

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Cultura y compromiso organizacional de los millennials en un hotel 4  
estrellas de Chiclayo, octubre 2019-enero 2020**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS**

**AUTOR**

**Renzo Antonio Pinillos Alarcon**

**ASESOR**

**Rolando Eduardo Malca Correa**

<https://orcid.org/0000-0002-9168-5484>

**Chiclayo, 2023**

**Cultura y compromiso organizacional de los millennials en un hotel  
4 estrellas de Chiclayo, octubre 2019-enero 2020**

PRESENTADA POR

**Renzzo Antonio Pinillos Alarcon**

A la Escuela de Posgrado de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el grado académico de

**MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS**

APROBADA POR

Rafael Ángel Olaya Leon

PRESIDENTE

Rony Edinson Prada Chapoñan

SECRETARIO

Rolando Eduardo Malca Correa

VOCAL

## Tesis Final

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>15%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>creativecommons.org</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad del Norte, Colombia</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Florida International University</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to London Business School</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

## Índice

<b>I. Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>II. Marco Teórico .....</b>	<b>10</b>
1.1. Antecedentes .....	10
1.2. Bases Teóricas.....	14
<b>III. Hipótesis .....</b>	<b>20</b>
<b>IV. Metodología.....</b>	<b>21</b>
4.1. Tipo y Nivel de Investigación .....	21
4.2. Diseño de la Investigación.....	21
4.3. Población, Muestra y Muestreo .....	21
4.4. Criterios de Selección.....	21
4.5. Operacionalización de Variables .....	21
4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	22
4.7. Procedimientos .....	22
4.8. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos.....	23
4.9. Matriz de Consistencia.....	23
4.10. Consideraciones Éticas .....	23
<b>V. Resultados .....</b>	<b>25</b>
5.1. Prueba de Normalidad.....	25
5.2. Confiabilidad del Instrumento .....	25
5.3. Implicancia de las Variables Intervinientes.....	25
5.4. Resultados de las Variables Intervinientes .....	28
5.5. Nivel General de Cultura y Compromiso Organizacional .....	30
<b>VI. Discusión .....</b>	<b>34</b>
<b>VII. Conclusiones .....</b>	<b>37</b>
<b>VIII. Recomendaciones .....</b>	<b>38</b>
<b>IX. Lista de Referencias .....</b>	<b>39</b>
<b>X. Anexos .....</b>	<b>42</b>

## Resumen

En los 3 últimos meses del año 2019, los colaboradores de la empresa en estudio no han mostrado un nivel de cultura y compromiso organizacional que cumpla con las metas trazadas; y esto se ha visto reflejado al hacer un contraste con las metas y presupuesto de los mismos meses del año anterior pues los resultados no han cubierto las expectativas. Ante esta problemática, se planteó saber ¿Cuáles son los niveles de cultura y compromiso organizacional de los millennials, y la implicancia del sexo y área de trabajo, en un hotel 4 estrellas de Chiclayo entre los meses octubre 2019 y enero 2020? Para el desarrollo, la investigación propone cómo objetivo determinar los niveles de cultura y de compromiso organizacional de los millennials y la implicancia del sexo y área de trabajo en un hotel 4 estrellas de Chiclayo, entre los meses octubre 2019 y enero 2020. La investigación fue de tipo aplicada, de nivel descriptiva con diseño no experimental y se utilizó un cuestionario para cada variable. Para estudiar la cultura organizacional se aplicó el cuestionario de Olmos y Socha (2006), y para el estudio del compromiso organizacional se utilizó el cuestionario de Meyer y Allen, adaptado a la realidad hotelera por Llatas y Ventura en el 2017. Ambos cuestionarios fueron aplicados a la población millennial de la organización. Una vez procesados los datos, se comprueba que existe un nivel alto de cultura organizacional tanto al dividir el estudio por sexo o por área de trabajo. En cuanto al nivel de compromiso organizacional si se evidencia un nivel medio sobretodo resaltado en el sexo femenino.

**Palabras clave:** Millenials, cultura organizacional, compromiso organizacional, hotelería.

### **Abstract**

During the last three months of the year 2019, the collaborators of the company being studied haven't shown a level of organizational culture and organizational commitment that meets the desired criteria which has been observed by contrasting the goals and the budget of the same months of the previous year. Facing those facts, the following question was considered; what are the levels of organizational culture and organizational commitment of the target group millennials and what is the implication of gender work area in a four-star hotel in Chiclayo between the months of October 2019 and January 2020? This research proposes as an objective to determine the levels of organizational culture and organizational commitment of millennials and the implication of gender and work area in a four-star hotel between the months of October 2019 and January 2020. This was a descriptive applied-type research with a non-experimental design and a questionnaire was used to study each variable. Thus, the Olmos and Socha (2006) questionnaire was conducted to be able to study the organizational culture and the Meyer and Allen questionnaire was applied to study the organizational commitment which was adapted to hospitality reality by Llatas and Ventura in 2017. Both questionnaires were applied to the target group millennials. Once the data was processed, it was verified that there is a high level of organizational culture when the study is divided by gender and also by work area. Regarding the organizational commitment, there is an evidence of an average level of commitment emphasized by female workers.

**Keywords:** millennials, organizational culture, organizational commitment, hospitality.

## I. Introducción

En la última década, se han insertado de manera masiva al mundo laboral una nueva generación de personas pues, según asegura Chirinos (2009), “las organizaciones y el mundo han requerido de personas flexibles, con capacidad para aprender y comprometidas con la sociedad en general y/o comunidades que les rodea” (p.136). Esta generación, que es conocida como la generación “Y” o también llamados Millennials, recoge las características mencionadas por el autor y que está conformada por los nacidos entre 1982 y 2000. A estas personas les resulta fácil adaptarse a la cultura organizacional de la empresa donde vayan trabajar, pues previo a postular a un trabajo suelen estudiar o conseguir referencias sobre el mismo; pues pertenecer a una era tecnológica y estar conectados a las redes sociales les ha ayudado a tener una red amplia de conocimiento y contactos. A los Millennials les gusta estar en un ambiente de trabajo amigable, donde se promueva el trabajo en equipo con constante desafío pues están orientados a alcanzar objetivos y ser reconocidos cada vez que consigan sus metas. Si un millennial tiene todo esto en su trabajo como parte de la cultura de su empresa, resaltará en él un nivel alto de compromiso afectivo, ya que se sentirá atraído a la empresa como consecuencia de que esta cubre sus expectativas (Mitta & Dávila, 2015).

Conocer la cultura organizacional de la empresa donde uno trabaja es muy importante, pues esto influye significativamente de manera positiva o negativa en los resultados de su trabajo; sin embargo, a pesar de lo sencillo que pueda parecer, se debe considerar que “la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo” (Chiavenato, 2009, p.125). Esto quiere decir hay aspectos visibles y aspectos invisibles (o difíciles de conocer). Los aspectos más superficiales pueden ser vulnerables a algunos cambios, tal es el caso de logo, slogan, colores, procesos; sin embargo los aspectos más internos como valores, pensamientos y sentimientos de los grupos formados, relaciones creadas son difícil de cambiar o modificar, y conocer todo esto a fondo solo es posible siendo parte de las actividades laborales y extra laborales que se desarrollan.

La cultura organizacional de una empresa se desarrolla, mantiene y es expresada por la gente que la conforma desde el cargo jerárquicamente más alto hasta el más bajo, no obstante, es responsabilidad de los líderes de cada equipo de trabajo, gerentes o jefes de área, aplicar y predicar la cultura organizacional de manera que todos los colaboradores absorban y hagan suyos los valores, creencias, ritos, rituales, historias, leyendas, idioma, símbolos y héroes que la cultura tenga como pilares pues fuerte o débil,

la cultura organizacional tiene gran impacto en el compromiso del colaborador (Guerrero, 2017).

Los millennials, como cualquier otra persona de diferente generación, necesitan de un salario como retribución del trabajo realizado, a pesar de ello, esto puede quedar en segundo plano si la cultura de la empresa atenta contra su integridad, felicidad o comodidad en su ambiente de trabajo. Valoran mucho la construcción de relaciones de calidad basadas en la confianza, orgullo y camaradería como parte de la cultura organizacional de su empresa y esto es lo que descubrió el instituto Great Place To Work (en adelante GPTW) cuando buscaban las características de mayor relevancia para los colaboradores millennials en la cultura de una empresa, pensando que serían los beneficios, programas y/o prácticas que las compañías pudieran ofrecer a sus trabajadores; sin embargo luego del estudio, esto fue descartado (Great Place to Work, 2019).

Dos de las cadenas hoteleras más reconocidas a nivel mundial, Marriott y Hilton, han ocupado los 2 primeros puestos del ranking GPTW al menos los 3 últimos años, lo cual significa que no solamente se preocupan por el éxito de sus ventas, sino dan mucha relevancia a la cultura organizacional que manejan en la empresa. A través de ella han generado que el compromiso organizacional de sus colaboradores esté en un nivel alto y hoy por hoy son las primeras opciones para laborar en el rubro hotelero (Great Place to Work, 2019).

Se consideraron importantes tanto el tema de cultura como de compromiso organizacional puesto que actualmente el capital humano es un pilar de gran importancia en cualquier organización, pues de ellos dependerá el éxito o fracaso de una empresa. La empresa donde se realizó el estudio plantea sus objetivos estratégicos de una manera inteligente poniendo la satisfacción del colaborador como el primer objetivo; la satisfacción del cliente en segundo lugar como resultado del primero, y finalmente el objetivo de la rentabilidad como consecuencia de los dos anteriores. A través del primer objetivo estratégico buscan que el compromiso organizacional de sus colaboradores se encuentre en un nivel alto; para esto el área de gestión humana ha venido trabajando constantemente y, como consecuencia de ello, el año 2019 ocuparon un puesto entre las 20 mejores empresas en el ranking GPTW, esperando generar con esto mayor identificación y orgullo por parte de sus colaboradores (Great Place to Work, 2019). Sin embargo a pesar del esfuerzo y trabajo constante que gestión humana ha venido desarrollando por mantener altos niveles de cultura y compromiso organizacional, se ha



observado que no todos los colaboradores tienen el mismo nivel de cultura y compromiso organizacional. Esto se ha visto reflejado al hacer un contraste con las metas y presupuesto de los mismos meses del año anterior pues los resultados no han cubierto las expectativas. Por lo expuesto, la investigación llevó a plantearse la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los niveles de cultura y compromiso organizacional de los millennials y la implicancia del sexo y área de trabajo en un hotel 4 estrellas de Chiclayo, entre los meses octubre 2019 y enero 2020? La investigación tiene como objetivos determinar los niveles de cultura y compromiso organizacional de los millennials en un hotel 4 estrellas de Chiclayo, comparar los niveles de cultura y compromiso organizacional de los millennials en relación a sexo y área de trabajo, y describir las características de los factores sociodemográficos en cuanto a cultura y compromiso organizacional de los millennials en la empresa estudiada.

