

<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1575>

*Artículos científicos*

## **La cultura y el engagement organizacional: el caso de una institución de educación superior**

***Organizational culture and engagement: the case of an institution of higher  
education***

***Cultura e engajamento organizacional: o caso de uma instituição de ensino  
superior***

**José Gerardo Ignacio Gómez-Romero**

Universidad Juárez del Estado de Durango, México

[igomez@ujed.mx](mailto:igomez@ujed.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>

**Roberto Rojero Jiménez**

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Durango, México

[rrojero@itdurango.edu.mx](mailto:rrojero@itdurango.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-5964-2006>

**Francisco Martín Villarreal-Solís**

Universidad Juárez del Estado de Durango, México

[fmvillasol@ujed.mx](mailto:fmvillasol@ujed.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-9251-5084>

### **Resumen**

La cultura organizacional ha determinado el comportamiento de los individuos en las empresas y ha forjado una personalidad colectiva que, según numerosos estudios, influye en la conducta y la productividad de los trabajadores. Por ello, las ciencias administrativas han puesto especial interés en su estudio con la finalidad de determinar su impacto en tópicos como el liderazgo, trabajo en equipo, cohesión social, entre otros. Por tanto, en la presente investigación —sustentada en un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y un diseño no experimental transversal— se procura explicar la influencia de la cultura organizacional en el *engagement* de los trabajadores del Tecnológico Nacional de México,



según los modelos de Cameron y Quinn (2006), y Salanova *et al.* (2000), respectivamente. Para esto, se aplicó un cuestionario a una muestra estadística de 297 trabajadores con 96 % de nivel de confianza y 4 % de margen de error.

Con la información recopilada se construyeron 45 modelos de regresión lineal, y se encontró evidencia estadísticamente significativa de la influencia de la variable predictora sobre la variable dependiente, con valores de correlación  $r^2$  entre 0.251 y 0.319. En concreto, se destaca la dimensión de dedicación del *engagement* como la de mayor influencia por parte de la variable independiente. Además, se observa que la cultura de tipo clan influye de manera más significativa sobre las tres dimensiones de la variable dependiente.

**Palabras clave:** cultura organizacional, *engagement* organizacional, educación superior.

### Abstract

Organizational culture has determined the behavior of individuals in companies, forging a collective personality that numerous studies have shown to influence the behavior and productivity of workers. For this reason, administrative sciences have placed special interest in its study, in order to determine its impact on topics of human behavior such as leadership, teamwork, and social cohesion, among others. This research has a quantitative approach, with a correlational scope and a cross-sectional non-experimental design and its research objective is: To explain the influence of Organizational Culture on the engagement of the workers of the Tecnológico Nacional de México, according to the models of Cameron and Quinn (2006) and Salanova *et al.* (2000) respectively. For this, a questionnaire was applied to a statistical sample of 297 workers with a 96% confidence level and a 4% margin of error. With the information collected, 45 linear regression models were built, finding statistically significant evidence of the influence of the predictor variable on the dependent variable, with  $r^2$  correlation values between 0.251 and 0.319, highlighting the case of the Dedication dimension of engagement as the of greater influence by the independent variable. In addition, it is observed that the clan-type culture is the one that presents a greater influence on the three dimensions of the dependent variable.

**Keywords:** Organizational culture, Organizational *Engagement*, Higher Education.

## Resumo

A cultura organizacional determinou o comportamento dos indivíduos nas empresas e forjou uma personalidade coletiva que, segundo numerosos estudos, influencia o comportamento e a produtividade dos trabajadores. Por esse motivo, as ciências administrativas têm colocado especial interesse em seu estudo para determinar seu impacto em temas como liderança, trabalho em equipe, coesão social, entre outros. Portanto, na presente investigação —baseada em uma abordagem quantitativa, com um alcance correlacional e um desenho transversal não experimental— buscamos explicar a influência da cultura organizacional no engajamento dos trabajadores do Tecnológico Nacional de México, segundo aos modelos de Cameron e Quinn (2006), e Salanova et al. (2000), respectivamente. Para isso, foi aplicado um questionário a uma amostra estatística de 297 trabajadores com nível de confiança de 96% e margem de erro de 4%.

Com as informações coletadas, foram construídos 45 modelos de regressão linear, e foram encontradas evidências estatisticamente significativas da influência da variável preditora sobre a variável dependente, com valores de correlação  $r^2$  entre 0,251 e 0,319. Especificamente, a dimensão dedicação do engajamento se destaca como a de maior influência por parte da variável independente. Além disso, observa-se que a cultura do tipo clã tem influência mais significativa nas três dimensões da variável dependente.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, engajamento organizacional, ensino superior.

**Fecha Recepción:** Febrero 2023

**Fecha Aceptación:** Julio 2023

---

## Introducción

Actualmente, para minimizar las posibles pérdidas en los recursos empresariales, las organizaciones requieren un aprendizaje organizacional constante que permita a la cultura adaptarse a las condiciones altamente competitivas y demandantes de los mercados de bienes y servicios. Por ello, es necesaria más que nunca la gestión de la cultura organizacional, ya que uno de sus más importantes recursos es el talento humano, el cual —si no está comprometido con la organización—buscará otras opciones laborales, lo que generará un aumento en los gastos de reclutamiento y selección de personal. Esta situación es señalada por Aguilar-Hamed *et al.* (2022), quienes afirman que la cultura organizacional es un elemento determinante de la ventaja competitiva, pues si la organización comparte sus valores, podrá hacer los cambios necesarios para cumplir sus objetivos y promover un óptimo desarrollo en el mercado.



## Antecedentes

En años recientes, los estudios para determinar la influencia de la cultura organizacional en el *engagement* se han incrementado (Calderón-Mafud *et al.*, 2020; Grueso-Hinestroza *et al.* 2014; Hidayah y Sari, 2022; John, 2023; Juyumaya, 2019; López *et al.*, 2022; Mendoza-Flórez *et al.* 2020; Mirji *et al.* 2023; Vargas, 2018) y han demostrado la importante influencia entre estas variables.

Por esta razón, y ante la escasa literatura de estas variables en entornos educativos, resulta esencial una investigación que permita determinar la correlación de variables en este sector. En concordancia con esto, el propósito de la presente investigación es explicar la influencia de la cultura organizacional en el *engagement* de los trabajadores del Tecnológico Nacional de México, campus Durango, pues se percibe en la plantilla laboral de la institución un bajo nivel de compromiso con los objetivos organizacionales, lo cual se pudiera justificar por la cultura organizacional que se ha creado en los 75 años de fundación de esa organización.

## Justificación

En la actualidad la volatilidad del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones es de tal magnitud que los cambios a los que están sujetas se producen de una manera dinámica y rápida. Esto provoca que en muchas ocasiones las organizaciones y sus integrantes no tengan la capacidad de responder de manera asertiva a los requerimientos del entorno.

En el caso de las instituciones de educación superior, estas deben actualizar de manera regular los programas de estudios, las estrategias de enseñanza y los requerimientos del mercado laboral para cumplir con las exigencias tanto de los estudiantes como de los futuros empleadores (López Tarango *et al.*, 2022). En palabras de Moreno y Pineda (2019), la cultura organizacional es una herramienta que promueve la adaptación y la subsistencia en un entorno que presiona continuamente, en especial desde el momento en que se decretó la pandemia del covid-19.

