



Universidad Andina del Cusco
Facultad de Ciencias de la Salud
Escuela Profesional de Psicología



TESIS

**“Mobbing, engagement y cultura organizacional en los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de Santiago, 2023”**

Línea de Investigación: Psicología Organizacional

Presentado Por:

Bach. Vargas Delgado, Dylan Jamil

<https://orcid.org/0009-0003-9946-1965>

Bach. Lizares Ríos, Misshell Alexandra

<https://orcid.org/0009-0003-8445-2548>

Para optar el Título Profesional de:

Psicólogo

Asesor:

Dr. Gareth Del Castillo Estrada

<https://orcid.org/0000-0001-8108-3802>

CUSCO – PERÚ

2024



Metadatos

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Dylan Jamil Vargas Delgado
Numero de documento de identidad	72627817
URL de Orcid	https://orcid.org/0009-0003-9946-1965
Datos del autor	
Nombres y apellidos	Misshell Alexandra Lizares Rios
Número de documento de identidad	70585392
URL de Orcid	https://orcid.org/0009-0003-8445-2548
Datos del Asesor	
Nombres y apellidos	Gareth Del Castillo Estrada
Número de documento de identidad	41884386
URL de Orcid	https://orcid.org/0000-0001-8108-3802
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	Dra. Ysabel Masias Ynocencio
Número de documento de identidad	23984083
Jurado 2	
Nombres y apellidos	Mtro. Ps. Miguel Ángel Rodríguez Vega
Número de documento de identidad	72939656
Jurado 3	
Nombres y apellidos	Mtro. Ps. Yuri Edison Mancilla Gudiel
Número de documento de identidad	41060720
Jurado 4	
Nombres y apellidos	Dra. Angelit Ruth Morveli Palomino
Número de documento de identidad	42903641
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Psicología Organizacional



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por la maravillosa de familia que me dio, a mis padres, por todo su sacrificio, apoyo y seguimiento durante toda mi etapa universitaria, que me llevaron a poder concluir hoy de forma satisfactoria mi profesión. De la misma manera a mi asesor, por todo el apoyo, y conocimiento que nos brindó en todo este proceso.

Misshell Alexandra Lizares Rios.

Agradezco a la vida por todos los retos y objetivos que me ha permitido cumplir, a mis padres y hermanos quienes han sido ejemplo, guía y orgullo para mi desarrollo personal. A todos aquellos profesionales que han sido parte del fortalecimiento de mi desarrollo profesional, en especial al Dr. Gareth Del Castillo por orientarnos para culminar con éxito nuestra tesis.

Dylan Jamil Vargas Delgado



DEDICATORIA

A mis padres, Amparo Rios Contreras y Eloy Lizares Rodríguez, quienes siempre desearon verme realizada, y hoy lo están haciendo. Darles las gracias por confiar en mí desde un inicio y darme su apoyo y amor incondicional, por haber sacrificado tanto por mí y mis hermanos, para poder desarrollarme integralmente. También quiero dedicárselo a mis hermanos que fueron parte de todo mi proceso, y sé que están muy orgullosos de mí, lo cual me inspira a seguir siendo ese ejemplo para ellos. Los amo familia.

Misshell Alexandra Lizares Rios.

Dedico este logro a mis padres, Walter Vargas Zarate y Ruth Anita Delgado Laime, a quienes con orgullo llevo siempre presentes en mí, por ser ejemplo, inspiración y soporte en mi vida. A mis hermanos, Christian Vargas y Jair Vargas quien siempre han confiado en mí, me han protegido y son ejemplo en mí día a día. A mis sobrinos Nicolás y Thiago, quienes son parte importante de mi vida y motivo de inmemorables alegrías.

Dylan Jamil Vargas Delgado



ÍNDICE

Capítulo I: Introducción	10
1.1. Planteamiento del Problema	10
1.2. Formulación del Problema	17
<i>1.1.1. Problema General</i>	17
<i>1.1.2. Problemas Específicos</i>	17
1.3. Justificación	17
<i>1.3.1. Conveniencia</i>	17
<i>1.3.2. Relevancia Social</i>	18
<i>1.3.3. Implicancias Prácticas</i>	18
<i>1.3.4. Valor Teórico</i>	19
<i>1.3.5. Utilidad Metodológica</i>	19
1.4. Objetivos	19
<i>1.4.1. Objetivo General</i>	19
<i>1.4.2. Objetivos Específicos</i>	20
1.5. Delimitación del estudio	20
<i>1.5.1. Delimitación Espacial</i>	20
<i>1.5.2. Delimitación Temporal</i>	20
1.6. Aspectos Éticos	21
Capítulo II: Marco Teórico	22
2.1. Antecedentes	22
<i>2.1.1. Antecedentes Internacionales</i>	22
<i>2.1.2. Antecedentes Nacionales</i>	24
<i>2.1.3. Antecedentes Locales</i>	29
2.2. Base Teórica	31
<i>2.2.1. Mobbing</i>	31
<i>2.2.2. Engagement</i>	42
<i>2.2.3. Cultura Organizacional</i>	51
2.3. Hipótesis	60
<i>2.3.1. Hipótesis Alternativa</i>	60
<i>2.3.2. Hipótesis Nula</i>	60
2.4. Variables	60
2.5. Operacionalización de las Variables	61
2.6. Definición de Términos Básicos.	63



Capítulo III: Diseño Metodológico	67
3.1. Alcance del Estudio	67
3.2. Diseño de Investigación	67
3.3. Población De Estudio	68
3.4. Muestra y Muestreo	68
3.5. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	69
3.6. Plan de Análisis de Datos	74
Capítulo IV: Resultados de la Investigación	75
4.1. Resultado respecto a los objetivos específicos	75
4.2. Resultados respecto al objetivo general	84
Capítulo V: Discusión	86
5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos	86
5.2. Limitaciones del estudio	87
5.3. Comparación crítica con la literatura existente	88
5.4. Implicancias del estudio	91
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	95
ANEXOS	109
Anexo A: Matriz de Consistencia	110
Hipótesis Alternativa	110
Hipótesis Nula	110
Anexo B: Matriz de los Instrumentos	112
ANEXO C: INVENTARIO DE ACOSO LABORAL LIPT – 60	114
ANEXO D: ORGANIZATIONAL QUESTIONNAIRE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)	118
ANEXO E: Engagement en el Trabajo (UWES-17)	123
ANEXO F: CONSENTIMIENTO INFORMADO	125
ANEXO G: AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	126



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELOS TEÓRICOS DE MOBBING	41
TABLA 2. MODELO Y CARACTERÍSTICAS DE INTERVENCIÓN DEL DRL	50
TABLA 3. APROXIMACIONES AL ENTENDIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	55
TABLA 4. MARCO NORMATIVO DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO PERUANO	59
TABLA 5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	61
TABLA 6. POBLACIÓN DE ESTUDIO	68
TABLA 7. MUESTRA Y MUESTREO.....	69
TABLA 8. TABLA DE CONFIABILIDAD LIPT-60.....	70
TABLA 9. TABLA DE CONFIABILIDAD LIPT-60.....	71
TABLA 10. TABLA DE CONFIABILIDAD	72
TABLA 11. TABLA DE CALIFICACIÓN UWES-17	73
TABLA 12. TABLA DE ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD	74
TABLA 13. NIVELES DE MOBBING	76
TABLA 14. NIVELES DE ENGAGEMENT.....	77
TABLA 15. NIVELES DE MOBBING SEGÚN GÉNERO	78
TABLA 16. RESUMEN DE PRUEBA KRUSKAL-WALLIS DE MUESTRAS INDEPENDIENTES.	79
TABLA 17. NIVELES DE ENGAGEMENT SEGÚN MODALIDAD DE TRABAJO.....	80
TABLA 18. RESUMEN DE PRUEBA KRUSKAL-WALLIS DE MUESTRAS INDEPENDIENTES	81
TABLA 19. PRUEBA DE NORMALIDAD DE KOLMOGOROV-SMIRNOV (MOBBING Y ENGAGEMENT).....	83
TABLA 20. CORRELACIÓN ENTRE MOBBING Y ENGAGEMENT	83
TABLA 21. PRUEBA DE NORMALIDAD DE KOLMOGOROV-SMIRNOV (MOBBING, ENGAGEMENT Y CULTURA ORGANIZACIONAL)	84
TABLA 22. CORRELACIÓN ENTRE MOBBING, ENGAGEMENT Y CULTURA ORGANIZACIONAL	85
TABLA 23. REGRESIÓN LINEAL ENTRE ENGAGEMENT Y CULTURA ORGANIZACIONAL	85
TABLA 24. REGRESIÓN LINEAL ENTRE ENGAGEMENT Y MOBBING	85



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 MODELO DE LEYMANN	38
GRÁFICO 2 CUADRO CONCÉNTRICO DE LOS CONTEXTOS DEL MUNDO LABORAL	42
GRÁFICO 3 MODELOS TEÓRICOS DEL ENGAGEMENT	43
GRÁFICO 4. CICLOS DEL ENGAGEMENT	47
GRÁFICO 5. TEORÍA DE LAS DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES	48
GRÁFICO 6. ESQUEMATIZACIÓN DEL DRL	51
GRÁFICO 7 MODELO COMPETING VALUES FRAMEWORK	57
GRÁFICO 8. NIVELES DE MOBBING	76
GRÁFICO 9. NIVELES DE ENGAGEMENT	77
GRÁFICO 10. NIVELES DE MOBBING SEGÚN GÉNERO MASCULINO	79
GRÁFICO 11. NIVELES DE MOBBING SEGÚN GÉNERO FEMENINO	79
GRÁFICO 12. NIVELES DE ENGAGEMENT SEGÚN MODALIDAD DE TRABAJO 276	81
GRÁFICO 13. NIVELES DE ENGAGEMENT SEGÚN MODALIDAD DE TRABAJO 728	81
GRÁFICO 14. NIVELES DE ENGAGEMENT SEGÚN MODALIDAD DE TRABAJO CAS	82
GRÁFICO 15. TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	82



Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo principal determinar el nivel de influencia del mobbing y el engagement con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023. La investigación tiene un alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 271 trabajadores de ambos géneros y de modalidad de contrato 276, modalidad de contrato 728 y la modalidad de contrato CAS. Los instrumentos de evaluación empleados fueron el Inventory of Psychological Terrorization (LIPT-60) para medir Mobbing, Utrecht Work Engagement Scale – 17 UWES-17 para evaluar Engagement y Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) para medir Cultura Organizacional. Los resultados indican que entre las variables Mobbing y Cultura Organizacional no existe correlación, mientras que entre las variables Engagement y Cultura Organizacional si existe correlación, no obstante, es una correlación no significativa por su nivel bajo.

Palabras Clave: Mobbing, Engagement, Cultura Organizacional.



Abstract

The main objective of this research was to determine the level of influence of mobbing and engagement with the organizational culture in the workers of the District Municipality of Santiago, 2023. The research has a correlational scope and non-experimental cross-sectional design. The sample was made up of 271 workers of both genders and work regime 276, work regime 728 and work regime CAS. The evaluation instruments used were Inventory of Psychological Terrorization (LIPT-60) to measure Mobbing, Utrecht Work Engagement Scale - 17 (UWES-17) to measure Engagement and Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to measure Organizational Culture. The results indicate that there is no correlation between the Mobbing and Organizational Culture variables, while there is a correlation between the Engagement and Organizational Culture variables, however, it is a non-significant correlation due to its low level.

Keywords: Mobbing, Engagement, Organizational Culture



Tesis 3

by Dylan Jamil Y Misshell Alexandra Vargas Delgado Y Lizares Ríos

Submission date: 21-Mar-2024 11:16AM (UTC-0500)

Submission ID: 2326927435

File name: e_la_Municipalidad_Distrital_de_Santiago_2023_Sustentaci_n.docx (1.41M)

Word count: 26500

Character count: 147419



Universidad Andina del Cusco
Facultad de Ciencias de la Salud
Escuela Profesional de Psicología



TESIS

**“Mobbing, engagement y cultura organizacional en los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de Santiago, 2023”**

Línea de Investigación: Psicología Organizacional

Presentado Por:

Bach. Vargas Delgado, Dylan Jamil

<https://orcid.org/0009-0003-9946-1965>

Bach. Lizares Ríos, Misshell Alexandra

<https://orcid.org/0009-0003-8445-2548>

Para optar el Título Profesional de:

Psicólogo

Asesor:

Dr. Gareth Del Castillo Estrada

<https://orcid.org/0000-0001-8108-3802>

CUSCO – PERÚ

2024

1



Tesis 3

ORIGINALITY REPORT

23%

SIMILARITY INDEX

22%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

hdl.handle.net

Internet Source

4%

2

repositorio.ucv.edu.pe

Internet Source

3%

3

repositorio.uandina.edu.pe

Internet Source

2%

4

Submitted to Universidad Andina del Cusco

Student Paper

1%

5

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Student Paper

1%

6

repositorio.uwiener.edu.pe

Internet Source

<1%

7

repositorio.umb.edu.pe:8080

Internet Source

<1%

8

repositorio.udh.edu.pe

Internet Source

<1%

9

Submitted to Barcelona School of
Management

Student Paper

<1%



Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Dylan Jamil Y Misshell Alexandra Vargas Delgado Y Lizares R...
Assignment title: Quick Submit
Submission title: Tesis 3
File name: e_la_Municipalidad_Distrital_de_Santiago,_2023_Sustentaci_...
File size: 1.41M
Page count: 126
Word count: 26,500
Character count: 147,419
Submission date: 21-Mar-2024 11:16AM (UTC-0500)
Submission ID: 2326927435





Capítulo I: Introducción

1.1. Planteamiento del Problema

La Municipalidad Distrital de Santiago (MDS) es el organismo gubernamental encargado de la administración del distrito de Santiago, que como política objetiva tiene total autonomía en el desarrollo de planeamiento y gestión de servicios y obras públicas que optimicen el bienestar social. Es así como se resalta al distrito de Santiago como uno de los distritos más grandes en extensión y conglomeración de personas en la comuna provincial del Cusco.

La MDS ejerce competencias y funciones bajo la normatividad establecida en la Constitución Política, Ley Orgánica de las Municipalidades y de la Ley de Bases de la Descentralización, las cuales son de carácter *exclusivo* (enfoque en planificación y promoción para el desarrollo social) y *compartido* (gestión de servicios acorde a los sectores de coordinación), para lo cual, cuenta con documentos de gestión que son los instrumentos que utiliza para definir y sustentar sus acciones. Según el Plan Operativo Institucional Multianual, la MDS cuenta con 10 objetivos y 72 acciones estratégicas (Municipalidad Distrital de Santiago, 2020).

La MDS actualmente se encuentra liderada por la Gestión Municipal 2023-2026 que tiene como alcalde al Mgt. Sergio Sullca Condori. Esta cuenta con un total de 920 trabajadores entre los que se encuentran 107 con la modalidad de contrato 276 (18 nombrados y 89 contratados), 674 con la modalidad de contrato 728 y 139 con la modalidad de contrato CAS. Por una parte, es importante resaltar que independiente al Modalidad de contrato Laboral, los trabajadores cuentan con un acompañamiento y regulación por parte de SUNAFIL, comité SST (Seguridad y Salud en el Trabajo) y monitorización permanente, resaltando así que los trabajadores acceden a beneficios laborales para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, de acuerdo con las



entrevistas realizadas con los trabajadores estos desconocen el marco normativo de los entes reguladores, lo cual limita el desarrollo de sus actividades, accediendo nulamente a capacitaciones o actividades de fortalecimiento profesional laboral. Asimismo, actualmente, la entidad edil se encuentra en proceso de transición al SERVIR (Autoridad Nacional de Servicio Civil) para el fortalecimiento del acompañamiento a los trabajadores municipales.

Ahora bien, la cultura organizacional de la MDS es estructurada en base a las legislaciones estatales que delimitan sus métodos de actuación, no obstante, entendiendo a la cultura organizacional como el núcleo perdurable de las organizaciones, que va a tener una actuación implícita en los aspectos funcionales de las organizaciones (Cerpa, 2018) (Cameron & Ettington, 1988). Se pone en consideración que, a través de lo expuesto a través de la Unidad de Personal, el problema principal de la relación y/o vínculo derivado entre el Estado (representado por la MDS) y el ciudadano, donde se refleja la existencia del bajo desempeño ejercido por el primer actor en función a sus iniciativas que impulsen la modernización y la calidad en la gestión pública.

Por otro lado, existe ineficiencia en la producción y provisión de los bienes y servicios públicos que ofrece la entidad municipal, lo que hace que el modelo de gestión empleado tenga un enfoque tradicional sin considerar elementos de innovación y alejándose de las necesidades actuales y reales de los ciudadanos (Vargas, 2019). Además, se considera que la ausencia de capacidades optimas por parte de los actores estratégicos (internos y externos) es parte de las limitaciones de esta relación (Municipalidad-Ciudadano). En este caso, existe multicausalidad de factores desde la presencia de procedimientos burocráticos hasta la presencia de inadecuadas políticas y gestión de recursos humanos.



Actualmente, dicha organización tiende a diseñar un plan estratégico de trabajo y diferentes documentos de gestión basados en leyes de la gestión orgánica de Municipalidades y Decretos Supremos, donde se manifiesta esencialmente el proceso adecuado de logro de objetivos, sin embargo, ejerce un funcionamiento legislativo que frecuentemente limita un diseño óptimo de gestión municipal, asimismo, estos aspectos son un pilar influyente en los trabajadores debido a que al ser limitante, el proceso de logro de objetivos se ve interrumpido por factores como la escasa satisfacción laboral, baja percepción de un buen clima laboral y problemáticas generales en la estabilidad laboral. En esta línea, es importante mencionar que la actual gestión edil se encuentra en búsqueda de la actualización de sus documentos de gestión, dado que estos no se encuentran actualizados desde el año 2007, resaltando así que los trabajadores desempeñan sus funciones con documentos antiguos que no están totalmente alineados a las necesidades actuales de los mismos (Cahuana, 2023). Es así como los trabajadores no se muestran comprometidos y motivados a la realización de sus actividades.

En esta misma línea, la gestión de la cultura organizacional ligada al desempeño y actuación de los trabajadores toma como referencia el engagement (compromiso organizacional), el cual es la experiencia activa en la que un empleado vive su trabajo de una manera positiva, siendo característica la energía y experiencia estimulante que motiva a esforzarse significativamente por ser considerada una actividad interesante y apasionante (Bakker, et al, 2011), además de la teoría de las demandas y recursos laborales. Se pone en manifiesto que al observar una constante rotación en el personal y Limitado servicio civil meritocrático, ya que al tener alrededor del 30% del total de trabajadores que no ocupan un puesto laboral por este medio, además, como menciona Cahuana (2023) la Municipalidad no cuenta con una cultura organizacional funcional ante las necesidades de la misma, ya que no se abastece con los recursos organizacionales para



el desempeño de sus funciones, considerando así problemáticas relacionadas con el proceso de adaptación del personal, limitaciones en el fortalecimiento de capacitaciones y recursos, entre otros.

En consecuencia, la gestión estratégica de recursos contempla un panorama limitante para la promoción de políticas que optimicen el desempeño del recurso humano en las entidades públicas, siendo esta un indicador que predispone que el 70% de los trabajadores no se siente comprometido con su trabajo, resaltando así que los motivos principales de estos indicadores se deben a las condiciones laborales, el ambiente laboral y la calidad de vida de los trabajadores (Cahuana, 2023). La falta de capacitación, siendo referenciada como una de las principales necesidades contempladas por los gobiernos locales y regionales para la mejora en la gestión municipal, es una problemática latente para el fortalecimiento y viabilidad del acceso a nuevos y mejores recursos de los trabajadores.

Según INEI (2023) los requerimientos de capacitación mencionan la necesidad para el fortalecimiento de las capacidades del personal municipal, destacando materias referidas a Procedimientos Administrativos, Administración Tributaria Municipal y Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, siendo esta última una acción estratégica frente a las limitaciones de desarrollo óptimas en la gestión institucional.

Por este motivo, la participación óptima del trabajador de la MDS se ve influenciada por el déficit en la asignación de recursos (los recursos de la MDS no son asignados acordes a las necesidades organizacionales), diseño estructural desactualizado (los documentos de gestión se encuentran desfasados), recursos y capacidades nulas (desalineadas en base a los objetivos estratégicos), infraestructura precaria



(infraestructura no suficiente para el aforo laboral), inadecuada gestión del talento (limitada gestión por parte de la oficina de personal), resultados no alineados (resultados no acordes a los objetivos planteados), gestión de la información limitada (débil acceso a la información) y débil articulación institucional (débil trabajo colaborativo interáreas para el cumplimiento de objetivos). Esto como precedente influenciado para el bienestar del trabajador, lo cual directamente afecta al compromiso laboral, siendo así una problemática estandarizada en la gestión pública (PCM, 2012).

De esta misma manera, una problemática general presentada en el desarrollo laboral del trabajador peruano en la MDS es el hostigamiento o violencia laboral (mobbing) el cual es entendido como la comunicación de carácter hostil y con ausencia de ética, la cual es dirigida de manera sistemática por uno o varias personas en contra de otro, colocándolo en situaciones de indefensión que es mantenida de manera activa (Leymann, 1996).

Esta problemática es considerada importante en el desempeño del trabajador debido a que según fiscalizaciones desarrolladas por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) en el presente año se calcula que por día se presentan casi 4 denuncias relacionadas con violencia laboral en espacios de trabajo, siendo efectuadas con mayor incidencia en el desarrollo laboral público (EL PERUANO, 2023).

Correspondiente con ello, la región Cusco se ubica entre las 10 regiones con mayores denuncias efectuadas (FORBES, 2023). Por consiguiente, es de importancia mencionar que este es un problema con una tasa creciente en el mercado laboral, dado que desde el inicio de pandemia a la fecha se realizaron 5059 inspecciones, detallando así que para el año 2020 el 49% de las denuncias recibidas presentaban indicadores de violencia psicológica (SUNAFIL, 2020).



Cabe destacar que, la legislación laboral peruana considera la definición de mobbing principalmente vinculado al hostigamiento y el acoso sexual, siendo ello una limitante para las alineaciones con los convenios internacionales, ya que no vinculan significativamente a otros tipos de violencia que se encuentran dentro del ámbito laboral. Añadido a ello, es importante considerar que no se cuentan con canales y/o espacios adecuados para la presentación de denuncias de mobbing, así como la pobre gestión y acceso a recursos, protocolos y herramientas, lo cual pone en manifiesto que el mobbing es una repercusión constante de desatención social, ya que, a pesar de ser continua y evolutiva, no es manejada adecuadamente (Friedrich Ebert Stiftung, 2022).

En esta línea, según Friedrich Ebert Stiftung (2022) para el desarrollo del último año, se estima que el mobbing afecta al 74% de las personas y es más recurrente en mujeres, además de presentarse mayormente en el tipo de violencia económica, psicológica y simbólica. Asimismo, la alta tasa de informalidad y el poco acceso a una intervención óptima no permiten contar con cifras oficiales de denuncias de violencia laboral psicológica, siendo aún un problema en desarrollo continuo, ya que no es considerado un factor importante por las entidades, sobre todo, públicas.

