

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO**

**URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**CORRELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL CON EL ENGAGEMENT EN EL  
PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD  
PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO S.A.C. 2016**

**Max Alexander Cabanillas Castrejón**

**Ytalo Benjamín Biancato Magni**

**Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes**

**Cajamarca - Perú**

**Julio – 2016**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO  
URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**CORRELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL CON EL ENGAGEMENT EN EL  
PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD  
PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO S.A.C. 2016**

“Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el Grado Académico de Doctor en Administración”

**Max Alexander Cabanillas Castrejón**

**Ytalo Benjamín Biancato Magni**

**Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes**

**Cajamarca - Perú**

**Julio – 2016**

COPYRIGHT © 2016by

MAX A. CABANILLAS CASTREJÓN

YTALO BENJAMIN BIANCATO MAGNI

Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**APROBACIÓN DE DOCTORADO**

**CORRELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL CON EL ENGAGEMENT EN EL PERSONAL DOCENTE  
Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO  
GUILLERMO URRELO S.A.C. 2016**

**Presidente:** Dr. Corpus Cerna Cabrera.

**Secretario:** Dra. Noemí López Chegne.

**Vocal:** Dr. Roger Pingo Jara.

**Asesor:** Dr. Víctor Delgado Céspedes.

**A:**

A Dios, por la vida y fortaleza.

A nuestras madres, esposas e hijos, por su ayuda y constante cooperación; depositando su confianza en los diferentes retos presentados. Para Ustedes nuestra sincera gratitud.

***-Max e Ytalo-***

## **AGRADECIMIENTOS**

- A los Señores Directivos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo por permitirme contar con un espacio institucional para compartir proyectos e ilusiones durante estos años.
- A los docentes y administrativos de la Escuela de Posgrado UPAGU; talento humano, energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales.
- Al Dr. Víctor Delgado Céspedes, por la dedicación y apoyo que ha brindado en la asesoría a este trabajo y por el respeto al equipo investigador para con las distintas sugerencias e ideas.

## RESUMEN

Las instituciones de educación superior deberían tener la capacidad de adaptarse a un modelo de engagement para ser efectiva su gestión y consecuentemente potencializar el capital humano, a través de la motivación laboral y el compromiso organizacional laboral. Respecto a la primera necesidad, se requiere colaboradores motivados e involucrados con la tarea que desempeñan; la segunda se requiere que los trabajadores se identifiquen con la filosofía de la organización. El propósito de la investigación es determinar la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. Los resultados indican que existe una correlación entre motivación laboral y el compromiso organizacional, pero esta correlación es moderada y significativa; observándose que el compromiso afectivo obtuvo correlaciones significativas, aunque bajas, con el los factores higiénicos ( $r = 0,312$ ) y motivacionales ( $r = 463$ ); mientras que el compromiso normativo se relacionó significativa y moderadamente con el factor motivacional ( $r = 0,83$ ). Confirmado el grado de asociación entre el *engagement* y las variables compromiso organizacional y la motivación laboral, el análisis de Regresión Múltiple Jerárquico, evaluó el nivel de determinación o influencia de las variables dependientes compromiso organizacional y motivación laboral con la variable dependiente *engagement*. El modelo confirmó que estas dos variables explican el 43,3% de la varianza de la variable dependiente ( $R^2 = .447$ ), considerándolo como un nivel de explicación satisfactorio. De otro lado, el puntaje de la prueba de Durbin-Watson indicó también que existe independencia de errores (2,238), pues se trata de un valor que se encuentra entre los valores de 1 a 3. A partir del análisis de la Varianza con un Factor (ANOVA) del modelo de regresión con las dos variables independientes consideradas, indicó que este mejora significativamente la predicción de la variable dependiente ( $F = 32,364$  y Sig. ,000). Sobre los coeficientes del modelo de regresión, las puntuaciones t indican que las variables que se tuvieron en cuenta aportan significativamente al modelo de predicción. En consecuencia, los valores obtenidos se pueden generalizar a la población ( $t = 5,006$  y  $3,511$ ;  $p < 0.001$ ). De otro lado, el Factor de Varianza Inflada (FIV) indica que se cumple con el supuesto de no multicolinealidad (Ningún valor por encima de 10 y en conjunto todos los valores cercanos a 1). Es decir, se confirma que la motivación laboral y el compromiso organización determinan de manera significativa a la variable engagement, siendo mayor el nivel de influencia aquel ejercido por la primera variable ( $Beta = ,462$ ).

