353-372.

Ongel, Elif (2014). "The Relationship between Employee Engagement and Organizational". *The International Journal of Social Sciences*, vol. 25, núm. 1, julio, p. 1-10.

Ouweneel, E.; Le Blanc, P.; Schaufeli, W. B. y Van Wijhe, C. (2012). "Good Morning, Good Day: A Diary Study on Positive Emotions, Hope, and Work Engagement". *Human Relations*, vol. 65, p. 1129-1154.

Oyserman, Daphna y Lee, Spike W. S. (2008). “Does Culture Influence What and How We Think? Effects of Priming Individualism and Collectivism”. *Psychological Bulletin*, vol. 134, núm. 2, p. 311-342.

Oyserman Daphna; Coon, Heather M., y Kimmelmeier, Markus (2002). “Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses”. *Psychological Bulletin*, vol. 128, núm. 1, p. 3–72.

Ponterotto, J. G. y Ruckdeschel, D. E. (2007). “An Overview of Coefficient Alpha and a Reliability Matrix for Estimating Adequacy of Internal Consistency Coefficients with Psychological Research Measures”. *Perceptual and Motor Skills*, vol. 105, núm. 3, p. 997-1014.

Qubein, Nido (1999). “Action takers”. *Executive Excellence*, vol. 16, núm. 10, p.4.

Rainey, Hal G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. By John Wiley & Sons, Inc. San Francisco

Ramamoorthy, N. y Flood, P. (2002). “Employee Attitudes and Behavioral Intentions: A Test of the Main and Moderating Effects of Individualism-Collectivism Orientations”. *Human Relations*, vol. 55, núm. 9, p. 1071–1096.

Rhenen, Willem Van; Taris, Toon W.; Schaufeli, Wilmar B. (2008). “Workaholism, Burnout and Work Engagement: Three of a Kind of Three Different Kinds of Employee Wellbeing?”. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 57, núm. 2, p.173-203.

Robinson, D.; Perryman, S. y Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Rodríguez-Muñoz, A. y Bakker, A. B. (2013). “El Engagement en el trabajo” En B. Moreno-Jimenez y E. Garrosa Hernández (Eds.), *Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Sakari, Taipale; Kirsikkam, Selander y Anttila, Timo (2010). "Work Engagement in Eight European Countries. The Role of Job Demands, Autonomy, and Social Support" [Google académico]. Fecha de consulta: 21/04/2014. <<https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/work-engagement-in-eight-european-countries-the-role-of-job-demands-h1Z074SkKy>>.

Saks, Alan (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, núm. 7, p 600–619.

Schaufeli Wilmar B. (2013). "What is Engagement?". En C. Truss, K. Alfes R. Delbridge, A. Shanz E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. Londres: Routledge.

Schaufeli, Wilmar B. y Bakker, Arnold B. (2010). "The Conceptualization and Measurement of Work Engagement". En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, p. 10-24). Fecha de consulta: 11/11/2014.

<[http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_206.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_206.pdf)>

Schaufeli, Wilmar B. y Salanova, Marissa (2007). "Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations". En S. W. Gilliland, D. D. Steiner. y D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers, p. 135-177.

Schaufeli, Wilmar B. y Bakker, Arnold B. (2004). "Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, núm. 3, p. 293-3.

Schaufeli, Wilmar B. y Bakker, Arnold B. (2003). "Utrecht Work Engagement Scale UWES". Versión 1, portal, *Arnoldbakker.com*. Fecha de consulta: 15/09/2014. <[http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_87.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf)>.

Schaufeli, Wilmar B.; Salanova, Marissa; González-Romá, Vicente y Bakker, Arnold B. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach". *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, p.71-92.

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Schein, Edgar H. (1992). "The Role of the CEO in the Management of Change: The Case of Information Technology". En: T. A. Kochan y M. Useem (Eds.), *Transforming Organizations*. New York: Oxford.

Schein, Edgar H. (1990). "Organizational Culture". *American Psychologist*, vol. 45, p. 109-119.

Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". *Sloan Management Review*, vol. 25, núm. 2, p.3-16.

Siehl, C. y Martin, J. (1984). "The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture?". En: J. G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim y R. Stewart (Eds), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, vol. 7, p. 227-239.