De la misma manera, es importante considerar que en la MDS se han reportado casos de mobbing, no obstante, no se ha aplicado ningún procedimiento administrativo ya que la entidad no cuenta con un protocolo establecido de intervención, lo cual impide una correcta actuación y registro de las denuncias. Como menciona Cahuana (2023) las denuncias de mobbing no se formalizan debido al miedo de no actuación y no existencia de directivas de trabajo por parte de las autoridades, ya que se han reportado casos de violencia en áreas tales como obras y también de funcionarios a subordinados, sin embargo, no se han contemplado acciones en el procedimiento administrativo



disciplinario. La Municipalidad busca establecer un protocolo de actuación en estos casos de la mano de SUNAFIL y SERVIR.

El mobbing tiene como consecuencia en el trabajador la experimentación de un deterioro en la salud mental, lo cual será un factor desencadenante de problemas psicológicos como la ansiedad, estrés y depresión. Además, Piñuel (2003) citado en Féliz (2019) señala que las conductas son predecibles y estas pueden afectar psicológicamente causando patologías tales como depresión, nerviosismo, estrés post traumático, Síndrome de Burnout. De esta manera esto repercute negativamente en el desenvolvimiento del trabajador y así, consecuencias negativas también para las instituciones. Por ello es conveniente que se tomen medidas que prevean esta problemática que consideren políticas y protocolos como parte del propósito cultural de las instituciones públicas y privadas.

De esta manera, para que la MDS pueda operar óptimamente es necesario conocer el desenvolvimiento del trabajador en la entidad en base al modelo cultural en el que se desarrolla, considerando así también las respuestas psicológicas y el contexto bajo el entorno en el que los trabajadores se relacionan entre sí.

Consecuentemente, el conocimiento del nivel de engagement que presentan los trabajadores y los niveles de mobbing brindarán indicadores pertinentes para así poder determinar los criterios y políticas que debe adoptar la Institución para orientar sus acciones a la gestión municipal y el proceso de transición a la modernización del estado, así como también a la mejora de las regulaciones del servicio civil y la gestión de Recursos Humanos en la MDS.



1.2. Formulación del Problema

1.1.1. Problema General

¿Cuál es el nivel de influencia del mobbing y el engagement con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023?

1.1.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de mobbing en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023?
- ¿Cuál es el nivel de engagement en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023?
- ¿Cuál es el nivel de mobbing según género en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023?
- ¿Cuál es el nivel de engagement según modalidad de contrato en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023?
- ¿Qué tipo de Cultura organizacional tiene la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023?
- ¿Cuál es el nivel de influencia del mobbing con el engagement en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023?

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

Entender la gestión municipal permite potenciar el funcionamiento institucional en base a la cultura organizacional. Por otro lado, el engagement y el mobbing presentan gran relevancia en el funcionamiento organizacional, debido a que el engagement busca optimizar el nivel de participación de los colaboradores en una organización y el mobbing a establecer propósitos de intervención, los cuales buscaran eliminar la presencia de dicha variable en las organizaciones.



Actualmente, no se tiene referencia local y nacional de investigaciones que inmiscuyan la gestión municipal y el vínculo laboral con el trabajador, en base a las condiciones laborales en las que se desenvuelve, tales como los factores psicológicos que pueden determinar los niveles de engagement en las entidades públicas, en este sentido, esta investigación busca a partir de un análisis teórico y práctico una propuesta hacia la gestión cultural en la MDS, asimismo, los objetivos de la investigación permiten analizar desde una visión global y a largo plazo un nuevo enfoque de gestión de las entidades públicas a nivel local, regional y nacional.

Finalmente, la presente investigación puede ser fuente de referencia para que las organizaciones mejoren su ambiente laboral, el trato adecuado al potencial humano y que sus procedimientos vayan acorde a sus objetivos.

1.3.2. Relevancia Social

Análisis previos revelan que gran parte de los trabajadores públicos tienden a demostrar disconformidad en referencia a sus puestos de trabajo, debido a la carga e inestabilidad laboral, sobrecarga horaria y el escaso funcionamiento de herramientas de trabajo, asimismo, el sistema de Recursos Humanos tiene una presencia superficial en la organización. Es así como la presente investigación tiene gran relevancia porque puede ser considerada como un punto de análisis de la MDS para reorganizar sus políticas y estrategias en relación con sus clientes internos y externos en la prestación de sus servicios, a su vez potenciar el funcionamiento organizacional bajo las consideraciones de la ley del servicio civil y el plan de modernización del estado peruano.

1.3.3. Implicancias Prácticas

El rol principal de las organizaciones es la consecución de objetivos, teniendo un papel preponderante el funcionamiento organizacional y el cliente interno. La presente investigación tendrá como función permitir a la MDS acceder a una fuente confiable y



válida en relación con la práctica laboral desempeñada en su entidad, y así optimizar su planeación estratégica en relación con sus colaboradores y al sistema público empleado. Además de, permitir organizar acciones estratégicas para el fortalecimiento institucional con relación a las variables de estudio, lo cual pone en consideración la aplicación de talleres, dinámicas, organización y ejecución de actividades.

1.3.4. Valor Teórico

En un plano académico, las variables son relevantes debido al aporte teórico-práctico planteado, ya que el estudio de estas es reciente, asimismo, en el ámbito social se plantea un análisis de estas variables en la gestión pública y el cómo influyen en el trabajador, siendo así una investigación relevante para el entendimiento del comportamiento organizacional y el desenvolvimiento de las variables en las entidades públicas.

1.3.5. Utilidad Metodológica

La presente investigación permite comprender la relación entre el mobbing, el engagement y la cultura organizacional en la dinámica de las organizaciones, con el fin de comprender aquellos factores que tienen mayor incidencia en el desarrollo organizacional, permitiendo así comprender el desenvolvimiento de las variables en torno a estrategias organizacionales. Asimismo, los instrumentos utilizados en la investigación son empleados de forma continua en el estudio de las variables en el desarrollo organizacional.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General

Determinar el nivel de influencia del mobbing y el engagement con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023.



1.4.2. Objetivos Específicos

- Describir el nivel de mobbing en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023.
- Identificar el nivel de engagement en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023.
- Describir el nivel de mobbing según género en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023.
- Identificar el nivel de engagement según modalidad de contrato en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023.
- Identificar qué tipo de Cultura organizacional tiene la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023.
- Determinar el nivel de influencia del mobbing con el engagement en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023.

1.5. Delimitación del estudio

1.5.1. Delimitación Espacial

La población objeto de estudio se limitó a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, población ubicada en la comunidad distrital de Santiago, provincia y departamento de Cusco.

1.5.2. Delimitación Temporal

Se definió el 2023 como año de estudio, considerando el proceso gubernamental de inicio de la gestión edil 2023-2026, el servicio de una gran cantidad de trabajadores de la MDS inició, por el cual con nuestra investigación se obtuvo datos estadísticos sobre el funcionamiento cultural de la organización, el engagement y el mobbing en la entidad edil.



1.6. Aspectos Éticos

La investigación se realizó bajo los parámetros reguladores del código de ética, siendo lo más resaltante, la confidencialidad de los datos estadísticos, el uso de información con criterios de uso solo para estudio investigativo y el resguardo del personal que participe. Todo ello avalado por las regulaciones y directrices planteadas por la entidad en la cual se desarrolla la investigación.



Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

- **Mobbing**

Carrasco, (2020). En su estudio titulado “Mobbing como riesgo psicosocial y su relación en el desempeño laboral, aplicado al personal de una institución pública, en la ciudad de Quito” tuvo como finalidad examinar el impacto del Mobbing sobre el rendimiento de los empleados de una entidad gubernamental ubicada en Quito. Siendo un estudio descriptivo, con un total de 93 colaboradores, pero que se tomó como muestra solo 59, aplicándose el instrumento LIPT 60, para evaluar Mobbing. Teniendo como conclusión que el 91% de los trabajadores no presenta signos de acoso laboral. Así mismo, se especifica que solo el 2% de los trabajadores presentan un porcentaje bajo de acoso laboral, y estas se encuentran en el proceso sustantivo. Además, el 7% indica tener una probabilidad moderada de ser víctima de acoso laboral.

Chicaiza & Serrano, (2022). Realizaron una investigación titulada “El mobbing y la satisfacción laboral en el sindicato único de trabajadores del Municipio de Archidona (Ecuador), 2022” con la finalidad de Examinar el Mobbing y el grado de satisfacción laboral en los empleados del sindicato "SUTMAR", tuvo una muestra de 120 personas, siendo la población completa de los trabajadores del SUTMAR, a quienes se les aplicó el instrumento LIPT-60 y la escala SL-ARG. Se pudo observar que, de todos los participantes del estudio, un 57.5%, es decir, 51 individuos, muestran una tendencia hacia un riesgo potencial de experimentar acoso laboral (Mobbing), mientras que un 42.5%, equivalente a 69 personas, exhiben una posible predisposición a dicho riesgo. Lo que indicaría que dicha institución si presenta un riesgo de mobbing.



- **Engagement**

Roncallo y Roqueme (2021), realizaron un estudio titulado “Liderazgo Transformacional y Engagement Laboral en una Entidad Estatal”. Teniendo como objetivo general examinar la relación entre liderazgo transformacional y engagement laboral en los trabajadores de una entidad estatal en Colombia. El estudio es de enfoque cuantitativo con diseño transaccional correlacional, la muestra está compuesta por 325 trabajadores. El instrumento de medición empleado fue el UWES para la evaluación de engagement. Se hayo una relación positiva entre el liderazgo transformacional con el engagement.

Velázquez & Pérez (2019), desarrollaron una investigación en la ciudad de México, titulada “Efecto del engagement en el desempeño adaptativo y la satisfacción laboral de profesores universitarios”. Teniendo como finalidad analizar el efecto del engagement sobre el desempeño y la satisfacción laboral en los profesores universitarios, la investigación fue de tipo explicativa, contando con una muestra de 230 profesores universitarios. Emplearon como instrumento de medición el UWES para la evaluación de engagement y la escala de Desempeño adaptativo, además de una encuesta de Satisfacción Laboral. Los resultados refieren que la relación entre las variables es positiva, concluyendo así que la gestión del engagement influye en el desempeño y la satisfacción laboral.

- **Cultura Organizacional**

Aguila (2020) realizó un estudio titulado “Determinación de diferencias entre la cultura organizacional actual y deseada, de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn, en el Centro de Educación Continua (CEC) sede Escuela Politécnica Nacional, Ecuador”. El cual tuvo por objetivo evaluar el tipo de cultura actual y deseado por el CEC. La



investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental transversal. La población evaluada fue de 80 trabajadores. El instrumento empleado fue el OCAI. Los resultados indicaron que el CEC actualmente se encuentra en un mercado cultural.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

- **Mobbing**

Berrospi & Quintana (2018) en su investigación titulada “El Mobbing Laboral y su Relación con el Desempeño de los Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de Huánuco, Periodo 2018”. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el Mobbing y el Desempeño de los trabajadores, donde se tuvo como participación de 125 empleados y el gerente de la Gerencia de Desarrollo Económico. Se aplicó un cuestionario que dio como resultado que el mobbing, tiene repercusiones en el rendimiento laboral, ya que a medida que aumenta la incidencia de mobbing, disminuye el desempeño laboral, mientras que una menor incidencia de mobbing se asocia con un aumento del desempeño laboral.

Andaviza (2019) en su investigación titulada: “Propiedades Psicométricas del inventario de acoso laboral (LIPT-60) en trabajadores de la Municipalidad del distrito de Chancay- Lima, 2019”. La cual tuvo como objetivo investigar las pruebas de las características psicométricas del LIPT-60 en los empleados de la Municipalidad del Distrito de Chancay. El diseño fue psicométrico- instrumental, con una muestra compuesta por 409 empleados pertenecientes al sector administrativo, a quienes se les aplicó el del inventario LIPT-60 de Leymann, la cual fue evaluada por juicio de expertos para la validez de contenido, también la fiabilidad se evaluó, mediante la coherencia interna utilizando el coeficiente Omega de Mc Donald, el cual arrojó un valor de 0.963. Como conclusión se dedujo que el LIPT-60 presenta pruebas sustanciales de validez.



Venegas (2022) realizó su estudio titulado “Relación entre Acoso Laboral y Ansiedad en trabajadores de una entidad pública frente al Covid-19 en Chiclayo, 2021” con la finalidad de Identificar la relación existente entre el acoso en el ámbito laboral y los niveles de ansiedad en empleados de una institución pública durante la situación de la pandemia por Covid-19 en Chiclayo. Disponiendo de una muestra conformada por 150 empleados con edades entre 19 y 64 años, se utilizaron dos herramientas: LIPT-60 y la Escala de Autoevaluación de Ansiedad de Zung. La investigación llegó a las siguientes conclusiones: Los niveles de acoso laboral identificados tienen puntuaciones que varían en un rango del 30% al 35% en las categorías de alto, medio y bajo. También a medida que el grado de hostigamiento en el entorno laboral aumente, también se incrementará el nivel de ansiedad experimentado.

Arias & Molero, (2022) en su investigación titulada “Mobbing y Estrés laboral en los trabajadores del mantenimiento de la empresa de SERPHYS S.A.C 2022”, la que tuvo por objetivo establecer la relación entre las variables de estudio Mobbing y Estrés Laboral en trabajadores de mantenimiento de la empresa de SERPHYS SAC. Con una muestra de 100 trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario de LIPT - 60, adaptado por Rivera (2005). Teniendo como resultado que no existe relación entre mobbing y estrés laboral en la empresa SERPHYS SAC; Así mismo se encontró que el 50 % de los trabajadores padecen de mobbing y de estrés laboral solo el 39%.

Álvarez & Bustamante, (2023) realizaron un estudio titulado “Acoso Laboral y Ansiedad en colaboradores de una empresa Agroindustrial de la Provincia de Chiclayo”. la cual tuvo objetivo de evidenciar la conexión entre el acoso laboral y los niveles de ansiedad en los empleados de una compañía agroindustrial ubicada en la provincia de Chiclayo, donde se consideró una muestra de 80 colaboradores, realizando la aplicación del cuestionario LIPT-60, desarrollado por Heinz Leymann, donde se evidencio la



presencia de signos de inquietud, nerviosismo, angustia, agitación y/o confusión en los trabajadores, lo cual no siempre se puede relacionar con la presencia de Mobbing tales como el desprestigio, incomunicación o intimidaciones de manera encubierta o manifiesta.

- **Engagement**

De Souza Ferreyra (2018) realizó una investigación titulada “Satisfacción Laboral y Engagement en trabajadores de un colegio Privado del distrito de San Miguel – Lima 2018”. Teniendo como objetivo la determinación de la correlación entre satisfacción laboral y engagement en trabajadores de la institución privada. La investigación fue no experimental - correlacional. La muestra evaluada fue de 150 trabajadores y el instrumento de medición fue la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall, además de la Escala UWES-9. Los resultados evidencian la existencia de una correlación de carácter positivo moderada entre las variables, teniendo como característica una presencia de satisfacción laboral moderada y engagement promedio en la población evaluada.

Messarina (2019) en su investigación titulada “Engagement y Satisfacción Laboral en operarios de una empresa privada de Lima”, teniendo como propósito estudiar la relación existente entre las variables en los operarios de una empresa procesadora y distribuidora de vidrios y aluminio en Lima, con un enfoque correlacional. La muestra fue de 100 varones a quienes se les aplicó el Cuestionario UWES 17 y el Cuestionario de Satisfacción Laboral. Los resultados indican la existencia de una relación directa positiva entre el engagement y la satisfacción laboral, estableciendo así la correlación entre ambas variables en función a su nivel de presencia en la población.



Sáenz (2019) realiza una investigación titulada “Programa de Engagement y cambio del proceso de incorporación tras el cambio de visión corporativa”, dicho estudio estuvo ejercido en el primer periodo de recolección de datos por 845 colaboradores, realizando 22 focus groups con 224 participantes y concluyendo la recolección de datos en un total de 135 colaboradores. Con el objetivo de plantear un programa de engagement y cambiar el proceso de incorporación de personal. En dicha investigación se usó el cuestionario UWES y se aplicó un programa nombrado “Vivamos”, los resultados refieren que el porcentaje de engagement en los trabajadores es de un nivel alto.

Portales (2019) realizó un estudio titulado “Apoyo Organizacional Percibido y Engagement en una empresa de construcción”, la investigación fue cuantitativa correlacional. Dicha investigación involucro a 72 colaboradores, de ambos sexos, que tenían una edad media de 30 años. Con el objetivo de ver la relación existente entre las variables de estudio. El estudio es de tipo correlacional. En dicha investigación se usaron los cuestionarios SPOS con su versión abreviada y UWES-9, los resultados ponen en manifiesto que la relación entre las variables es alta y directa.

Ruiz, Santisteban & Villanueva (2020) realizaron una investigación titulada “El proceso de engagement y su impacto en la productividad laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Lagunas”. Teniendo como objetivo determinar la relación existente entre las variables en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Lagunas. El estudio fue descriptivo correlacional, de diseño no experimental, donde la muestra considero a 35 funcionarios. El instrumento de engagement empleado para evaluar engagement fue el UWES. Los resultados indican una relación positiva alta significativa entre las variables.



- **Cultura Organizacional**

Calderón (2018) realizó un estudio titulado “Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018”. Dicho estudio es cuantitativo con diseño no experimental, transversal-correlacional. Tuvo por objetivo determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. La muestra considero a 134 trabajadores administrativos. Los resultados hallados emplearon los instrumentos OCAI (Cameron y Quinn) y SL SPC (Sonia Palma). De esta manera, los estos indican que la cultura organizacional se ubica principalmente en el grupo Clan (49%). En conclusión, existe una relación significativa entre el tipo de cultura organizacional y la satisfacción laboral.

Cerpa (2018) realizó un estudio titulado “Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana” la cual tuvo por objetivo analizar las propiedades psicométricas del instrumento OCAI. El estudio fue cuantitativo. La población considero a trabajadores de empresas públicas y privadas de Lima, teniendo como muestra a 211 trabajadores con diferentes criterios como edad, sexo, tiempo de servicios, área y rubro. Los resultados indican que la consistencia interna da un coeficiente de .97 de V de Aiken, la confiabilidad del instrumento es de .9 (factor 1) .88 (factor 2) .89 (factor ordinal 1) .86 (factor ordinal 2) en la prueba de Alfa de Cronbach. En conclusión, las pruebas psicométricas indican que el instrumento OCAI es válido y confiable.

Carbajal & Castro (2021) en su investigación titulada “Cultura Organizacional de una empresa supervisora de obras, según el modelo de valores en competencia, en Lima – Perú, en el año 2020”, la cual buscó describir cual es la cultura organizacional de una empresa supervisora de obras bajo el modelo de Cultura Organizacional de Cameron y



Quinn. Considero como población a 15 trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento OCAI. La información revela que, en la empresa bajo investigación, prevalece una cultura de enfoque Clan, en la que los empleados perciben a la organización como un entorno amigable y familiar. Esta percepción se traduce en la presencia de confianza y lealtad mutua entre los trabajadores y la empresa. Además, se observa una coherencia significativa en los aspectos que caracterizan la cultura Clan, lo que la hace parecer una cultura sólida.

2.1.3. Antecedentes Locales

- **Mobbing:**

Gonzales & Gonzales (2018) desarrollaron una investigación titulada “El Mobbing y Desempeño Laboral en el Hotel Tambo del Inka Resort And Spa, de la Provincia de Urubamba, del Departamento del Cusco en el 2017”. La investigación tuvo por objetivo evaluar el grado de acoso laboral (mobbing) y su impacto en el rendimiento laboral. Con una muestra compuesta por 50 empleados y 132 turistas. Se administró una encuesta a empleados y turistas del hotel. Se hayo que el mobbing es relativamente bajo y se determinó que es fundamental mantener conversaciones constantes sobre la promoción de un buen ambiente laboral con el fin de mejorar la situación y minimizar aún más los casos de mobbing.

Casquino & Mamani (2019) realizaron una investigación titulada “Influencia del Mobbing en el Clima Laboral de la Municipalidad Provincial de Acomayo en el año 2017”. Dicha investigación tuvo el objetivo de analizar el impacto del mobbing en el ambiente laboral de los empleados. Se llevó a cabo un estudio que incluyó una muestra representativa de 50 trabajadores de toda la organización. Se aplicaron encuestas y entrevistas para recopilar información. Los resultados revelaron que el 55.3% de los



empleados encuestados afirmaron haber presenciado casos de acoso laboral en ocasiones, mientras que el 36.8% indicó que nunca presenciaron situaciones de mobbing.

- **Engagement:**

Centeno (2019) realizó un estudio titulado “Engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019”, el estudio consideró a 146 colaboradores. Dicha investigación tuvo el objetivo de identificar y describir los niveles de engagement en dicha institución. El estudio es de tipo descriptivo con diseño no experimental – transaccional. Para ello se utilizó el cuestionario UWES-17. Los resultados encontrados indican la presencia de un nivel medio de engagement, que representa la inexistencia de un nivel óptimo en las actividades laborales.

De la Torre (2019) realizó una investigación titulada “Engagement en el personal administrativo de una entidad prestadora de servicios de saneamiento, Cusco 2019”. Dicho estudio consideró a un total de 104 colaboradores. El estudio tuvo por objetivo describir el nivel de engagement en el personal administrativo. El estudio fue de tipo descriptivo, no experimental y transversal. Para medir la variable se utilizó el cuestionario UWES – 17, los resultados indican que el engagement y todas sus dimensiones se encuentran en un nivel alto, así mismo, no existe una diferencia estadística entre engagement según sexo y puesto de trabajo.

- **Cultura Organizacional:**

Zavaleta (2018) realizó una investigación titulada “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo Cusco, 2017”. La investigación buscó identificar los elementos de la cultura empresarial que influyen en el rendimiento laboral de los empleados administrativos en su lugar de trabajo. El grupo de participantes en el estudio está compuesto por un total de 54 empleados. Se elaboraron 2 cuestionarios de medición para medir Cultura organizacional



y desempeño laboral. El estudio evidenció que las características que predominan en la Cultura Organizacional son las normas y símbolos. Además, se concluyó que el desempeño laboral se encuentra en un nivel promedio.

Ponce de León (2021) realizó una investigación titulada “Cultura Organizacional en Docentes y Administrativos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Andina del Cusco, 2018”. Dicha investigación buscó analizar la cultura empresarial en los docentes y administrativos de la Universidad. El estudio consideró como población a profesores y personal administrativo. Así mismo, el método utilizado para recopilar información fue OCAI de Cameron y Quinn. Los resultados indican la cultura actual es de tipo Mercado y la deseada de tipo Clan.

Segura (2022) desarrolló una investigación titulada “Cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional del Cusco, 2021”. El objetivo de la investigación fue analizar el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento laboral de los empleados de dicha entidad. El grupo de participantes en el estudio estuvo compuesto por 40 empleados administrativos de la institución, donde se administraron dos cuestionarios referentes a cultura organizacional y el desempeño laboral. Se evidenció que la cultura organizacional tiene un impacto en el rendimiento de los empleados, así como en la productividad y el servicio que ofrecen.