Esta investigación es importante puesto que es necesario determinar el nivel real de las variables cultura y compromiso en la población millennial del hotel en estudio para poder identificar puntos críticos y/o debilidades. Al conocer la realidad a través de tablas estadísticas, la empresa como total beneficiaria, podrá poner en práctica capacitaciones, reuniones departamentales, briefings, etc. o tomar las acciones correctivas que consideren pertinentes en pro de la misma, teniendo en cuenta también que la falta o bajo nivel de cultura y compromiso organizacional genera que se rompan vínculos de confianza en el equipo y corroen el buen clima. Una vez se aplique acciones de mejora en cuanto a cultura y compromiso organizacional, será el cliente el que finalmente perciba una mejor atención de acuerdo a los estándares propuestos por la empresa aplicados por los colaboradores.

## II. Marco Teórico

### 1.1. Antecedentes

En Rumania se publicó un artículo sobre el impacto de la administración y la cultura organizacional en la creatividad dentro de la industria hotelera cuyo objetivo general fue conocer el valor e importancia de la cultura organizacional como base de apertura o rechazo al desarrollo de la creatividad de cada uno de sus colaboradores; pues consideran indispensable una cultura de confianza, respeto por las opiniones y apertura a la comunicación para promover el desarrollo de la creatividad en cada colaborador. Para el ejercicio del estudio se escogieron dos hoteles de la ciudad de Bucarest, donde se aplicaron cuestionarios elaborados por los autores, con un total de cuarenta ítems, a aproximadamente el 30% del staff de cada hotel. Se tuvo como resultado que los hoteles manejan una cultura individualista mas no organizacional, por lo que la débil presencia de esta no es favorable para influir en la creatividad de los colaboradores; además que los resultados indican diferencias con respecto a la cultura corporativa entre el hotel operado bajo un contrato de administración y la unidad operada bajo un acuerdo de franquicia. (Iorgulescu, 2014).

En Colombia se llevó a cabo una investigación cuyo objetivo general fue estudiar los diferentes conceptos y teorías de cultura organizacional a nivel mundial para poder evaluar las características de una cultura existente en el Hotel Grand House. A través de este estudio de enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, buscaron aplicar, a 57 sujetos, el modelo propuesto por Denison el cual plantea 4 características de la cultura organizacional que son adaptabilidad, misión, involucramiento y consistencia. Los valores obtenidos por los datos recogidos oscilaban entre 3,66 y 3,52 de 5 como calificación más alta; por lo tanto se concluyó que tuvieron una calificación aceptable con puntos de mejora que detalla el autor (Borda, Rodríguez & Guarín, 2011).

También en Colombia se desarrolló una tesis para la creación de un instrumento de estudio que permite y facilita la medición del nivel de cultura organizacional en una empresa. Los autores definieron que la cultura organizacional es un conjunto de normas, conductas, principios, etc., que deben ser adaptados a la vida cotidiana de las personas que conforman la empresa, para esto se plantearon 18 preguntas o ítems distribuidos en 6 dimensiones para facilitar su estudio y dentro de ellas están los valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía de la organización. Para su lectura, la valoración máxima por dimensión es de 15 y la mínima es de 3, considerando 3 niveles de acuerdo a

porcentaje: de 1 a 5 como nivel bajo, de 6 a 10 como nivel medio y de 11 a 15 como nivel alto (Olmos & Socha, 2006).

En México se realizó una investigación en un grupo de pequeñas empresas dedicadas a la atención y servicio al cliente donde el objetivo fue identificar los factores de mayor relevancia del compromiso organizacional de esas empresas. Para realizar el estudio tuvieron una muestra aleatoria de sesenta colaboradores a los cuales se les aplicó el instrumento propuesto por Meyer y Allen el cual tuvo una fiabilidad de ,889 medido por el Coeficiente de Alfa de Cronbach. El estudio fue una investigación mixta, de corte transversal y de tipo descriptiva donde se tiene como resultado que la dimensión que más se desarrolla en los colaboradores es el compromiso afectivo (Peña, Díaz, Chávez & Sánchez, 2016).

En Cuenca, Ecuador, se desarrolló un trabajo de investigación que tuvo por objetivo conocer los niveles de satisfacción e insatisfacción que los colaboradores tienen en sus empresas. Los autores sostienen que la satisfacción del colaborador está ligada con el compromiso organizacional y para este estudio relacional creyeron conveniente desarrollar su propio cuestionario el cual constó de quince ítems. Para este estudio se trabajó con cuatro hoteles de la ciudad y se manejó el enfoque cuantitativo. Luego de aplicarse la encuesta y procesarse los datos, estos indicaron que efectivamente el gozar de un compromiso organizacional de nivel alto es consecuencia de la satisfacción del colaborador, y se consideró que la remuneración justa y la flexibilidad de horarios son características de alta relevancia para los empleados al momento de decidir si son felices dentro de una compañía o no (Gallegos & Ramón, 2016).

En Lima se desarrolló una tesis sobre los millennials dentro del ámbito hotelero cuyo objetivo fue investigar el compromiso organizacional de esta generación y los factores que influyen en el nivel de la variable mencionada en el caso de un hotel prestigioso. Los autores aplicaron una técnica conocida como fenomenología para poder recopilar información y con respecto a la metodología, el trabajo es de enfoque mixto, diseño no experimental de corte transversal y de tipo descriptivo – exploratorio. Como resultados de esta investigación se tuvo que la dimensión que sobresale en los colaboradores es el compromiso afectivo pues se sienten apasionados por el trabajo que desempeñan, además que la empresa brinda factores que influyen sobre el compromiso de cada colaborador como son el desarrollo profesional, el liderazgo, el clima laboral, la cultura organizacional y la motivación (Alegre, Huamantínco, Santos & Sotil, 2018).

También la misma ciudad se llevó a cabo un estudio del nivel de compromiso organizacional en una empresa de atención al cliente, estudiando a una población de seiscientos cuarenta y dos personas entre hombres y mujeres con un 34% y un 66% respectivamente, y el promedio de edad, aunque no se menciona, entra en la generación millennial. La investigación fue considerada de tipo psicométrica y se llevó a cabo con el instrumento de Meyer y Allen en una versión adaptada por Arciniega y Gonzales; para esto, tuvo como objetivos determinar el tipo de compromiso organizacional que prevalece en los trabajadores de la empresa, e identificar si existe relación entre la satisfacción de los trabajadores y el compromiso laboral. Una vez realizado el estudio este dio como resultado que efectivamente la satisfacción de los trabajadores influye mucho en el compromiso organizacional que se genera en cada colaborador, pues este factor genera el sentido de pertenencia hacia una organización (Montoya, 2014).

En la capital, se realizó un estudio sobre los tipos de cultura organizacional propuestos por Cameron y Quinn, acerca de cuál de ellas está más relacionada al síndrome de BurnOut y cómo este tipo de cultura puede influir en el colaborador, pues según los autores pueden existir culturas muy hostigadoras, como también culturas muy accesibles y de soporte afectivo - emocional en una organización. La investigación se realizó con enfoque cuantitativo de tipo aplicada y diseño no experimental. Para la investigación usó el cuestionario OCAI propuesto por Cameron y Quinn y como resultados obtuvieron que solo las culturas de tipo Clan y Burocrática se encuentran relacionadas con el Síndrome de Burnout, aunque tienen una relación débil (Amoros, Cataño, Liñan & Rossel, 2019).

En la misma ciudad se desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo y de tipo correlacional, pues manejaron 2 variables, donde el objetivo general fue determinar la influencia de la cultura organizacional en la motivación de los trabajadores de las sucursales en Miraflores de una cadena de hoteles peruana. Para esta investigación tuvieron una población de 250 sujetos de los cuales tomaron una muestra de 122 colaboradores determinados por muestreo aleatorio repartidos entre 4 hoteles estudiados, a los cuales se aplicó un cuestionario elaborado por los mismos autores, compuesto por 35 ítems. Finalmente el trabajo concluye que hay una influencia significativa de la cultura organizacional en la motivación de los colaboradores, puesto que dentro de la cultura que promueve la empresa, existen sub variables establecidas por estándar de la cadena, que influyen mucho en los empleados de la empresa (Becerra & Cánova, 2018).

Por otro lado, en Cusco se llevó a cabo una investigación científica sobre la cultura organizacional la cual fue de tipo descriptivo, de diseño no experimental y de corte

transversal, la cual tuvo como objetivo general determinar cuál es la cultura organizacional dominante en las operaciones de una empresa hotelera familiar. Para esto el autor identificó los tipos de cultura organizacional a través del instrumento propuesto por Cameron y Quinn en 1999 conocido como OCAI y determinó a qué tipo de cultura pertenece cada uno de los 4 hoteles estudiados aplicando el cuestionario a una población que sumó 205 colaboradores. Una vez analizados los datos, el autor concluye que el tipo de cultura organizacional dominante en los hoteles estudiados es la cultura jerárquica, sin embargo no está muy arraigada en ellas, pues el autor sostiene que al no haber mucha diferencia entre los rangos obtenidos en comparación con la segunda cultura con más puntaje, esta primera se define como una cultura débil en la organización (Zúñiga, 2016).

En Lambayeque se desarrolló un trabajo de investigación el cual resalta la importancia de conocer al equipo de trabajo para saber su nivel de involucramiento y sentimiento para con la empresa. La investigación tuvo como objetivo determinar los niveles de compromiso organizacional de los colaboradores de un restaurante de esa ciudad. El trabajo fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y de nivel descriptivo y se llevó a cabo con el cuestionario de Meyer y Allen, donde se tuvo como resultado que el nivel de los colaboradores en cuanto a la variable estudiada es medio con potencia a ser alto pues la mayoría de sus trabajadores resaltan en la dimensión afectiva, sin embargo el autor señala que debe trabajarse para lograr que el colaborador esté en el nivel alto de compromiso organizacional y logre desempeñarse eficazmente (Cervera, 2018).

En el mismo departamento se realizó una investigación para diagnosticar de nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de un hotel tres estrellas cuyo objetivo general fue identificar el nivel de dicha variable en la población de mencionado hotel. Este trabajo fue cuantitativo de tipo descriptiva, de corte transversal y la muestra la integraron dieciocho personas que fue el total de colaboradores del hotel. Para esto se aplicó como instrumento de investigación el cuestionario de Meyer y Allen, calificado según el modelo de Likert donde se tuvo como resultado que no todos los colaboradores se sienten comprometidos con su empresa pues existe insatisfacción en algunos ámbitos, lo cual hace que el personal no tenga deseos de permanecer por mucho tiempo ahí (Otake & Otoyá, 2017).