En efecto, esta emergencia sanitaria obligó a todas las instituciones a migrar a entornos virtuales, lo cual sucedió sin ninguna preparación para el personal docente. Esto expuso a los trabajadores a una presión inusual que, sin duda, les generó diversos problemas de salud. Por ello, en la actualidad, una de las mayores preocupaciones de las IES se halla en buscar mecanismos que ayuden a disminuir la ansiedad y el estrés de sus trabajadores, así como fomentar un sentimiento de pertenencia y de productividad.

## Objetivos de la investigación

### Objetivo general

Explicar la influencia de la cultura organizacional en el *engagement* de los trabajadores del Tecnológico Nacional de México, campus Durango.

### Objetivos específicos

1. Determinar el comportamiento de la variable *cultura organizacional* en el Tecnológico Nacional de México, campus Durango.
2. Conocer el comportamiento de la variable '*engagement*' organizacional en el Tecnológico Nacional de México, campus Durango.

### Preguntas de investigación

1. ¿Existe una correlación entre la cultura organizacional y el *engagement* de los trabajadores del Tecnológico Nacional de México, campus Durango?
2. ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que predomina en el Tecnológico Nacional de México, campus Durango?
3. ¿Cuál es la dimensión del *engagement* organizacional que se presenta con mayor frecuencia en el Tecnológico Nacional de México, campus Durango?

Derivado de la literatura analizada, se generaron las siguientes hipótesis de trabajo:

H1: Existe una correlación estadísticamente positiva entre la cultura organizacional y el *engagement* de los trabajadores del Tecnológico Nacional de México, campus Durango.

H2: La cultura organizacional que se presenta con mayor preponderancia es la cultura de clan en los trabajadores del Tecnológico Nacional de México, campus Durango.

H3. La dimensión del *engagement* que presenta mayor frecuencia en los trabajadores del Instituto Tecnológico Nacional de México, campus Durango, es la dedicación.

## Revisión de literatura

### Cultura organizacional

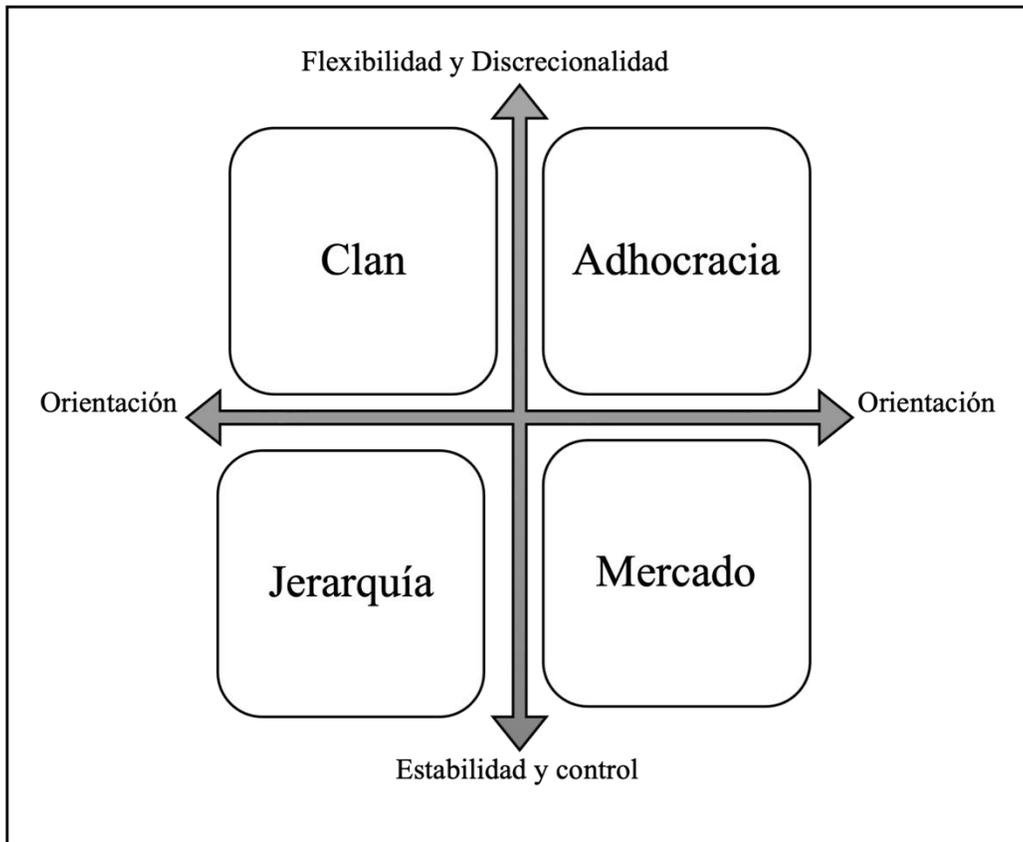
Si bien los orígenes del concepto *cultura organizacional* se remontan a 1871, una adecuada forma de entenderlo en la actualidad es mediante la definición propuesta por Vatan *et al.* (2022) quienes afirman que la cultura organizacional es el resultado de la unión de valores comunes de los individuos que contribuyen a desarrollar una ventaja competitiva y con ello,

favorecen conductas esperadas de empleados, mejor ambiente laboral y mejoras en los rendimientos de la organización.

Aun cuando existen diversos modelos para medir y clasificar los tipos de cultura organizacional, uno de los más utilizados en la comunidad académica es el *competing values framework* (marco de valores en competencia) creado por Cameron y Quinn (2006, citados por Linden *et al.*, 2016). Este se realiza contestando el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (*organizational culture assessment instrument*, OCAI, por sus siglas en inglés), en el cual se evalúan seis dimensiones:

1. Características dominantes
2. Administración del personal
3. Cohesión organizacional
4. Liderazgo organizacional
5. Énfasis estratégico
6. Criterios de éxito.

En dicho modelo, se propone una metodología para el análisis y determinación del tipo de cultura organizacional, según cuatro tipos dominantes: clan, adhocrática, jerarquizada y de mercado. Todo esto se refleja en un eje cartesiano, como se muestra en la figura 1.

**Figura 1.** Modelo de valores en competencia (tipos de cultura)

Fuente: Cameron (2004)

Cada uno de los tipos culturales son definidos por Linden *et al.* (2016) de la siguiente manera:

- La cultura de clan otorga importancia a la flexibilidad y a la orientación interna y, por ello, se enfoca en aspectos concernientes al desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la cual se considera como una gran familia. Además, en ellas el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental. Es un tipo cultural tradicional y paternalista. Este tipo de organización no es nuevo, por lo que hay muchos estudios previos (Argyris, 1979, Likert, 1961; McGregor, 1960). Su orientación está en la colaboración.
- La cultura adhocrática, según el modelo, también valora más la flexibilidad que la estabilidad, pero su orientación no es interna, sino externa. Es propia de empresas o instituciones que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente. En consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes para ella. Este tipo cultural surge entre el advenimiento de la época industrial y la era de la información, y sus valores claves

son la creatividad y la cantidad de riesgos que toman. Los organigramas son temporales o inexistentes, pues constituyen lugares en donde hay dinamismo, creatividad y vocación emprendedora. Este tipo de organizaciones poseen una gran capacidad de respuesta ante entornos cambiantes y turbulentos.

- La cultura de mercado pone el énfasis en lo externo, pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad. Busca principalmente la consecución de objetivos ambiciosos, así como la normalización y estandarización de sus procesos y productos. Esta forma de organización fue muy popular durante la década de los años sesenta, durante los cuales las empresas enfrentaban cotidianamente nuevos retos, por lo que tenían que ser altamente competitivas y dinámicas. El fundamento teórico de este tipo de cultura se encuentra en los trabajos de Oliver Williamson (1971) y William Ouchi (1981). Su orientación es hacia la competencia.
- Por último, la cultura jerárquica tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero, al contrario de esta última, busca la estabilidad y el control. Sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo. Su fundamento teórico se halla en los trabajos del sociólogo alemán Max Weber a principios del siglo XX (Linden *et al.*, 2016).