**Palabras clave:** motivación laboral, compromiso organizacional, engagement, personal docente y administrativo.

## ABSTRACT

Institutions of higher education should have the ability to adapt to a model of engagement to be effective management and consequently potentiate human capital through work motivation and work organizational commitment. Regarding the first need, motivated employees are required and involved with the task they perform; the second requires workers to identify with the philosophy of the organization. The purpose of the research is to determine the correlation between work motivation and organizational commitment to engagement in the teaching and administrative staff of the Private University Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. The results indicate that there is a correlation between work motivation and organizational commitment, but this correlation is moderate and significant; noting that affective commitment obtained, although low, with hygienic and motivational factors ( $r = 0.312$ ) ( $r = 463$ ) significant correlations; while the legal commitment was related significantly and moderately with the motivational factor ( $r = 0.83$ ). Confirmed the degree of association between variables engagement and organizational commitment and work motivation, Hierarchical Multiple Regression analysis, evaluate the level of determination of the dependent variables influence organizational commitment and work motivation engagement with the dependent variable. The model confirms that these two variables explain 43.3% of the variance of the dependent variable ( $R^2 = .447$ ), considering it as a satisfactory level of explanation. On the other hand, the test score Durbin-Watson also said there regardless of errors (2,238), because it is a value that lies between the values of 1 to 3. From the analysis of variance (ANOVA) regression model with two independent variables it indicated that it significantly improves the prediction of the dependent variable ( $F = 32.364$  and  $\text{Sig.}, 000$ ). On the coefficients of the regression model, t scores indicate that the variables that were considered significantly contribute to the prediction model. Consequently, the values obtained can be generalized to the population ( $t = 5,006$  and  $3,511$ ;  $p < 0.001$ ). On the other hand, the factor variance Inflated (IVF) indicates that meets the assumption of no multicollinearity (No value above 10 and together all values close to 1). That is, it is confirmed that work motivation and commitment organization determine significantly to the variable engagement, being higher the level of influence that exerted by the first variable ( $\text{Beta} = , 462$ ).

**Keywords:** work motivation, organizational commitment, engagement, teaching and administrative staff.



# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	7
1.2. Formulación del Problema	11
1.3. Objetivos de la Investigación	11
1.3.1. Objetivo General	11
1.3.2. Objetivos Específicos	12
1.4. Justificación de la Investigación	12
1.4.1. Conveniencia	13
1.4.2. Relevancia social	13
1.4.3. Implicaciones prácticas	14
1.4.4. Valor teórico	14
1.5. Delimitación de la Investigación	15
1.5.1. Delimitación espacial	15
1.5.2. Delimitación temporal	15
1.5.3. Delimitación conceptual	15
1.6. Limitaciones	15
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la realidad objeto de estudio	18
2.1.1. Internacionales	18
2.1.2. Nacionales	24
2.2. Teoría Sustantiva	28
2.2.1. Motivación Laboral	29

2.3.	Marco conceptual	33
2.3.1.	Compromiso organizacional	33
2.3.2.	Engagement	44
2.4.	Definición de términos básicos	51
2.5.	Hipótesis general	54
2.6.	Identificación y clasificación de las variables	54
2.7.	Operacionalización de variables	56

### **CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

3.1.	Unidad de análisis, tipo y diseño de la investigación	61
3.1.1.	Unidad de análisis	61
3.1.2.	Tipo de investigación	62
3.1.3.	Diseño de la investigación	62
3.1.4.	Nivel de investigación	63
3.1.5.	Por su momento de realización de la investigación	64
3.2.	Población y muestra de estudio	64
3.1.1.	Muestra	65
3.3.	Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
3.3.1.	Fuentes de información	65
3.3.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
3.4.	Procesamiento de los datos	74

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	Características generales de la población de estudio	76
4.1.1.	Cargo laboral	76
4.1.2.	Tiempo de servicio	78
4.2.	Motivación laboral	80
4.2.1.	Factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral	80
4.2.2.	Nivel de la motivación laboral	83
4.3.	Compromiso organizacional de los trabajadores	85
4.3.1.	Compromiso afectivo	87
4.3.2.	Compromiso de continuidad	87

4.3.3. Compromiso normativo	89
4.4. Nivel de engagement de los colaboradores administrativos y docentes de UPAGU	91
4.5. Correlación Motivación Laboral y Compromiso Organizacional	93
4.6. Prueba de hipótesis	97
4.7. Discusión de los resultados	99
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	
5.1. Conclusiones	113
5.2. Sugerencias	115
REFERENCIAS	117
ANEXOS	