En Chiclayo se realizó un trabajo de investigación donde el objeto de estudio fue encontrar la relación entre la socialización y el compromiso organizacional de los colaboradores del hotel WinMeier. La investigación fue de tipo observacional, transversal, de alcance correlacional y con enfoque cuantitativo, y se realizó con una

población de 100 trabajadores. Para este estudio se aplicó el cuestionario de Meyer y Allen determinando así que, al analizar los resultados hallados mediante los instrumentos de recolección, se llegó a la conclusión de que no existe relación entre la variable socialización organizacional y compromiso organizacional. Esto significa que, si bien existen problemas en las dimensiones de ambas variables, pueden trabajarse independientemente en pro de su mejora sin que una se vea afectada por la otra (Aguilar & Bravo, 2019).

En Chiclayo se realizó un análisis del compromiso organizacional de los colaboradores de un restaurante de un club en la ciudad. Su objetivo general fue determinar el nivel de dicha variable en los trabajadores en la mencionada empresa; para el desarrollo los autores basaron su investigación en el modelo propuesto por Meyer y Allen el cual evalúa dieciocho ítems, distribuidos en tres dimensiones. El instrumento fue adaptado a la realidad local en el contexto del servicio al cliente y aplicado a la totalidad de los trabajadores los cuales sumaban veinticinco personas y como resultado de su investigación obtuvieron que el mayor porcentaje de los trabajadores había desarrollado más el compromiso afectivo por la empresa (Llatas & Ventura, 2017).

## **1.2. Bases Teóricas**

### **Cultura organizacional.**

La cultura organizacional significa tener un sistema de trabajo con un significado compartido por los integrantes de determinado grupo, esta característica es la que distingue a un grupo de otro (Robbins & Judge, 2009). Esto refiere a un conjunto de comportamientos, creencias y características comunes entre un grupo de personas que las distinguen de otras. Así mismo, para definir un concepto más enfocado en el ámbito laboral, Jaques (como se citó en Alcaide, 2018) sostiene que cultura es el conjunto de costumbres y maneras de realizar los procesos en el centro de trabajo, tanto como una estandarización de procesos, normas y costumbres, las cuales deben ser puestas en práctica por todos los miembros de la empresa, e incluso a los nuevos integrantes se les debe enseñar para que ellos se adapten la cultura y se les considere como aportadores de relevancia dentro de la empresa. De ambas teorías se puede definir qué cultura organizacional refiere al conjunto de costumbres, normas, procesos, tradiciones y protocolos que tiene una organización, que se ve reflejada en la práctica diaria de sus empleados, y tiene la finalidad de estandarizar una forma de convivencia que permita lograr los objetivos y metas de la organización.

**Características de la cultura organizacional.** Robbins y Judge (2009) consideran siete características de la cultura organizacional:

*Innovación y toma de riesgos.* El empoderamiento es la mejor herramienta para que los empleados puedan soltar sus ideas y no tengan miedo al fracaso. Para esto ha de haber un acompañamiento que enseñe y corrija, no que castigue.

*Atención a los detalles.* Se refiere a la calidad del servicio que se espera que los colaboradores den al momento de desenvolverse en sus actividades.

*Orientación a los resultados.* Desarrollo de técnicas y empoderamiento por parte de los líderes para con los empleados ya que ellos son finalmente que en el campo conseguirán concretar las ventas.

*Orientación a la gente.* Los líderes tienen en cuenta que la consecuencia de los resultados de la empresa es responsabilidad de sus trabajadores.

*Orientación a los equipos.* Las responsabilidades se designan y desarrollan de manera grupal a través de equipos de trabajo.

*Dinamismo.* O también considerada como energía. Los trabajadores deben ser empoderados para que puedan ser emprendedores y competitivos. Necesitan confiar en sus líderes y sentirse inspirados en ellos.

*Estabilidad.* El esfuerzo, desempeño y las actividades de la empresa están orientadas a mantener un puesto y no a la incertidumbre.

**Tipos de cultura organizacional.** Las empresas son diferentes unas de otras, cada una con su cultura y su forma de ser de cada empleado que la conforma. Luna y Pezo (como se citó en De la Torre, 2017) consideran cuatro tipos de cultura que, según consideran los autores, es importante definir para saber cuál es la que predomina en la organización.

*Rutinaria.* En estas organizaciones, se hace lo que dicen los directivos. Tiene su organigrama tipo pirámide bien marcada por las jerarquías. Dedicar la mayor parte del tiempo a las tareas de rutina y decisiones de operación pero nunca se detienen a evaluar propuestas estratégicas para tomar mejores decisiones a largo plazo.

*Burocrática.* Cultura que tiene su foco en buscar y encontrar el error de otras personas que por lo general se da por el exceso de control sobre el personal; esto causa lentitud en procesos y la manera de trabajar. Se caracteriza por la dificultad que les representa tomar decisiones.

*Soñadora.* Aquí no se proponen planes de mejoramiento y/o procesos de cambio. Se intenta descartar lo rutinario a través del deseo de mejorar de los colaboradores, sin tener que cambiar las estructuras internas.

*Cultura flexible.* La empresa ofrece a todos sus colaboradores por igual la oportunidad de poder superarse, tanto dentro como fuera de la misma organización. Aquí, todos se sienten parte de la cultura; su opinión es tomada en cuenta para las decisiones de equipo y son participes de todos los cambios y mejoras en los procesos de la empresa.

***Dimensiones de la cultura organizacional.*** Olmos y Socha (2006) determinan las dimensiones que conforman la cultura organizacional, dimensiones que ellas consideran pilares fundamentales de estudio para evaluar y obtener resultados del nivel de cultura organizacional de los colaboradores en una empresa.

*Valores.* Este indicador está compuesto por cualidades que son intrínsecas a cada colaborador de la empresa.

*Creencias.* Estas pueden ser pensamiento o ideas buenas o malas que se tiene a cerca de la empresa. Tal vez algunos mitos o rumores que son parte de la cultura.

*Clima.* Este indicador resalta el ambiente laboral y cómo el colaborador se desarrolla en ella.

*Normas.* Estándares, procesos, reglamentos que son propuestos y seguidos por la empresa. Normas de convivencia en la organización.

*Símbolos.* Este indicador está compuesto de iconos, rituales y costumbres que son significativos para la empresa.

*Filosofía.* Son políticas e ideologías establecidas por las cuales se rigen las acciones de la empresa.

### **Compromiso organizacional.**

Para definir el compromiso de un colaborador con su empresa hay diversos autores que tienen posturas similares en cuanto a lo que trata el tema. Porter y Lawler (como se citó en Peña et al., 2016) sostienen que "es el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores" (p.97). Esta es una de las definiciones más concretas para definir compromiso organizacional; y es que debe de existir realmente un vínculo emocional, psicológico o de intercambio social entre el empleado y la empresa, para que este desarrolle su identificación con el lugar donde trabaja y se sienta feliz de hacer su trabajo de manera que no piense en renunciar; no al menos en un corto plazo.



Desde la perspectiva de intercambio social, Becker (como se citó en Betanzos, Andrade y Paz, 2006) establece que “una persona se compromete según por una decisión individual, lo que le lleva a hacer inversiones como aportar su esfuerzo, para tener beneficios que le brinda su empresa como una pensión o jubilación y dejarlo le significaría una pérdida” (p.28). De esta manera, el empleado es consciente y se compromete con la empresa debido a sus acciones las cuales le generarán un beneficio (económico o no), o también llevar a cabo comportamientos extraordinarios en favor de la organización (como trabajar después de su horario de trabajo) con la intención de obtener algo en retribución (no necesariamente pretensiones monetarias); es aquí entonces donde aparece el compromiso en el trabajador.

Meyer y Allen (como se citó en Aguilar y Bravo, 2019) sostienen que: “Es un conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre un individuo y la organización. Es algo que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización” (p.18). Los autores definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que determina la relación que existe entre un empleado y su empresa, misma que repercute en la decisión de continuar trabajando en una organización o dejarla.

Desde la perspectiva emocional del colaborador se puede definir que el compromiso organizacional es el apego que tiene el colaborador con la empresa para la que trabaja. De este lugar es donde el colaborador adopta valores y las hace parte de su vida para mantener esa armonía laboral. De esto dependerá cuan comprometido se sienta con su organización y además cuánto tiempo durará en la empresa (Abdallah, Obeidat, Aqqad, Al Janini, & Dahiyat, 2017). Acá se desarrolla desde la parte sensible del trabajador. Tanto como el trabajador se sienta atraído por las condiciones laborales de su empresa, determinará el tiempo que este permanezca.

Hay diversos autores que tienen definiciones sobre el compromiso organizacional, sin embargo se entrará a profundizar el estudio de esta variable en base a lo desarrollado por Meyer y Allen ya que se considera una investigación de mayor profundidad y de mejor adaptación a la realidad en estudio.

***Dimensiones del compromiso organizacional.*** Meyer y Allen (1991), consideran 3 dimensiones puntuales las cuales servirán para descubrir el nivel de compromiso organizacional en la empresa estudiada.

***Compromiso afectivo.*** Allen y Meyer definen lo siguiente: “Affective commitment is referred to as the individual’s emotional attachment to and involvement

and identification with the organization” (Como se citó en Noraazian & Khalip, 2016, p.19). Esta dimensión es la más estudiada pues hace referencia a los lazos emocionales que crean las personas para con su empresa. En esta dimensión, como lo sostienen Salvador y García-López (2010), se refleja los lazos emocionales que se han creado entre trabajador y empresa al punto que haya un apego pues el colaborador siente que sus necesidades (principalmente psicológicas) y expectativas están siendo de manera que el individuo disfrute todos los días de jornada laboral.

*Compromiso de continuidad.* Para Chiavenato (como se citó en Llatas y Ventura, 2017) “es el apego material del colaborador con la empresa, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo” (p. 21). Este tipo de compromiso trata de reflejar al colaborador que valora el tiempo de permanencia en el trabajo. Es el colaborador que ha dedicado años de trabajo y experiencia a una empresa donde se siente a gusto ya que sabe hacer su trabajo y no siente que deba hacer más; esto es característica de quién siente que empezar algo nuevo sería arriesgado presumiendo que no le iría tan bien como está siendo en este momento; analizan el costo y beneficio de permanecer en la empresa o irse de ella (Meyer & Allen, 1991).

*Compromiso normativo.* El compromiso normativo resalta la creencia de la lealtad o moral, ya que el empleado al percibir beneficios como capacitación, beneficios económicos tales como prestamos, adelantos y/o bonificaciones extras a lo que la ley exige, y esto hace que el colaborador sienta que debe permanecer en la empresa hasta que pague la deuda o esté en par con lo que la empresa le brinda. El compromiso normativo, a diferencia del anterior, es más aquel nivel en el que el colaborador llega a sentir una obligación de carácter moral a ser parte y permanecer en la empresa (Meyer et al., 1991). Es decir, que la persona que recibe un beneficio, según el compromiso normativo, sostiene su continuidad en la empresa por obligación; pues no tiene más que seguir laborando porque tiene una deuda con la empresa y no desea que su nombre gane una mala reputación.

### **Millennials.**

Esta generación de personas está marcada por características que resaltan su forma de trabajar, de pensar, de expresarse y de convivir en un ambiente laboral. Diversas teorías indican que no hay una fecha exacta del rango de años de nacimiento de esta generación, sin embargo la enmarcan dentro de los años 80's y 90's.