Bamidele (2022) comenta que en cualquier programa de mejora dentro de las organizaciones, en materia de políticas y procedimientos del talento humano, es necesario considerar a la cultura organizacional, ya que esta determina el comportamiento de las personas dentro de la empresa, de ahí su trascendencia para el *engagement* que puedan presentar los trabajadores en la organización, lo cual constituye el objeto de estudio de la presente investigación.

## Engagement

Siendo un concepto eminentemente psicológico, en la actualidad el *engagement* se ha convertido en un tema de interés para diferentes disciplinas que estudian el comportamiento y el rendimiento en el trabajo de los seres humanos, los cuales al insertarse en las organizaciones hacen que estas alcancen o no los objetivos que se trazaron. En principio, hay que entender que el origen del *engagement* gira en torno a otro concepto contrapuesto, el cual es conocido como *burnout*. Según Maslach y Leiter (2008), los dos vocablos son como caras opuestas de una moneda, pero que no se pueden separar, pues mientras que una es la parte



negativa —ya que habla de cansancio y del desgaste emocional de las personas que lo padecen—, su contraparte es el fragmento positivo, lleno de energía y optimismo en el trabajo que se realiza.

Freudenberger (1974) acuñó el término *burnout* a mediados de la década de 1970 al describir el grado de estrés excesivo y de frustración acumulada por un grupo de cuidadores que trabajaban en una clínica de toxicómanos. En este caso, el referido autor explica que en la medida que los trabajadores se exponían a ese ambiente laboral, comenzaban a presentar un proceso de deterioro emocional que en algunos casos —como lo comenta Maslach y Jackson (1986)— los desgastaba psicológicamente. Hoy en día, este fenómeno también es conocido como *síndrome del quemado*, y no es exclusivo de los trabajadores de la salud, pues se puede presentar en todas las organizaciones y en todo tipo de personas.

Seligman y Csikszentmihalyi (2000) comentan que a finales de la década de 1990 —con el surgimiento de la psicología positiva— el concepto del *engagement* empezó a consolidarse como un constructo que proponía animar las potencialidades del ser humano. En concordancia con esta idea, Schaufeli *et al.* (2002) sostienen que el *engagement* es una forma efectiva de vincular positivamente el trabajo con los colaboradores, pues está constituido por tres elementos fundamentales a los que llaman *vigor, dedicación y absorción*.

Schaufeli (2013) referencia que los tres componentes del *engagement* atienden de manera integral las inquietudes del ser humano, pues el vigor se ocupa del aspecto físico-energético, mientras que la dedicación tiene íntima relación con la parte emocional del ser humano, y la absorción es de carácter cognitivo, por lo que se asocia al raciocinio. Además —de acuerdo con Vargas y Estrada (2016)—, el concepto en cuestión le ayuda a quien lo posea, pues es una especie de estado mental, psicológico y afectivo-cognitivo. Como afirman Schaufeli *et al.* (2000), el *engagement* es un constructo positivo y motivacional, con durabilidad en el tiempo, pues es una especie de estado cognitivo-afectivo.

Al hablar de las tres dimensiones que conforman el *engagement*, se pueden definir como el vigor, lo cual —de acuerdo con García (2013) y Kanungo (1982)— se identifica por los altos niveles de energía que desarrolla el trabajador y por su resistencia mental y los deseos de esforzarse por hacer bien el trabajo inclusive cuando se presentan adversidades. Como explican Orgambidez *et al.* (2015) y Vargas y Estrada (2016), el *engagement* generalmente dota de una especie de resistencia mental a quien lo posee, ya que le permite superar las adversidades cotidianas del trabajo. Por eso, se puede asegurar que las organizaciones que

cuenten con colaboradores que desarrollen esta característica podrán alcanzar los objetivos trazados, sin importar lo compleja que sea la situación del entorno al que se enfrenten.

Por su parte, la dedicación se manifiesta por el involucramiento y el compromiso del trabajador en su labor cotidiana. Según Diez y Cejas (2010), esto se asocia a un sentimiento de significación y de orgullo por su trabajo. En otras palabras, es el entusiasmo que despierta en las personas el involucrarse en su trabajo. Por eso, para Kanungo (1982) y Lawler y Hall (1970) es el sentido de pertenencia que motiva a las personas a formar parte de una organización, sin importar el esfuerzo y el tiempo que tengan que invertir y sin esperar recompensas adicionales. Es la satisfacción que produce el deber cumplido.

En el caso de la absorción —de acuerdo con Seligman y Csikszentmihalyi (2000), Csikszentmihalyi (1990), Orgambidez *et al.* (2015), Raigosa Gallego y Marín Londoño (2011)—, el trabajador se concentra tanto en su labor —la cual disfruta— que termina por creer que el tiempo pasó rápidamente. En otras palabras, es una especie de estado de comunión con el trabajo, lo que se traduce en productividad y beneficios tanto para la organización como para el trabajador, el cual no requiere motivación constante para desempeñar sus actividades.

Ahora bien, todas estas características del *engagement* resaltan de manera más positiva cuando son comparadas con las de su opuesto (el *burnout*). Al respecto, Schaufeli *et al.* (2002) y Marsollier (2019) coinciden al comentar que con el primero el trabajador expone y desarrolla vigor, dedicación y absorción, es decir, características contrapuestas al agotamiento, al cinismo y a la falta de eficacia profesional, propias del segundo constructo.

De lo anterior se desprende la importancia no solo de estudiar el *engagement*, sino también de buscar desarrollarlo en los colaboradores de las organizaciones. En palabras de Juárez (2015), en la medida que los trabajadores desarrollan actitudes positivas, estas tienden a expandirse en toda la organización y a contagiarse en mayor o menor medida a sus compañeros. Además, es un propiciador para que se incremente la capacidad de innovación.

Lo anterior es confirmado por Franco-Miranda *et al.* (2020) y Salanova *et al.* (2019), quienes aseveran que las organizaciones de hoy en día están ávidas de colaboradores que transpiren iniciativa, desarrollen sentido de pertenencia y estén dispuestos a adaptarse al cambio, pues la única forma de permanecer en los mercados de trabajo tan competidos como en los que se insertan las organizaciones en la actualidad es contar con personal creativo, que tenga sentido de pertenencia y un vigor por realizar su tarea y alcanzar los objetivos.

## Metodología

Por su análisis estadístico, esta investigación es cuantitativa y no experimental (Hernández *et al.*, 2014), pues no se manipularon las variables *cultura organizacional* y *engagement organizacional*, sino que solo se analizaron. Además, también es transversal porque la información se recabó en una sola fecha determinada.

El instrumento de medición utilizado para medir la cultura organizacional fue el OCAI (*organizational cultural assessment instrument*), diseñado por Cameron y Quinn (2006). Este se halla conformado por 41 reactivos en una escala Likert de cinco opciones (muy poco, poco, medianamente, mucho y muchísimo). Para medir el *engagement* se utilizó una adaptación del instrumento de medición creado por Schaufeli *et al.* (2002), compuesto originalmente por 17 ítems en una escala Likert de cinco opciones (nunca, pocas veces, regularmente, casi siempre y siempre) (ver anexos).

## Universo muestral y muestra poblacional

El objeto de estudio fue el Tecnológico Nacional de México, campus Durango, que cuenta con 639 trabajadores (directivos, académicos y administrativos). Para determinar la muestra poblacional con una probabilidad del 95 % y un error del 5 % se utilizó la calculadora electrónica QuestionPro. Así, la muestra quedó conformada por 241 trabajadores.