2.2. Base Teórica

2.2.1. Mobbing

Según Leymann (1990) “El mobbing en la vida laboral significa la comunicación hostil e inmoral que es dirigida de manera sistemática por una o varias personas principalmente hacia un individuo”. Además, Pérez (2019) comenta que esta es relevada por diferentes conductas, ya que estas se pueden evidenciar en un ámbito psicológico como físico, dejando consecuencias en la víctima. Por consiguiente, el concepto de



mobbing pone en una situación a una o varias personas teniendo la capacidad de ejercer una forma de violencia psicológica intensa sobre uno o varios individuos dentro del entorno laboral.

El acoso psicológico dentro del ámbito laboral es conocido como mobbing, se refiere a una forma de comunicación agresiva y éticamente deficientes. Esta comunicación es llevada a cabo de manera intencionada por una o varias personas, mayormente dirigida hacia la víctima. Donde las personas que padecen mobbing son llevadas a un estado de vulnerabilidad y desamparo, siendo considerado como un hostigamiento psicológico.

Según Piñuel & Oñate (2002) el acoso laboral, tiende a ocurrir dentro de entornos laborales altamente jerarquizados y en los que se producen alteraciones e injusticias. Los trabajadores íntegros que no toleran la negligencia se convierten en blancos potenciales de persecución. Y por lo tanto es común que el mobbing se desarrolle en entornos caracterizados por una "competencia destructiva", una organización desagradable y una falta de claridad en las estructuras jerárquicas.

En el Perú, la reglamentación de la violencia laboral o mobbing no tiene un marco normativo suficiente en torno a el entendimiento total del mobbing y sus tipos. Tal y como comenta Chimpen et al. (2021) esto se da debido a que no están contemplados de manera integral aspectos tales como la integridad moral, psíquica y física, así como la dignidad de los trabajadores, que son pilares fundamentales de la sociedad y el Estado. Así mismo las normas existentes para abordar salud mental en los colaboradores son muy confinadas para el sector público y privado.

En el sector público, existe un Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, menciona que sólo sanciona conductas de violencia graves o falta de respeto hacia superiores, personal



jerárquico y compañeros de trabajo. Sin embargo, existe un problema para detectar las señales de violencia que afectan su desempeño laboral.

Por otro lado, la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, se encarga de sancionar una violencia laboral en general, donde no se considera actos de menosprecio, mofa y ofensas que afecten a los trabajadores de manera psicológica, los cuales son sufridos por una gran cantidad de trabajadores, tanto por el sexo femenino y masculino. Además, el enfoque del derecho penal se limita a conductas con connotación sexual, según el artículo 176-B del Código Penal. Esto significa que, si la conducta no tiene una connotación sexual, como el acoso psicológico laboral, no está protegida por el derecho penal. La carencia de bases legales específicas, así mismo de protocolos para prevenir la violencia laboral empeora la situación y se incrementa el número de casos, afectando el bienestar integral.

Por consiguiente, al no actuar preventivamente en caso de acoso psicológico dentro del entorno laboral, produce directamente una vulnerabilidad en los colaboradores, donde por negligencia se pueden presentar diversas patologías a los colaboradores.

Es necesario que, como un derecho fundamental consagrado en la Constitución Política del Perú, donde se menciona el derecho de la integridad psíquica, se tomen medidas concretas para velar por el respeto y la protección de los derechos a los colaboradores del sector público. El gobierno peruano no debería pasar por alto los casos de violencia laboral e ignorar sus consecuencias, por lo que es importante establecer legislaciones en el marco normativo para prevenir casos de mobbing o modificar las normas existentes para abordar este problema social. Esto debe ir acompañado de la implementación de procedimientos y sanciones económicas. Además, es urgente que el Código Penal sea modificado para tipificar el mobbing como un delito, con sanciones para los agresores o acosadores.



En resumen, si se hace una comparativa con otros países de Latinoamérica tanto como Colombia, Argentina, Venezuela y Brasil, nuestra legislación en el Perú ha hecho poco en fomentar normas administrativas o penales para la prevención del mobbing (Chimpen et al. 2021). El Estado Peruano tiene la responsabilidad de velar por los derechos de nuestra sociedad sobre todo en el ámbito laboral.

2.2 Modelos teóricos de Mobbing

Modelos Sociolaboral de Dolores Fernández y Clara Llorens

Fernández, & Llorens (2002) citado en Blasco (2010) mencionando que el acoso laboral siempre estará relacionado con el entorno laboral. Por consiguiente, el mobbing es un riesgo ocupacional asociado a las condiciones laborales, y las consecuencias en la salud se traducen en daños derivados del empleo. Es responsabilidad de la empresa prevenirlo. El acoso ocurre cuando el líder de la empresa, sus representantes o cualquier empleado que posee mayor poder (ya sea por su posición jerárquica, apoyo institucional o antigüedad) actúan con la intención de perjudicar a los demás colaboradores, aprovechando las carencias en el entorno laboral de manera repetitiva a lo largo del tiempo. Lo que distingue el mobbing de otras situaciones problemáticas relacionadas con el entorno laboral, considerando que existe una intención por hacer daño, siendo está dirigida a una sola persona o varias; siempre así la frecuencia y la continuidad en el tiempo un gran indicador.

Modelo Psicopatológico de Iñaki Piñuel

Se centra en la identificación de los acosadores, se ha observado que las personas que son protagonistas de fomentar mobbing suelen presentar trastornos psicológicos, como la psicopatía, narcisismo, entre otros. Por coincidencia, estas personas se encuentran en el entorno laboral con individuos que poseen peculiaridades personales positivas, como un buen desempeño laboral o lleva una vida equilibrada en su vida



personal. Estas características positivas activan conductas asociadas a dichas patologías. Además, también genera problemas psicológicos en la víctima tales como sentimientos de fracaso, impotencia, frustración, baja autoestima o apatía.

Así mismo Piñuel (2002) citado por Martínez et al., (2012) Determina que las personas que son víctimas de mobbing, pueden llegar a presentar la sintomatología del Síndrome de Estrés por Coacción Continuada, donde menciona algunos criterios que de ser cumplidos se podría diagnosticar esta patología, tales como: Estrés prolongado crónico, ataques de pánico, somatización de la insensibilidad emocional que impide a la víctima sentir alegría, fatiga continua, carencia de vida social. Cabe resaltar que el estrés postraumático también se podría considerar como una patología del victimario.

Basándonos en los problemas psicopatológicos, se reconoce que el entorno laboral puede actuar como un contexto vulnerable para la violencia, buscando así desarrollar perfiles tanto del acosador como de la víctima.

Según Piñuel (2005), complementado por Huaraca (2021) este modelo fue desarrollado por los aportes mencionados del libro “Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo” en el 2005, donde se menciona que el mobbing se caracteriza por cuatro fases:

- Fase de conflicto incipiente: El proceso se inicia cuando aparecen tensiones y discrepancias en el ambiente de trabajo.
- Fase de acoso ocasional: En esta etapa, empiezan a manifestarse incidentes individuales de hostigamiento hacia la víctima, tales como críticas infundadas o marginación social.
- Fase del acoso consolidado: Durante esta fase, se observan actos aislados de hostigamiento dirigidos hacia la víctima, como críticas injustificadas o exclusión social, que comienzan a surgir.



- Fase de deterioro de la Salud: La intencionalidad y frecuencia del mobbing tiene consecuencias negativas para la salud psicológica y física, pudiendo ocasionar consecuencias como la ansiedad, depresión o estrés postraumático.
Además, se menciona ciertas diferencias en la intencionalidad del acosador, se pueden distinguir los siguientes tipos de mobbing (Piñuel, 2005):

- Mobbing estratégico: se trata de un caso "institucional" en el que la empresa utiliza este tipo de acoso como parte de su estrategia. En un caso de despido a la víctima, el agresor puede jugar en contra de su víctima, por ejemplo, para no recibir una buena indemnización o buscar la renuncia voluntaria.
- Mobbing disciplinario: se lleva a cabo cuando se busca someter a los empleados y se espera que cumplan ciertos comportamientos en beneficio del entorno laboral, sin importar el bienestar de los trabajadores. La falta de sumisión o la negativa a cumplir con estos comportamientos conllevan castigos. En este tipo de mobbing, el ambiente laboral suele ser negativo y los empleados experimentan cierto temor, donde los trabajadores son testigos del acoso, pero no brindan el apoyo por la víctima. Por ejemplo, una persona que regresa de una baja puede ser objeto de mobbing después de su reincorporación.
- Mobbing de dirección o de gestión: Es dirigido por los mismos directivos de la organización. Puede ser similar al mobbing disciplinario, porque también tiene como objetivo la sumisión de los empleados. Sin embargo, se diferencia en que se dirige específicamente a una persona que no cumple con las exigencias del superior o que causa problemas en la gestión de la organización. Lo utilizan a veces con la finalidad de optimizar la productividad de la empresa, pero a largo plazo puede tener consecuencias negativas en el clima laboral y en los empleados, lo que no resulta efectivo.



- Mobbing perverso: este tipo de mobbing es más complejo y difícil de solucionar, siendo la reeducación o la salida de la persona de la organización las posibles soluciones. La intención detrás de este tipo de acoso es la personalidad cambiante a la conveniencia del acosador, cuyos motivos pueden ser manipular a la víctima a través de su habilidad para persuadir y engañar. Suelen llevar a cabo el acoso sin testigos. Este acoso, debido a su característica principal de manipulación, puede darse tanto verticalmente (de superior a subordinado) como horizontalmente (entre compañeros de igual jerarquía).

Modelo Teórico de Leymann (1996)

Inicialmente, establece un modelo de mobbing, desde el punto de vista de la víctima. Así mismo Martínez & Torres (2022), mencionan que el acoso psicológico en el trabajo se ve reflejado en el desprecio del acosador hacia la víctima, la cual también afecta a su dignidad como persona y profesional.

El mobbing se va desencadenando por las malas condiciones de trabajo que desfavorecen al colaborador haciéndolo sentir agobiado, cansado, estresado entre otras características que ponen a la víctima en un desequilibrio emocional. Por lo tanto, estos estresores sociales afectan a la víctima causando daños físicos y psicológicos.

El modelo de Leymann, conocido como el Inventory of Psychological Terrorization (LIPT) el que desarrolló en 1996, el cual se centra en las distintas acciones que realiza el acosador para oprimir a una o más víctimas. El modelo manifiesta 5 acciones y estos son planteados en 45 ítems que menciona el autor en su instrumento de medición. Así mismo indica que si las acciones se repiten una vez por semana se puede deducir que hay un indicador de Acoso Laboral. (Ver Gráfico 1)



Gráfico 1 Modelo de Leymann



Fuente: Adaptado de Leymann (1997).

La escala Leymann Inventory of Psychological Terrorization, fue tomada en cuenta para varios estudios, incluyendo un estudio destacado realizado en la principal planta de acero de Suecia. Leymann y Tallgren, (1989). Donde solo se consideran cinco dimensiones, que denominó: “Las cinco maniobras principales para destruir a un buen profesional” (Leymann, 1997). Estructurando de esta manera acciones que desencadenan el mobbing: Limitación en la comunicación, Limite del entorno social, Desprestigio de la víctima ante sus compañeros, Desacreditar su capacidad profesional y laboral, Perjudicar su salud.

En tal sentido, Leymann (1997) citado en Trujillo, Valderrabano & Hernández (2007) en su investigación, quien también fue considerado por (Filippi, 2022), manifiestan que existen cuatro fases que detallan el origen y el desencadenamiento del proceso del acoso:



- La aparición de algún incidente crítico: La persona afectada muestra desorientación como primer síntoma. A pesar de no entender la razón detrás de la presión, espera recibir apoyo y aceptación de su organización. En lugar de tomar medidas en contra de la presión, confía en que con el tiempo el acoso disminuirá y podrá integrarse al proyecto de la organización, como esperaba. Si el acoso persiste pues la persona se verá obligada a tratar de reconciliarse con su agresor, trayendo como consecuencia el poder llegar a un acuerdo o aumentando la intensidad de presión.
- Persecución Sistemática: En esta etapa, el acosador fomenta y aumenta de manera más agresiva el acoso psicológico hacia la víctima, teniendo el objetivo de intimidarla y dejar claro que cualquier intento de defenderse solo empeorará la situación. Por lo general, este aumento de la presión se acompaña de amenazas explícitas dirigidas a dañar el estatus o la seguridad de la persona acosada.
- La intervención de los superiores: Si incrementa la presión, la persona acosada podría buscar apoyo en ciertos individuos dentro de la organización que podrían asistir en enfrentar y solucionar el problema.
- El abandono del trabajo: Durante esta etapa, se manifiesta un empeoramiento de la salud del individuo acosado, llegando incluso a un punto en el que puede ser necesario ausentarse del trabajo. El solo pensamiento de regresar al entorno laboral después de una licencia médica, y enfrentarse nuevamente a las mismas presiones que lo llevaron a su estado actual, se convierte en algo aterrador.



En la teoría de Leymann, complementado por Vázquez et al. (2022) mencionan a su vez que las dimensiones del mobbing son las siguientes:

- Desprestigio laboral, donde ocurre el deterioro de la reputación laboral, caracterizado por distorsiones en la comunicación, acompañado por rumores o difamaciones, con medidas restrictivas o comparaciones desfavorables con otros empleados, así como minimización u ocultación de sus éxitos. Se describen las siguientes acciones: Críticas de su desempeño laboral, miradas de desprecio, calumnias, evaluación del trabajo de manera injusta y con malas intenciones, las personas que apoyan enfrentan amenazas o presiones para alejarse de la víctima.
- Entorpecimiento del progreso, se trata de la obstrucción planificada de las responsabilidades laborales conforme a sus habilidades, como, por ejemplo: Se procede a apartar al colaborador de su entorno laboral, no se le encomiendan nuevas labores, limitar sus iniciativas.
- Incomunicación o bloqueo de la comunicación, estas conducen a una obstrucción de la comunicación tanto dentro como fuera de la organización, como, por ejemplo: Se le impide hablar a la víctima, ignorar su presencia y no responder a sus interrogantes, que sus compañeros de trabajo lo eviten, descuidar u olvidar las asignaciones para la persona afectada.
- Intimidación encubierta, está relacionada con amenazas y perjuicios ocultos, sin dejar evidencias o son llevados a cabo de manera discreta, sin que sea posible identificar a los responsables de forma clara, como, por ejemplo: Recibir llamadas telefónicas que contienen amenazas o acusaciones, mensajes escritos y notas amenazantes, deliberadamente le hacen incurrir en gastos con



el propósito de perjudicar, provocan daños en su lugar de trabajo y por último manipular sus instrumentos laborales.

- Intimidación manifiesta, se realiza cuando existen las amenazas verbales, gritos, burlas, cuestionar sus decisiones innecesariamente o acciones se realizan de manera pública, para que de esa forma la víctima quede humillada.
- Desprestigio personal, se considera esta dimensión cuando el hostigamiento sobrepasa de lo verbal a la parte física, como, por ejemplo: Carga laboral excesiva, obligar a llevar a cabo labores perjudiciales o peligrosas, amenazas de violencia física, que la víctima experimente agresiones físicas leves o moderadas como advertencia o por último sufrir ataques físicos sin ninguna consideración.

Tabla 1 Cuadro comparativo de los Modelos teóricos de Mobbing

Modelo Psicopatológica de Iñaki Piñuel (2001)	Modelos Sociolaboral de Dolores Fernández y Clara Llorens (2002)	Modelo Teórico de Leymann (1996)
Se centra en la identificación de los acosadores. Está enfocado en las causas y consecuencias tanto en la víctima como en la empresa.	Es un riesgo ocupacional asociado a las condiciones de trabajo, y sus efectos en la salud física y psicológica, conocidos como daños ocasionados por el empleo.	Se centra desde el punto de vista de la víctima, brindándole la protección y el apoyo. El mobbing puede ser evidenciado por medio de acciones.

Sánchez (2017) citado en Venegas (2022) menciona que las situaciones más frecuentes que pueden causar mobbing en el ámbito laboral: Estas situaciones se pueden dar cuando existen diferencias notorias en comparación con sus otros colegas, como su género, orientación sexual, origen o edad, también si la víctima es considerada una amenaza por sus compañeros debido a su amplia formación profesional y variadas

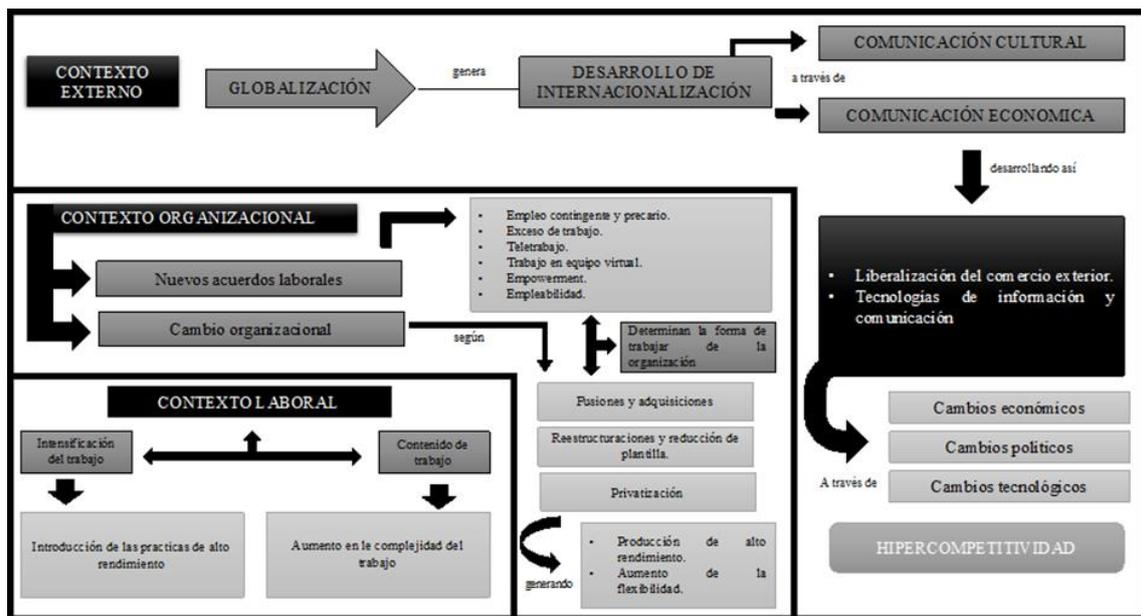


habilidades, además cuando los colegas perciben que la víctima disfruta de privilegios laborales superiores a los demás, los sentimientos de enojo o envidia resultan causantes también, entre otras. Este comportamiento de acoso incluye una amplia variedad de acciones planeadas, consciente o motivado directo o indirecto conductas agresivas (Farge & Orbegoso, 2020).

2.2.2. Engagement

Salanova y Schaufeli (2009) mencionan que el mundo laboral está en constante cambio en referencia a contextos externos, organizacionales y laborales, siendo así, un círculo concéntrico donde se influyen mutuamente. El mundo laboral constantemente tiene periodos de actualización, donde se tienen en consideración la incorporación y la sustracción de elementos que buscan su optimización. Por ende, Schaufeli (2021) comenta que esta postura pone en manifiesto que el engagement (compromiso organizacional) es el núcleo de la motivación de los empleados, lo cual actúa como un factor importante para la gestión de las organizaciones ante este constante cambio.

Gráfico 2 Cuadro concéntrico de los contextos del mundo laboral



Fuente: Adaptado de Salanova y Schaufeli (2009)



Por otro lado, las organizaciones tienden a estar en constantes actualizaciones que buscan estar alineadas con las nuevas demandas del mercado, es así, que se genera una nueva percepción referente al trabajador y al plan estratégico organizacional empleado. Es así como en la década de los 90 se conceptualiza un nuevo término denominado “*engagement*”, que en una traducción cercana puede ser representado como el **compromiso laboral de los empleados**.

El término al hacer aparición repentina fue aconteciendo adaptaciones diversas por autores que trataban de enmarcarlo como un eje fundamental en la nueva contextualización del mundo organizacional. Asimismo, se fue correlacionando un enfoque multidimensional de esta variable considerándola como una amplia muestra del empleado y su rol laboral. En este sentido, esta concepción es descrita en el *Gráfico 3*, en donde se explica en orden cronológico los enfoques de percepción del *engagement*.

Gráfico 3 Modelos teóricos del engagement



Fuente: Adaptado de: De la cruz (2019)

El engagement a partir del modelo descrito se convierte en una variable de gran demanda debido a que gira en torno al bienestar personal, grupal y empresarial. Rodríguez



y Bakker (2009) afirman que los empleados con engagement presentan una elevada conexión y compromiso con la actividad laboral, consensuando así que el trabajador establece su desempeño laboral como una fuente de auto superación, acentuando que los empleados contribuyen activamente y tienen influencia por el engagement de sus colegas basado (Bakker, 2022).

En este sentido, Bakker et al. (2023) plantean que el engagement está compuesto por el vigor que hace referencia a los altos niveles de energía y resiliencia mental, conllevando al trabajador a invertir esfuerzo en el trabajo y ser perseverantes en las dificultades, asimismo, la dedicación, que implica el involucramiento en el trabajo que permite experimentar una sensación de importancia, y, por último, la absorción, que hace referencia a la concentración con el trabajo.

Es así como, el engagement actúa de manera clave incentivando que el trabajador fluya en el trabajo, permitiendo así que las organizaciones tengan una transición positiva frente a las demandas del mundo laboral con aspectos tales como el modo del trabajo, la flexibilidad, el aprendizaje y el cambio continuos (Acosta et al. 2019).

El engagement según Bakker et al. (2023) incluye al entusiasmo por el contenido del trabajo y las tareas que se realizan, es así como los factores situacionales de la organización y los individuales van a determinar el compromiso. En esta línea, según Schaufeli & Bakker (2003) se establece que los empleados con engagement tienen relación directa con sus actividades laborales, a través de capacidades de afrontamiento.

Algo semejante ocurre con el desarrollo de la psicología positiva planteada por Martin Seligman, en la que se plantean aspectos más optimistas del ser humano, donde se pone en manifiesto la potencialización de las competencias de este, resaltando así el cultivo de las emociones positivas para alcanzar la felicidad (Baccin et al. 2020). En



relación con este objetivo es que se considera importante analizar una correcta gestión del talento y potencial humano debido a las materias que se sitúan inmersas directa o indirectamente en el funcionamiento organizacional, siendo así un punto básico la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva centrada en la salud en el trabajo y el análisis de fenómenos de carácter positivo que pueden prevenir la existencia de riesgos, donde los trabajadores busquen la autosuficiencia a través de la integración de prácticas laborales diarias. (Bakker et. al 2012) (Van den Heuvel et al. 2020). De este modo se enfoca el engagement desde una herramienta básica que viene a ser el uso de comportamientos positivos, siendo así un aspecto resaltante en los empleados *engaged* (trabajadores comprometidos), el uso de recursos positivos internos y externos (Bakker et al. 2011) (Van den Heuvel et al., 2020).