Para definir el rango de edades se trabajará con la publicación de Chirinos (2009) donde delimita el rango de años de nacimiento entre 1982 hasta 2000 para la generación “Y” o millennials. Esta generación es también conocida como los “bebés a bordo pues han crecido con vidas totalmente planificadas” (p.138). Como consecuencia de su formación, están acostumbrados a emitir opiniones abiertamente ante cualquier eventualidad; necesitan de elogios constantes que motiven su trabajo; y están altamente adaptados a la era tecnológica pues toda información que necesiten la consiguen a través de ella. Son entusiastas en su trabajo y anhelan estar siempre en un buen clima laboral, pues no soportan mucha presión. Como ya se mencionó siempre dependen de un estímulo externo, pues necesitan ser observados; ser el centro de atención cuando saben que hacen las cosas bien, y para esto, necesitan o dependen de la generación anterior que los supervise y capacite para asumir nuevos retos ya que se aburren de la rutina.

Conociendo estas características y necesidades de la generación millennial, es imprescindible que en se trabaje con ellos el tema de cultura organizacional por parte de la empresa, para que así se adapten a su nueva casa y conozcan las reglas. Así mismo, motivarlos constantemente con la finalidad de lograr en ellos el compromiso organizacional, que regularmente es de tipo afectivo, y se mantengan firmes con la idea de lograr los objetivos, misión y visión de la empresa.

***Actitud ante el trabajo.*** Es importante conocer el pensamiento de la generación millennial a fin de entender qué es lo que necesitan para lograr su compromiso con la empresa. Chirinos (2009) resalta 4 aspectos característicos de los millennials en el trabajo.

***Equilibrio laboral.*** El empezar su vida laboral, no significa para ellos que deban dejar de hacer aquello que les apasiona, como sus hobbies: música, deporte, familia, etc.

***Desarrollo profesional.*** Cumplen sus objetivos con facilidad tanto como ellos lo determinen y están en la capacidad de ascender de puesto por su rápido y buen desempeño.

***Salario ligado a objetivos.*** Al hablar de recompensas, también son conscientes que trabajan para recibir ingresos y que hacer esfuerzos extra es significado de ingresos extra. Reclaman todos sus beneficios.

***Formación.*** Les gusta un ambiente de trabajo con buen clima laboral, son generadores de ello. Les gusta viajar y conocer lugares sin tener que renunciar a su trabajo.

***Motivación para millennials.*** Conocida su actitud ante el trabajo, Chirinos (2009) propone 3 formas para aumentar su motivación en el trabajo.

*Recompensa.* Premiar el logro, reconocer el esfuerzo ya que ellos siempre gustan de ser centro de atención.

*Retos.* Ellos están hechos para eso. Cada día en el trabajo debe ser nuevo, con nuevos retos, nuevas propuestas de manera de evitar la rutina que puede ser agobiante.

*Transparencia.* Son sensibles a la actitud de su superior. Necesitan alguien en quién sentirse identificados, alguien de confianza que les cuente y sea transparente en todo momento.

***Millennials en el Perú.*** El concepto de millennials en la realidad peruana es un tanto diferente al concepto global, ya que la penetración a la era digital se dio de manera más lenta en este país ya que al 2014 solo un 24,3% de hogares peruanos contaban con el acceso a internet, cuando en otras partes del mundo ya se había trabajado mucho en ese campo. En los millennials peruanos encontramos interés elevado por el ingreso económico que ellos tienen a comparación de los millennials de otras realidades donde lo que prima es el bienestar laboral o el beneficio social (Mitta & Dávila 2015).

### **III. Hipótesis**

Los niveles de cultura y compromiso organizacional de los millennials son bajos, en un hotel 4 estrellas en Chiclayo entre octubre 2019 y enero 2020.

## IV. Metodología

### 4.1. Tipo y Nivel de Investigación

Aplicado – Descriptiva.

### 4.2. Diseño de la Investigación

No experimental, de corte transversal.

### 4.3. Población, Muestra y Muestreo

La población estuvo constituida por colaboradores hombres y mujeres que laboran en las áreas de alimentos y bebidas (en adelante A&B) y alojamiento de un hotel 4 estrellas de Chiclayo. Para el estudio se consideró a la población millennial de la empresa, siendo estas personas nacidas entre los años 1982 y 2000, de acuerdo a Chirinos (2009), los cuales sumaron 71 personas incluyendo los jefes de áreas y colaboradores nuevos en la organización, mismos que fueron excluidos de la investigación al momento de la aplicación del instrumento.

No se calculó una muestra dado que la población fue pequeña.

### 4.4. Criterios de Selección

**Inclusión:** Colaboradores que cuentan con 6 o más meses laborando en la empresa, de ambos sexos que se encuentren dentro del rango de edades de la generación millennial y que trabajan en el hotel en las áreas de A&B y alojamiento.

**Exclusión:** Practicantes, personas sin contrato indefinido, colaboradores en vacaciones y personas con gente a cargo así como jefes de área, supervisores y capitanes de restaurante.

**Eliminación:** Los cuestionarios viciados de aquellos colaboradores que tengan más de una respuesta por ítem o incompletos que no reflejen un dato válido o tengan casillero en blanco.

### 4.5. Operacionalización de Variables

#### **Variables independientes.**

Cultura organizacional y compromiso organizacional.

**Variable de cultura organizacional.** Esta variable es medida por el instrumento para cultura organizacional propuesto por Olmos y Socha (2006) con 6 dimensiones: Valores, Creencias, Clima, Normas, Símbolos y Filosofía (ver Anexo A).

**Variable de compromiso organizacional.** Esta variable es medida por el instrumento propuesto por Meyer y Allen, adaptado a la realidad estudiada por Aguilar y Bravo (2019) 3 dimensiones: Afectivo, De continuidad y Normativo (ver Anexo B).

#### **Variables intervinientes.**

*Sexo y área de trabajo.* Se incluyó un apartado con las preguntas al inicio del cuestionario de cultura organizacional.

#### **4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y los instrumentos de fueron los cuestionarios. El cuestionario para medir la cultura organizacional fue el propuesto por Olmos y Socha (2006) que contempla 18 preguntas divididas equitativamente en 6 dimensiones: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía (ver Anexo C). El cuestionario para medir el compromiso organizacional fue el propuesto por Meyer y Allen, adaptado a la realidad por Llatas y Ventura (2017) el cual contiene 18 preguntas separadas en 3 dimensiones equitativamente las cuales son: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo (ver Anexo D). Ambos cuestionarios fueron respondidos a través de la escala de Likert con valoración desde 1, considerado la calificación más baja, hasta 5, como calificación más alta. Los cuestionarios pueden ser respondidos hasta en 10 minutos por persona y por la disponibilidad de la población, y en acuerdo con la gerencia y jefatura de gestión humana de la empresa en estudio, se desarrolló de manera individual.

Además se realizó un cuestionario Ad Hoc el cual tiene la finalidad de recolectar datos sociodemográficos (ver Anexo E).

#### **4.7. Procedimientos**

Se solicitó la autorización del hotel donde se ejecutó la investigación a través de una carta dirigida al gerente de la unidad, adjuntada con documentos de sustento como el proyecto de investigación concluido y aprobado por el asesor (ver Anexo F).

Asimismo, se coordinó con el gerente de hotel y con la jefatura de gestión humana los horarios y días en los que se procedió a encuestar a los colaboradores a fin de que no se interfiera en sus horarios de operación. Se propuso que el cuestionario sea aplicado después del horario de refrigerio de cada colaborador (almuerzo 12:00- 14:30 y cena 18:00 – 20:00) puesto que es la hora en que todos coinciden en un lugar en común que es el comedor de personal y tienen un tiempo libre luego de su almuerzo o cena. Una vez allí se les explicó e invitó a participar con el llenado del cuestionario indicándoles que el cuestionario toma 10 minutos en ser resuelto y que debían dirigirse a la sala de reuniones para completarlo.

El cuestionario se desarrolló de manera individual y aleatoria puesto que por el tema de ocupabilidad y del giro del negocio no hay una hora en común donde los colaboradores dejen de hacer sus actividades. Se les explicó a cada uno en lenguaje claro

y comprensible las indicaciones para realizar la encuesta de manera que se resuelva todas las dudas del encuestado antes de iniciar el desarrollo del cuestionario y evitar el error al resolverlo.

#### **4.8. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos**

Toda la información recogida en la aplicación del instrumento se trasladó a una hoja de cálculo del programa M. Excel. En este programa se digitaron los resultados conseguidos de todos los entrevistados de manera ordenada por dimensiones de cada variable estudiada y una vez ordenada la información, se calculó la prueba de normalidad para ambas variables. Para identificar el nivel de las variables; se consideró los niveles: bajo, medio y alto. Se realizaron los baremos estadísticos que mostraron el valor mínimo y máximo aceptado, así como el rango de niveles.

Posteriormente los datos fueron trasladados al programa IBM SPSS; que permitió calcular la fiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach. Se realizaron estadísticas para cada variable, así como para las variables intervinientes: sexo y área de trabajo, por medio de tablas cruzadas para determinar su implicancia tanto en la cultura como en el compromiso organizacional.

#### **4.9. Matriz de Consistencia**

Para el desarrollo de la investigación se realizó una matriz de consistencia con los datos obtenidos desde el proyecto de investigación (ver Anexo G).

#### **4.10. Consideraciones Éticas**

Para el desarrollo de la investigación se contó con la aprobación del gerente de la empresa estudiada; además que se solicitó y tramitó la carta de presentación firmada por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo a manera de formalizar los permisos necesarios para poder aplicar la investigación (ver Anexo F).

A cada uno de los encuestados, se les explicó que el motivo de la encuesta fue netamente de efecto académico para medir las variables de cultura y compromiso laboral en la empresa. Asimismo, se les indicó que todas sus respuestas serían totalmente anónimas, incluso una vez acabada la investigación, los datos recogidos serían posteriormente eliminados para evitar luego el mal manejo de la data recogida. Se dejó en claro en todo momento que por la participación, los encuestados no se recibirían ningún tipo de pago o retribución y que la misma era totalmente voluntaria, pudiendo desistir de continuar en cualquier momento sin tener consecuencias negativas por ello.

A cada colaborador se le explicó las indicaciones de cada instrumento y la manera la cual deben responder los cuestionarios. El investigador estuvo presente en todo

momento pudiendo resolver cualquier duda o pregunta que tenga el encuestado de manera que se evite tener encuestas fallidas o viciadas.



## V. Resultados

### 5.1. Prueba de Normalidad

La prueba de Kolmogorov – Smirnov indicó que los datos de la variable cultura organizacional no siguen distribución normal obteniéndose el valor de  $p = ,013$  sin embargo al momento de analizarlos por separado de acuerdo a sexo se obtiene los valores de  $p = ,261$  para hombres y de  $p = ,779$  para mujeres considerando que los datos siguen distribución normal.