Asimismo, se trabajó con una prueba piloto de 30 trabajadores con la finalidad de corroborar si en los participantes no existía alguna confusión al momento de responder el cuestionario. Esto permitió realizar pequeños ajustes en la redacción. Luego, se inició la recolección de la información de manera aleatoria con los trabajadores de la institución. Si alguno no contestaba la encuesta, se sustituía por el siguiente de la lista nominal. En total se usaron 297 encuestas, lo que disminuyó el grado de error al 4 %.

En la tabla 1 se puede observar la tipificación de la muestra estadística a estudiada: el 74 % que contestaron fueron académicos y el 24.58 % administrativos. Otro dato que vale la pena destacar es que del personal estudiado el 48.14 % fueron mujeres, mientras que el 51.8 % fueron hombres.

**Tabla 1.** Tipificación de la muestra estudiada

|                | Ocupación | %       | Mujer | %       | Hombre | %       |
|----------------|-----------|---------|-------|---------|--------|---------|
| Docente        | 220       | 74.07 % | 106   | 74.00 % | 114    | 74.02 % |
| Administrativo | 73        | 24.58 % | 35    | 24.12 % | 38     | 24.68 % |
| Directivo      | 4         | 1.35 %  | 2     | 1.88 %  | 2      | 1.30 %  |
| Total          | 297       |         | 143   |         | 154    |         |

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

Una vez recopilada la información de los cuestionarios, se construyó una base de datos en el *software* SPSS 26.0 para su análisis estadístico. Para medir la confiabilidad de los instrumentos de medición se calculó el coeficiente alfa de Cronbach. Según George y Mallery (2003) y Ventura-León y Peña-Calero (2020), cuando la resultante tiende a 1 es más confiable. La tabla 2 muestra los resultados del alfa de Cronbach de la variable *cultura organizacional*, y la tabla 3 de *engagement*. En el caso que nos ocupa, los resultados fueron óptimos para las dos variables estudiadas.

**Tabla 2.** Estadístico fiabilidad cultura organizacional

| Alfa de Cronbach | N.º de elementos |
|------------------|------------------|
| .998             | 4                |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.** Estadístico fiabilidad *engagement* organizacional

| Alfa de Cronbach | N.º de elementos |
|------------------|------------------|
| .927             | 3                |

Fuente: Elaboración propia

Para probar la normalidad de la población de estudio se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, la cual determina la normalidad en el comportamiento de los datos. Los resultados se presentan en la tabla 4.

**Tabla 4.** Pruebas de normalidad

|                   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|-------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|                   | Estadístico                     | gl  | Sig. | Estadístico  | gl  | Sig. |
| Cultura max       | .073                            | 297 | .001 | .976         | 297 | .000 |
| <i>Engagement</i> | .110                            | 297 | .000 | .911         | 297 | .000 |

Fuente: Elaboración propia

Debido a este resultado, y con la comprobación de la normalidad en los datos analizados, se procedió a realizar cálculos para distribuciones paramétricas, tales como los que se presentan a continuación.

Las tablas 5, 6 y 7 muestran las frecuencias con la que se presentan los tipos de cultura, las dimensiones de la cultura organizacional y las dimensiones del *engagement*, respectivamente. La cultura dominante fue la de clan, pues se ubicó muy por encima del resto. Aun así, cabe acotar que la cultura es similar al temperamento en el ser humano, es decir, nunca se presenta un solo temperamento de manera pura y única en una persona. Si bien puede haber uno dominante, en determinadas circunstancias se combina con el resto en mayor o menor medida. Igual sucede con la cultura organizacional: aunque el clan predomine, el resto se presentan con mayor o menor intensidad (tabla 5).

**Tabla 5.** Frecuencias de tipos cultura organizacional

| Tipo de Cultura | Frecuencia | Intensidad |
|-----------------|------------|------------|
| Clan            | 140        | 3.48       |
| Adhocrática     | 24         | 3.49       |
| Mercado         | 45         | 3.5        |
| Jerárquica      | 88         | 3.48       |
| Total           | 297        |            |

Fuente: Elaboración propia

En lo correspondiente a las dimensiones de la cultura organizacional, la que se presentó con mayor frecuencia fue la de características dominantes. Esta es una cualidad que se desarrolla dentro de una organización dependiendo de la orientación de la cultura que domina, por lo que resaltará más una característica que otra. Por ejemplo, si la cultura clan sobresale, la característica que se generará con más intensidad será aquella en la que el personal siente su lugar de trabajo como un espacio personal, como una extensión de su casa. En el caso de cultura jerárquica —la segunda que prevalece en puntuación—, la característica que se presentaría sería la de sentir que su lugar de trabajo es un espacio controlado por las reglas y normas que muchas veces no entienden y menos aceptan.

**Tabla 6.** Frecuencias dimensiones cultura organizacional

| Dimensiones de la Cultura  | Frecuencia | Intensidad |
|----------------------------|------------|------------|
| Características dominantes | 104        | 3.4        |
| Administración empleados   | 61         | 3.5        |
| Amalgama organizacional    | 71         | 3.6        |
| Liderazgo organizacional   | 21         | 3.4        |
| Énfasis estratégico        | 16         | 3.4        |
| Criterios de éxito         | 24         | 3.4        |
|                            | 297        |            |

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las dimensiones del *engagement*, la dedicación sobresalió con un puntaje de 177. Esto demuestra que los trabajadores de la institución estudiada sienten un gran compromiso por su trabajo, pues se sienten orgullosos del lugar donde laboran, lo que se puede traducir en un alto compromiso laboral. En tal sentido, si los líderes de la institución reconocen esta tendencia y la orientan de manera adecuada al logro de los objetivos estratégicos, la institución se potenciará en el entorno y marcará la pauta en su área de especialidad.

**Tabla 7.** Frecuencias *engagement*

| Engagement | Frecuencia | intensidad |
|------------|------------|------------|
| Absorción  | 68         | 3.96       |
| Dedicación | 177        | 4.27       |
| Vigor      | 52         | 4.18       |
| Total      | 297        |            |

Fuente: Elaboración propia

Para probar la influencia de la cultura organizacional sobre el *engagement*, se aplicaron modelos de regresión lineal y se empleó la técnica de mínimos cuadrados ordinarios, lo que permitió valorar la relación de dependencia de la variable predictora sobre la variable dependiente. Hair *et al.* (2005) consideran que esta es una de las técnicas más versátiles que se puede utilizar en cualquier ámbito organizacional. En el presente estudio se calcularon 12 regresiones lineales (4 dimensiones de cultura y 3 de *engagement*). Los resultados se observan en la tabla 8.

El modelo se representa matemáticamente:

$$Y E a = \alpha + b1 X \text{ Inc. De A.} + \epsilon$$

En donde YEa (1...2) = variable dependiente

$\alpha$  = Intercepto

X Inc. De A. (1...4) = variable independiente

$\epsilon$  = Término de error

b1 = Coeficiente asociado a la variable independiente.