En este entender, como sostienen Bernal, Pedraza & Castillo (2020), se pone en consideración el capital humano, el cual incide significativamente en el desempeño organizacional, con un impacto determinante en las organización y la creación de valor agregado, dando entender como la esencia de la persona que contiene a factores como la confianza, esperanza, optimismo y resiliencia, siendo estos aspectos importantes en el desempeño, ya que se pueden relacionar positivamente con el rendimiento (Bakker et al., 2012). En otras palabras, los empleados *engaged* cuentan con una tendencia más concerniente a una psicología organizacional positiva, en función a ser referenciados como gestores de emociones positivas, mejor estado de salud laboral y aprovechamiento y generación de recursos laborales (Bakker et al., 2011) (Van den Heuvel et al., 2020).

Finalmente, Salanova y Schaufeli (2009) consideran que las organizaciones requieren de trabajadores *engaged* que muestran gran voluntad de aprendizaje y desarrollo continuo, a través, de vitalidad y energía, motivación intrínseca y dedicación e inmersión plena y absorción en su trabajo. Asimismo, a través de sus competencias



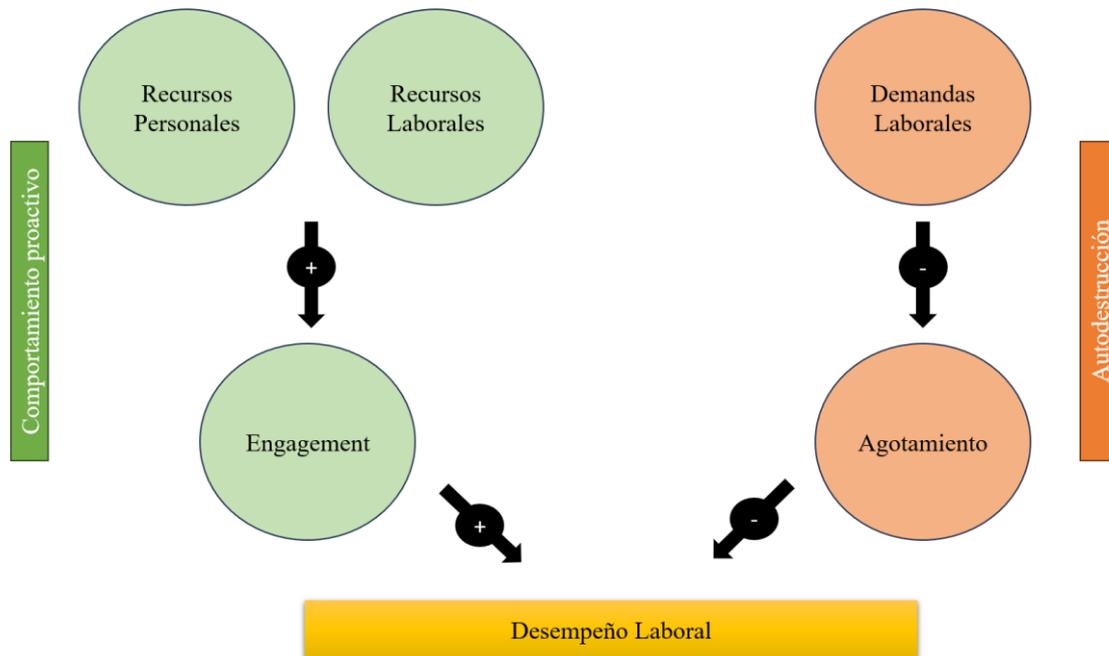
psicosociales, promueven las organizaciones emprendedoras, así mismo existe una relación de reciprocidad entre los trabajadores *engaged* y las organizaciones saludables (Bakker et al., 2023).

Es importante recalcar las aptitudes que generan los empleados *engaged* en la obtención de logros y cumplimiento laboral con factores de apoyo como la personalización del trabajo (*jobcrafting*) y el capital humano a través de intervenciones a nivel micro y macro, optimizan la consecución de metas a niveles individual y grupal (Bakker et al. 2023). En este entender, se van a entrelazar factores tales como la productividad que se sustenta en las conductas motivadas que acompañados por la creatividad se ejercen como medios para el fortalecimiento del *engagement*.

En este sentido, el *engagement* llega a ser una fuente de motivación tanto intrínseca como extrínseca del empleado, donde este capta de mejor manera los estímulos que le presenta la organización a través de recursos estratégicos, siendo estos influyentes en el vínculo creado entre ambas partes, mejorando así el desempeño personal y organizacional (empleado-organización). Siendo manifestado a través de una proyección directa de los ciclos concernientes a los momentos de presencia del *engagement*.



Gráfico 4. Ciclos del engagement



Fuente: Bakker et al. (2023). Elaboración propia

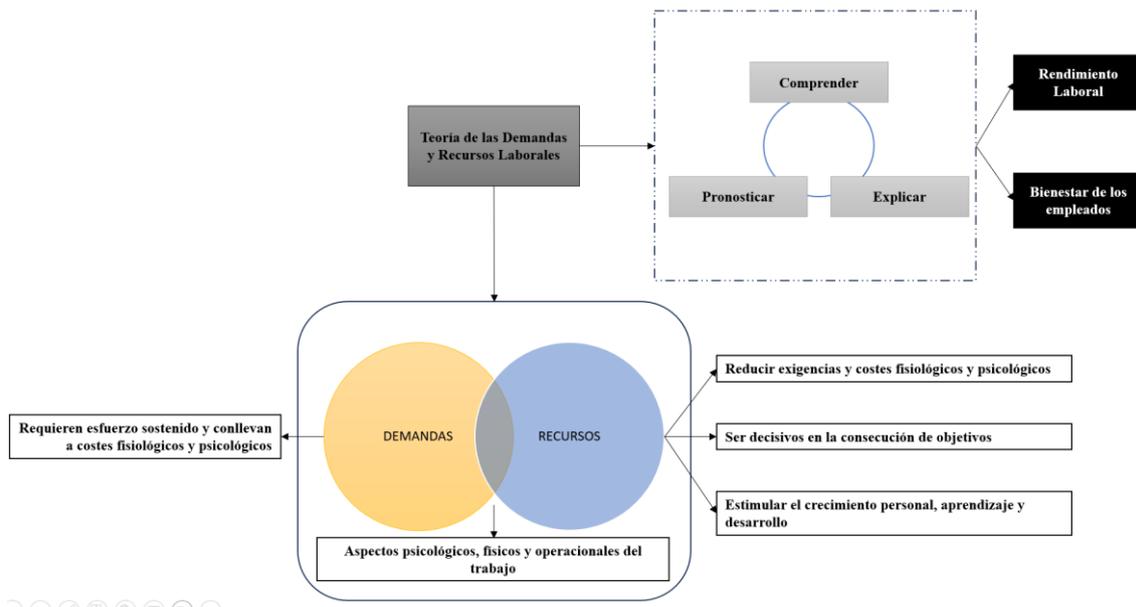
En conclusión, generalmente el *engagement* es definido como una experiencia activa en la que un empleado vive su trabajo de una manera positiva, siendo característica la energía y experiencia estimulante que motiva a esforzarse significativamente por ser considerada una actividad interesante y apasionante (Bakker et al., 2023). A su vez contando con subvariables como lo son el vigor (altos niveles de energía), la dedicación (involucrarse laboralmente) y la absorción (concentrarse).

Teoría de las Demandas y Recursos Laborales

La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL) permite establecer intervenciones de carácter individual y organizacionales. Para Demerouti y Bakker (2013) esta teoría permite entender el rendimiento laboral y el bienestar de los empleados dentro de una institución. Asimismo, dicha teoría permite hacer un análisis integral sin importar la variedad de entornos o características laborales (Bakker et al., 2023),

utilizando dos categorías: demandas y recursos laborales, siendo estos a su vez desencadenantes de dos procesos con relativa independencia: deterioro de la salud (agotamiento) y proceso motivacional (engagement), convirtiendo a esta teoría en una aproximación dinámica.

Gráfico 5. Teoría de las Demandas y Recursos Laborales



Fuente: Demerouti y Bakker (2013). Elaboración propia.

Respecto a la causalidad de ambas categorías, las demandas laborales van relacionadas a problemas de salud psicosomáticos, mientras que, los recursos laborales están relacionados a variables tales como la satisfacción, motivación y *engagement* (Demerouti y Bakker, 2013) (Bakker et al., 2023).

En este sentido, ambos factores interactúan en el bienestar laboral. Por un lado, los recursos pueden tener una influencia sobre el bienestar y el rendimiento de dos maneras posibles, como las relaciones causales inversas, ya sea porque (los recursos) hacen frente a las demandas en el estrés/malestar o porque (las demandas) incrementan el impacto de los recursos laborales (movilización) en la motivación y el *engagement*.



Bajo estas consideraciones, el proceso en el que los trabajadores van a tener una influencia en sus puestos de trabajo se denomina “*jobcrafting*” ya que alude a los cambios que realizan los trabajadores en sus puestos de trabajo, alineando así las demandas y recursos laborales con sus habilidades y necesidades personales, permitiendo así optimizar las formas en las que el trabajador realiza sus funciones (Park et al., 2020). El *jobcrafting*, en este sentido, representa un papel de importancia en lo sugerido por la teoría.

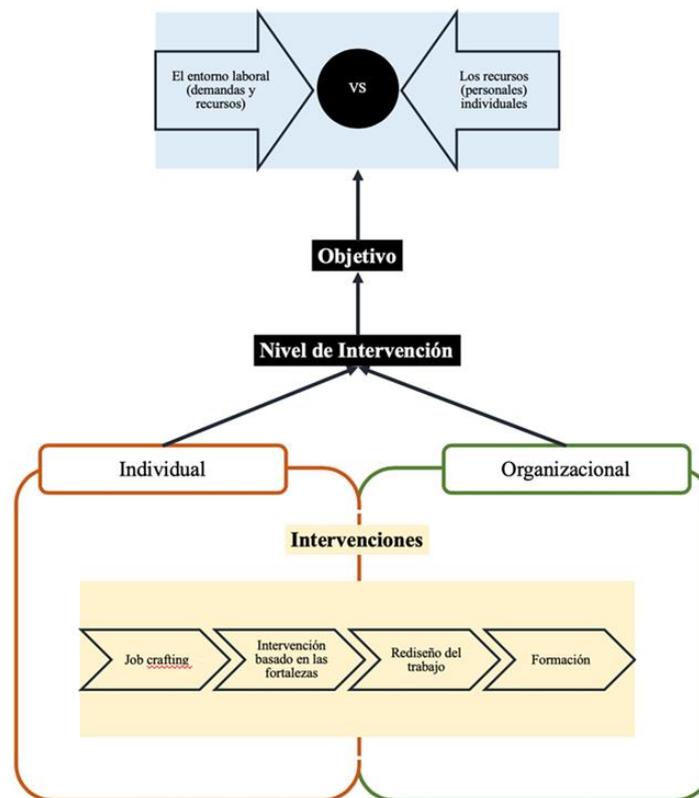
Por otro lado, diversos estudios que se han realizado sobre DRL demuestran que el rendimiento laboral de los trabajadores dentro de una organización puede mejorar en entornos de trabajo con características exigentes, ya que estos van a facilitar el *engagement*, por lo que queda implícito que las organizaciones deben impulsar a los trabajadores a afrontar retos y aprovechar los recursos propios del trabajo. Finalmente, en la Tabla 2 y Gráfico 6 se presentan el modelo y características de intervención del DRL respectivamente.



Tabla 2. Modelo y características de intervención del DRL

Intervenciones	Tipo	Objetivo	Descripción
Rediseño de trabajo	Organizacional (Estructural)	Cambiar la fuente de bienestar en los trabajadores considerando las demandas y recursos laborales.	Proceso de arriba hacia abajo. Las organizaciones proponen condiciones para la ejecución de las funciones del trabajo.
Jobcrafting	Individual	Generar beneficio para las organizaciones y los trabajadores.	Los trabajadores establecen acciones para fortalecer la proactividad de su trabajo en torno a sus demandas y recursos.
Formación	Organizacional	Desarrollar el capital humano.	Los trabajadores adquieren, fortalecen y actualizan sus habilidades y conocimientos. Estos se van a alinear con los recursos propios del trabajador, promoviendo habilidades como la autoeficacia, el crecimiento personal y la resiliencia.
Intervenciones basadas en fortalezas	Individual	Equilibrar las fortalezas personales de los trabajadores y el nivel de empleabilidad.	El <i>engagement</i> en el trabajo se debe muy probablemente al equilibrio presentes entre las condiciones propias del empleado y el cómo las pueden emplear en su trabajo cotidiano.

Gráfico 6. Esquematización del DRL



Fuente: Demerouti y Bakker (2013). Elaboración propia

2.2.3. Cultura Organizacional.

El desenvolvimiento de las organizaciones es un factor importante de estudio para el entendimiento pleno de las mismas, ya que con el continuo entendimiento holístico en el que se desenvuelven, permite establecer parámetros adecuados para el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización. Es de esta manera que la cultura organizacional ha de comprender la consideración de un sistema basado en significaciones, además de expresiones, categorías, creencias, valores, reglas, procedimientos, entre otros que son aceptados por el entorno público y el colectivo social a través de su desarrollo (Belalcázar, 2012) respaldado por el establecimiento de estrategias y acciones que permiten la subsistencia de las organizaciones (Palafox et al., 2019).



Por consiguiente, el entendimiento de la cultura organizacional será un referente fundamental para el desenvolvimiento de las organizaciones de manera estratégica, debido a que cada organización posee una personalidad única que la distinguen de otras, siendo esta la identidad de esta (Cuenca & López, 2020). Es así, que, para comprender a la cultura como parte fundamental de las organizaciones, es importante considerar como eje al grupo social que lo conforma. En consecuencia, la cultura es un producto aprendido y desarrollado en base a la experiencia grupal, ya que las organizaciones están compuestas por grupos sociales que comparten dicha experiencia e historia (Sánchez et al., 2006), siendo esta característica compartida un factor que permite a los integrantes de estos grupos desarrollar conductas y establecer acciones a través de un sentido de identificación con la organización (Ulloa, 2019).

De esta manera, por consideración general, el entendimiento de la cultura en el desarrollo humano conglomera una variedad de consideraciones variables en torno a las perspectivas que buscan descifrar. Es así como, para enfocar un análisis y comprensión de la cultural como parte propia de las cosas, es importante conocer las múltiples definiciones y consideraciones básicas de este constructo.

Inicialmente, es importante considerar que, según la Real Academia Española, (s.f., definición 3) la cultura es entendida como *“el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social”*. Lo cual pone de manifiesto la existencia de un conjunto de cosas que pasan a ser fundamentales para la existencia de esta, siendo este aspecto clave para entender a la cultura como parte de un todo.

De la misma manera, la cultura en el ámbito organizacional, puede ser entendida en la misma vertiente en la que se manifiesta el significado socialmente, sin embargo, es importante considerar que esta, desde las primeras concepciones y consideraciones en las



que los autores la proponen como parte de la organización, esta ha sido parte de una multiplicidad de cambios y perspectivas que buscan entenderla de manera eficiente para que dicho entendimiento pueda representar un eje clave para la optimización de las organizaciones.

De esta manera, como menciona Chiavenato (2009) las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas de carácter específico, donde se resaltan aspectos visibles o formales (aspectos operacionales y cotidianos) y ocultos o informales (aspectos sociales y psicológicos) de las organizaciones. Resaltando así que esta tiene por características las normas, valores dominantes, comportamientos observados, filosofía, reglas y clima, donde el entendimiento de estas permitirá a la organización comprender su sistema de gestión, coadyuvando al cumplimiento de objetivos y metas que beneficien a la organización y permitan su crecimiento (Medina, 2020).

Así mismo, es importante mencionar las aportaciones de Schein en 1988, donde se menciona que la cultura pone en consideración las presunciones y creencias básicas que son compartidas por los miembros de la organización, ya que de manera inconsciente operan, definiendo la visión institucional y su relación con el entorno, además de que han sido aprendidas en función a los problemas del entorno y de la propia organización, es así que estas conforman la esencia de la cultura (Pedraza et al., 2015) como parámetros que orientan el comportamiento de la persona dentro de la organización (Méndez, 2019). Por consiguiente, se debe mencionar que se conforma por experiencias con gran nivel de significancia que han implementado estrategias para la adaptación de la organización.

Así también, según Hofstede (2012) la cultura organizacional hace referencia al desenvolvimiento de la organización frente a otras organizaciones, a pesar de que estas puedan compartir diferentes características abarcando patrones que constituyen acciones clave (Siervo & Gomes, 2019). De manera complementaria, Handy menciona que las



organizaciones, culturalmente, van a tener influencia en el trabajo, ya que, por ejemplo, un empleado que tiene éxito en una organización con determinada cultura organizacional no necesariamente va a tener el mismo nivel de éxito en otra que maneja una cultura distinta (Cacciattolo, 2014), por lo tanto, se genera una tendencia de actuación por parte de los trabajadores de acuerdo con estándares establecidos (Cárceres et al., 2021).

Según Johnson, Scholes & Whittington (2006) la cultura organizacional funciona en base a cuatro capas, los cuales son expresados en los valores, creencias, comportamientos y paradigmas. Así, mencionando los paradigmas, representan los supuestos que se dan por sentados, constituyéndose como el centro de la cultura organizacional, los cuales serán representados por las historias, rituales y rutinas, símbolos, estructura organizacional, sistema de control y las estructuras de poder los cuales permiten el direccionamiento estratégico de las organizaciones (Rincón 2020) (Johnson et al., 2006).



Tabla 3. Aproximaciones al entendimiento de la cultura organizacional.

Aproximaciones al entendimiento de la cultura organizacional.				
Schein	Hofstede	Handy	Gerry Johnson and Kevan Scholes	Cameron y Quinn
<p>Observación y entendimiento de la cultura organizacional desde tres niveles:</p> <p>-Artefactos: Atributos organizacionales visibles.</p> <p>-Valores propugnados: Cultura profesada.</p> <p>-Supuestos subyacentes básicos: Atributos experienciales invisibles.</p>	<p>Influencias culturales nacionales y regionales que influyen en las organizaciones, en base a:</p> <p>-Orientado a los medios vs orientado a los objetivos: Priorización de la realización de actividades laborales.</p> <p>-Impulsadas internamente vs impulsadas externamente: pragmatismo o expresión de valores.</p> <p>-Tranquilo vs estricto: improvisación vs disciplina.</p> <p>-Local vs profesional: Identificación profesional.</p> <p>-Sistema abierto o sistema cerrado: Grado de aceptación.</p> <p>-Orientado al empleado vs orientado al trabajo: priorización del bienestar del empleado a expensas de la tarea, o viceversa.</p>	<p>Vinculación de la estructura con la cultura organizacional en base a:</p> <p>-Cultura de poder: Poder concentrado en pocos. Pocas reglas y poca burocracia, decisiones rápidas.</p> <p>-Cultura de roles: Autoridad delegada y estructura definida. Organizaciones jerárquicas.</p> <p>-Cultura de tareas: Equipos formados para la resolución de problemas particulares basados en la experiencia.</p> <p>-Cultura de la persona: todos los individuos se creen superiores a la organización. Personas afines persiguen objetivos comunes. Redes flexibles y relaciones contractuales.</p>	<p>Cultura web, factores clave e impacto estratégico en base a factores interrelacionados:</p> <p>-Historias: Eventos pasados y presentes.</p> <p>-Rituales y rutinas: Comportamiento y acciones diarias (aceptable).</p> <p>-Símbolos: Representaciones visuales de la organización.</p> <p>-Estructura organizacional: estructuras definidas y no escritas.</p> <p>-Sistemas de control: Formas de control, financieros, calidad, sistemas y recompensas.</p> <p>-Estructuras de poder: Influencia en decisiones, operaciones y estrategia.</p>	<p>La cultura organizacional es el núcleo perdurable de las organizaciones, la cual actúa implícitamente en los aspectos funcionales de las organizaciones.</p> <p>La cultura organizacional va a ser definida operacionalmente a través del entendimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Características dominantes. -Liderazgo Organizacional. -Gerencia de Empleados. -Cohesión Organizacional. -Criterios de éxito

Por consiguiente, es importante mencionar que la cultura organizacional va a determinar diferentes funciones, no obstante, es importante recalcar que esta no tiene una consideración única, ya que va a ser influenciada por diferentes factores que directa o indirectamente van a influenciar en su desarrollo y concepción. En esta línea, la



identificación de factores determinantes de la cultura se establece por el sentido de identidad, la diferenciación, la orientación, la adaptación, el aprendizaje, el cambio y el sistema, siendo así la identificación de la cultura como un pilar importante para el alcance del éxito, la identificación con la cultura y la participación responsable y proactiva (Velásquez et al., 2022).

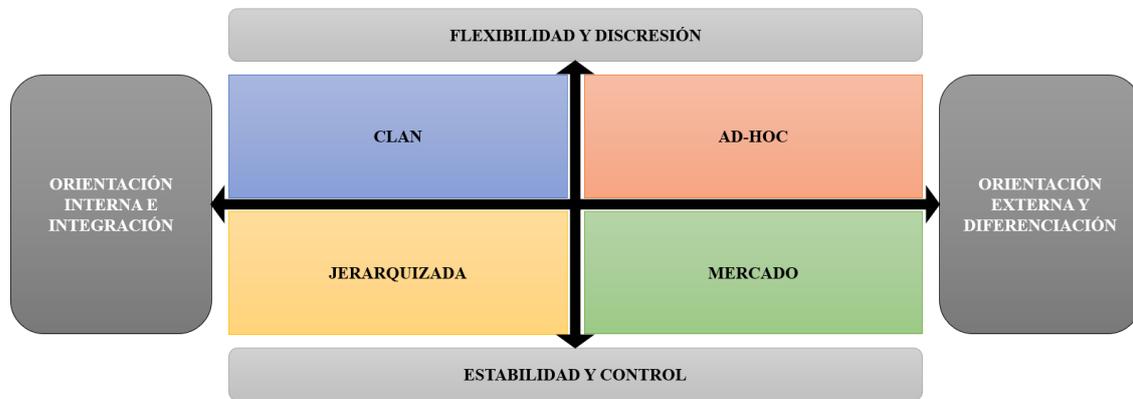
Es importante mencionar que la cultura organizacional pone en manifiesto un sistema de entendimiento diferenciado, ya que principalmente, será intervenido por diferentes factores y comprensiones culturales externas que tengan un involucramiento significativo. En este sentido, la cultura organizacional va a ser definida como un sistema compartido por los miembros de la organización, el cuál va a distinguir a la organización de las demás organizaciones, este sistema va a conglomerar una serie de características que capturan la esencia de la organización, las cuales son la innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle (grado de precisión, análisis y atención por los detalles), orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad (competitividad) y estabilidad (status quo) (Robbins & Judge, 2009). Consecuentemente, la cultura organizacional es el núcleo perdurable de las organizaciones, la cual actúa implícitamente en los aspectos funcionales de las organizaciones (Cerpa, 2018) (Cameron & Ettington, 1988).