Al aplicarse la misma prueba para la variable compromiso organizacional, esta determina que los datos obtenidos si siguen una distribución normal al obtenerse el valor de  $p = ,812$ .

### 5.2. Confiabilidad del Instrumento

La prueba de confiabilidad indicó que los cuestionarios realizados tuvieron una confiabilidad aceptable, pues en la aplicación del Alfa de Cronbach se mostró para la cultura organizacional un valor de  $\alpha = ,807$  y para compromiso organizacional un valor de  $\alpha = ,877$ .

### 5.3. Implicancia de las Variables Intervinientes

#### **Implicancia del sexo en el análisis de la cultura y compromiso organizacional.**

Al realizar la prueba estadística  $F$  de varianzas para la variable cultura organizacional, se determinó que existen diferencias significativas en la variabilidad de los datos entre hombres y mujeres. Con los resultados obtenidos se ejecutó la prueba  $t$  de promedios, considerando que las varianzas son desiguales y el resultado de esta prueba determinó que no existe diferencias significativas en los valores promedios de la cultura organizacional en la implicancia del sexo, por lo tanto los análisis posteriores se realizaron en conjunto.

Por otro lado, al analizar la implicancia del sexo en el compromiso organizacional también se realizó la prueba estadística  $F$  de varianzas donde se concluyó que existen diferencias significativas en la variabilidad de los datos entre hombres y mujeres. La prueba  $t$  de promedios se ejecutó considerando que las varianzas son desiguales y se determinó que existe diferencias significativas en los valores promedios del compromiso organizacional en la implicancia del sexo, por lo tanto los análisis posteriores se realizaron de manera separada. (Ver Tabla 1).

Tabla 1.

*Estadístico y prueba de hipótesis t de promedios sobre la implicancia del sexo en la cultura y el compromiso organizacional de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.*

Estadísticas	Cultura Organizacional		Compromiso Organizacional	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Promedio	4.213	4.051	3.904	3.523
Varianza	0.198	0.052	0.347	0.100
N	36	12	36	12
Estadístico t	1.635		2.846	
P(T<=t) dos colas	0.110		0.007	
Valor crítico de t (dos colas)	2.024		2.028	

Ho:  $\bar{X}_0 = \bar{X}_1$     Aceptar Ho

### **Implicancia del área de trabajo en el análisis de la cultura y compromiso organizacional.**

Al aplicar la prueba estadística  $F$  de varianzas para la variable cultura organizacional, esta resaltó que no existen diferencias significativas en la variabilidad de los datos entre áreas de trabajo. Por lo tanto, la prueba  $t$  de promedios para esta variable determinó que no existe diferencias significativas en los valores promedios de la cultura organizacional en la implicancia del área de trabajo determinando que los análisis posteriores se realicen en conjunto.

Por otro lado, también se aplicó la prueba estadística  $F$  de varianzas para el compromiso organizacional la cual determinó que no existen diferencias significativas en la variabilidad de los datos entre áreas de trabajo. Se aplicó la prueba  $t$  de promedios considerando que las varianzas son iguales y se determinó que no existe diferencias significativas en los valores promedios del compromiso organizacional en la implicancia del área de trabajo por lo tanto los análisis posteriores fueron realizados en conjunto (ver Tabla 2).

Tabla 2.

*Estadístico y prueba de hipótesis t de promedios sobre la implicancia del área de trabajo en la cultura y el compromiso organizacional de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.*

Estadísticas	Cultura Organizacional		Compromiso Organizacional	
	Alojamiento	A&B	Alojamiento	A&B
Promedio	4.244	4.107	3.771	3.850
Varianza	0.219	0.112	0.389	0.234
N	23	25	25	23
Estadístico t	1.177		-0.488	
P(T<=t) dos colas	0.245		0.628	
Valor crítico de t (dos colas)	2.013		-2.013	

Ho:  $\bar{X}_p = \bar{X}_q$     Aceptar Ho

### **Frecuencias de los factores sociodemográficos.**

El mayor porcentaje de encuestados corresponde al sexo masculino con un 75%, valor predominante dentro de la población estudiada, cuando solo un 25% corresponde al sexo femenino. En cuanto al área de trabajo no hubo mucha diferencia pues el porcentaje muestra diferencias mínimas.

Asimismo, el valor predominante de trabajadores proviene de Chiclayo, seguidos por Lima, Cajamarca y Trujillo con porcentajes mínimos. También se consideró el tiempo de servicio del colaborador los cuales en su mayoría tienen entre 1 a 3 años laborando en la empresa; una menor cantidad de colaboradores está por debajo o por encima de este rango de permanencia.

En cuanto al estado civil, la mayoría de millennials encuestados son solteros y una segunda gran parte de ellos convive con su pareja; una mínima parte de ellos ha vivido el proceso de divorcio. El grado de instrucción con mayor frecuencia según el procesamiento de datos es de superior técnico, seguido por una mínima diferencia porcentual de los colaboradores con nivel superior universitario; otra parte de los encuestados solo tiene secundaria culminada pero no es predominante (ver Tabla 3).

Tabla 3.

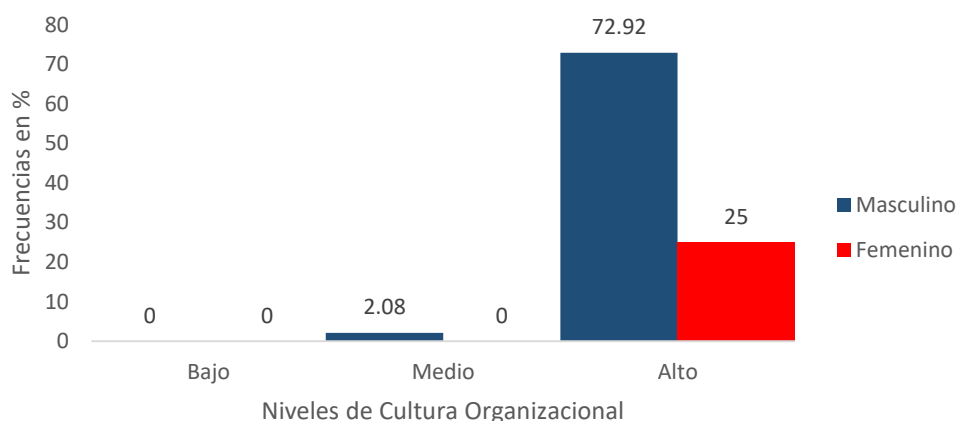
*Frecuencia en porcentaje de los factores sociodemográfico de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.*

Factor	Nivel / Estado	Frecuencia %	Factor	Nivel / Estado	Frecuencia %
Sexo	Masculino	75.00	Tiempo de servicio	Menor o igual de 1 año	29.17
	Femenino	25.00		Mayor a 1 y menor de 3 años	41.67
Área de trabajo	Alojamiento	47.92		Mayor o igual de 3 años	29.17
	A&B	52.08	Estado Civil	Soltero	54.17
Lugar de procedencia	Chiclayo	73.00		Casado	18.75
	Lima	4.17		Divorciado	2.08
	Piura	2.08		Conviviente	25.00
	Cajamarca	4.17	Grado de instrucción	Secundaria	20.83
	Trujillo	6.24		Superior Técnico	43.75
Otros	10.34	Superior Universitario		35.42	

#### 5.4. Resultados de las Variables Intervinientes

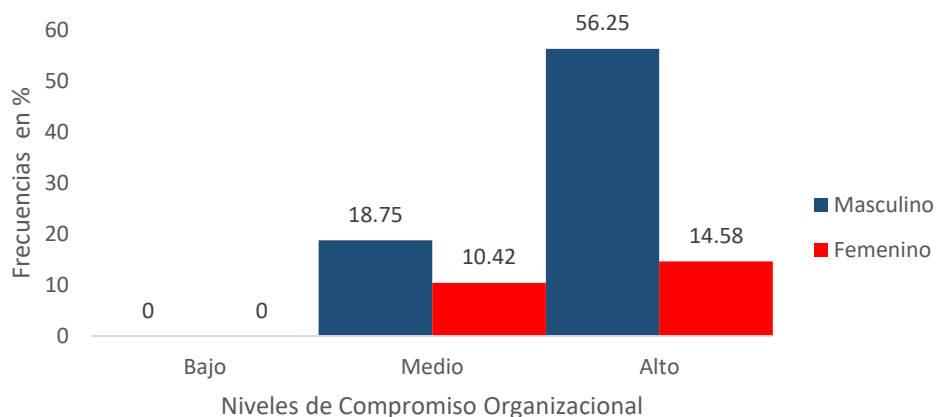
##### Resultados de sexo como variable interviniente.

Se desarrollaron tablas cruzadas que mostraron de manera más detallada los datos de cada una de las variables estudiadas. En cuanto a cultura organizacional, se encontró la mayoría de la población es de sexo masculino, teniendo un porcentaje predominante en el nivel alto y el mínimo se encuentran en el nivel medio; por su parte, el total de las mujeres encuestadas se encuentran en el nivel alto. Según muestran las tablas expuestas a continuación, el sexo femenino es quien tiene mayor nivel de cultura organizacional, aunque estos resultados se podrían ver afectados por la desproporción de datos entre sexos (ver Figura 1).



*Figura 1. Frecuencias de los niveles de cultura organizacional según respuestas por sexo de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.*

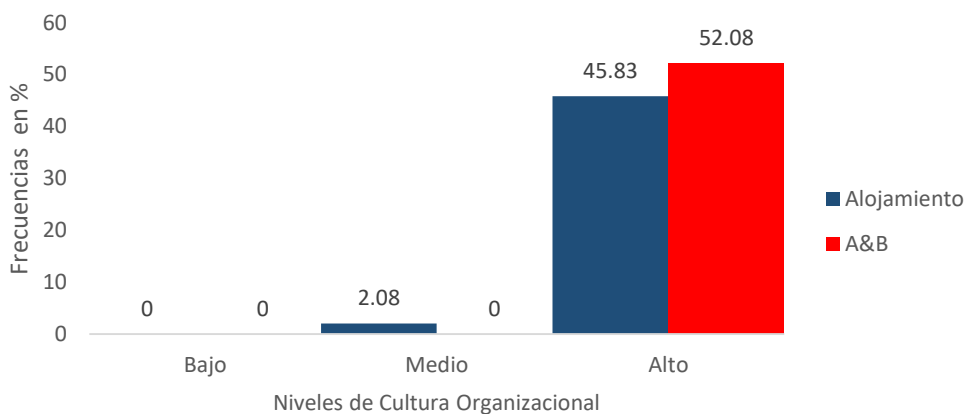
En cuanto a los resultados del compromiso organizacional determinado por el sexo, del total de hombres encuestados, solamente el 56.25% corresponde al nivel alto y un porcentaje pequeño se encuentra en nivel medio. Sin embargo, también se recoge del gráfico que, del total de la población femenina, la diferencia entre el número de mujeres encuestadas entre los niveles medio y alto es mínima, pues se aprecia que están distribuidas casi en mitades para cada nivel (ver Figura 2).