Soemaryani, Imas y Rakhmadini, Dhini (2013). "Work Life Balance and Organizational Culture in Creating Engagement and Performance". *International Journal of Innovations in Business*, vol. 4, núm. 2. Fecha de consulta: 12/01/2015. <<http://www.cibmp.org/journals/index.php/ijib/article/view/69>>.

Štreimikienė, Dalia y Mikalauskiene, Asta (2012). *Comparative Assessment of the Impact of National Culture Dimensions on Traits of Organization Culture*. Fecha de consulta: 15/02/2015. <<https://www3.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/view/131/>>.

Suharti, Lieli y Suliyanto, Dendy (2012). "The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty". *World Review of Business Research*, vol. 2, núm. 5, p. 128–139.

Ten Brummelhuis, L. L.; Bakker, A. B.; Hetland, J. y Keulemans, L. (2012). "Do New Ways of Working Foster Work Engagement?" [Google académico]. *Nova Science Publishers*, núm. 1. Fecha de consulta: 14/04/2015. <<http://www.psicothema.com/pdf/3987.pdf>>.

Thomas, D. C. (2008). *Comparing Cultures: Systematically Describing Cultural Differences*. In *Cross-cultural Management: Essential Concepts*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Triandis, H. C.; Chen, X. P. y Chan, D. K. (1998). "Scenarios for the Measurement of Collectivism and Individualism". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 29, núm. 2, p. 275-289.

Triandis, Harry C. y Suh, Eunkook M. (2002). "Cultural Influences on Personality". *Annu. Rev. Psychol*, vol. 53, p. 133-160.

Trompenaars, Fons y Wooliams, Peter, (2003). *Business across cultures*. West Sussex: Ed. Capstone.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Londres: Nicholas Brealey Publ.

Truss, Catherine; Alfes, Kerstin; Delbridge, Rick; Shantz, Amanda y Soane, Emma (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Londres: Routledge.

Tsui, Anne S.; Nifadkar, Sushil S. y Ou, Amy Yi (2007). "Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations". *Journal of Management 2007*, vol. 33, núm. 3, p. 426-478.

Varma, Roli (2007). *Women in Computing: The Role of Geek Culture Science as a culture*, vol. 16, núm. 4 p. 359-376. Nuevo Mexico: University of New Mexico.

Wu, L. Debbie (2013). "Examining the Antecedents and Consequences of Work Engagement in a Cross-Cultural Context". *ProQuest*. Fecha de consulta: 02/6/2014. <<http://gradworks.umi.com/35/61/3561660.html>>.

## **Anexos**



## **Anexo 1. Cuestionario**

### **Querido miembro del equipo**

Gracias por aceptar compartir con nosotros tus opiniones sobre tu orientación cultural y nuestra cultura corporativa. A través de este cuestionario, queremos conocer la percepción general de nuestros colaboradores sobre los aspectos que nos identifican como organización en un contexto internacional; y, a partir de ello, transformarlos en una de nuestras ventajas competitivas, estableciendo planes de trabajo que contribuyan con un crecimiento coherente con la identidad de la organización.

#### **Indicaciones generales:**

Este cuestionario consta de seis (6) secciones, las cuales deberás completar de acuerdo con las instrucciones indicadas en cada una de ellas. Cabe resaltar, que no hay respuestas correctas o incorrectas y que todos los datos consignados a continuación son de carácter confidencial, por lo que te agradecemos elegir las respuestas con total sinceridad.

Reconocemos que eres una parte fundamental para garantizar el éxito de esta iniciativa y de nuestra compañía.

¡Gracias por tu participación!

## Sección I

En esta sección, queremos conocer las características generales de *la sociedad de tu país* (en el que resides la mayor parte del tiempo o naciste), es decir, la forma como es tu sociedad (no como crees que debería ser). Por favor, responde a las preguntas marcando con una «X» el número que representa con mayor aproximación tus observaciones. Recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas, y las respuestas no valoran si tu sociedad es mejor o peor que otra.