Modelo de Cameron y Quinn

El modelo planteado por Cameron y Quinn basado en el modelo Competing Values Framework, el cual tiene como objetivo trazar un diagnóstico y facilitar acciones de cambio en la cultura de las organizaciones basado en las competencias de estas, poniendo en manifiesto 4 tipos de culturas dominantes, las cuales son: Clan, Adhocracia, Jerarquizada y Mercado (Cancino & Vial, 2022). De esta manera, el modelo permite identificar características predominantes en relación con el grado de flexibilidad al

cambio que tengan los miembros, así mismo, evaluar si las organizaciones manifiestan predominancia ante la estabilidad y control de los cambios.

Gráfico 7 Modelo Competing Values Framework



Adaptado de (Cancino & Vial, 2022)

Por consiguiente, el Modelo de Cameron y Quinn, a través del instrumento OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument) ponen en manifiesto la siguiente tipología (Cerpa, 2018):

- Clan: Organización con estructura de tipo familiar, caracterizada por un ambiente agradable donde se comparten los valores y creencias, fundamentada en el trabajo en equipo y el desarrollo del trabajador, con alto compromiso y desarrollo.
- Adhocrática: Basada en la innovación e iniciativa como garantía del éxito, en busca del desarrollo continuo de nuevos productos y servicios en base a dinamismo, emprendimiento y creatividad.
- Jerarquizada: Se alinea con una base socialista, en busca de la estabilidad, eficiencia y predictibilidad, lo cual es establecido a través de la asignación de responsabilidades, funciones, procesos, entre otros.
- Mercado: Orientado al ambiente externo, ventajas competitivas y productividad. Donde se busca roles orientados a resultados, productivos, competitivos y demandantes.



En esta línea, la cultura organizacional va a tener base en los supuestos existentes que son compartidos por los individuos de la organización basados en la integración y orientación interna (Cameron & Ettington, 1988) (Cancino & Vial, 2022). Por consiguiente, cada cultura va a ser reflejada por el uso de lenguaje, símbolos, reglas y sentimientos únicos, es así como en esta se pone en consideración los valores, estilos de liderazgo, comunicación, procedimientos, acciones y características propias de cada organización (Cameron & Quinn, 2006) (Cerpa, 2018). Dado ello, la cultura va a actuar como el núcleo fundamental de las organizaciones, ya que va a conglomerar los ámbitos implícitos de estas, siendo así la interpretación del porqué de la organización.

El modelo de evaluación cultural OCAI se caracteriza por ser práctico, oportuno, envolvente, de consideración cualitativa y cuantitativa, manejable y válido. De esta manera, la cultura organizacional va a ser definida operacionalmente a través del entendimiento de las Características dominantes, Liderazgo Organizacional, Gerencia de Empleados, Cohesión Organizacional y los Criterios de éxito, ya que van a establecer el tipo de cultura que tiene una organización (Cameron & Quinn, 2006), los cuales identifican el modelo de cultura predominante y deseada de acuerdo con las percepciones de los trabajadores (Cancino & Vial, 2022).

Modernización del Estado Peruano

La modernización del estado comprende un proceso evolutivo en la administración pública que tienen implicancias en la mejora en las intervenciones del Estado, como, por ejemplo, la introducción de mecanismos que buscan la transparencia, eficiencia y que estén enfocados en el fortalecimiento de los procesos empleados en las acciones del Estado Peruano para la satisfacción de las necesidades de la población con el fin de la mejora continua, entre otras consideraciones. En este sentido, esta propone



una constante retroalimentación, ya que es requerida la evaluación y monitoreo constante para la identificación de las áreas de mejora.

Tabla 4. Marco Normativo de la Modernización del Estado Peruano

Norma	Año	Características
Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado	2002	El Estado Peruano se encuentra en un proceso que busca la modernización en las diferentes organizaciones que lo conforman, así como los procedimientos que buscan optimizar el modo de gestión pública, para así construir un Estado basado en la democracia, descentralización y con servicio al ciudadano.
Decreto Supremo N° 109-2012-PCM	2012	La estrategia para la Modernización de la Gestión Pública contiene acciones clave a corto y mediano plazo que están estandarizadas para la mejora y reforma del Sistema de Modernización del Estado Peruano.
Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM	2013	Considera el Plan de Implementación de las Políticas Nacionales para la modernización.
Decreto Supremo N° 004-2013-PCM	2013	Considera las Políticas Nacionales de Modernización de la Gestión como el instrumento esencial para la gestión de la Modernización Pública Peruana.
Decreto Supremo N° 123-2018-PCM	2018	Aprobación del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública
Resolución N° 004-2019-PCM-SGP	2019	Aprobación de lineamientos de los Principios de actuación para la modernización de la gestión pública

En principio, el avance de los cinco pilares establecidos como parte de la modernización del Estado en el Perú presentan resultados distintos de valorar. Por un lado, en torno al primer pilar, el cual es referido a la planificación, ha permitido alinear los planes establecidos por las distintas instituciones del estado, considerando así una visión nacional, asimismo, la generación de documentos de gestión que guían las acciones de dichas instituciones. En el mismo sentido, respecto al segundo pilar de Presupuesto por Resultados es preciso señalar los avances significativos que ha tenido, debido a la consolidación y unificación metodológica, y, adicionalmente, la programación del presupuesto en esta categoría ha pasado del 35.8% en 2012 a representar el 51.1% en 2018 (Vargas, 2019). Por otro lado, el tercer pilar referido que va en torno a la Simplificación Administrativa ha impulsado a algunas instituciones a generar modificaciones en las estructuras organizativas y procedimentales, no obstante, no se han obtenido resultados eficientes. Finalmente, en función a los pilares 4 y 5, que hacen



referencia al Servicio Civil Meritocrático y el Sistema de Información no se han consolidado y su implementación aún no se ha desarrollado.

En resumen, a pesar de los avances mencionados, la modernización aún se encuentra en una etapa de tránsito ya que ha seguido un proceso inconcluso de modernización y descentralización, pues a pesar de que en el marco normativo (decretos, manuales y guías) existe un avance significativos, en la actualidad, según el Programa de las Naciones Unidas en el Perú (PNUD), la gestión pública está en la transición del modelo tradicional que tiene como característica la burocracia y que es manejado por una serie de normativas y procedimientos que delimitan la centralización para la toma de decisiones y una baja articulación en función a los actores sociales hacia nuevos modelos de gerencia pública con características modernas y de carácter colaborativo, cuyo enfoque se entre en las personas, motivando así a estas a que asuman roles activos como parte cocreadora de políticas públicas, que den apertura a la actual limitación al acceso de políticas y servicios oportunos y adecuados (PNUD, 2021).

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis Alternativa

- Existe relación entre Mobbing, Engagement con la Cultura Organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023.

2.3.2. Hipótesis Nula

- No existe relación entre Mobbing, Engagement y Cultura Organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023.

2.4. Variables

V1: Mobbing

V2: Engagement

V3: Cultura Organizacional.



2.5. Operacionalización de las Variables

Tabla 5. Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems	Valoración
MOBBING	Leymann, (1990) menciona que El Mobbing es aquella comunicación de carácter hostil y carente de ética que se dirige sistemáticamente por uno o varios individuos hacia otro, que conlleva a una posición de indefensión activa hacia ella.	Mobbing se define como el hostigamiento laboral, donde el acosador realiza acciones malintencionadas que carecen de ética hacia el victimario. El cual puede ser identificado por medio de conductas, trayendo consigo consecuencias a nivel personal y profesional.	Desprestigio Laboral (DL)	5; 10; 17; 18; 28; 49; 50; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 60	(“0”) si no ha experimentado esa conducta.
			Entorpecimiento del Progreso (EP)	14; 27; 32; 33; 34; 35; 37	(“1”) si ha experimentado un poco
			Bloqueo de la Comunicación (BC)	3; 11; 12; 13; 15; 16; 51; 52; 53	(“2”) si ha experimentado medianamente
			Intimidación Encubierta (IE)	7; 9; 43; 44; 46; 47; 48	(“3”) si ha experimentado bastante
			Intimidación Manifiesta (IM)	1; 2; 4; 8; 19; 29	(“4”) si ha experimentado extremadamente
			Desprestigio Personal (DP)	6; 20; 21; 24; 25; 30; 31	
ENGAGEMENT	El Engagement según Bakker et al. (2011) es entendido como un estado mental positivo con el trabajo, el cual tiene como dimensiones	El engagement es el vínculo positivo que tiene el colaborador con la empresa, el cual es reflejado por el entusiasmo y esfuerzo al	Vigor	1; 4; 8; 12; 15; 17	(0) nunca (1) casi nunca (2) algunas veces (3) regularmente (4) bastantes veces (5)
			Dedicación	2; 5; 7; 10; 13	



Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems	Valoración
	al vigor, dedicación y absorción. Haciendo referencia a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no se focaliza en un objeto, evento o situación en particular.	realizar sus actividades, el involucrarse laboral y emocionalmente con la empresa, por último, la concentración que tiene el colaborador al realizar sus actividades. Logrando así colaboradores felices.	Absorción	3; 6; 9; 11; 14; 16	siempre 6 (casi siempre)
CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura organizacional es el núcleo perdurable de las organizaciones, la cual actúa implícitamente en los aspectos funcionales de las organizaciones (Cerpa, 2018) (Cameron & Ettington, 1988).	La cultura organizacional es creada en base a valores, costumbres, comportamientos, procesos; que comparte un grupo social mutuamente, las cuales permiten que la empresa exista. En este sentido, son diferentes las competencias que permiten entender el desarrollo de la organización en función al cambio.	Características Dominantes	1; 2; 3; 4	Valorar la medida de los enunciados del 1 al 5 en función a la situación actual y el deseo sobre la cultura de la empresa.
			Liderazgo Organizacional	5; 6; 7; 8	
			Gestión de empleados	9; 10; 11; 12	
			Cohesión Organizacional	13; 14, 15, 16	
			Énfasis Estratégico	17; 18; 19; 20	
			Criterios de Éxitos	21; 22; 23; 24	



2.6. Definición de Términos Básicos.

2.6.1. Mobbing

Según Leymann, en 1990, el Mobbing es aquella comunicación de carácter hostil y carente de ética que se dirige sistemáticamente por uno o varios individuos hacia otro, que conlleva a una posición de indefensión activa hacia ella.

2.6.2. Desprestigio laboral

El desprestigio laboral según González y Rodríguez (2005) es constituido como “aquellas estrategias de acoso en el trabajo en las que se produce un descrédito o desprestigio en el trabajo”, lo que quiere decir que se puede producir mediante la alteración de la comunicación, como la propagación de rumores difamatorios o falsas acusaciones, o a través de la implementación de restricciones y comparaciones desfavorables con otros colegas, lo que resulta en la disminución o encubrimiento de sus logros.

2.6.3. Entorpecimiento del progreso

Según González y Rodríguez (2005) hace referencias a que los elementos que apuntan a una obstrucción organizada de las labores, degradando al empleado mediante la asignación de labores inadecuadas en términos de formato o contenido, en línea con sus habilidades y capacidades.

2.6.4. Incomunicación o bloqueo de la comunicación

González y Rodríguez (2005) definen la incomunicación como los elementos que ocasionan la obstrucción de la comunicación dentro de la organización y fuera de ella.

2.6.5. Intimidación encubierta

González y Rodríguez (2005) la constituyen como aquellas amenazas o daños encubiertos que se suscitan de manera “limpia”, es decir, que no dejan huella. Haciendo



referencia que se llevan a cabo de manera discreta, donde no se pueda identificar a los responsables.

2.6.6. Intimidación manifiesta

La intimidación manifiesta para González y Rodríguez (2005) refiere a aquellas amenazas o limitaciones que son impuestas de manera directa, sin disimulo que se ejerce públicamente tales como gritos, amenazas verbales y humillaciones. Por lo tanto, las amenazas o limitaciones que se aplican de manera franca y abierta, incluso en lugares públicos, exponiendo a la persona.

2.6.7. Desprestigio personal

González y Rodríguez (2005) mencionan que hace referencia al desprestigio generado en contra de una persona en torno a su vida personal y privada, mediante un juicio crítico, burlesco y sustentado únicamente en su forma de ser, vivir y pensar. También se podría decir que se hace el uso de la difamación de la vida personal (excluyendo lo laboral).

2.6.8. Engagement.

Experiencia activa en la que un empleado vive su trabajo de una manera positiva, siendo característica la energía y experiencia estimulante que motiva a esforzarse significativamente por ser considerada una actividad interesante y apasionante Bakker et al. (2011). A su vez contando con subvariables como lo son el vigor (altos niveles de energía), la dedicación (involucrarse laboralmente) y la absorción (concentrarse).

2.6.9. Vigor.



El vigor según Salanova & Schaufeli (2004) es caracterizado por altos niveles de energía y resistencia mental en el trabajo, desarrollando así un deseo continuo para la inversión del esfuerzo en el trabajo a pesar de las dificultades que puedan presentarse.

2.6.10. Dedicación.

La Dedicación según Salanova & Schaufeli (2004) hace referencia a la implicación laboral, manifestando en el trabajador sentimientos vinculados a la asignación de significación, inspiración y orgullo por el trabajo.

2.6.11. Absorción.

La absorción según Salanova & Schaufeli (2004) hace referencia a que el trabajador se concentra con su trabajo, experimentando que el tiempo pasa rápido y es difícil que este se desconecte del trabajo, debido al disfrute y concentración que es experimentada.

2.6.12. Modernización del Estado.

Proceso de mejora continua, que busca articular de mejor manera la relación entre el estado y el ciudadano a través de la optimización de bienes y servicios.

2.6.13. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es el núcleo perdurable de las organizaciones, la cual actúa implícitamente en los aspectos funcionales de las organizaciones (Cerpa, 2018) (Cameron & Ettington, 1988).

2.6.14. Clan.



Organización con estructura familiar, caracterizada por un ambiente agradable donde se comparten los valores y creencias, fundamentada en el trabajo en equipo y el desarrollo del trabajador, con alto compromiso y desarrollo (Cerpa, 2018).

2.6.15. Jerárquica.

Organización alineada con una base socialista, en busca de la estabilidad, eficiencia y predictibilidad, lo cual es establecido a través de la asignación de responsabilidades, funciones, procesos, entre otros (Cerpa, 2018).

2.6.16. Mercado.

Organización orientada al ambiente externo, ventajas competitivas y productividad. Donde se busca roles orientados a resultados, productivos, competitivos y demandantes (Cerpa, 2018).

2.6.17. Adhocrática.

Organización basada en la innovación e iniciativa como garantía del éxito, en busca del desarrollo continuo de nuevos productos y servicios en base a dinamismo, emprendimiento y creatividad (Cerpa, 2018).



Capítulo III: Diseño Metodológico

3.1. Alcance del Estudio

La presente investigación tiene un alcance correlacional, la cual busca referenciar el grado de relación entre el Mobbing, el Engagement y la Cultura Organizacional en los colaboradores, asimismo, incluye a la población de la Municipalidad Distrital de Santiago como punto referencial a las políticas públicas de desarrollo organizacional.

3.2. Diseño de Investigación

La presente investigación tiene un diseño no experimental de corte transversal (Hernández et al., 2014), debido a que no se manipuló deliberadamente las variables, asimismo, se aplicaron las pruebas de ejecución en un momento único delimitado. Donde:

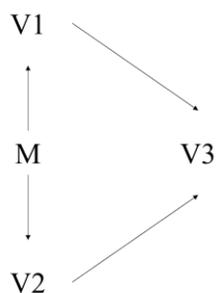
M: muestra

R: Relación de las variables

V1: Mobbing

V2: Engagement

V3: Cultura Organizacional





3.3. Población De Estudio

La población se dirige a la Municipalidad Distrital de Santiago, contando con un total de 920 trabajadores, distribuidos en las modalidades de trabajo 276, la cual está compuesta principalmente por trabajadores con estudios superiores entre universitarios y técnicos, ya que esta representa a la carrera publica administrativa, además de que los trabajadores en esta población en su mayoría (9 de cada 10) son mayores de 40 años. Asimismo, la modalidad de contrato 728, la que está compuesta principalmente por trabajadores que no tienen estudios superiores, ni técnicos, ni universitarios; además de que la media de edad pone en manifiesto que 7 de cada 10 trabajadores son mayores a 40 años, resaltando así trabajos operativos que se desenvuelven en áreas de limpieza pública, serenazgo, construcción civil, entre otros. Por último, trabajadores de la modalidad de contrato CAS, en la que se tiene personal con estudios superiores a nivel técnico y/o universitario, ya que se ejecutan contratos administrativos de servicios, cabe destacar que es un régimen transitorio, además de que se tiene un mayor equilibrio en la media de edad, ya que 6 de cada 10 trabajadores superan los 40 años de edad.

Tabla 6. Población de estudio

Descripción (Modalidad de contrato)	f	Varones	Mujeres
276	107	56	51
728	674	340	334
CAS	139	68	71
Total	920	506	535

3.4. Muestra y Muestreo

En función a los objetivos de la investigación, se empleó un margen de confianza del 95% del personal de la MDS, siendo así 271 trabajadores de ambos géneros que



forman parte de esta entidad gubernamental, para lo cual se empleó un muestreo probabilístico estratificado (Hernández, Fernández & Bautista, 2014).

Tabla 7. Muestra y muestreo

$$271 = \frac{0.5 \times 0.5 \times 1041}{[(5/1.9599)^2 \times (1041-1)] + (0.5 \times 0.5)}$$

Descripción (Modalidad de contrato)	f	Varones	Mujeres
276	32	16	16
728	198	99	99
CAS	41	21	20
Total	271	136	135

3.5. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Se realizará el trámite correspondiente, habilitando así la base de datos general para la aplicación del cuestionario LIPT-60 de Mobbing, el cuestionario UWES-17 para evaluar Engagement y el cuestionario OCAI de Cultura Organizacional, empleando las versiones digitales de los instrumentos mencionados debido a políticas laborales de la institución, además de garantizar el acceso total a la muestra seleccionada. Asimismo, en el proceso de evaluación se buscará la reserva de la identidad de los participantes que debían emplear entre 5 a 10 minutos de tiempo por instrumento de evaluación.

3.5.1. Mobbing

Se utilizará el instrumento de Leymann “LIPT-60”, es un cuestionario escalar autoadministrado que objetiva y valora diferentes estrategias de acoso psicológico, el cual contiene 60 ítems. Se utilizará así mismo la adaptación del instrumento de Andaviza en el año 2019.



3.5.1.1. Ficha Técnica:

Nombre Original: LIPT-60

Autor: Heinz Leymann

Año: 1990

Adaptación: Andaviza Oviedo, Joselyn Teresa (2019).

Adaptado en Perú

Finalidad: Valoración de las estrategias de acoso psicológico en el trabajo.

Forma de aplicación: Individual y colectiva

Tiempo de aplicación: Variable, aproximadamente entre 10 y 20 minutos

Ámbito de aplicación: Adultos o personas en edad laboral

3.5.1.2. Validez y Confiabilidad LIPT - 60

Según Andaviza (2019) menciona que el Instrumento LIPT-60 presenta una validez de contenido, la cual fue realizada con el juicio de 10 expertos, donde el V de Aiken tiene un valor de $p > 961$.

Tabla 8. Tabla de Confiabilidad LIPT-60

	Alfa de Cronbach	Omega de McDonald
Escala	0.961	0.963

Adaptado por Andaviza (2019)

En la Tabla 8, se presenta que el Alfa de Cronbach es de 0.961, lo cual significa que es altamente confiable debido a que los valores superiores a 0.70 son adecuados y el Coeficiente de Omega Mc Donald es de 0.963 altamente confiable. Asimismo, en la tabla 9 se expresa que el coeficiente de Alfa de Cronbach y Coeficiente de Omega en función a las dimensiones presenta valores que van entre 0.70 y 0.90, además de presentar indicadores de confiabilidad que van entre 0.714 y 0.923.



Tabla 9. Tabla de Confiabilidad LIPT-60

Dimensiones	α	Ω	N° de elementos
Desprestigio Laboral	0.865	0.896	14
Entorpecimiento del progreso	0.92	0.923	7
Bloqueo de la comunicación	0.791	0.825	9
Intimidad encubierta	0.728	0.714	7
Intimidad manifiesta	0.822	0.787	6
Desprestigio personal	0.82	0.837	17

Adaptado por Andaviza (2019) (Ventura y Caycho, 2017).

3.5.2. Engagement

Se emplea el instrumento Utrecht Work Engagement Scale – UWES-17, publicado en 2002 y adaptado en el Perú en el año 2021 (Covarrubias, 2021) el cuál es un cuestionario que emplea escala de tipo Likert de 17 ítems, el cuál estructura a la variable en 3 dimensiones, las cuales son dedicación, absorción y vigor.

3.5.2.1. Ficha Técnica:

Nombre Original: Utrecht Work Engagement Scale – UWES

Autor: Marisa Salanova, Wilmar B. Schaufeli, Susana Llorens, Jose M. Peiro, Rosa Grau

Adaptación: Diego Felipe Covarrubias Silva (2021).

Adaptado en Perú

Procedencia: España

Administración: Individual y colectiva

Puntuación: Manual

Significación: Factorial de 3 subvariables



Usos: Organizacional

Materiales: Cuestionario.

3.5.2.2. Validez y Confiabilidad UWES-17.

El Utrecht Work Engagement Scale 17 (UWES-17) (Schaufeli & Bakker, 2003) (Covarrubias, 2021) fue estadísticamente revisado a través del Coeficiente Alfa de Cronbach. De esta manera el UWES-17 presenta índices de confiabilidad de .896 caracterizados como muy alta.

En función a la validez de contenido, mediante criterio de jueces, el UWES tiene puntuaciones V de Aiken que oscilan entre 0.82 y 0.93. Asimismo, la dimensión “Vigor” presenta puntuaciones V de Aiken de entre 0.82 y 0.89, en la dimensión de “Dedicación” oscilan entre 0.82 y 0.93, en la dimensión de “Absorción” oscilan entre 0.82 y 0.89. De esta manera se identifica que el UWES cuenta con validez de contenido.

En cuanto a la validez de constructo el UWES cuenta con análisis factorial exploratorio de tipo varimax, el cual indica lo siguiente: KMO_0.905 y prueba de Bartlett significativa.

Tabla 10. Tabla de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.896	17

Adaptado por Covarrubias (2021)

Por consiguiente, el cuestionario UWES-17 posee validez de .65, conteniendo tres variables altamente correlacionadas en un intervalo entre 0.80 y 0.90. En esta línea la consistencia interna Alfa de Cronbach oscila entre 0.82 y 0.93.



Tabla 11. Tabla de Calificación UWES-17

Dimensión	Ítems
Vigor	1+4+8+12+15+17
Dedicación	2+5+7+10+13
Absorción	3+6+9+11+14+16
Engagement	Suma de las tres subvariables

Adaptado por Centeno (2019)

3.5.3. Cultura Organizacional.

Se emplea el instrumento Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI), publicado en el año de 1999 y adaptado para el Perú el año 2018 (Cerpa, 2018) el cuál es un cuestionario de escala de tipo Likert de 24 ítems, el cuál estructura a la variable en 3 dimensiones, las cuales son dedicación, absorción y vigor.