*Figura 2.* Frecuencias de los niveles de compromiso organizacional según respuestas por sexo de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.

### **Resultados de área de trabajo como variable interviniente.**

Se obtiene como resultado que casi la totalidad de los trabajadores del área de alojamiento se encuentran en el nivel alto, mientras que solo 1 de ellos se encuentra en el nivel medio. Por otro lado el área de A&B se muestra con todos sus encuestados en nivel alto. En la figura se puede observar que en ambas áreas de trabajo tienen un porcentaje predominante de trabajadores con nivel alto de cultura organizacional (ver Figura 3).



*Figura 3.* Frecuencias de los niveles de cultura organizacional según respuestas por área de trabajo de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.

En cuanto al nivel de comportamiento organizacional conforme a área de trabajo, el mayor número de colaboradores, tanto de A&B como de alojamiento, muestran un nivel alto de compromiso organizacional, sin embargo hay un 29.17% considerable distribuidos en ambas áreas que reflejan un nivel medio. En cuanto a equivalencias se puede ver que hay menos compromiso laboral en el área de A&B en comparación con los porcentajes de alojamiento (ver Figura 4).

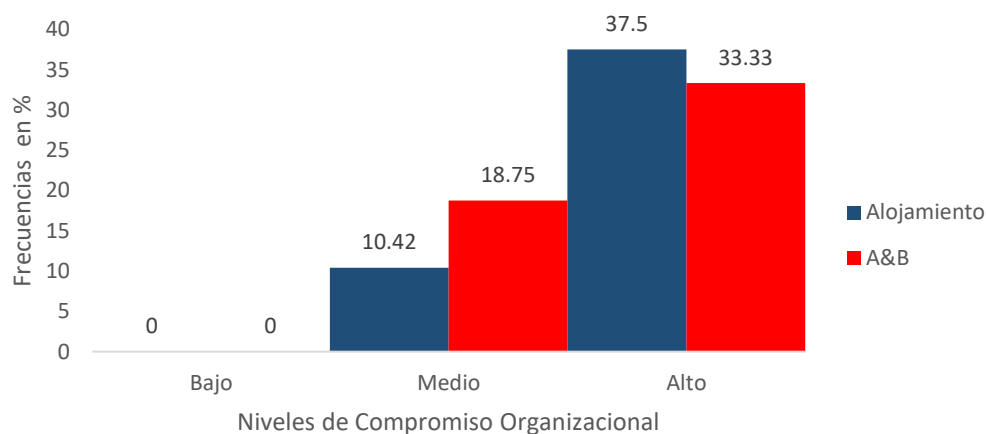


Figura 4. Frecuencias de los niveles de compromiso organizacional según respuestas por área de trabajo de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.

## 5.5. Nivel General de Cultura y Compromiso Organizacional

### Nivel de Cultura Organizacional.

En la cultura organizacional, el nivel alto fue predominante; no se encontró a ningún participante en el nivel bajo (ver Tabla 4).

Tabla 4.

Frecuencia de respuestas según niveles generales de cultura organizacional de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.

Niveles	Frecuencia
Bajo	0,0%
Medio	2,1%
Alto	97,9%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Asimismo, en los resultados obtenidos mediante el estudio por dimensiones se obtiene que la dimensión de creencias es la que no llega a nivel alto en los colaboradores, las cinco dimensiones restantes superan el mínimo exigido para calificar con nivel alto. La dimensión con nivel más alto en cuanto a porcentaje de calificación son las normas (ver Tabla 5).

Tabla 5.

*Frecuencia de niveles por dimensión de cultura organizacional de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.*

Valores promedio por dimensión		
Dimensión		Frecuencia en promedio
Valores	(1, 2, 3)	13.08
Creencias	(4, 5, 6)	9.79
Clima	(7, 8, 9)	12.17
Normas	(10, 11, 12)	13.52
Símbolos	(13, 14, 15)	13.17
Filosofía	(16, 17, 18)	13.38
<b>Promedio total</b>		<b>12.52</b>

Las siguientes tablas son las frecuencias del promedio por dimensión separadas por las variables intervinientes sexo y área de trabajo. Se aprecia que la dimensión “creencias” no supera el puntaje mínimo requerido para conseguir el nivel alto en ningún cuadro (ver Tabla 6 y 7).

Tabla 6.

*Frecuencia de niveles por dimensión de acuerdo a sexo como interviniente de cultura organizacional de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.*

Dimensión	Sexo	
	Masculino	Femenino
Promedio de "valores"	13.22	12.67
Promedio de "creencias"	10.00	9.17
Promedio de "clima"	12.33	11.67
Promedio de "normas"	13.47	13.67
Promedio de "símbolos"	13.36	12.58
Promedio de "filosofía"	13.44	13.17
<b>Total por sexo</b>	<b>12.64</b>	<b>12.16</b>

Tabla 7.

*Frecuencia de niveles por dimensión de acuerdo a área de trabajo como interviniente de cultura organizacional de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.*

Dimensión	Área de trabajo	
	Alojamiento	A&B
Promedio de "valores"	13.49	12.72
Promedio de "creencias"	9.91	9.68
Promedio de "clima"	12.39	11.96
Promedio de "normas"	14.04	13.04
Promedio de "símbolos"	13.22	13.12
Promedio de "filosofía"	13.35	13.40
<b>Total por área de trabajo</b>	<b>12.73</b>	<b>12.32</b>

### Nivel de Compromiso Organizacional.

A diferencia de la variable anterior, aquí existe un porcentaje considerable de colaboradores con nivel medio de compromiso organizacional, sin embargo el porcentaje predominante está en el nivel alto con más del 70% de los colaboradores encuestados. Se destaca que ningún participante manifiesta nivel bajo de compromiso organizacional (ver Tabla 8).

Tabla 8.

*Frecuencia de respuestas según niveles generales de compromiso organizacional de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.*

Niveles	Frecuencia
Bajo	0,0%
Medio	29,2%
Alto	70,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

De igual manera, esta variable se estudió de acuerdo a sus tres dimensiones y se obtuvo como resultado que el compromiso afectivo resalta en los colaboradores antes que las otras dos dimensiones (ver Tabla 9).

Tabla 9.

*Frecuencia de niveles por dimensión de compromiso organizacional de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.*

Valores promedio por dimensión		
Dimensión		Frecuencia en promedio
Afectivo	(1, 2, 3, 4, 5, 6)	25.08
Normativo	(7, 8, 9, 10, 11, 12)	19.75
De continuidad	(13, 14, 15, 16, 17, 18)	23.73
<b>Total general</b>		<b>22.85</b>

Las variables intervinientes fueron estudiadas también en cuanto a los resultados por dimensiones. En las siguientes tablas se puede ver que el compromiso afectivo encabeza el máximo promedio en cuanto a las otras dimensiones en ambas variables intervinientes: tanto en alojamiento como en A&B y tanto en hombres como mujeres (ver Tabla 10 y 11).



Tabla 10.

*Frecuencia de niveles por dimensión de acuerdo a sexo como interviniente de compromiso organizacional de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.*

Dimensión	Sexo	
	Masculino	Femenino
Promedio de "afectivo"	25.31	24.42
Promedio de "normativo"	20.53	17.42
Promedio de "continuidad"	24.44	21.58
<b>Total por sexo</b>	<b>23.43</b>	<b>21.14</b>

Tabla 11.

*Frecuencia de niveles por dimensión de acuerdo a área de trabajo como interviniente de compromiso organizacional de los millennials de un hotel 4 estrellas de Chiclayo, octubre del 2019 a enero del 2020.*

Dimensión	Área de trabajo	
	Alojamiento	A&B
Promedio de "afectivo"	25.43	24.76
Promedio de "normativo"	19.74	19.76
Promedio de "continuidad"	24.13	23.36
<b>Total por área de trabajo</b>	<b>23.10</b>	<b>22.63</b>

## VI. Discusión

El hotel en estudio es un establecimiento de categoría 4 estrellas ubicado en la ciudad de Chiclayo y reconocido por los viajeros como uno de los hoteles más importantes del lugar. Este hotel, al ser parte de una cadena hotelera, maneja estándares para todo tipo de procedimiento de tal manera que permitan dar el mismo servicio a los huéspedes a lo largo y ancho del país. Lo que también busca estandarizar es la cultura organizacional en sus casi 2000 colaboradores a nivel nacional a fin de que se viva la misma experiencia en todos sus hoteles.

Así mismo, la cadena tiene como objetivos estratégicos la satisfacción del colaborador, la satisfacción del huésped y la rentabilidad; estos objetivos han sido planteados de forma decisiva pues al llegar a cumplirse el primero, el hotel como organización está generando un alto nivel de compromiso en cada uno de sus colaboradores y los resultados se reflejan claramente en dos objetivos estratégicos: brindar un servicio que satisfaga al huésped genera fidelidad, que es la acción repetitiva de adquirir un servicio, lo cual termina siendo rentable.

Para el estudio de la cultura organizacional se siguió la propuesta de Olmos y Socha (2006) mediante su instrumento de medición el cual ha sido elaborado junto a una ficha de resultados que permite diagnosticar el nivel de cultura de la población estudiada, considerando una puntuación de promedios con 3 niveles que van desde el 1 al 5 como nivel bajo, del 6 al 10 como nivel medio y del 11 al 15 como nivel alto. Según la aplicación del instrumento y el análisis de resultados se ha hallado que la dimensión “creencias” es la única que no consigue la puntuación para tener un nivel alto, inclusive al ser separadas por las variables intervinientes solo llega a un puntaje máximo de 10.00; sin embargo en la puntuación general de la variable se obtuvo 12.52 como promedio, lo cual significa que el nivel de cultura organizacional en la empresa es alto.

En cuanto al estudio del compromiso organizacional se ejecutó el instrumento propuesto por Meyer y Allen, mismo que fue adaptado por Llatas y Ventura (2017) a la realidad de la ciudad para las empresas de servicios. Al no contar con el instrumento original, se elaboró el baremos para poder diagnosticar el nivel de compromiso por dimensión de la población estudiada, mismo tuvo los valores del 6 al 13 como nivel bajo, del 14 al 21 para considerar un nivel medio y del 22 al 30 para calificar un nivel alto. Al analizar los datos obtenidos se obtuvo que el compromiso afectivo es el que sobresale en los colaboradores de la empresa estudiada, lo cual significa que la mayoría de personas está en la organización porque ama lo que hace. Se resalta que como resultado de ese

análisis se obtuvo que el compromiso de continuidad también tuvo un promedio alto y esto se vio reflejado en la tabla de factores sociodemográficos donde vemos que hay una cantidad de colaboradores con largo tiempo de permanencia en el trabajo.