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Medianamente en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Medianamente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------|-----------------------|
| 1                        | 2             | 3                          | 4                              | 5                       | 6          | 7                     |

|   |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | El bienestar de grupo es más importante que las recompensas individuales.                                |   |   |   |   |   |   |   |
| 2 | El éxito del grupo es más importante que el éxito individual.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 3 | Ser aceptado por los miembros de tu grupo de trabajo es muy importante.                                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 4 | Los empleados deben considerar el bienestar del grupo antes de perseguir sus metas personales.           |   |   |   |   |   |   |   |
| 5 | Los gerentes deben alentar la lealtad del grupo, incluso si las personas se ven afectadas.               |   |   |   |   |   |   |   |
| 6 | Se puede esperar que las personas renuncien a sus objetivos con el fin de contribuir al éxito del grupo. |   |   |   |   |   |   |   |

## Sección II

Las siguientes afirmaciones tratan acerca de cómo te sientes en tu trabajo. Por favor, lee cuidadosamente cada afirmación y decide si es que te sientes de esta manera en tu trabajo. Si es que nunca te has sentido en tu trabajo como especifica la afirmación dada, por favor, marca con una «X» el número 0 (cero) en el espacio que está al costado de la afirmación. Si alguna vez te has sentido en tu trabajo como especifica la afirmación leída, indica la frecuencia, marcando con una «X» el número (del 1 al 6) que mejor describa la frecuencia con la que sientes lo descrito.

| Nunca   | Casi nunca         | Rara vez                 | Algunas veces          | Frecuentemente         | Muy frecuentemente       | Siempre          |
|---------|--------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|------------------|
| (Nunca) | (Dos veces al año) | (Una vez al mes o menos) | (Algunas veces al mes) | (Una vez en la semana) | (Dos veces en la semana) | (Todos los días) |
| 0       | 1                  | 2                        | 3                      | 4                      | 5                        | 6                |

|   |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | En mi trabajo me siento lleno de energía                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 2 | Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 3 | Mi trabajo me entusiasma                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 4 | Me dejo llevar por mi trabajo                                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 5 | Mi trabajo me inspira  |   |   |   |   |   |   |   |
| 6 | Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar |   |   |   |   |   |   |   |
| 7 | Soy feliz cuando estoy completamente concentrado en mi trabajo |   |   |   |   |   |   |   |

|   |                                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Estoy orgulloso del trabajo que hago |   |   |   |   |   |   |   |
| 9 | Estoy inmerso en mi trabajo          |   |   |   |   |   |   |   |

### Sección III

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

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

| En esta organización... |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1                       | La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.  |   |   |   |   |   |
| 2                       | Las decisiones se toman en el nivel en el que se encuentra la información más adecuada.                               |   |   |   |   |   |
| 3                       | La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.                       |   |   |   |   |   |
| 4                       | Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.  |   |   |   |   |   |
| 5                       | La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.                            |   |   |   |   |   |
| 6                       | Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.                          |   |   |   |   |   |
| 7                       | Las personas trabajan en equipo.  |   |   |   |   |   |
| 8                       | Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.                    |   |   |   |   |   |
| 9                       | Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.  |   |   |   |   |   |
| 10                      | El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones.                |   |   |   |   |   |
| 11                      | La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.   |   |   |   |   |   |
| 12                      | La capacidad de las personas está mejorando constantemente.   |   |   |   |   |   |
| 13                      | La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.  |   |   |   |   |   |
| 14                      | Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor. |   |   |   |   |   |
| 15                      | A menudo, ocurren problemas, porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.                     |   |   |   |   |   |
| 16                      | Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.  |   |   |   |   |   |
| 17                      | Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.                          |   |   |   |   |   |
| 18                      | Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas empresariales.                   |   |   |   |   |   |
| 19                      | Si ignoramos nuestros valores fundamentales, nos metemos en problemas.  |   |   |   |   |   |
| 20                      | Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.             |   |   |   |   |   |
| 21                      | Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.                             |   |   |   |   |   |
| 22                      | Existe una cultura sólida.  |   |   |   |   |   |
| 23                      | Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa, incluso, frente a problemas difíciles.                                     |   |   |   |   |   |