3.5.3.1. Ficha Técnica:

Nombre Original: Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI).

Autor: Cameron y Quinn.

Adaptación: Jimena Cerpa (2018).

Adaptado en Perú

Administración: Individual y Colectiva.

Puntuación: Manual.

Usos: Organizacional.

Materiales: Cuestionario.

3.5.3.2. Validez y Confiabilidad OCAI.

El Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) a través del procesamiento estadístico del coeficiente V de Aiken presenta una validez de contenido



significativa a un nivel $p < .05$ y un coeficiente total de 0.97, lo cual indica que los ítems son congruentes, claros y relevantes con el constructo. Asimismo, para la validez de estructura interna, el OCAI presenta validez sustentada por el análisis factorial exploratorio (Cerpa, 2018).

De la misma manera, el instrumento presenta confiabilidad de 0.90 (factor 1) y 0.88 (factor 2) en el coeficiente de Alfa de Cronbach y de 0.89 (factor 1) y 0.86 (factor 2) en el coeficiente de Alfa Ordinal (Cerpa, 2018). Lo cual representa que el Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) presenta altos índices de validez y confiabilidad.

Tabla 12. Tabla de Estadísticas de Fiabilidad

	Alfa de Cronbach	Alfa Ordinal
Factor 1 (11 ítems)	0.90	0.89
Factor 2 (9 ítems)	0.88	0.86

Adaptado por Cerpa (2018)

3.6. Plan de Análisis de Datos

En el procesamiento de análisis de datos, en primer lugar, se exportaron los datos recolectados de cada instrumento de evaluación, Mobbing (LIPT-60), Engagement (UWES-17) y Cultura Organizacional (OCAI) a Microsoft Excel, donde se van a dividir según los objetivos trazados (general y específicos), para luego, posteriormente, procesarlos en el programa SPSS (Paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences) a través de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y del coeficiente de Correlación de Spearman debido a que los datos son no paramétricos, así mismo el empleo de una regresión lineal, donde se obtuvieron los resultados requeridos para dar respuesta a la investigación realizada.



Capítulo IV: Resultados de la Investigación

En la presente investigación se presentan los resultados obtenidos respecto a los objetivos específicos y al objetivo general, donde a través de Tablas, se evidencia los resultados obtenidos y las respuestas a los objetivos de la investigación.

4.1. Resultado respecto a los objetivos específicos

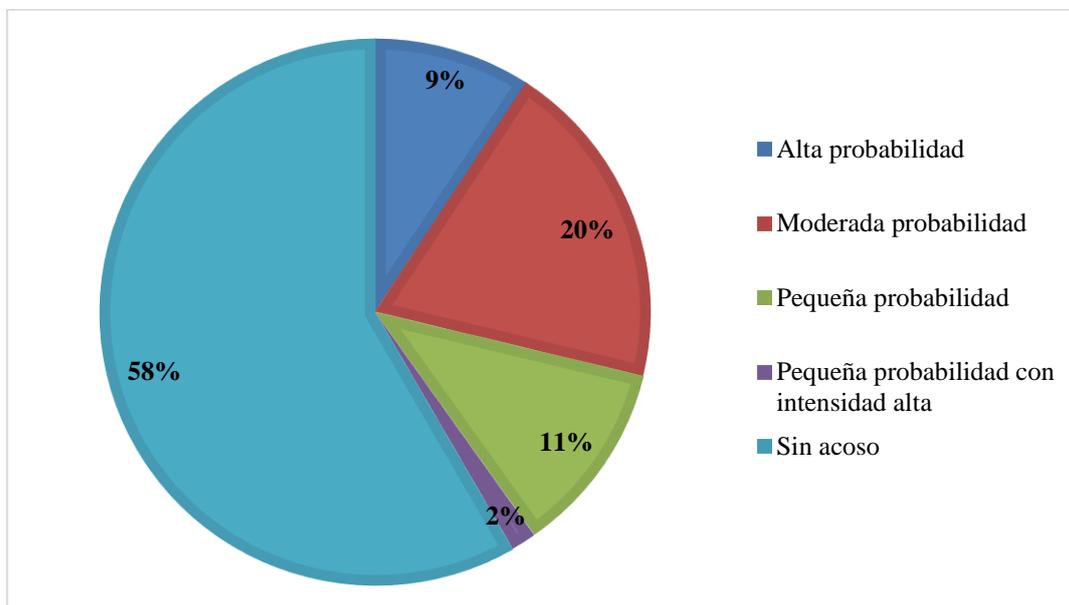
Para los objetivos específicos se buscan describir los niveles actuales de las variables, determinando así los siguientes objetivos:

a) En función al primer objetivo específico, el cual busca “Describir el nivel de mobbing en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023”, se muestra en la Tabla 13 que el 9% de la muestra presenta una probabilidad alta de padecer mobbing, el 20% una probabilidad moderada de padecer mobbing, el 2% una probabilidad pequeña con intensidad alta de presentar características de padecer mobbing, el 11% una probabilidad pequeña no presentar muchas características de padecer mobbing y el 58% no presenta indicios de la existencia de mobbing. En la mayoría de los trabajadores existe una preponderancia de no presentar indicios de hostigamiento; lo que quiere decir que los colaboradores no han experimentado un nivel de mobbing que sea detectable por medio de las dimensiones que fueron evaluados; sin embargo, también precede con gran significancia un porcentaje moderado, siendo necesario realizar una evaluación individual, tanto para detectar un caso de mobbing y evaluar posible problema psicológico. También se pone en manifiesto que en las demás dimensiones también se cumplen algunos indicadores de padecer situaciones de mobbing.

Tabla 13. Niveles de Mobbing

Nivel	F	%
Alta	25	9%
Moderada	53	20%
Pequeña con intensidad alta	4	2%
Pequeña	31	11%
Sin acoso	158	58%
Total	271	100%

Gráfico 8. Niveles de Mobbing



b) En función al segundo objetivo específico, el cual busca “Identificar el nivel de engagement en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023”, se presenta en la Tabla 14 que el 17% de la muestra se encuentra en un nivel muy alto, el 28% en un nivel alto, el 39% en un nivel promedio%, el 13% en un nivel bajo y el 3% en un nivel muy bajo%. Dado los resultados obtenidos, se tiene un porcentaje de más de un 50% que se encuentra comprometido con su trabajo, por otro lado, también existe un porcentaje mínimo, que se podría usar en favor de la entidad si se lograra potenciar que esos niveles. Por consiguiente, los resultados ponen en manifiesto que el engagement ubicado en niveles promedios con un 39% rozan con indicadores de nivel alto, los cuales

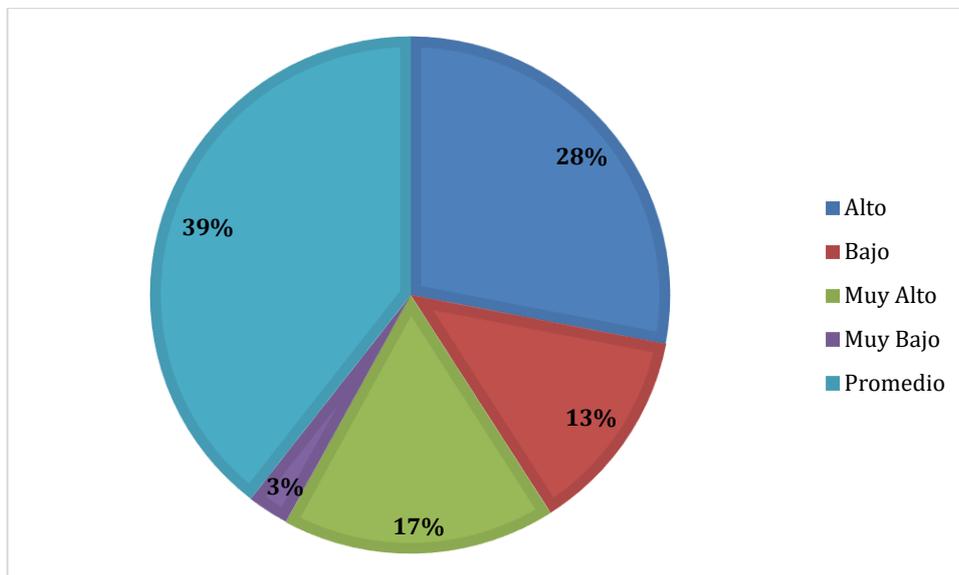


permiten establecer que existe una tendencia que favorece a incrementar el engagement a niveles altos.

Tabla 14. Niveles de Engagement

Nivel	F	%
Muy Alto	46	17%
Alto	76	28%
Promedio	107	39%
Bajo	35	13%
Muy Bajo	7	3%
Total	271	100%

Gráfico 9. Niveles de Engagement



c) En función al tercer objetivo específico, el cual busca “Describir el nivel de mobbing según género en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023”, se presenta en la Tabla 15 que en el género masculino (Gráfico 10) se presentó un 10% de probabilidad alta, por lo tanto, se requiere de una evaluación individual ya que existe el riesgo de presentar una patología psicológica; un 16% de probabilidad moderada, detallando que requiere de un acompañamiento psicológico para identificar la situación de mobbing y descartar posible sintomatología de un problema psicológico y un 2% de probabilidad pequeña con intensidad alta, mencionando que puede a ver hostigamiento



pero el acosador utiliza pocas estrategias, pero la victima aun así percibe la intensidad, un 15% de probabilidad pequeña, donde su entorno laboral le genera estrés, pero no existe aún un grado de hostigamiento; y un 57% no presenta alguna probabilidad de mobbing; indicando que los colaboradores no han experimentado un nivel de mobbing que sea detectable por medio de las dimensiones que fueron evaluados. Mientras que en el género Femenino (Gráfico 11) se presentó que el 8% tiene una probabilidad alta, por lo tanto, se requiere de una evaluación individual ya que existe el riesgo de presentar una patología psicológica el 23% una probabilidad moderada, mencionando que requiere de un acompañamiento psicológico para identificar la situación de mobbing y descartar posible sintomatología de un problema psicológico, el 8% una probabilidad pequeña con intensidad alta, indicando que su entorno laboral le genera estrés, pero no existe aún un grado de hostigamiento, el 2% una probabilidad pequeña, donde puede existir un hostigamiento utilizando pocas estrategias, pero la victima percibe la intensidad y el 59% no presenta alguna probabilidad de mobbing, indicando que los colaboradores no han experimentado un nivel de mobbing que sea detectable por el instrumento aplicado. En esta línea, se aplicó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis de muestras independientes, detallando así en la Tabla 16 que debido a que $p > 0.05$, no existe diferencia estadísticamente significativa en los niveles de Mobbing según Género.

Tabla 15. Niveles de Mobbing según Género

Nivel	Género			
	Masculino		Femenino	
	f	%	F	%
Alta	14	10%	11	8%
Moderada	22	16%	31	23%
Pequeña con intensidad alta	2	2%	2	8%
Pequeña	20	15%	11	2%
Sin acoso	78	57%	80	59%
Total	136	100%	135	100%

Tabla 16. Resumen de prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes.

N total	271
Estadístico de prueba	0.094 ^{a, b}
Grado de libertad	1
Sig. asintótica (prueba bilateral)	0.760

a. Las estadísticas de prueba se ajustan para empates.

b. No se realizan múltiples comparaciones porque hay menos de tres campos.

Gráfico 10. Niveles de Mobbing según Género Masculino

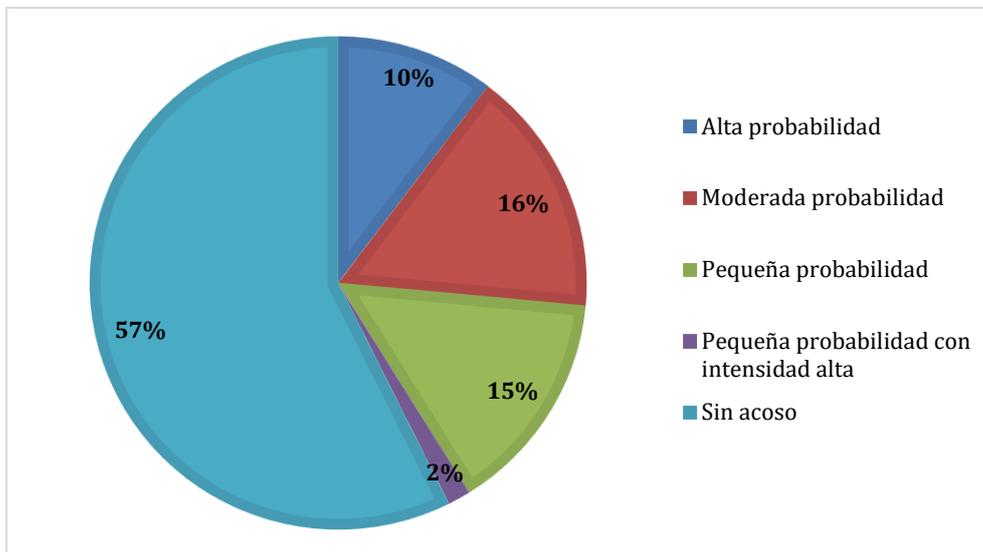
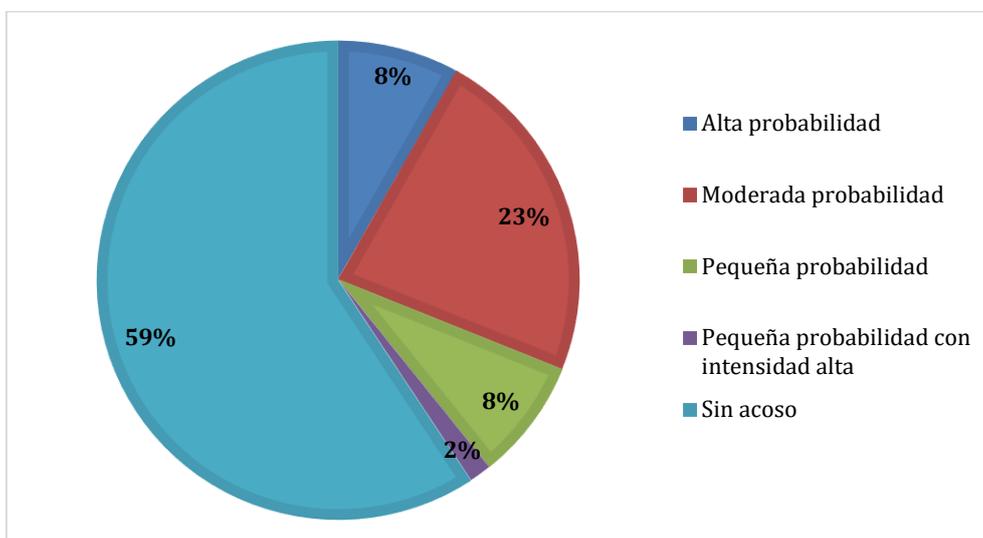


Gráfico 11. Niveles de Mobbing según Género Femenino





d) En función al cuarto objetivo específico, el cual busca “Identificar el nivel de engagement según modalidad de contrato en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023” se presenta en la Tabla 17 que en la modalidad de contrato 276 (Gráfico 12) tiene un nivel de engagement muy alto con un 16%, un nivel alto y un nivel promedio con 31% cada uno, un nivel bajo con un 16% y por último un nivel muy bajo con un 6%. De la misma manera, en la modalidad de contrato 728 (Gráfico 13) se encontró en un nivel muy alto con un 18%, un nivel alto con un 28%, un nivel promedio con un 38%, un nivel bajo con un 13% y un nivel muy bajo con un 3 %. Por último, en la modalidad de contrato CAS (Gráfico 14) se halló en un nivel muy alto con un 12%, un nivel alto con un 27%, un nivel promedio con un 51%, un nivel bajo con un 10%. Es importante mencionar que las diferentes modalidades de contrato tienen un nivel de engagement con porcentajes superiores en el nivel promedio, destacando así que la variable se desenvuelve en sus diferentes dimensiones en este nivel, pudiendo destacar que la relación entre el trabajador y su trabajo tiene una tendencia alineada a niveles altos. En esta línea, se aplicó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis de muestras independientes, detallando así en la Tabla 18 que debido a que $p > 0.05$, no existe diferencia estadísticamente significativa en los niveles de Engagement según Modalidad de Trabajo.

Tabla 17. Niveles de Engagement según Modalidad de Trabajo

Nivel	Modalidad de Contrato					
	276		728		CAS	
	f	%	F	%	f	%
Muy Alto	5	16%	36	18%	5	12%
Alto	10	31%	55	28%	11	27%
Promedio	10	31%	76	38%	21	51%
Bajo	5	16%	26	13%	4	10%
Muy Bajo	2	6%	5	3%	0	0%
Total	32	100%	198	100%	41	100%



Tabla 18. Resumen de prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes

N total	271
Estadístico de prueba	1.042 ^a
Grado de libertad	2
Sig. asintótica (prueba bilateral)	0.594

a. Las estadísticas de prueba se ajustan para empates.

Gráfico 12. Niveles de Engagement según Modalidad de Trabajo 276

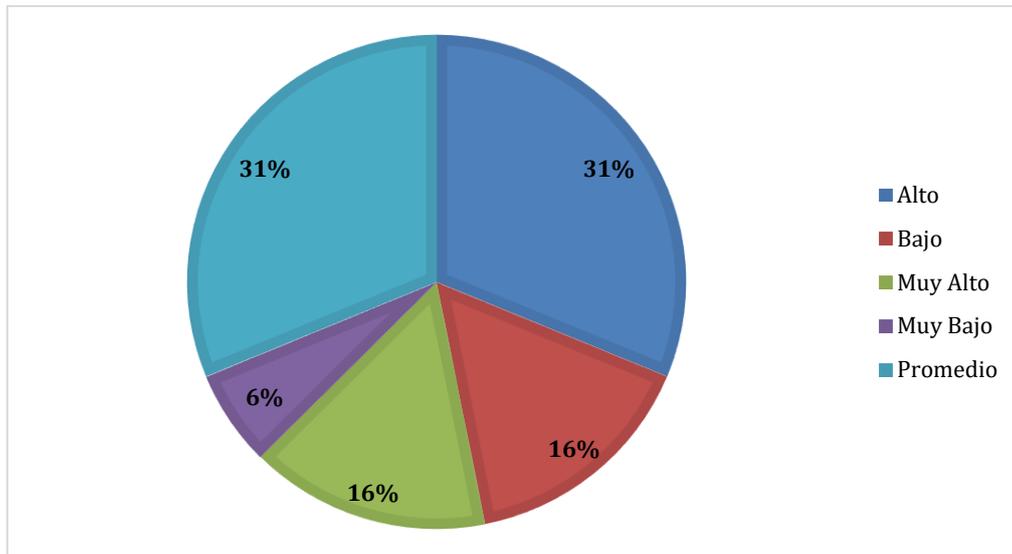


Gráfico 13. Niveles de Engagement según Modalidad de Trabajo 728

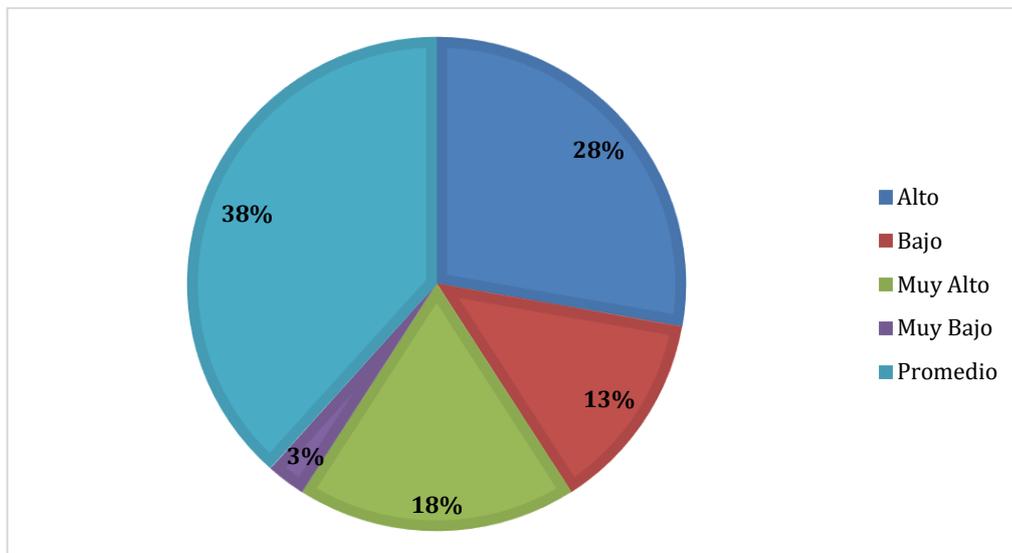
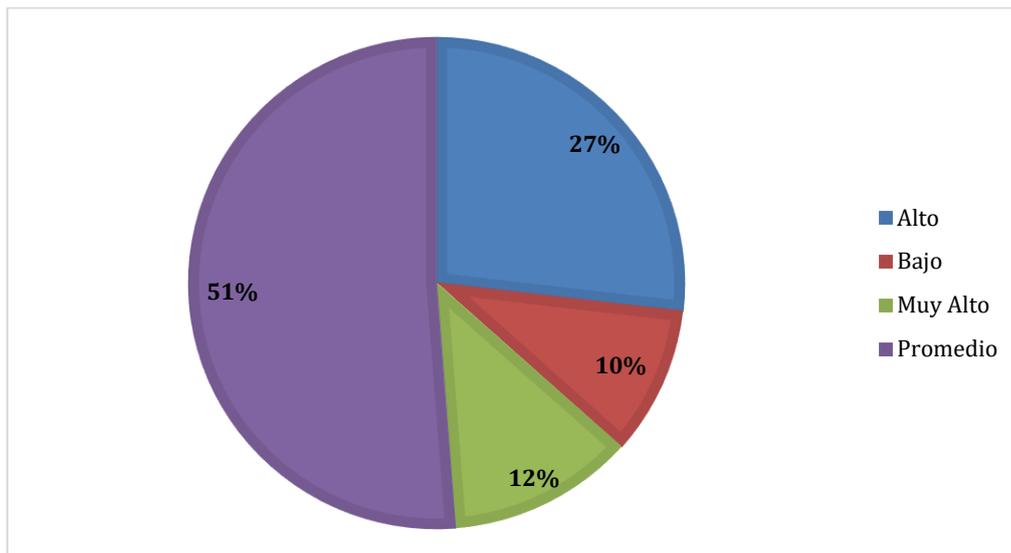
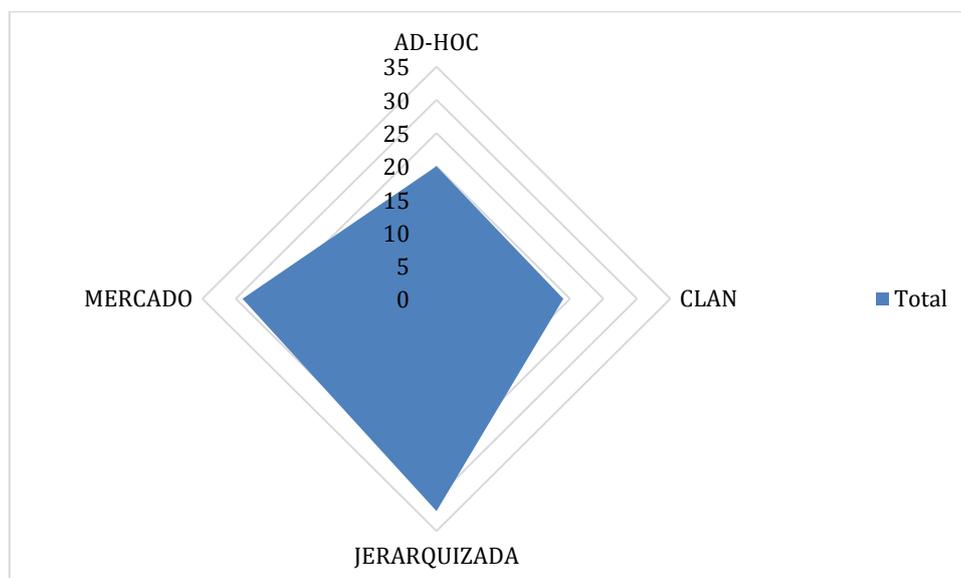


Gráfico 14. Niveles de Engagement según Modalidad de Trabajo CAS



e) En función al quinto objetivo específico, el cual busca “Identificar qué tipo de Cultura organizacional tiene la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023” se presenta en el gráfico 15 que la Municipalidad tiene un tipo de cultura jerarquizada en un 32%, cultura mercado en un 29%, cultura Ad-Hoc en un 20% y cultura Clan en un 19%. Por ende, el tipo de cultura jerarquizada pone en manifiesto que la organización se desenvuelve a través de una dinámica estructurada en la cual se pone énfasis en los procesos, sistema burocrático, la estabilidad, orden y uniformidad.