Se destaca que la mayor cantidad de colaboradores millennials en la organización son hombres lo cual pueda probablemente ser por el desgaste físico que requiere trabajar en la industria hotelera pues es un mundo donde a los feriados, días festivos o cumpleaños de ellos mismos no discriminan a nadie. También se comprobó que casi el 30% de los colaboradores tienen menos de 1 año en la empresa por los nuevos ingresos que ha habido a inicios del 2019 y el porcentaje restante es prueba de que la cultura de la empresa brinda un ambiente grato donde el colaborador quiera permanecer trabajaron por periodo al menos medio – largo. Asimismo, se debe considerar que parte de esta permanencia se debe a que casi la mitad de la población estudiada tiene responsabilidades familiares las cuales los hacen depender de su trabajo para poder solventar sus gastos.

Los colaboradores millennials del hotel 4 estrellas en la ciudad de Chiclayo que está siendo objeto de estudio, cuentan con un nivel alto de cultura organizacional. Esto quiere decir que ellos conocen los valores, creencias, normas, clima y filosofía de trabajo que se desarrolla dentro del hotel y se sienten identificados con la organización. Esto supone que la compañía ha sabido inculcar en cada colaborador y nuevo ingreso, la cultura estandarizada que los caracteriza a nivel nacional. Esto no solo se logra a través de capacitaciones y reuniones departamentales, si no también, haciendo que el colaborador sea parte de las actividades laborales y extra laborales que desarrolla la organización pues como plantea Denison en su modelo de estudio, el involucramiento es una de las características fundamentales que debe experimentar el colaborador para reforzar su cultura organizacional (Borda et. Al, 2011). El haber conseguido un nivel alto de cultura organizacional como resultado de este estudio no alienta a que la empresa a que descuide a sus colaboradores de recibir capacitaciones, charlas, briefings, reuniones departamentales o eventos extra laborales, pues es justamente en esos momentos donde se forman lazos de amistad, camaradería y compañerismo que el colaborador necesita para aprehender la cultura de la organización.

Con respecto al análisis del compromiso organizacional, más de una cuarta parte de los encuestados no llegan a alcanzar un nivel alto de compromiso quedándose en el nivel medio. Esto se interpreta como que el 29.2% de los millennials encuestados no se sienten tan comprometidos e identificados con la empresa y esto puede ser por falta de motivación, falta de reconocimiento, trabajo monótono, estancamiento o un salario

injusto; estas características según describe Chirinos (2009), no son toleradas por los millennials en un trabajo, pues se necesita de motivación constante para generar compromiso en ellos. Esto se confirma con el resultado de la dimensión normativa, pues esta alcanzó un nivel medio y esto indica que los colaboradores no se sienten obligados a trabajar ahí, pues podrían desempeñarse en otra empresa de manera exitosa.

Casi la totalidad de las personas evaluadas tienen un alto nivel de cultura organizacional, esto quiere decir, que los colaboradores ponen en práctica en el día a día estos temas de interés para la empresa, como son valores, principios CASA (acrónimo que ellos utilizan), misión y visión empresarial. Solamente una persona de sexo masculino presenta un nivel medio. Tal como se describe, la variable sexo en este caso no fue de implicancia para el análisis de la investigación. La empresa debe mantener constantemente la comunicación entre líderes y colaboradores. Crear un ambiente de confianza y horizontalidad para que la comunicación sea más fluida, fácil y sin burocracias donde se permita acceder de manera sencilla a todos los colaboradores. Esto se vive actualmente en la compañía con una práctica a la que denominan política de puertas abiertas, la cual consta en que todas las oficinas, incluso la del gerente, están disponibles siempre que el colaborador quiera conversar de algún tema personal o profesional.

En cuanto a la variable de sexo en el compromiso organizacional, los hombres en su mayoría se encuentran en el nivel alto con un 56.25%, sin embargo los porcentajes de las mujeres se distribuyen casi equitativamente entre los niveles alto y medio, permitiendo concluir que efectivamente la parte menos comprometida con la organización corresponde al sexo femenino. Esto podría ser consecuencia de una insatisfacción laboral o el deseo de hacer cosas nuevas pues por teoría y por práctica las mujeres millennials no gustan mucho de caer en la monotonía y soportan menos que un hombre según señala Otake y Otoyá (2017). Este análisis es de relevancia pues ha identificado donde hay una oportunidad de mejora y está en manos de la empresa poder tomar cartas en el asunto o dejar pasar por alto y tener consecuencias como renuncia de personal o empezar a crear un clima laboral poco saludable. La empresa tiene que enfocarse en la satisfacción de sus colaboradores antes que en los ingresos y ventas pues, como se ha citado antes, esto solo es consecuencia del compromiso que tengan los empleados con la organización.

## VII. Conclusiones

La empresa, hasta la fecha, ha manejado satisfactoriamente la comunicación corporativa, el tema de selección de personal y las capacitaciones constantes de manera que se reflejan en los resultados obtenidos de la encuesta; un nivel de cultura organizacional alto, esto quiere decir, que los colaboradores ponen en práctica en el día a día estos temas de interés para la empresa. La empresa debe cuidar su principal activo, que es el capital humano y debe brindarle las herramientas necesarias para que desarrollen todo su potencial en el trabajo.

En cuanto a la cultura organizacional, la dimensión “creencias” no obtuvo el nivel alto. Esto puede significar que las personas prefieren obtener sus propias fuentes para poder juzgar una verdad, un mito o un rumor que puede ser positivo o negativo. Tiene coherencia con la característica de los millennials, donde afirman que la persona de esta generación investiga un tema de su interés antes de que pueda enterarse por una fuente no fiable.

En conjunto, el resultado de cultura organizacional fue favorable y se obtuvo que los colaboradores tiene un nivel alto de cultura sin que tenga implicancia las variables intervinientes que se consideraron en esta investigación.

El mayor porcentaje de los colaboradores han demostrado un nivel alto de compromiso afectivo; esto quiere decir, que la empresa cuenta con personas que aman su trabajo y que están comprometidas con él, sin embargo no es un número de personas que predomine el estudio, sino que hay un gran número de personas con las que se debe trabajar para poder desarrollar en ellas nuevas experiencias que revivan la emoción de trabajar en esa institución. Una gran parte también se inclina por el compromiso de continuidad. Un dato importante es también que las colaboradoras de sexo femenino son quienes han reflejado menos compromiso laboral. Aquí es donde Área de Recursos Humanos debe centrar su atención para proponer proyecto de mejora.

En rasgos generales, los colaboradores millennials de la empresa estudiada también cuentan con un nivel de compromiso alto, descartando, de esa manera, la hipótesis que el trabajo había propuesto en un inicio.

En conclusión, se evidencia que el presente trabajo es sumamente importante porque nos permite conocer que los millenials tienen un alto nivel de cultura, lo cual permite que tengan un optimo desenvolvimiento en sus tareas laborales teniendo así un impacto positivo dentro de la sociedad en la fidelización de los clientes quienes se sentirían totalmente satisfechos con el servicio brindado.

## VIII. Recomendaciones

Cuando hablamos de cultura y compromiso organizacional, nos referimos a lograr que los colaboradores se sientan parte de la empresa aprehendiendo sus valores y principios para que así cada uno de ellos le aporten valor al servicio brindado.

Se detallan algunas recomendaciones para mejorar la cultura y el compromiso organizacional de la empresa en estudio:

1. Promover el desarrollo profesional y personal: Los líderes de la empresa deben promover el desarrollo profesional y personal de su equipo.
2. Contratar a personas adecuadas: El Área de Recursos Humanos es fundamental en esta etapa para tener a las personas adecuadas en la empresa.
3. Recompensa a tus empleados: En un puesto orientado a servicios se debería tener un plan para de recompensas para los empleados que rindan por encima de lo esperado.
4. Promueve el trabajo en equipo: La empresa debe fomentar la colaboración y la sinergia entre las diferentes áreas.
5. Crea un buen ambiente laboral: Crea un buen ambiente laboral donde los colaboradores se sientan cómodos y felices, esto se traduce en una mayor retención del talento, ya que los colaboradores estarán más comprometidos y menos propensos a buscar otras oportunidades laborales.

## IX. Lista de Referencias

- Abdallah, A., Obeidat, B., Aqqad, N., Al Janini, M. and Dahiyat, S. (2017). An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: A structural analysis in Jordan's banking sector. *Communications and Network*, 9, 28-53.
- Aguilar, A., y Bravo, L. (2019). *Relación de la socialización y el compromiso organizacional en los colaboradores del hotel Winmeier* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Alcaide, V. (2018). *Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los servers millennials en lima metropolitana: caso chilis* (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Alegre J., Huamantincó, M., Santos, C., y Sotil, G. (2018). *Compromiso organizacional de los millennials en el sector hotelero: caso Hotel Hilton* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Amoros, G., Cataño, P., Liñan, C., y Rossel, M. (2019). *Tipos de cultura organizacional y síndrome de Burnout* (tesis de posgrado). Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Becerra, M., y Cánova, F. (2018). La cultura organizacional como factor influyente en la motivación laboral en los colaboradores de las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina, Lima, 2017 (tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Betanzos, N., Andrade, P., y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Borda, A., Rodríguez, C., y Guarín, H. (2011). *Diagnóstico de cultura organizacional en el hotel Grand House* (tesis de posgrado). Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia.
- Cervera, F. (2018). *Compromiso organizacional de los trabajadores del restaurante "El Tiburón" en la ciudad de Lambayeque* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. D.F., México: Interamericana editores.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153.

- Gallegos, V., y Ramón, A. (2016). Análisis de la satisfacción laboral y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados en los hoteles y hostales de la ciudad de Cuenca, 2015, caso de estudio: hotel mansión Alcázar, hotel Yanuncay, hotel casa Ordoñez y hostel el Monasterio (tesis de pre grado). Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- Great Place to Work Institute (2019). *Mejores lugares para trabajar 2019 para millennials*. Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/millennials/2019>
- Great Place to Work Institute (2019). *Nuestra historia*. Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos#nuestra-historia>
- Guerrero, M. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110 – 115.
- Iorgulescu, M. (2014). The impact of management and organizational culture on creativity in the hotel industry. *Contemporary Approaches and Challenges of Tourism Sustainability*, 16(8), 1205 – 1221.
- Llatas, D., y Ventura, M. (2017). *Análisis del compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen aplicado al restaurante del jockey club de Chiclayo 2017* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mitta, D., y Dávila, C. (2015). *Retención del talento humano: Políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes Millennials en un grupo de organizaciones* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Montoya, E. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de ayer y Allen en trabajadores de un Contact Center (tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Mori, A. (2018). Compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa retail – ciudad de Chiclayo 2016 (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Noraazian y Khalip. (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 16-23.