| En esta organización... |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 24                      | A menudo, tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.   |   |   |   |   |   |
| 25                      | Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.  |   |   |   |   |   |
| 26                      | La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.   |   |   |   |   |   |
| 27                      | Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.                               |   |   |   |   |   |
| 28                      | Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.  |   |   |   |   |   |
| 29                      | El trabajar con una persona que está en otra área de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización. |   |   |   |   |   |
| 30                      | Las metas están alineadas en todos los niveles.   |   |   |   |   |   |
| 31                      | La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.  |   |   |   |   |   |
| 32                      | Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.  |   |   |   |   |   |
| 33                      | Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.   |   |   |   |   |   |
| 34                      | Generalmente, hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.   |   |   |   |   |   |
| 35                      | Las diferentes partes de la organización, generalmente, cooperan entre sí para realizar cambios.                              |   |   |   |   |   |
| 36                      | Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.  |   |   |   |   |   |
| 37                      | Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones.  |   |   |   |   |   |
| 38                      | Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.   |   |   |   |   |   |
| 39                      | Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.   |   |   |   |   |   |
| 40                      | Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.   |   |   |   |   |   |
| 41                      | Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.   |   |   |   |   |   |
| 42                      | Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.   |   |   |   |   |   |
| 43                      | Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.   |   |   |   |   |   |
| 44                      | El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.  |   |   |   |   |   |
| 45                      | Nos aseguramos de que «la mano derecha sepa lo que hace la izquierda».  |   |   |   |   |   |
| 46                      | Existe dirección y un propósito a largo plazo.  |   |   |   |   |   |
| 47                      | Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.                          |   |   |   |   |   |
| 48                      | Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.  |   |   |   |   |   |
| 49                      | Existe una clara estrategia para el futuro.   |   |   |   |   |   |
| 50                      | No es clara nuestra dirección estratégica.  |   |   |   |   |   |
| 51                      | Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.  |   |   |   |   |   |
| 52                      | Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.  |   |   |   |   |   |
| 53                      | Nuestros líderes han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.   |   |   |   |   |   |
| 54                      | Seguimos continuamente nuestro progreso en relación con las metas que hemos establecido.                                      |   |   |   |   |   |
| 55                      | Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.  |   |   |   |   |   |
| 56                      | Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.  |   |   |   |   |   |
| 57                      | Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.   |   |   |   |   |   |
| 58                      | Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.  |   |   |   |   |   |
| 59                      | Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.  |   |   |   |   |   |
| 60                      | Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.                                     |   |   |   |   |   |

¡Gracias por ser parte de esta iniciativa!

Nombre completo: \_\_\_\_\_  
País en el que trabajas: \_\_\_\_\_  
Nacionalidad: \_\_\_\_\_

## **Nota biográfica**

### **Magali Beatriz Bobadilla Yzaguirre**

Es abogada colegiada en España y Perú, y candidata a doctora en Derecho por la Universidad de Salamanca España. Su experiencia profesional se ha centrado en la asesoría y representación legal laboral hacia empresas públicas, privadas y no gubernamentales, como el Tribunal Superior de Justicia de Madrid, Colegio de Abogados de Madrid, Atisae Consultores, Consejo Nacional de la Magistratura Lima, Ministerio Público – FN Lima, entre otras. Actualmente, es coordinadora académica y docente de la Escuela de Derecho de la Universidad Científica del Sur.

### **Carol M. Callata Nosiglia**

Es licenciada en Trabajo Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Perú, con especialización en Gestión de Recursos Humanos para las Organizaciones por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, cuenta con nueve años de experiencia profesional en el ámbito empresarial en el área de Gestión Humana, a cargo de bienestar, clima laboral y comunicación interna. Actualmente, es Jefe de Compensación y Beneficios de Coney Park.

### **Yurany Andrea Caro Rojas**

Es ingeniera industrial, graduada de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito en Colombia. Actualmente, se encuentra cursando el programa de Corporate MBA de la Universidad del Pacífico en Perú y ESADE en España. Además, culminó el Programa de Negocios Internacionales en la Universidad de Georgetown en Washington, EE.UU. Asimismo, es miembro de la Asociación de Gestión de Recursos Humanos SHRM. Cuenta con experiencia laboral a nivel internacional en el sector privado, principalmente, en el sector de gas y petróleo, en las áreas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (HSE) y Recursos Humanos. Actualmente, se desempeña como Gerente Global de Recursos Humanos para una empresa que presta servicios al sector O&G.