Gráfico 15. Tipo de Cultura Organizacional





f) En función al sexto objetivo específico, el cual busca “Determinar el nivel de influencia del mobbing con el engagement en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023”, se muestra en la Tabla 19 la prueba de normalidad desarrollada en la data de las variables, en la cual se empleó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov debido a que la muestra es mayor a 50 ($n > 50$), en este sentido, los resultados indican que las variables requieren un estudio de correlación no paramétrico (Rho de Spearman) debido a que $p < 0.05$.

Tabla 19. Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov (Mobbing y Engagement)

	Estadístico	Gl	Sig.
Mobbing	0.227	271	0.000
Engagement	0.093	271	0.000

En este sentido, desarrollado la prueba de Rho de Spearman, los resultados encontrados en la Tabla 20 indican que existe correlación negativa entre las variables debido a que $p < 0.05$, no obstante, es una correlación en nivel bajo, lo cual representa que no es significativa.

Tabla 20. Correlación entre Mobbing y Engagement

		Mobbing	Engagement
Rho de Spearman	Mobbing	1.000	-0.159
	Engagement	-0.159	1.000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)		0.009
	N	271	271
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	0.009	
	N	271	271



4.2. Resultados respecto al objetivo general

Para dar respuesta al objetivo general de la investigación, el cual busca determinar el nivel de influencia del mobbing y el engagement con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023 se presenta la Tabla 21, que muestra el procedimiento de prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov debido a que la muestra es mayor a 50 ($n > 50$), en este sentido, los resultados indican que como $p < 0.05$ las variables requieren un estudio no paramétrico (Rho de Spearman).

Tabla 21. Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov (Mobbing, Engagement y Cultura Organizacional)

	Estadístico	GI	Sig.
Mobbing	0.227	271	0.001
Engagement	0.093	271	0.001
Cultura Organizacional	0.071	271	0.002

En este sentido, desarrollado la prueba de Rho de Spearman, los resultados encontrados en la Tabla 22 indican que en función a Mobbing y Cultura Organizacional no existe correlación entre las variables debido a que $p > 0.05$, mientras que para la correlación de Engagement y Cultura organizacional, si existe correlación entre las variables debido a que $p < 0.05$, no obstante, se aplicó una regresión lineal, donde en la Tabla 23 se detalla que $r = .154$, lo cual demuestra que es una correlación no significativa debido a que se encuentra en un nivel muy bajo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra la existencia de correlación negativa entre las variables Engagement y Mobbing, debido a que $p < 0.05$, por consiguiente, se realizó una regresión lineal que detalla en la Tabla 24 que $r = .116$, lo cual demuestra que es una correlación no significativa debido al nivel muy bajo.



Tabla 22. Correlación entre Mobbing, Engagement y Cultura Organizacional

			Mobbing	Engagement	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Mobbing	Coefficiente de correlación	1.000	-0.159	-0.062
		Sig. (bilateral)		0.009	.308
		N	271	271	271
	Engagement	Coefficiente de correlación	-0.159	1.000	0.121
		Sig. (bilateral)	0.009		.047
		N	271	271	271
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	-0.062	0.121	1.000
		Sig. (bilateral)	0.308	0.047	
		N	271	271	271

Tabla 23. Regresión Lineal entre Engagement y Cultura Organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
	0.154 ^a	0.024	0.013	7.994

a. Predictores: (Constante), Absorción, Dedicación, Vigor

Tabla 24. Regresión Lineal entre Engagement y Mobbing

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0.116 ^a	0.013	0.002	0.55911

a. Predictores: (Constante), Absorción, Dedicación, Vigor



Capítulo V: Discusión

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

En función a los hallazgos más relevantes en cuanto a la variable Mobbing se encuentra que existe en mayor porcentaje una probabilidad nula de acoso, no obstante, se presentan también en los distintos niveles de probabilidad la existencia de casos de mobbing, siendo algo destacable que estos se dan con mayor presencia en los niveles de probabilidad moderada y alta, resaltando así que, en función al género, se presentan en un 26% en estas probabilidades en el género masculino y en un 31% en el género femenino.

Lo cual indica que, en la MDS, presenta una tendencia dividida de conductas de hostigamiento laboral, ya que con la existencia de indicadores en todos los niveles de mobbing, se detalla que el personal está expuesto a factores de vulnerabilidad, los cuales van a predisponer un riesgo dentro del desempeño del trabajo, debido a las consecuencias de daño psicológico que puedan presentarse, inhabilitando las capacidades que el trabajador va a tener con su trabajo, limitando así la vinculación óptima con la organización.

Por otro lado, en torno a la variable Engagement, los resultados indican que los trabajadores de la MDS tienen en mayor presencia niveles promedios de engagement, no obstante, estos tienen una tendencia significativa a niveles altos y muy altos, resaltando así que en las modalidades de contrato 276, CAS y 728 se presentan porcentajes que indican que más del 75% de la población se encuentra en niveles que van desde el nivel promedio al muy alto, poniendo en manifiesto que en la modalidad de contrato 728, la cuál es la más representativa de la muestra y la población en general se encuentra en un 84% de trabajadores que van desde el nivel promedio al muy alto.



Es así como, se expresa que el personal de la MDS está comprometido con su trabajo, resaltando así que el trabajador se desenvuelve con energía en sus actividades, manifiesta sentimientos de vinculación y se concentra en el desempeño de sus funciones, lo cual le permite aprovechar sus herramientas y desenvolverse productivamente en el cumplimiento de su trabajo.

En la MDS se encontró que la organización tiene una mayor tendencia al tipo de cultura jerarquizada resaltando que se encuentra normalizada en cuanto a sus funciones, procedimientos, procesos y remarcando así su sistema burocrático. Además de considerar también un tipo de cultura mercado en el cual se manifiesta la necesidad de estabilidad y control con orientación a los resultados.

Se presenta también, que, en cuanto a las variables y el procesamiento de datos, estos son de característica no paramétrica. En función a ello la variable de estudio Mobbing no presenta correlación con la Cultura Organizacional debido a que $p > 0.05$, sin embargo, si presenta una correlación negativa con la variable Engagement debido a que $p < 0.05$, no obstante, esta correlación no presenta significancia estadística debido a que $r = .116$. Por otro lado, la variable Engagement presenta correlación con la Cultura Organizacional, sin embargo, esta no presenta una significancia estadística ($r = .154$), debido a que se encuentra en un nivel bajo de correlación, lo cual indica que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

5.2. Limitaciones del estudio

Debido a que el estudio se desarrolló en una entidad del sector público, se presentaron limitaciones en los trámites documentarios para las autorizaciones correspondientes por temas burocráticos. Por consiguiente, se tuvo que hacer ajustes en cuanto a las temporalidades manifiestas en el cronograma, para así dar correspondencia a las autorizaciones. Asimismo, se presentaron limitaciones en el proceso de aplicación



de los instrumentos de evaluación debido al funcionamiento de la institución edil y coordinación con las diferentes áreas. En este sentido, se ejecutaron coordinaciones con cada gerencia para el acceso al personal que daría respuesta a los instrumentos, facilitando así la aplicación de los instrumentos de evaluación.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

En función a lo sustentado en la investigación, en cuanto a la variable Mobbing se hayo que en la MDS los trabajadores presentan un 9% de probabilidad alta, 20% de probabilidad media, 2% de probabilidad pequeña con intensidad alta, 11% con probabilidad pequeña y un 58% con probabilidad nula de mobbing. En este sentido se encontraron resultados relacionados al desenvolvimiento de la variable en entidades estatales, tal es el caso en la investigación planteada por Carrasco (2020) donde busca examinar el impacto del acoso laboral en el rendimiento de los empleados de una entidad Gubernamental ubicada en Quito, Ecuador. En dicha investigación se hayo que los resultados de acoso tienen una predominancia a una probabilidad nula de mobbing, siendo el mismo en el presente estudio.

Por otro lado, en la investigación titulada Mobbing y Satisfacción laboral en el sindicato único de trabajadores del Municipio de Archidona, Ecuador (Chicaiza & Serrano, 2022) se pone en manifiesto que el trabajador de la entidad pública presenta una probabilidad moderada con tendencia alta de mobbing. Todo ello también manifestado en Arias & Molero (2022) quienes encuentran la misma distribución. Estos resultados, se ponen en consideración que el trabajador de la entidad Municipal tiene predisposición a conductas de mobbing, lo cual pone en manifiesto que en la entidad pública existen vertientes de mobbing que serán manifestadas en su mayoría en una distribución múltiple en los diversos niveles de probabilidades.



Así también, Venegas (2022) desarrolló la investigación titulada “Relación entre el acoso laboral y ansiedad en trabajadores de una entidad pública frente al COVID, 19 en Chiclayo, 2021., donde se destaca que en la entidad pública si existe el riesgo a conductas de mobbing, lo cual alineado con los resultados obtenidos en la presente investigación indican que el mobbing está presente en diversas probabilidades de riesgo. De la misma manera, en la investigación titulada “Influencia del Mobbing en el Clima Laboral de la Municipalidad Provincial de Acomayo, 2017” (Casquino & Mamani, 2019) se detalla la existencia de los distintos niveles de probabilidad de mobbing, resaltando, sin embargo, una mayor probabilidad moderada. Cabe destacar que en toda la bibliografía y literatura considerada se emplea el instrumento LIPT-60, el cual tiene estándares de confiabilidad y validez a nivel local, nacional e internacional (Álvarez & Bustamante, 2023) (Gonzales & Gonzales, 2018).

Por consiguiente, el LIPT-60 ha puesto en manifiesto que la teoría expresada por Leymann (1997) presenta resultados relevantes en trabajador público a nivel local, nacional e internacional. Esto representa que el trabajador de una entidad Municipal tiene predisposición a conductas de Mobbing, que puede predisponer comportamientos no éticos orientados a variedad de acciones planeadas y motivadas de forma hostigadora y de manera repetida (Méndez, 2019).

Así también, en función a la variable Engagement, los resultados encontrados en la investigación presentan que los trabajadores de la MDS tienen un engagement de 17% en un nivel muy alto, 28% en un nivel alto, 39% en un nivel promedio, 13% en un nivel bajo y 2% en un nivel muy bajo, es así que se manifiestan similitudes con el desenvolvimiento de la variable en sector público y privado, pues a pesar de ser diferentes el tipo de organizaciones, en distintas investigaciones a nivel nacional y local que emplearon el instrumento UWES-17. Tal es el caso de las investigaciones planteadas por



Saéñz (2019), Centeno (2019) y De la Torre (2019) donde se presente que los trabajadores tienen niveles de engagement con tendencia alta, promedio y altos respectivamente, destacando así que el instrumento puso en manifiesto resultados similares en entidades gubernamentales y también empresas privadas.

En este sentido, se presenta evidencia que contrasta la Teoría DRL alineada al modelo de Engagement presentado por Bakker, Demerouti & Sanz, (2023), debido a que se expresa que el engagement va a considerar el alineamiento que el trabajador va a tener con sus recursos personales y laborales, detallando además que estos van a corroborar la relación positiva entre el trabajador y la organización.

El engagement ha presentado correlación con variables organizacionales estudiadas en diversas investigaciones, como por ejemplo en la investigación planteada por De Souza Ferreyra (2018) donde se halla la correlación positiva con la Satisfacción laboral, asimismo, en la investigación planteada por Messarina (2019) donde también se destaca la relación directa con la Satisfacción Laboral. Además de encontrar una correlación con la productividad laboral encontrada en la investigación de Ruiz, Santisteban & Villanueva (2020). En este sentido, se destaca los resultados encontrados en la presente investigación, donde se destaca que también existe una correlación con la Cultura Organizacional.

En función a la variable Cultura Organizacional, se pone en manifiesto la relevancia de la teoría planteada por Cameron y Quinn, ya que, en la diversidad de investigaciones consideradas (Águila, 2020) (Calderón, 2018) (Carbajal & Castro, 2021), se toma en manifiesto la significancia de la teoría en los estudios de la variable. Es así como en las investigaciones se presenta que todas las organizaciones van a poner en consideración la presencia de los diferentes tipos de cultura (Cerpa, 2018), sin embargo, se va a orientar una tendencia en alguna de las planteadas por el modelo.



Así también, se encontró que la cultura organizacional de entidades gubernamentales va a tener un desenvolvimiento en el tipo de cultura Jerárquica, debido a que los procedimientos y sistemas que se manejan dentro de las mismas tiene una estructura, en su mayoría, de carácter rígida y burocrática. Dado es el caso de lo manifestado por Segura (2022) en su investigación titulada “Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional del Cusco, 2021” donde se menciona la existencia de esta tendencia.

En concordancia, como expresa Cameron & Ettington (1998) la cultura va a actuar de manera implícita en los aspectos funcionales de la organización, tal es el caso de la MDS, que expresa que, al tener un tipo de cultura Jerárquica, va a ser expresada por los procedimientos propios de su estructura de mayor forma, rígida y burocrática, la cual es manifestada de forma notoria.

5.4. Implicancias del estudio

La investigación permitirá, que se tenga una fuente confiable de datos correspondientes a la realidad actual en función a las variables de estudio. Así mismo, la organización podrá tomar en consideración los datos obtenidos para el establecimiento de acciones correspondientes para la gestión de las variables dentro de la organización en acciones que vinculan el establecimiento de protocolos de actuación, planes de capacitación, entre otros.



CONCLUSIONES

Primera. En función al objetivo general de la investigación, se comprobó que no existe correlación entre las variables mobbing y cultura organizacional, mientras que, en las variables engagement y cultura organizacional existe una correlación de nivel muy bajo, lo que representa la inexistencia de una correlación estadística no significativa. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Segunda. En función al primer objetivo específico, se expuso que en los trabajadores de la MDS en mayoría no presentan indicios de situaciones de mobbing, eso quiere decir que los colaboradores no han experimentado situaciones de hostigamiento que sean notorias para poder ser detectadas, cabe resaltar que también se halló un porcentaje considerable en los colaboradores en un nivel moderado siendo conveniente poder realizar una evaluación individual al victimario para la confirmación de un caso y así mismo evaluar posible problema psicológico, seguidamente los resultados detallaron un porcentaje mínimo en un nivel muy alto de presentar situaciones de mobbing, por consiguiente se debe realizar una evaluación individual para poder abordar la situación de una manera más profunda, ya que existe el riesgo de que la víctima padezca de alguna patología psicológica. Además, también se halló una probabilidad pequeña con intensidad alta de presentar características de mobbing, lo que quiere decir que el acosador realiza el hostigamiento con solo algunas estrategias mencionada anteriormente, sin embargo, la víctima es afectada por la intencionalidad, finalmente también se halló una probabilidad pequeña, lo que quiere decir que considera su entorno laboral como un factor, pero aun este no le afecta a un grado de hostigamiento.



Tercera. En función al segundo objetivo específico, se expuso que los trabajadores de la MDS presentan niveles de engagement en niveles superiores al promedio, teniendo una tendencia significativa a niveles altos. Resaltando de esta manera la ya existencia de un vínculo positivo entre el trabajador y la organización que puede ser aprovechado para incremental la tendencia hacia niveles superiores.

Cuarta. En función al tercer objetivo, en los trabajadores de la MDS no existe diferencia estadística significativa en los niveles de Mobbing según Genero, ya que presentan un gran nivel de existencia nula, sin embargo, presentan indicadores en todos los niveles de Mobbing. Por lo tanto, se debe realizar una evaluación más profunda a las posibles víctimas para poder afirmar casos de mobbing y así mismo detectar y ver la gravedad de posibles problemas psicológicos.

Quinta. En función al cuarto objetivo, se presenta que en los trabajadores de la MDS no existe diferencia estadística significativa en los niveles de Engagement según modalidad de contrato, ya que en las tres modalidades existentes se presenta que más del setenta por ciento de los trabajadores de cada modalidad presenta niveles de engagement superior al nivel promedio. Destacando así la existencia de engagement en niveles positivos considerables.

Sexta. En función al quinto objetivo específico se expuso que en la MDS se tiene una cultura con mayor predominancia de tipo Jerarquizada, lo que quiere decir que su cultura de la entidad es caracterizada por el control y la eficacia a la hora de realizar sus procesos, además de tener cualidades como la estabilidad, orden y uniformidad. Consecuente con ello, la presencia de un tipo de cultura mercado la cual va a estar enfocada al desarrollo externo y a la optimización de los resultados, rendimiento, objetivos desafiantes y trabajo duro.



Séptima. En función al sexto objetivo específico se expuso que, si existe correlación entre las variables Mobbing y Engagement, la cual es negativa, no obstante, esta no presenta significancia estadística. Por lo tanto, se podría interpretar que a mayor prevalencia de mobbing, menor será el compromiso en los trabajadores.



RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda a la MDS implementar protocolos de actuación que contemple en su reglamento administrativo disciplinario acciones relacionadas a la probable presencia de Mobbing en la entidad. Coadyuvado por un procedimiento de sensibilización y capacitación al personal. Este orientado a cumplir las reglamentaciones establecidas a nivel nacional en torno a la concientización sobre el mobbing y el asesoramiento a las víctimas para una correcto acompañamiento e intervención en los casos presentados.

Segunda. Se recomienda a la MDS establecer acciones de seguimiento al cumplimiento de los requerimientos planteados por cada una de las modalidades de contrato existentes, que vayan acompañadas por un proceso de fortalecimiento del conocimiento sobre los derechos y obligaciones de cada contrato. De esta manera, capacitar al personal en materias referidas a su desarrollo organizacional, así como la importancia de actuar frente a casos de mobbing, gestión de recursos, entre otros.

Tercera. Se recomienda a la MDS, establecer medidas para el fortalecimiento del engagement en la entidad, ya que, se debe aprovechar la tendencia significativa presentada para que los resultados actuales se optimicen y consoliden a largo plazo. Por ende, es importante mejorar la gestión organizacional de los recursos laborales, así como la presentación de un desarrollo más enfocado en el crecimiento del trabajador para potenciar sus recursos personales, destacando así medidas orientadas a fortalecimiento de este vínculo positivo entre el trabajador y la MDS.

Cuarta. Se recomienda a la MDS el fortalecimiento y abastecimiento de los recursos organizacionales requeridos por los trabajadores y la implementación de acciones



continuas en torno a la consolidación institucional que permita el correcto desarrollo organizacional. Destacando así el crecimiento del personal en función a desarrollo del perfil profesional acompañado por lo sugerido por la ley del servicio civil y las diferentes consideraciones de cada una de las modalidades de contratos existentes.

Quinta. Se recomienda a la MDS establecer acciones para el fortalecimiento de su Cultura Organizacional que sea orientado en lo requerido por las normativas existentes en la Modernización del Estado Peruano. Estas deben considerar acciones estrategias para el trabajo en las competencias correspondientes que mejor se alineen con lo requerido, consolidando así un paso importante a los protocolos y acciones establecidas en el Plan de Modernización del Estado Peruano y la gestión organizacional en la MDS.

Sexta. Se recomienda realizar una intervención individualizada en los casos de mobbing para que así se puedan ejecutar acciones más objetivas que permitan potenciar el vínculo entre el trabajador y la organización, debido a que, si se reducen los niveles de mobbing, se podrá ejecutar acciones complementarias que permitan mejorar los niveles de compromiso en la organización.



Bibliografía

- Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., Díaz, J., Troncoso, S., Salanova, M., & Sanhueza, J. (2019). ¿Confiar o no confiar?: el rol mediador de la confianza entre el trabajo en equipo y el work engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 85-99.
- Andaviza, J. (2019). *Propiedades Psicométricas del inventario de acoso laboral (LIPT-60) en trabajadores de la Municipalidad del distrito de Chancay-Lima, 2019*. (Tesis de pregrado). Lima, Perú.
- Aguila, E. (2020). *Determinación de diferencias entre la cultura organizacional actual y deseada, de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn, en el Centro de Educación Continua (CEC) sede Escuela Politécnica Nacional*. (Tesis de pregrado). Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- Arias, M. & Molero, R. (2022). *“Mobbing y estrés laboral en los trabajadores de Mantenimiento de la empresa de SERPHYS SAC 2022*. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Ica. Chincha, Ica.
- Álvarez, W., & Bustamante, H. (2023). *Acoso laboral y ansiedad en colaboradores de una empresa agroindustrial de la provincia de Chiclayo*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.
- Baccin, A., Machado, A., Fontoura, C., Manzoni, J., Flores, P. & Lemos, S. (2020). A Psicologia Positiva e sua aplicação nos contextos do trabalho. *Psico*, 51(3), 1-14.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Xhantopoulou, D. (2011). “¿Cómo los empleados mantienen su Engagement en el Trabajo?”. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bakker, A., Rodríguez, A. y Derks, D. (2012). “La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva”. *Psicothema*, 24(1), 66-72.