**Tabla 8.** Regresión lineal cultura – *engagement*

| Var dependiente     | Absorción |       |       | Dedicación |       |       | Vigor |       |       |
|---------------------|-----------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                     | $\beta$   | $r^2$ | Sig   | $\beta$    | $r^2$ | sig   | B     | $r^2$ | sig   |
| Cultura clan        | 0.510     | 0.260 | 0.000 | 0.564      | 0.319 | 0.000 | 0.544 | 0.296 | 0.000 |
| Cultura Adhocrática | 0.546     | 0.298 | 0.000 | 0.559      | 0.312 | 0.000 | 0.506 | 0.298 | 0.000 |
| Cultura mercado     | 0.501     | 0.251 | 0.000 | 0.553      | 0.305 | 0.000 | 0.541 | 0.292 | 0.000 |
| Cultura jerárquica  | 0.502     | 0.252 | 0.000 | 0.550      | 0.302 | 0.000 | 0.536 | 0.287 | 0.000 |

Fuente: Elaboración propia

El primer resultado para revisar es la significancia, que debe ser menor o igual a 0.050, lo que explica la solvencia del modelo. En segundo lugar, la  $r^2$  que indica el porcentaje de influencia de la variable predictora sobre la dependiente. En esta se observa que la dimensión de dedicación del *engagement* es la que está más influenciada por los cuatro tipos de cultura, aunque la cultura clan presenta mayor intensidad sobre la dimensión mencionada.

Con las mismas bases de la regresión se midió la influencia de las características de la cultura sobre las dimensiones del *engagement*. Los resultados se encuentran en la tabla 9, donde se observa que la variable predictora tiene una influencia significativa en la variable dependiente. Además, se destaca la influencia que se tiene en la dimensión *dedicación*, que refuerza los resultados encontrados en la tabla 8, donde se evidencia esta dimensión como la que se presenta con mayor frecuencia. Adelantando algunas conclusiones, se puede afirmar que producto de la cultura organizacional y la manera en la que se presentan sus dimensiones, estas tienen una influencia significativa en la dedicación, lo que se traduce en un alto compromiso de los trabajadores debido a que se sienten orgullosos de su entorno laboral.

**Tabla 9.** Regresión lineal dimensiones cultura organizacional – *engagement*

| Var dependiente            | Absorción |       |      | Dedicación |       |      | Vigor   |       |      |
|----------------------------|-----------|-------|------|------------|-------|------|---------|-------|------|
|                            | $\beta$   | $r^2$ | sig  | B          | $r^2$ | sig  | $\beta$ | $r^2$ | sig  |
| Características dominantes | 0.573     | 0.328 | 0.00 | 0.547      | 0.299 | 0.00 | 0.247   | 0.497 | 0.00 |
| Gestión de los empleados   | 0.525     | 0.275 | 0.00 | 0.595      | 0.354 | 0.00 | 0.283   | 0.532 | 0.00 |
| Amalgama organizacional    | 0.523     | 0.274 | 0.00 | 0.417      | 0.326 | 0.00 | 0.263   | 0.513 | 0.00 |
| Liderazgo                  | 0.505     | 0.255 | 0.00 | 0.562      | 0.316 | 0.00 | 0.529   | 0.280 | 0.00 |
| Énfasis estratégico        | 0.513     | 0.263 | 0.00 | 0.555      | 0.308 | 0.00 | 0.541   | 0.293 | 0.00 |
| Criterio de éxito          | 0.49      | 0.240 | 0.00 | 0.524      | 0.275 | 0.00 | 0.517   | 0.267 | 0.00 |

Fuente: Elaboración propia

En el mismo sentido, se realizó una serie de regresiones lineales con la finalidad de comprobar si los aspectos demográficos de la muestra tenían relación con el nivel de *engagement* de los trabajadores en la institución (tabla 10).

**Tabla 10.** Regresión lineal aspectos demográficos – *engagement*

| Var dependiente              | Absorción |       |       | Dedicación |       |       | Vigor  |       |       |
|------------------------------|-----------|-------|-------|------------|-------|-------|--------|-------|-------|
|                              | B         | $r^2$ | sig   | B          | $r^2$ | sig   | B      | $r^2$ | sig   |
| Escolaridad                  | -0.015    | 0.000 | 0.833 | -0.083     | 0.007 | 0.225 | -0.01  | 0.000 | 0.889 |
| Sexo                         | -0.160    | 0.026 | 0.009 | -0.101     | 0.010 | 0.096 | -0.133 | 0.018 | 0.029 |
| Antigüedad en la institución | 0.041     | 0.002 | 0.638 | 0.072      | 0.005 | 0.397 | 0.032  | 0.001 | 0.710 |
| Edad                         | -0.081    | 0.007 | 0.320 | -0.120     | 0.014 | 0.134 | -0.160 | 0.026 | 0.049 |
| Horas de nombramiento        | 0.028     | 0.001 | 0.728 | 0.067      | 0.004 | 0.390 | 0.046  | 0.002 | 0.559 |

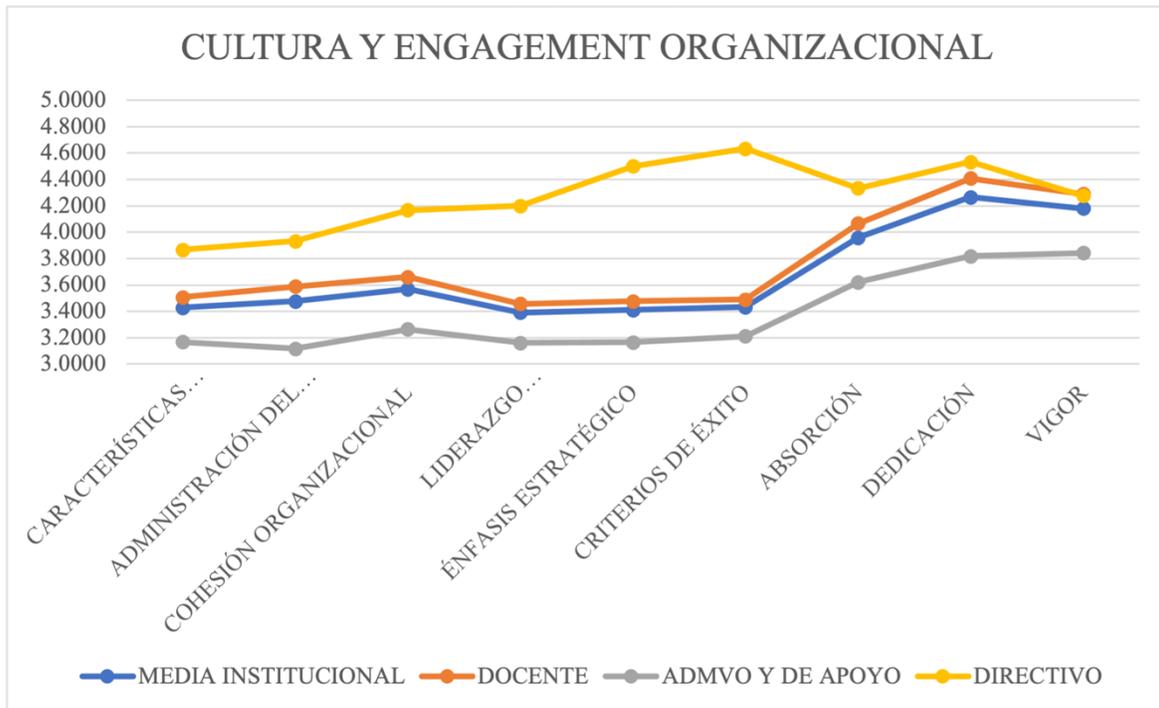
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10, al igual que en las anteriores, se aprecian algunos casos significancias menores a 0.050, lo cual representa una aceptación de la correlación de la variable independiente sobre la dependiente. Esto se observa en la relación entre el género de las personas entrevistadas y dimensiones del *engagement* como la absorción y el vigor, el cual es mayor en el género masculino que en el femenino, aunque la diferencia fluctúa entre el 13 % y el 16 %, como se refleja en los coeficientes de correlación  $\beta$ .