- Olmos, M., y Socha, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional* (validación de instrumento). Universidad de La Sabana, Chia, Colombia.
- Otake, K., y Otoya, C. (2017). *Diagnóstico de nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de un hotel tres estrellas de la ciudad de Chiclayo – 2015* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Peña, M., Díaz, G., Chávez, A., y Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.
- Salvador, M., y García-López, E. (2010). Compromiso e inteligencia emocional en mediadores del Poder Judicial de Oaxaca, México. *Revista Diversitas: Perspectivas en psicología*, 6(2), 375-387.
- Zúñiga, R. (2016). *Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera familiar en Cusco, Perú* (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

## X. Anexos

### Anexo A.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	MEDICIÓN	NIVEL												
<p style="text-align: center;">Cultura Organizacional</p> <p>La cultura organizacional refiere a una forma de vida dentro de la organización y dentro de esta sostienen algo en común o es formado por los miembros que la componen. (Olmos &amp; Socha, 2006, p.6)</p>	Valores	Innovación	1, 2, 3	<p style="text-align: center;">Instrumento: Cuestionario</p> <p><i>Encuesta realizada en escala de Likert.</i></p> <p>Puntuación desde 1 (como calificación más baja) hasta 5 (como calificación más alta).</p>	<p>Niveles de medición: Medición de acuerdo a la dimensión.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>MIN</th> <th>MAX</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Bajo</b></td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><b>Medio</b></td> <td>6</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td><b>Alto</b></td> <td>11</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>		MIN	MAX	<b>Bajo</b>	3	5	<b>Medio</b>	6	10	<b>Alto</b>	11	15
						MIN	MAX										
		<b>Bajo</b>				3	5										
	<b>Medio</b>	6	10														
	<b>Alto</b>	11	15														
	Trabajo en equipo																
	Orientación al logro																
	Creencias	Argollas o uso de influencia	4, 5, 6														
		Remuneración acorde al esfuerzo															
		Herramientas de trabajo															
	Clima	Capacitación constante	7, 8, 9														
		Ambiente de cooperación															
		Empoderamiento															
	Normas	Establecimiento de horarios	10, 11, 12														
		Apariencia personal															
Sanciones																	
Símbolos	Celebración de fechas	13, 14, 15															
	Reconocimiento e incentivos																
	Simbología de la empresa																
Filosofía	Desempeño coherente	16, 17, 18															
	Meritocracia																
	Desarrollo profesional y personal																

## Anexo B.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	MEDICIÓN													
<p>Compromiso Organizacional</p> <p>Características, creencias e impresiones del colaborador para con la empresa las cuales miden la relación que existe entre estos.</p> <p>Meyer y Allen (como se citó en Aguilar y Bravo, 2019, p.18)</p>	Compromiso afectivo	Identificación con la organización	1, 2, 3, 4, 5, 6	<p>Instrumento: Cuestionario</p> <p><i>Encuesta realizada en escala de Likert.</i></p> <p>Puntuación desde 1 (como calificación más baja) hasta 5 (como calificación más alta).</p>	<p>Niveles de medición: Medición de acuerdo a la dimensión.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>MIN</th> <th>MAX</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Bajo</b></td> <td>6</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td><b>Medio</b></td> <td>14</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td><b>Alto</b></td> <td>22</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>		MIN	MAX	<b>Bajo</b>	6	13	<b>Medio</b>	14	21	<b>Alto</b>	22	30
						MIN	MAX										
	<b>Bajo</b>	6	13														
	<b>Medio</b>	14	21														
	<b>Alto</b>	22	30														
	Involucramiento con la organización																
Compromiso de continuidad	Percepción de alternativas	7, 8, 9, 10, 11, 12															
	Inversiones en la organización																
Compromiso normativo	Lealtad con la organización	13, 14, 15, 16, 17, 18															
	Sentido de obligación																

## Anexo C.

## CUESTIONARIO

Área de trabajo:

A&B  Alojamiento 

Género:

Masculino  Femenino 

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de enunciados. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Elija la que más se adecue a su forma de pensar. La información que Ud. proporcione es confidencial y solo será utilizada para fines de investigación académica.

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

Cultura Organizacional	1	2	3	4	5
1. En el hotel donde usted labora se fomenta la innovación.					
2. En el hotel donde usted labora se fomenta el trabajo en equipo.					
3. Para el hotel donde usted labora lo más importante es el cumplimiento de metas.					
4. Cree usted que para entrar a trabajar a este hotel es necesaria una recomendación o influencia.					
5. Cree usted que el salario que recibe por su labor en el hotel es el adecuado.					
6. Cree usted que en este hotel le suministran las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo.					
7. Percibe usted que el hotel le permite aprender y progresar como persona.					
8. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa					
9. Percibe autonomía para tomar decisiones dentro de este hotel.					
10. Existe claridad frente a los horarios de entrada y de salida de su trabajo.					
11. En este hotel hay normas respecto de la presentación de los trabajadores.					
12. El hotel, como organización, aplica sanciones ante una falta.					
13. El hotel celebra fechas especiales como día de la secretaria, navidad, entre otros.					
14. El hotel recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, ente otros, para premiar las buenas labores.					
15. Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la organización.					
16. El trabajo que usted realiza es coherente con la visión y misión del hotel.					
17. Al haber una vacante, el hotel toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas.					
18. A este hotel, como empresa, le interesa tanto su desarrollo personal como profesional.					

## Anexo D.

## CUESTIONARIO

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de afirmaciones. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. La información que Ud. proporcione es confidencial y solo será utilizada para fines de investigación académica. Elija la que más se adecue a su forma de pensar según la siguiente valoración:

Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nº	Cuestionario	1	2	3	4	5
1	Actualmente trabajas en el hotel más por gusto que por necesidad.					
2	Sientes una fuerte emoción de pertenecer a este hotel como organización.					
3	Este hotel, como empresa, tiene un gran significado para mí.					
4	Me siento como parte de una familia en este hotel.					
5	Realmente siento como si los problemas del hotel fueran mis propios problemas.					
6	Disfruto hablando de este hotel con personas que trabajan en otro lugar.					
7	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en este hotel.					
8	Seguiría trabajando en este hotel, a pesar de que me ofrezcan un mejor sueldo en otra empresa.					
9	Considerarías trabajar en otra empresa a pesar de todo el desempeño que has demostrado.					
10	Uno de los principales motivos de seguir trabajando en este hotel es porque, afuera, sería difícil encontrar otro trabajo igual.					
11	Si me ofrecieran un trabajo mejor, sería duro para mí dejar esta organización.					
12	Si dejara de trabajar en este hotel, pensaría que tengo pocas opciones de conseguir un trabajo mejor.					
13	Siento una obligación moral (deber) de pertenecer a este hotel.					
14	Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo que me piden los objetivos y metas del hotel.					
15	Me sentiría culpable si dejase de trabajar ahora en el hotel considerando todo lo que me ha dado.					
16	Te sientes comprometido con la gente de esta organización.					
17	El hotel donde trabajo merece mi lealtad.					
18	Creo que le debo mucho a este hotel como organización.					

**Anexo E.****Cuestionario Ad Hoc**

A continuación se presenta un listado de preguntas sobre datos sociodemográficos generales los cuales serán utilizados únicamente para clasificar el resultado de los cuestionarios siguientes.

1. Año de nacimiento:

2. Lugar de nacimiento:

3. Tiempo de servicio (Año/Mes):

4. Estado civil:

Soltero

Casado

Divorciado

Conviviente

5. Número de hijos:

6. Grado de instrucción:

Secundaria

Superior técnico

Superior universitario

7. Área específica:

**Gracias por sus respuestas.**

## Anexo F.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<p>¿Cuáles son los niveles de cultura y compromiso organizacional de los millennials y la implicancia del sexo y área de trabajo en un hotel 4 estrellas de Chiclayo, entre los meses octubre 2019 y enero 2020?</p>	<p><b>General:</b> Determinar los niveles de cultura y de compromiso organizacional de los millennials y la implicancia del sexo y área de trabajo en un hotel 4 estrellas de Chiclayo, entre los meses octubre 2019 y enero 2020.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los niveles de cultura y compromiso organizacional de los millennials en un hotel 4 estrellas de Chiclayo.</li> <li>• Comparar los niveles de cultura y compromiso organizacional de los millennials en un hotel 4 estrellas en relación a sexo y área de trabajo.</li> <li>• Describir las características de los factores sociodemográficos en cuanto a cultura y compromiso organizacional de los millennials en un hotel 4 estrellas de Chiclayo.</li> </ul>	<p>Los niveles de cultura y compromiso organizacional de los millennials en un hotel 4 estrellas en Chiclayo entre Octubre 2019 y Enero 2020 son bajos.</p>	<p><b>Variable independiente 1:</b> Cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Creencias</li> <li>• Clima</li> <li>• Normas</li> <li>• Símbolos</li> <li>• Filosofía</li> </ul> <p><b>Variable independiente 2:</b> Compromiso laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C. Afectivo</li> <li>• C. Normativo</li> <li>• C.de continuidad</li> </ul>	<p><b>Población:</b> La población estará constituida por colaboradores internos entre hombres y mujeres que laboran tanto en el área de alimentos y bebidas, como en el área de alojamiento de un hotel 4 estrellas en Chiclayo. Se considerará que la población a estudiar esté dentro de la generación millennial, personas nacidas entre los años 1982 y 2000.</p> <p><b>Muestra:</b> No se contará con muestra puesto que la población es pequeña.</p>	<p><b>Línea de investigación:</b> Formación del talento humano y liderazgo.</p> <p><b>Metodología</b></p> <p><b>Tipo y nivel de investigación:</b> Aplicado - Descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental.</p>	<p>Cuestionarios a través de la técnica de la encuesta aplicando la escala de tipo Likert.</p> <p><b>Compromiso laboral:</b> Meyer, J. y Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application.</p> <p><b>Cultura organizacional:</b> Olmos, M. y Socha, K. (2006). Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional.</p> <p><b>Factores Sociodemográficos:</b> Ficha “Ad Hoc”</p>

## Anexo G.



Chiclayo, 17 de octubre 2019

CARTA N.º 025 – 2019 – USAT – PGRA

JORGE MARROQUÍN FLORES  
GERENTE  
HOTEL CASA ANDINA

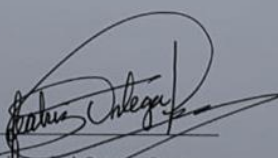
Presente.-

*Asunto: Solicito información de la institución para realizar proyecto de tesis*

Es grato dirigirme a usted para expresarle un cordial saludo a nombre de la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y, a la vez, presentarle al maestrante PINILLOS ALARCON, RENZZO ANTONIO, estudiante del Programa de Maestría en Formación Directiva y Gobierno de las Personas, quien solicita información de la institución para realizar proyecto de tesis, denominado "Cultura y compromiso laboral de los millennials en un hotel 4 estrellas en Chiclayo".

Agradeciendo las facilidades otorgadas al estudiante para la realización de su trabajo de investigación, hago propicia la ocasión para reiterarle los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente

  
Beatriz Isabel Ortega Pauta  
Directora Escuela de Posgrado – USAT  
DIRECCION  
ESCUELA DE POSGRADO  
JORGE MARROQUÍN FLORES  
GERENTE DE HOTEL  
CAS CHICLAYO