- Bakker, A. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Sanz, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51.
- Bernal, I., Pedraza, N. & Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista ESPACIOS*, 41(22), 213-227. ISSN, 798, 1015.
- Berrospi, A. & Quintana, B. (2018). *El Mobbing Laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Huánuco, periodo 2018* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Hermilio Valdizan.
- Blanch, J. y Gil, F. (2017). *Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva, y el engagement*. (Tesis de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Blasco, S. (2010). Mobbing: Modelos explicativos y acción sindical. *Papers*, 32- 33.
- Cacciattolo, K. (2014). Understanding organizational cultures. *European scientific journal*, 2(1), 1-7.
- Calderón, A. (2018). “*Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018*”. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes.



- Cameron, K. & Ettington, D. (1988). *The conceptual foundations of Organizational Culture*. Higher Education: Handbook of theory and research.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the completing values framework (Rev-ed)*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Cancino, V. & Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 107-126.
- Casquino, N. & Mamani, K. (2019). *Influencia del Mobbing en el Clima Laboral de la Municipalidad Provincial de Acomayo en el año 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco.
- Cárceres, G., Gonçalves, L. & Araújo, M. (2021). Cultura Organizacional: conceptos e tipologias. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 6(16), 20-27.
- Carrasco, M. (2020). *El acoso laboral (mobbing) como riesgo psicosocial y su relación en el desempeño laboral, aplicado al personal de una institución pública, en la ciudad de Quito*. (Tesis de post grado). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Carbajal, Y. & Castro, Y. (2021). *Cultura organizacional de una empresa supervisora de obras, según el modelo de valores en competencia, en Lima-Perú, en el año 2020*. (tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte. Lima, Perú.
- Centeno, A. (2019). “*Engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019*”. (Tesis de Pregrado). Universidad Andina del Cusco, Cusco.



- Cerpa, J. (2018). “*Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana*”. (Tesis de Pregrado). Universidad de Lima, Lima.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chicaiza, K & Serrano, D. (2022). El mobbing y la satisfacción laboral, sindicato único de trabajadores del Municipio de Archidona, 2022. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba, Ecuador.
- Chimpen, N., Mercado, M. & Beltrán, R. (2021). Revisión sistemática del análisis del marco legal peruano en el ámbito del acoso psicológico laboral o Mobbing. *Lex-Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 19(28), 171-196.
- Covarrubias, D. (2021). Estudio psicométrico del instrumento Utrecht Work Engagement Scale (UWES) en trabajadores millennials de una empresa privada de Lima Metropolitana. (Tesis de Pregrado). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Perú.
- Cuenca, R. & López, H. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, (37), 43-56.
- Demerouti, E. & Bakker, A. (2013), “La Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Pp. 108
- De la cruz, F. (2019). “*Engagement: una Revisión Teórica*” (Tesis de Pregrado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel.



De la Torre, M. (2019). *“Engagement en el personal administrativo de una entidad prestadora de servicios de saneamiento, Cusco 2019”*. (Tesis de Pregrado).

Universidad Andina del Cusco, Cusco.

De Souza Ferreyra, A. (2018), *“Satisfacción Laboral y Engagement en trabajadores de un colegio Privado del distrito de San Miguel – Lima 2018”*. (Tesis de pregrado).

Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.

EL PERUANO (2023). Sunafil atendió 230 denuncias por hostigamiento sexual laboral

en lo que va del año. *EL PERUANO*. <http://www.elperuano.pe/noticia/206499-sunafil-atendio-230-denuncias-por-hostigamiento-sexual-laboral-en-lo-que-va-del->

[ano#:~:text=26%2F02%2F2023%20Desde%20el,fundamentales%20de%20las%20personas%20afectadas.](http://www.elperuano.pe/noticia/206499-sunafil-atendio-230-denuncias-por-hostigamiento-sexual-laboral-en-lo-que-va-del-ano#:~:text=26%2F02%2F2023%20Desde%20el,fundamentales%20de%20las%20personas%20afectadas.)

Farge, K. & Orbegoso, Y. (2020). *Revisión sistemática de los factores psicosociales del mobbing en trabajadores públicos de Latinoamérica* (Tesis de pregrado).

Universidad Cesar Vallejo.

Félix, M. (2019). *Análisis de los Factores Determinantes del Mobbing y su Incidencia en la República Dominicana* (Tesis de Postgrado). Universitat Rovira I Virgili.

Fidalgo, A. (2002). Reseña de " Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo" de Iñaki Piñuel y Zabala. *Psicothema*, 14(1), 187-189.

Filippi, C. (2020). Acoso Laboral. *Revista Foye*, 2(3), 88-99.

https://www.academia.edu/44535878/Acoso_Laboral

FORBES (2023). En Perú se realizan cuatro denuncias por hostigamiento sexual laboral

por día. *FORBES*. <https://forbes.pe/actualidad/2023-02-28/por-dia-en-peru-se-realizan-cuatro-denuncias-por-hostigamiento-sexual-laboral>



González, J. y Rodríguez, M. (2005). Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60. *Editorial EOS*, Madrid, España.

Gonzales, M. & González, A. (2018). *El mobbing y desempeño laboral en el hotel Tambo del inka resort and spa, de la provincia de Urubamba, del departamento del Cusco en el 2017*. (Tesis de Pregrado). Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú.

Hernández, R., Fernández, C. y Bautista, P. (2014). “*Metodología de la Investigación: 6ta Edición.*” México. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-lainvestigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hofstede, G. (2012). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. *Valores y ética para el siglo XXI*. Madrid: BBVA, 413-433.

Huaraca, E. (2021). “EL ACOSO LABORAL POR EMPLEADOS DE CONFIANZA EN INSTITUCIONES DE GESTIÓN PÚBLICA”. (Tesis de Pregrado). Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú.

INEI (2023). “*Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2022*”.

International Labour Office. (2020). *Safe and healthy working environments free from violence and harassment*. International Labour Organization (ILO).

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. PEARSON: Prentice hall.

Leymann, H., & Tallgren, U. (1989). Un estudio de las frecuencias de mobbing en SSAB. *Arbete, miinniska, miljo*, 1, 11a-115.



- Leymann, H. (1990). Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- Leymann, H. (1997). The Mobbing Encyclopedia. Bullying. The Definition of Mobbing at Workplaces. Madrid: Pirámide.
- Martínez, M., Irurtia, M., Camino, C., Torres, H., & Queipo, D. (2012). El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: patología emergente mobbing in the workplace: emergent pathology. *Gasetta Internacional de Ciencias Forenses*. 3 (10), 5 – 12.
- Martínez, K., & Torres, M. (2022). Mobbing en el entorno laboral: una problemática que impacta en la salud mental. *Mobbing y salud mental*. 1 (1), 1- 13.
- Medina, K. (2020). Aspectos Teóricos de la Cultura Organizacional. *Revista Gerens*, 1(6), 89-93.
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.
- Messarina, A. (2019). Engagement y Satisfacción Laboral en operarios de una empresa privada de Lima. (tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.
- Mehmet, Y. (2021). Evaluation of the Perceptions of Female Employees on Mobbing and on the Effect of Mobbing on Work Performance. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30(1), 631.



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO (2020). *Plan Operativo Institucional*

Multianual 2020 – 2023. <https://munisantiago.gob.pe/wp-content/uploads/2020/10/poi-2021-2023.pdf>

Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, (35), 198-207.

Park, Y., Lim, D., Kim, W. & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 12(12).

PCM (2012). “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”.

Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.

Pérez, D. (2019). El acoso laboral o mobbing laboral. *Revista Estado de Derecho*. 1(2), 4 - 24.

Pérez, S. (2021). *Mobbing y Clima Laboral*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España.

Piñuel, I., & Oñate, A. (2002). La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España: Resultados del barómetro CISNEROS II sobre violencia en el entorno laboral. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (7), 35-62.

Piñuel, I. (2005). *El mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Editorial Sal Terrae.

PNUD (2021). La ruta país: Documento de Programa País 2022 - 2026. Programa para las Naciones Unidas.



- Ponce de León, L. (2021). *Cultura organizacional en docentes y administrativos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Andina del Cusco, 2018* (Tesis de Pregrado). Universidad Andina del Cusco.
- Portales, C. (2019). *Apoyo Organizacional Percibido y Engagement en una empresa de construcción* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 15 de junio de 2023, de <https://dle.rae.es/cultura?m=form>
- Rincón, J. (2020). De lo sistémico a lo estratégico: dos pensamientos para el futuro organizacional. *Económicas CUC*, 41(2), 253-260.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, A., & Bakker, A. (2009). El engagement en el trabajo. *Salud Laboral. Riesgos Laborales psicosociales y Bienestar Laboral*. 437- 452.
- Roncallo, A. & Roqueme, L. (2021). *Liderazgo transformacional y engagement laboral en una entidad estatal*. (Tesis de Pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Ruiz, L., Santisteban, L. & Villanueva, J. (2020). El proceso de Engagement y su impacto en la productividad laboral de los funcionarios-Municipalidad Distrital De Lagunas. *Horizonte Empresarial*, 7(2), 70-84.
- Sáenz, A. (2019). *Programa de Engagement y cambio del proceso de incorporación tras el cambio de visión corporativa*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Lima, Lima.



- Salanova, F. y Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, (261), 109-138.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión, *Annals of Psychology*, 25(2), 437-452.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403.
- Segura, M. (2022). *Cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional del Cusco, 2021* (Tesis de Pregrado). Universidad Cesar Vallejo.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2003). "Utrecht Work Engagement Scale". (Benavides, A., Fraiz, D. y Porto, P., trans) (Vol. 1).
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in psychology*, 12, 754556.
- Siervo, L. & Gomes, J. (2019). Interações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão pública. *Contabilidade y Negocios*, 14(27), 89-103.
- Suárez, C. (2013). Diversos tipos de mobbing y conceptos relacionados. *Boletín del Ministerio de Justicia*, 67(2159), 1-56.
- SUNAFIL (2020). Informe estadístico 2020: Violencia laboral y discriminación en el empleo.



- Trujillo, M, Valderrábano, M, & Hernández, R. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17 (29), 76-78.
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas: revista científica de comunicación*, 10(2), 150-173.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A., Hetland, J., & Schaufeli, W. (2020). How do employees adapt to organizational change? The role of meaning-making and work engagement. *The Spanish journal of psychology*, 23(56), 1-16.
- Vargas, C. (2019). *Modernización de la Gestión Municipal del Cusco a partir de mecanismos de E-Government y Gobierno Abierto*. (Tesis de Postgrado). Universidad Pompeu Fabra, Barcelona.
- Vázquez & Apraiz Y Asociados. (06/11/2022). Mobbing laboral. <https://www.tuabogadodefensor.com/mobbing-laboral/>
- Velázquez, A. & Pérez, J. (2019). *Efecto del engagement en el desempeño adaptativo y la satisfacción laboral de profesores universitarios*. (Congreso internacional de Contaduría, Administración e informática). (Tesis de Pregrado). Universidad Autónoma de San Luis Potosí & Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Velásquez, J., Peralta, K., Landa, M., Chiscul, M. & Gamonal, J. (2022). Cultura organizacional en las entidades. *Revista Conrado*, 18(S1), 159-170.
- Venegas, C. (2022). *Relación entre acoso laboral y ansiedad en trabajadores de una entidad pública frente al Covid-19 en Chiclayo, 2021* (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú.



Zavaleta, J. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo Cusco, 2017* (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Perú.



ANEXOS



Anexo A: Matriz de Consistencia.

Título	Problemas	Objetivos	Justificación	Hipótesis	Variables e Indicadores
Mobbing, engagement y cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el nivel de influencia del mobbing y el engagement con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023? <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el nivel de mobbing en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023? ¿Cuál es el nivel de engagement en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023? ¿Cuál es el nivel de mobbing según género en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023? ¿Cuál es el nivel de engagement según modalidad de contrato en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023? ¿Qué tipo de Cultura organizacional tiene la 	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de influencia del mobbing y el engagement con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Describir el nivel de mobbing en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023. Identificar el nivel de engagement en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023. Describir el nivel de mobbing según género en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023. Identificar el nivel de engagement según modalidad de contrato en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023. 	<p>El entendimiento de la gestión municipal permite potenciar el funcionamiento institucional a través de su modelo de cultura organizacional. Por otro lado, el engagement y el mobbing presenta gran relevancia en el funcionamiento organizacional, debido a que es una variable que busca optimizar el nivel de participación de los colaboradores en una organización.</p>	<p>Hipótesis Alternativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe relación entre Mobbing, Engagement con la Cultura Organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023. <p>Hipótesis Nula.</p> <ul style="list-style-type: none"> No existe relación entre Mobbing, Engagement y la Cultura Organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023. 	<p>V1: Mobbing V2: Engagement V3: Cultura Organizacional</p>



Título	Problemas	Objetivos	Justificación	Hipótesis	Variables e Indicadores
	<p>Municipalidad Distrital de Santiago, 2023?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es el nivel de influencia del mobbing con el engagement en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023?	<ul style="list-style-type: none">• Identificar qué tipo de Cultura organizacional tiene la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023• Determinar el mobbing con el engagement en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023			



Anexo B: Matriz de los Instrumentos

Variable	Instrumento	Dimensiones	Ítems	Calificación
Mobbing	LIPT-60	Desprestigio Laboral (DL)	5; 10; 17; 18; 28; 49; 50; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 60	(“0”) nunca (“1”) Casi nunca (“2”) A veces (“3”) Casi siempre (“4”) Siempre
		Entorpecimiento del Progreso (EP)	14; 27; 32; 33; 34; 35; 37	
		Bloqueo de la Comunicación (BC)	3; 11; 12; 13; 15; 16; 51; 52; 53	
		Intimidación Encubierta (IE)	7; 9; 43; 44; 46; 47; 48	
		Intimidación Manifiesta (IM)	1; 2; 4; 8; 19; 29	
		Desprestigio Personal (DP)	6; 20; 21;22;24; 25;26; 30; 31;36;38;39;40;41;42;45	
Engagement	UWES-17	Vigor	1; 4; 8; 12; 15; 17	(0) nunca (1) casi nunca (2) algunas veces (3) regularmente (4) bastantes veces
		Dedicación	2; 5; 7; 10; 13	



Variable	Instrumento	Dimensiones	Ítems	Calificación
		Absorción	3; 6; 9; 11; 14; 16	(5) siempre (6) casi siempre
Cultura Organizacional	OCAI	Rasgo Dominante	1; 2; 3; 4	Valorar la medida de los enunciados del 1 al 5 en función a la situación actual y el deseo sobre la cultura de la empresa.
		Liderazgo	5; 6; 7; 8	
		Gestión del personal	9; 10; 11; 12	
		Énfasis Estratégico	13; 14, 15, 16	
		Factor Unificador	17; 18; 19; 20	
		Criterio de Éxito	21; 22; 23; 24	



ANEXO C: INVENTARIO DE ACOSO LABORAL LIPT – 60

Nombre.....Apellidos.....

Edad..... Sexo.....

A continuación, hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X):

El cero (“0”) Nada en absoluto

El uno (“1”) Un poco.

El dos (“2”) Moderado.

El tres (“3”) Mucho.

El cuatro (“4”) Extremadamente.

1 sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.	0	1	2	3	4
2 le interrumpen cuando habla.	0	1	2	3	4
3 sus compañeros le ponen pegatas para expresarse o no le dejan hablar.	0	1	2	3	4
4 le gritan o le regañan en voz alta.	0	1	2	3	4
5 critican su trabajo.	0	1	2	3	4
6 critican su vida privada.	0	1	2	3	4
7 recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.	0	1	2	3	4
8 se le amenaza verbalmente.	0	1	2	3	4
9 recibe escritos y notas amenazadoras.	0	1	2	3	4
10 no le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo.	0	1	2	3	4
11 ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.	0	1	2	3	4
12 la gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.	0	1	2	3	4



13 no consigue hablar con nadie, todos le evitan.	0	1	2	3	4
14 le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.	0	1	2	3	4
15 prohíben a sus compañeros que hablen con usted.	0	1	2	3	4
16 en general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.	0	1	2	3	4
17 le calumnian y murmuran a sus espaldas.	0	1	2	3	4
18 hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.	0	1	2	3	4
19 le ponen en ridículo, se burlan de usted.	0	1	2	3	4
20 le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.	0	1	2	3	4
21 intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.	0	1	2	3	4
22 se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.	0	1	2	3	4
23 imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.	0	1	2	3	4
24 atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.	0	1	2	3	4
25 ridiculizan o se burlan de su vida privada.	0	1	2	3	4
26 se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.	0	1	2	3	4
27 le asignan un trabajo humillante.	0	1	2	3	4
28 se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.	0	1	2	3	4
29 sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.	0	1	2	3	4
30 le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.	0	1	2	3	4
31 sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados.	0	1	2	3	4
32 no se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.	0	1	2	3	4
33 le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.	0	1	2	3	4



34 le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.	0	1	2	3	4
35 le asignan tareas muy por debajo de su competencia.	0	1	2	3	4
36 le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.	0	1	2	3	4
37 le obligan a realizar tareas humillantes.	0	1	2	3	4
38 le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.	0	1	2	3	4
39 le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.	0	1	2	3	4
40 le amenazan con violencia física.	0	1	2	3	4
41 recibe ataques físicos leves, como advertencia.	0	1	2	3	4
42 le atacan físicamente sin ninguna consideración.	0	1	2	3	4
43 le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.	0	1	2	3	4
44 le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.	0	1	2	3	4
45 recibe agresiones sexuales físicas directas.	0	1	2	3	4
46 ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.	0	1	2	3	4
47 manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).	0	1	2	3	4
48 le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.	0	1	2	3	4
49 se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse.	0	1	2	3	4
50 las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted.	0	1	2	3	4
51 devuelven, abren o interceptan su correspondencia.	0	1	2	3	4
52 no le pasan las llamadas, o dicen que no está.	0	1	2	3	4



53 pierden u olvidan sus encargos, o los encargos para usted.	0	1	2	3	4
54 callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos.	0	1	2	3	4
55 ocultan sus habilidades y competencias especiales.	0	1	2	3	4
56 exageran sus fallos y errores.	0	1	2	3	4
57 informan mal sobre su permanencia y dedicación.	0	1	2	3	4
58 controlan de manera muy estricta su horario.	0	1	2	3	4
59 cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades.	0	1	2	3	4
60 se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente.	0	1	2	3	4



ANEXO D: ORGANIZATIONAL QUESTIONNAIRE ASSESSMENT

INSTRUMENT (OCAI)

Queremos conocer cómo percibes la cultura organizacional en tu organización actualmente y cómo desearías que fuera de preferencia.

I. Generalidades

Edad: Sexo: Cargo:

Área en la que labora: Tiempo de permanencia en la empresa (meses):
.....

II. Instrucciones

Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función del grado en que cada alternativa es similar a su propia organización. Dar un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a su organización. Los siguientes enunciados identifican la cultura Actual de la empresa y luego la cultura de Preferencia en 5 años. No hay respuestas correctas o equivocadas, solo nos interesa saber su opinión. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y no afectarán su evaluación.

1.Características Dominantes		Ahora	Preferencia
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
B	La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el		



	trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.		
	TOTAL		
	2. Liderazgo Organizacional	Ahora	Preferencia
A	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.		
B	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.		
D	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.		
	Total		
	3. Gestión de Empleados	Ahora	Preferencia



A	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.		
B	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por la adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.		
C	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.		
D	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.		
	Total		
	4. Cohesión Organizacional	Ahora	Preferencia
A	Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.		
B	Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		
C	Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.		
D	Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos.		



	Total		
	5. Énfasis Estratégico	Ahora	Preferencia
A	La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.		
B	La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.		
C	La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.		
D	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.		
	Total		
	6. Criterios de Éxito	Ahora	Preferencia
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.		



C	La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.		
	Total		



ANEXO E: ENGAGEMENT EN EL TRABAJO (UWES-17)

Área de Trabajo: _____

Sexo: _____

Condición Laboral: _____

Tiempo trabajando: _____

Las siguientes preguntas se refieren a cómo las personas se sienten en su entorno laboral. Por favor, lea con cuidado cada pregunta y responda adecuadamente. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario podría responder en una escala de 0 a 6, teniendo en cuenta de 6 es siempre se ha sentido así y 0 cuando nunca se sintió así.

#	Ítems	0 nunca	1 casi nunca	2 algunas veces	3 regularmente	4 bastantes veces	5 casi siempre	6 siempre
1	En mi trabajo me siento lleno de energía							
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito							
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando							
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo							
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo							
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí							
7	Mi trabajo me inspira							
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar							



9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo							
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago							
11	Estoy inmerso en mi trabajo							
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo							
13	Mi trabajo es retador							
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo							
15	Soy muy persistente en mi trabajo							
16	Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo							
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando							



ANEXO F: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del Proyecto: “Mobbing, engagement y cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023”

Investigador Principal:

- ✓ Dylan Jamil Vargas Delgado
- ✓ Misshell Alexandra Lizares Ríos

La presente investigación tiene el objetivo de determinar el nivel de influencia del mobbing y el engagement con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023.

La información será revisada de forma confidencial y solo con fines académicos. Así, su participación es voluntaria. Usted al consentir su participación, se le realizará la aplicación de pruebas psicológicas. La información que aporte será empleada únicamente para la investigación y se trabajará de forma confidencial en la misma. Sus datos personales no serán identificados en ningún informe ni otro documento, se utilizará un pseudónimo para nombrarla en la investigación.

Yo, _____, después de haber sido informado del estudio de “Mobbing, engagement y cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023”, aceptó participar de forma voluntaria.

Para dejar constancia de todo ello, firmo a continuación:

Fecha

Firma.....



ANEXO G: AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



Municipalidad Distrital de Santiago

📍 | Plaza Santiago s/n – Santiago, Cusco
☎ | 084 253425
📠 | 258461
🌐 | www.munisantiago000.cob.pe

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

Santiago, 12 de octubre del 2023

OFICIO N° 162-2023-MDS-OGAF-ORH/LZML

Sra.:
YSABEL MASIAS YNOCENCIO
Directora de la Escuela Profesional de Psicología
Ciudad -

ASUNTO : ACEPTACION PARA RECABAR INFORMACION PARA TESIS

REFERENCIA : OFICIO N° 94-2023-II-EPPs-COVID-19-UAC

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de manifestar que, en atención al oficio de la referencia, mediante el cual solicita se otorgue facilidades a los estudiantes de la Escuela Profesional de Psicología para recabar información conducente a la elaboración de la tesis titulada: *"Moobing, Engagement y Cultura Organizacional en los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023"*.

Siendo política de la actual gestión cooperar en las labores de investigación que fortalezcan y mejoren nuestro servicio se **AUTORIZA** a los señores **DYLAN JAMIL VARGAS DELGADO** y **MISHELL ALEXANDRA LIZARES RIOS**, para que recaben la información necesaria para la tesis titulada *"Moobing, Engagement y Cultura Organizacional en los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, 2023"*, debiendo previamente coordinar con el jefe inmediato del área, para el normal desarrollo de las funciones.

Sin otro particular, me suscribo cordialmente de usted.

Atentamente,

Dr. Luis Ziler *Huanamani Lopez*
Jefe de la Oficina de Recursos Humanos
DNI: 42273265

E.L.
Archivo
ORH/LZML

Gestión 2023 - 2026