En el caso particular de la edad, se aprecia un mayor vigor en los jóvenes que en las personas de mayor edad; sin embargo, lo más significativo es que en las personas de edad más avanzada no se nota un mayor *engagement* en las dimensiones de absorción o dedicación, lo que sugiere una carencia de sentido de pertenencia en ellas.

Para finalizar, se presenta la figura 2, donde se evidencian los tipos de nombramiento y los puntajes promedio obtenidos en cada uno de las dimensiones de la cultura y el *engagement* organizacional. En esta se observa que los mayores niveles de cultura y compromiso se reflejan primero en el personal directivo, luego en el personal docente y después en el personal administrativo y de apoyo a la educación, quienes están por debajo de la media institucional.

**Figura 2.** Promedio de las dimensiones de cultura y *engagement* organizacional por tipo de nombramiento



Fuente: Elaboración propia

## Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, la cultura clan prevalece en la institución estudiada, lo que coincide con la literatura consultada, pues las IES de carácter público —aunque son organizaciones eminentemente burocráticas, es decir, sometidas a un sinnúmero de normatividad— regulan su cotidianeidad bajo el amparo de los directivos de las instituciones, que terminan siendo los protectores de estos. Además, se tiene

que destacar que la cultura organizacional es como el temperamento en las personas, es decir, si bien existen múltiples, uno suele dominar a los demás. En el caso de la cultura organizacional, la segunda en aparecer fue la jerárquica, que particularmente comparte con la cultura dominante la característica de cuidar el interior de la organización.

Respecto al *engagement*, sobresale la dedicación como la dimensión con más preponderancia, la cual, al ser combinada con la cultura clan, presenta una similitud con lo encontrado en la literatura examinada, pues la cultura clan es como una extensión de la familia que hace que sus miembros desarrollen un sentido de pertenencia. Esto, sin duda, impacta de manera directa en la actitud del personal respecto a su trabajo, pues al sentirse protegido puede provocar que su percepción de la jornada laboral sea más corta, lo que también puede desarrollar un gusto por la actividad desempeñada (a esto se llama *dedicación*). Lo anterior se verifica en trabajos similares como los de Grueso-Hinestroza *et al.* (2014), Mendoza-Flórez *et al.* (2020), Vargas (2018), López *et al.* (2022), Lizarraga *et al.* (2022), entre otros, que correlacionan de manera positiva a la cultura organizacional con el nivel de compromiso de los trabajadores.

Cevillano Anangón (2022) señala que “contar con una cultura sólida sumando un alto nivel de compromiso de los empleados puede significar una ventaja competitiva para la empresa frente a sus competidores” (p. 3). Este principio pudiera aplicarse al caso de las IES debido al aumento en la oferta de organizaciones públicas y privadas del sector educativo. Se podría afirmar, por ende, que la determinación de una cultura organizacional adecuada se convertirá en un elemento clave para el éxito de las IES en su rol de elemento favorecedor del compromiso de sus colaboradores.

Ahora bien, para fortalecer el *engagement*, Vargas (2018) recomienda una serie de actividades, desde las culturales y deportivas, que promuevan la identificación con el área de trabajo, así como el empoderamiento de los colaboradores para desempeñarse de acuerdo a su papel encomendado. Todo esto, sumado al reconocimiento de los logros y cualidades, así como el fomento de la autonomía y la responsabilidad, tendrán el efecto deseado.

En el caso de la institución estudiada, sería muy significativo implementar esos principios, puesto que hay algunas fallas que no favorecen un incremento en el compromiso de los colaboradores. En tal sentido, como indica Pacheco-Polo (2021), el cambio en las organizaciones se puede dar de manera ordenada cuando este se planifica y se acuerda con los subordinados.

Finalmente, se puede indicar que el presente estudio tiene algunas limitaciones, de ahí que sea interesante analizar el papel del liderazgo en las variables estudiadas y cómo todo esto influye en el clima organizacional y en la calidad del servicio que se presta a los usuarios.

## Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede concluir que existe evidencia estadísticamente significativa que permite aceptar la hipótesis de trabajo planteada, es decir, la influencia de la cultura organizacional en el *engagement* de los trabajadores del Tecnológico Nacional de México, campus Durango. En concreto, la dimensión *dedicación del engagement* es la que presenta mayor sensibilidad para ser influenciada por los cuatro tipos de cultura, pues los valores encontrados oscilan entre 31.9 % de influencia por la cultura clan y un valor mínimo de 30.2 % con la cultura jerárquica.

Lo anterior describe a una institución que se centra principalmente en su cultura interna, lo que puede llevar a perder la perspectiva del entorno y a solo enaltecer los logros internos sin considerar que la competencia también avanza y mejora. Por eso, los encargados de trazar las estrategias de la institución deben ser capaces de superar la complacencia con los logros del pasado, cuando no existía la competencia actual ni el entorno era tan dinámico y volátil. Por otra parte, es importante considerar los niveles aceptables de influencia de la variable predictora sobre la dependiente. En este caso, la dedicación de los trabajadores se traduce en un sentido de pertenencia, lo que significa que se sienten orgullosos de trabajar en la institución. Los directivos, por tanto, deben aprovechar esto para canalizar el compromiso y entusiasmo de los colaboradores de manera efectiva. De hecho, los directivos deben tener en cuenta que la dedicación de los trabajadores, su compromiso laboral y entusiasmo por el trabajo realizado deben ser valorados y aprovechados para generar un desafío que motive a los empleados. Esto permitirá establecer una visión de trabajo desafiante y alentadora, que se comparta con la comunidad de trabajadores y promueva la colaboración interdependiente y la equifinalidad.

En relación con la influencia de las dimensiones de la cultura organizacional (características dominantes, gestión de empleados, amalgama organizacional, liderazgo y énfasis estratégico) sobre las dimensiones del *engagement* (absorción, dedicación y vigor), se puede afirmar que existe una fuerte relación entre ambas variables. La influencia mínima se encuentra entre el liderazgo y la absorción, con el 25 % de influencia, mientras que la influencia máxima, del 53.2 %, se observa entre la gestión de empleados y el vigor.

Esto significa que los trabajadores reconocen y respetan el liderazgo de la institución, y están dispuestos a colaborar en equipo generando sinergia, siempre y cuando sean guiados adecuadamente. Además, están motivados para asumir riesgos, ser innovadores y competitivos. Si a esto se añaden las características del vigor, como los altos niveles de energía en el trabajo y el deseo de esforzarse a pesar de las adversidades, se creará un ambiente propicio para que la institución dé un salto significativo en términos de calidad. Sin embargo, esto solo será posible si los directivos están dispuestos a apoyar y colaborar con sus subalternos, ya que se trata de administrar el cambio para mejorar, y esto solo se puede lograr cuando todos trabajan para alcanzar una visión compartida.

### **Futuras líneas de investigación**

Se recomienda a la comunidad académica desarrollar este tipo de estudios en instituciones privadas, así como en otros niveles educativos para determinar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de los trabajadores.

Así mismo, se sugiere analizar otras variables independientes que puedan incidir en el *engagement* organizacional, ya que es una variable sobre la cual aún no se profundiza tanto como en la cultura organizacional.