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Compromiso Organizacional y sus componentes.	40
<b>Figura 2.</b> El modelo de demandas y recursos laborales del engagement (Bakker, 2009; Bakker y Demerouti, 2007).	51
<b>Figura 3.</b> Variables de investigación, unidad de análisis y las unidad de observación.	61
<b>Figura 4.</b> Diseño de investigación.	63
<b>Figura 5.</b> Procedimiento para la selección de la muestra de estudio.	65
<b>Figura 6.</b> Porcentaje de los colaboradores según condición laboral.	78
<b>Figura 7.</b> Porcentaje de los trabajadores según tiempo de servicios en la organización.	79
<b>Figura 8.</b> Porcentaje de los trabajadores según tiempo de servicios en el cargo.	80
<b>Figura 9.</b> Puntuaciones promedio obtenidos por los colaboradores en los factores intrínsecos de la motivación laboral	82
<b>Figura 10.</b> Puntuaciones promedio obtenidos por los colaboradores en los factores extrínsecos de la motivación laboral.	83
<b>Figura 11.</b> Porcentaje de los colaboradores administrativos y docentes de UPAGU según nivel de motivación laboral.	84
<b>Figura 12.</b> Porcentaje de los trabajadores según nivel de compromiso organizacional y los tipos de compromiso.	91
<b>Figura 13.</b> Nivel de engagement alcanzado por los colaboradores administrativos y docentes de UPAGU.	92
<b>Figura 14.</b> Diagrama de dispersión para el compromiso organizacional y la motivación laboral.	94

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>N<sup>a</sup> de Tabla</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1.	Matriz Operacional de Variables e Indicadores.	56
Tabla 2.	Colaboradores seleccionados como muestra de estudio de la Universidad.	65
Tabla 3.	Distribución de los trabajadores de UPAGU según cargo laboral.	77
Tabla 4.	Correlación entre el compromiso organizacional y la motivación laboral.	94
Tabla 5.	Relación entre dimensiones del Compromiso Organizacional y los factores de la Motivación Laboral.	95
Tabla 6.	Correlación entre el engagement y las variables compromiso y motivación laboral.	96
Tabla 7.	Resumen del modelo <sup>c</sup>	97
Tabla 8.	Análisis de Varianza con un Factor.	98
Tabla 9.	Coefficientes del modelo de regresión	99

## INTRODUCCIÓN

El capital humano es un componente esencial en una organización y la motivación laboral, el compromiso organizacional en su relación con el engagement promueven en gran medida la consecución de los objetivos planteados.

En la actualidad las organizaciones pasan por una serie de modificaciones, ya sean a nivel de estructuras internas o en las relaciones de sus trabajadores (secretarias, docentes, administrativos, personal de servicios u otros). Esto genera la implantación e implementación de nuevos modelos de gestión para los diferentes colaboradores de una organización, que permita una mayor atención, bienestar y calidad de vida laboral. En este marco referencial, los aspectos que tendrían importancia para los trabajadores son la motivación laboral, el compromiso organizacional y engagement.

Las empresas que buscan ser competitivas deben considerar que su activo más importante es el talento humano, los trabajadores son parte determinante del éxito o fracaso de una empresa; observar cuidadosamente el estado de la motivación laboral, el compromiso organizacional y la influencia del engagement puede brindar a una empresa una ventaja competitiva.

La Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo; una institución de educación superior universitaria de administración privada, con cerca de 15 años de servicio en la formación profesional. En la actualidad la institución es líder por la magnitud de su población estudiantil y docente, cerca de 4,100 estudiantes matriculados para el período

2015 I, con aproximadamente 260 docentes y 60 trabajadores administrativos y de servicios. La investigación precisa como realidad objeto de investigación es la correlación de las variables motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement.

Dentro de este panorama, surge la presente investigación, como un documento de consulta y gestión para conocer la situación actual de los colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo podría ser capaz de promover mecanismos de motivación laboral y compromiso organizacional para la implantación e implementación del engagement.

El objetivo principal de la investigación es determinar la correlación de la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement del personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016; para lo cual se identificaron los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral en el personal docente y administrativo, se examina los componentes afectivo, continuo y normativo del compromiso organizacional que presenta los colaboradores identificados y, finalmente se establece estadísticamente la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016;

Los resultados que se obtuvieron, se apoyaron en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio científico, como la observación y la encuesta; las

mismas que fueron complementadas con el uso de fuentes secundarias como libros, periódicos, trabajos de grado, revistas especializadas, documentos personales, diccionarios e Internet.