### **Referencias**

- Aguilar-Hamed, S., Mendoza-Suárez, I., Mondragon-Sevilla, M., Ramirez, A. y Zamora-Zenteno, F. (2022). Revisión teórica de la cultura organizacional en México como elemento del desarrollo organizacional de la PYME.
- Argyris, Chris (1979), “El individuo dentro de la organización”, Herder.
- Bamidele, R. (2022). Cultura Organizacional. Mexico: Fab Libros Educativos.
- Calderón-Mafud, J. L., Pando-Moreno, M., Serrano, P. y Colunga-Rodríguez, C. (2020). Efecto de la socialización organizacional en el engagement de trabajadores mexicanos: claridad y futuro. *Psicogente*, 23(43).  
<https://doi.org/10.17081/psico.23.43.3084>
- Cameron, K. (2004). A Process for Changing Organizational Culture. *The Handbook of Organizational Development*.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada). Jossey-Bass. Estados Unidos.

- Cevillano-Anangón, M. J. (2022). Cultura organizacional y engagement en el personal administrativo del área de talento humano de una distribuidora farmacéutica de Quito, periodo 2021 (tesis de licenciatura). Quito: UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/27166>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow. The psychology of optimal experience. Harper. <https://doi.org/10.1080/00222216.1992.11969876>
- Diez, E. y Cejas, M. (2010). Docentes engagement: caso Escuela de Relaciones Industriales. *Visión Gerencial*, (1), 67-77. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN>
- Franco-Miranda, V., Quiroz-González, E. y Castaño-González, EJ (2020). Engagement en profesionales colombianos de la salud. ¿Existen diferencias según el tipo de contrato? *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (60),159-177. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n60a9>
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- García, C. de M. (2013). Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa-Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012-marzo de 2013 (tesis de pregrado). Universidad Veracruzana.
- George, D. and Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 111.0 update (4th ed.). Allyn & Bacon. <https://doi.org/10.4324/9781351033909>
- Grueso-Hinestroza, M., González-Rodríguez, J. y Rey-Sarmiento, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: estudio exploratorio en una organización de salud. *Revista Investigación y Pensamiento Crítico*, 2(3). <https://doi.org/10.37387/ipc.v2i3.26>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (2005). *Multivariate data analysis with readings*. Prentice Hall International. <https://doi.org/10.2307/2983017>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Hidayah, I. and Sari, D. (2022). The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Perception of Organizational Support on Hospital Employee Engagement. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 16. <http://doi.org/10.21070/ijler.v16i0.813>

- John, E P. (2023). Impact of Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Employee Engagement in BPO Sector. *Tijer* 10(2), 210-221.
- Juárez, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187–194.
- Juyumaya, J. (2019). Work engagement, satisfacción y rendimiento laboral: el rol de la cultural organizacional. *Estudios de Administración*, 25(1). <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2018.55392>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Lawler, E. E. and Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312. <https://doi.org/10.1037/h0029692>
- Linden, E., Rojero, R. y Quintero, L. (2016). Diagnóstico de la cultura organizacional flexible y rígida bajo el modelo de Cameron y Quinn. El caso de una institución de educación superior. En R. Ojeda y L. López (coords.), *Gestión social: organizaciones humanas para una sociedad global incluyente*. Universidad Autónoma de Yucatán.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lizarraga, M., Mercado, G. y Quiñones, H. (2022). Relación entre cultura organizacional y compromiso organizacional en analistas de tecnología de una empresa peruana de servicios tecnológicos. *Know and Share Psychology*, 3, 7-22. <https://doi.org/10.25115/kasp.v3i4.8610>.
- López Tarango, R., Cartujo Escobar, S., Ponce Lázaro, P., Pérez Ramírez, S., Álvarez Violante, C. y Castellanos Albores, A. (2022). Cambio de paradigmas en la educación superior en México, ante la pandemia de COVID 19. *Brazilian Journal of Development*, 8(12). <http://doi.org/10.34117/bjdv8n12-239>
- López, C., Romo, A. y Mendoza-Gómez, J. (2022). Engagement como potencial mediador entre la cultura y el clima organizacional y el Síndrome de Burnout. Diferencia entre grupo de profesionales de la salud que atendieron pacientes Covid-19 vs los que no. *Vinculatégica*, 7. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-67>
- Marsollier, R. G. (2019). Análisis del modelo burnout-engagement en empleados públicos: An analysis on burnout-engagement model in public employes. *Psicogente*, 22(41), 1–18. <https://doi.org/10.17081/psico.22.41.3311>

- Maslach, C. and Jackson, S. (1986). The Burnout Research in the Social Services: a critique. Special Issues: Burnout among Social Workers. *Journal of Occupational Behaviour*, 10(1), 95-105. [https://doi.org/10.1300/J079v10n01\\_09](https://doi.org/10.1300/J079v10n01_09)
- Maslach, C. and Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mendoza-Flórez, Y., Villamizar-Correa, P., García-Méndez, S. y Gutierrez, J. (2020). Relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el engagement en el sector confecciones de Piedecuesta, Santander. *I+D Revista de Investigaciones*, 16, 216-224. <http://doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021017>
- Mirji, H., Bhavsar, D. and Kapoor, R. (2023). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Effectiveness. *American Journal of Economics and Business Management*, 6(1). 1-9.
- Moreno, G. R., y Pineda, R. del C. (2019). La determinación de la relación entre cultura organizacional y desempeño docente en instituciones de educación superior. *Revista Científica Hallazgos*, 4(2), 112- 132. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Orgambidez, A., Pérez-Moreno, P. J. y Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 69-77. <http://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Perseus.
- Pacheco-Polo, M. (2021). Gestión del cambio planeado en docente de instituciones educativas públicas. *Encuentros*, 19(2), 61-74. <http://doi:10.15665/encuen.v19i02.2446>
- Raigosa Gallego, D. y Marín Londoño, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*, 3(2), 86-92.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2019). Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva. Aranzadi.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.

- Schaufeli, W. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E. Soane (eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V. and Bakker, A. B. (2000). The measurement of burnout and engagement: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Vargas, A. (2018). *Cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, 2017 (tesis de grado)*. Universidad Peruana Unión.
- Vargas, L. M. y Estrada, W. C. (2016). El engagement: teoría y nociones. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 3(1), 35-46. <https://doi.org/10.17162/riva.v3i1.1264>
- Vatan, E., Raissi Ardali, G. A. and Shahin, A. (2022). Selecting information systems development models based on organizational culture: an integrated approach of DEMATEL and ANP. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2021-0164>
- Ventura-León, J. and Peña-Calero, B. N. (2020). The World should not revolve around Cronbach's  $\alpha \geq .70$ . *Adicciones*, 33(4), 1-3. <http://doi.org/10.20882/adicciones.1576>
- Williamson, O. E. (1971). The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *The American Economic Review*, 61(2), 112–123. <http://www.jstor.org/stable/1816983>

| Rol de Contribución                           | Autor (es)   |
|---|--|
| Conceptualización                             | Gómez Romero (principal) y Rojero Jiménez (apoyo)          |
| Metodología                                   | Gómez Romero   |
| Software                                      | Gómez Romero   |
| Validación                                    | Gómez Romero y Rojero Jiménez (iguales)                    |
| Análisis Formal                               | Gómez Romero   |
| Investigación                                 | Gómez Romero y Rojero Jiménez (iguales)                    |
| Recursos                                      | NO APLICA  |
| Curación de datos                             | Gómez romero (principal) y Rojero Jiménez (apoyo)          |
| Escritura - Preparación del borrador original | Gómez Romero (principal) y Villarreal Solís (apoyo)        |
| Escritura - Revisión y edición                | Gómez Romero (principal) y Villarreal Solís (apoyo)        |
| Visualización                                 | Gómez Romero y Rojero Jiménez (iguales)                    |
| Supervisión                                   | Gómez Romero   |
| Administración de Proyectos                   | Gómez Romero (principal) y Rojero Jiménez (apoyo)          |
| Adquisición de fondos                         | Gómez Romero, Rojero Jiménez y Villarreal Solís. (iguales) |

## ANEXOS

## INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO

La presente encuesta forma parte de una investigación que se realiza en el Instituto Tecnológico de Durango sobre la cultura y el engagement organizacional en nuestra institución. Solicitamos su ayuda al responder esta breve encuesta.

Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

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

Antigüedad en la institución: \_\_\_\_\_ Antigüedad en su puesto: \_\_\_\_\_

Edad: ( ) 20-30. ( ) 31-40. ( ) 41-50. ( ) 51-60. ( ) Mayores de 61 años

Tipo de Nombramiento: ( ) Docente. ( ) Administrativo. ( ) Directivo.

Tipo de contratación: ( ) Base. ( ) Interinato. ( ) Honorarios.

Horas de Nombramiento: ( ) Tiempo Completo. ( )  $\frac{3}{4}$  de tiempo. ( ) Medio tiempo.

( ) Profesor de asignatura

**INFORMACIÓN GENERAL**

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario provee una descripción sobre la cultura organizacional del ITD. A continuación están escritas 41 afirmaciones, juzgue la frecuencia en que cada afirmación le aplica. Marca el número que mejor se aplica a cada afirmación.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO

| I. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES   | Muy poco | Poco     | Medianamente | Mucho    | Muchísimo |
|---|----------|----------|--------------|----------|-----------|
|   | 1        | 2        | 3            | 4        | 5         |
| 1. <b>EL ITD</b> es un lugar muy personal, es como la extensión de la familia, en ella las personas parecen compartir mucho de sí mismas.                             |          |          |              |          |           |
| 2. <b>EL ITD</b> es muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a asumir riesgos  |          |          |              |          |           |
| 3. <b>EL ITD</b> está muy orientado a resultados. Su mayor interés es por el trabajo hecho, las personas son muy competitivas y orientadas al logro de los objetivos. |          |          |              |          |           |
| 4. <b>EL ITD</b> es un lugar con mucho control y estructura. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace                                  |          |          |              |          |           |
| <b>II. ADMINISTRACIÓN DE EMPLEADOS</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>     | <b>4</b> | <b>5</b>  |
| 1. El estilo de la administración del <b>ITD</b> se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso, y participación.  |          |          |              |          |           |
| 2. El estilo de la administración del <b>ITD</b> se caracteriza por promover la libertad, el individualismo, la innovación y el tomar riesgos individuales.           |          |          |              |          |           |
| 3. El estilo de la administración del <b>ITD</b> se caracteriza por estar fuertemente orientado a la competitividad, alto desempeño y compromiso                      |          |          |              |          |           |
| 4. El estilo de la administración del <b>ITD</b> se caracteriza por ser predecible y estable, da seguridad de empleo.   |          |          |              |          |           |
| <b>III. AMALGAMA (RELACIÓN) ORGANIZACIONAL</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>     | <b>4</b> | <b>5</b>  |
| 1. Lo que mantiene al <b>ITD</b> unido es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso es importante  |          |          |              |          |           |
| 2. Lo que mantiene unido al <b>ITD</b> es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en ser como punta de lanza                                |          |          |              |          |           |
| 3. Lo que mantiene unido al <b>ITD</b> es el énfasis en el desempeño y el cumplimiento de objetivos   |          |          |              |          |           |
| 4. Lo que mantiene unido al <b>ITD</b> es la formalidad de las reglas formales y las políticas, con las que conserva y mantiene la eficiencia                         |          |          |              |          |           |
| <b>IV. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>     | <b>4</b> | <b>5</b>  |
| 1. El liderazgo en <b>EL ITD</b> es semejante a una tutoría que guía y facilita las cosas   |          |          |              |          |           |
| 2. El liderazgo en <b>EL ITD</b> es generalmente considerado como un ejemplo para emprendedores innovadores y para quienes gustan tomar riesgos                       |          |          |              |          |           |
| 3. El liderazgo en <b>EL ITD</b> está enfocado a los resultados, es práctico y toma riesgos   |          |          |              |          |           |
| 4. El liderazgo en <b>EL ITD</b> es generalmente considerado como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia   |          |          |              |          |           |



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO

| V. ÉNFASIS ESTRATÉGICO  | Muy poco | Poco     | Medianamente | Mucho    | Muchísimo |
|---|----------|----------|--------------|----------|-----------|
|   | 1        | 2        | 3            | 4        | 5         |
| 1. EL ITD concede mucha importancia al desarrollo humano y a la confianza, hay apertura y participación persistente                                       |          |          |              |          |           |
| 2. EL ITD concede mucha importancia a la adquisición de nuevos recursos, a enfrentar nuevos retos. Así como estar en busca de nuevas oportunidades        |          |          |              |          |           |
| 3. EL ITD concede mucha importancia al desempeño y a ser competitivo. Lo más importante es el logro de objetivos y ganar un lugar en su ámbito de trabajo |          |          |              |          |           |
| 4. EL ITD concede mucha importancia a la permanencia y estabilidad. La eficiencia, y el control son importantes   |          |          |              |          |           |
| <b>VI. CRITERIOS DE ÉXITO</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>     | <b>4</b> | <b>5</b>  |
| 1. EL ITD define el éxito con base en el desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, compromiso de empleados, e interés por las personas            |          |          |              |          |           |
| 2. Para EL ITD el éxito consiste en tener los procesos más nuevos e innovadores. Es decir, ser los líderes a nivel nacional.                              |          |          |              |          |           |
| 3. Para EL ITD el éxito consiste en atender las necesidades de transparencia y rendición de cuentas de la ciudadanía en forma oportuna y completa         |          |          |              |          |           |
| 4. EL ITD define el éxito con base en la eficiencia, el bajo costo de operaciones y la confiabilidad.   |          |          |              |          |           |
| <b>VII. ENGAGEMENT ORGANIZACIONAL</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>     | <b>4</b> | <b>5</b>  |
| 1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando en el ITD.   |          |          |              |          |           |
| 2. Cuando estoy trabajando en el ITD olvido todo lo que pasa alrededor de mí  |          |          |              |          |           |
| 3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo en el ITD   |          |          |              |          |           |
| 4. Estoy siempre pensando en mi trabajo en el ITD   |          |          |              |          |           |
| 5. Me "dejo llevar" por mi trabajo en el ITD  |          |          |              |          |           |
| 6. Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo en el ITD  |          |          |              |          |           |
| 7. Mi trabajo en el ITD está lleno de significado y propósito   |          |          |              |          |           |
| 8. Estoy entusiasmado con mi trabajo en el ITD  |          |          |              |          |           |
| 9. Mi trabajo en el ITD me inspira  |          |          |              |          |           |
| 10. Estoy orgulloso del trabajo que hago en el ITD  |          |          |              |          |           |
| 11. Mi trabajo en el ITD es retador   |          |          |              |          |           |
| 12. En mi trabajo en el ITD me siento lleno de energía  |          |          |              |          |           |
| 13. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo en el ITD   |          |          |              |          |           |
| 14. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar en el ITD  |          |          |              |          |           |
| 15. Puedo continuar trabajando en el ITD durante largos periodos de tiempo  |          |          |              |          |           |
| 16. Soy muy persistente en mi trabajo en el ITD   |          |          |              |          |           |
| 17. Incluso cuando las cosas no van bien en el ITD, continúo trabajando   |          |          |              |          |           |

¡Agradecemos la dedicación que le brindó a este cuestionario!