Para los fines de la investigación, se ha considerado como unidad de análisis a administrativos (40), docentes (27) y administrativos – docentes (21) de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016

La investigación que se llevó a cabo es de tipo básica, de diseño no experimental y de tipo *descriptiva – correlacional*, analizando a partir de la revisión bibliográfica de la motivación laboral, el compromiso organizacional en el engagement; así mismo la información obtenida de las fuentes secundarias fueron evaluadas y contrastadas a partir de la aplicación de encuestas – formulario de preguntas para identificar los *factores intrínsecos* como la significación de la tarea y del reconocimiento personal - social y *extrínsecos* como las condiciones de trabajo y de los beneficios económicos de la motivación laboral. Además, se examinaron los componentes afectivos, continuos y normativos del compromiso organizacional para establecer la relación con el engagement en sus componentes: vigor, dedicación y absorción que se presentan en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016.

El diseño que se utilizó es no experimental, puesto que no se manipuló ninguna variable, sino que se observó el fenómeno tal y como se presenta en su natural contexto,



para posteriormente analizarlo. Además, por su espacio temporal es transeccional, porque respondió a un periodo de tiempo determinado (enero - abril de 2016).

Para el desarrollo y aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación se optó por un muestreo por conveniencia no probabilístico. Este consistió en seleccionar a las unidades de información. Esta conveniencia se realizó porque al investigador le resultó más viable examinar a los colaboradores seleccionados, por la proximidad a su localización, acercamiento afectivo y de información. La muestra de estudio estuvo constituida por cien (100) colaboradores: administrativos, docentes y docentes que realizan labor administrativa de la Universidad Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016.

El informe de investigación ha sido organizado en cinco capítulos. El primero describe el planteamiento del estudio; en él se realiza una descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos, justificación e importancia de la investigación, delimitación – limitaciones del estudio. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico; sección que engloba cuatro subsecciones: a) antecedentes de la realidad objeto de estudio, b) teoría sustantiva de la investigación, c) glosario terminológico; finalmente, d) formulación de las hipótesis, identificación y operacionalización de variables. El tercer capítulo presenta la metodología de la investigación, señalándose el tipo de investigación, diseño, nivel, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, el tratamiento y la forma de procesamiento de los datos. El cuarto capítulo muestra el análisis y la presentación de

los resultados sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral, el análisis de los componentes afectivo, continuo y normativo del compromiso organizacional, la correlación de la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.; se realiza su análisis e interpretación y contrastación de hipótesis, para luego plantear el proceso de discusión; en esta parte se entrelaza los datos y resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes de estudio. Finalmente, en el capítulo cinco se presentan una sección de conclusiones y recomendaciones, las cuales se derivan del trabajo realizado.

*Los Autores*

**CAPITULO I:**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

Actualmente el mundo laboral y las organizaciones se encuentran en un proceso de profundos cambios. Son numerosas las empresas que tratan de competir y sobrevivir mediante el recorte de costes y la reducción del número de trabajadores. En este contexto, la conexión psicológica de los trabajadores con sus trabajos ha adquirido especial relevancia, en cuanto las organizaciones actuales necesitan trabajadores proactivos, que estén motivados con su trabajo y comprometidos con altos estándares de calidad (Bakker y Leiter, 2010).

El capital humano es un componente esencial en una organización y la motivación laboral, el compromiso organizacional en su relación con el engagement promueven en gran medida la consecución de los objetivos planteados. Lo cierto es que todavía muchos sectores no han visto la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

En la actualidad las organizaciones pasan por una serie de modificaciones, ya sean a nivel de estructuras internas o en las relaciones de sus trabajadores (secretarías, docentes, administrativos, personal de servicios u otros). Esto genera la implantación e implementación de nuevos modelos de gestión para los diferentes colaboradores de una organización, que permita una mayor atención, bienestar y calidad de vida laboral. En este marco referencial, uno de los

aspectos que más importancia tiene para los trabajadores es la motivación laboral, el compromiso organizacional y engagement.

Las instituciones de educación superior no son ajenas al contexto antes descrito; por ejemplo, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) plantea que si las instituciones de educación superior no tiene capacidad para adaptar su estructura y organización a un entorno cambiante, no podrán ser efectivas ni robustas (Brunner, 2010). Según lo mencionado, las instituciones superiores deberían tener la capacidad de adaptarse a un modelo de engagement para ser efectiva su gestión y consecuentemente potencializar el capital humano, a través de la motivación laboral y el compromiso organizacional laboral. Respecto a la primera necesidad, se requiere trabajadores motivados e involucrados con la tarea que desempeñan; la segunda se requiere que los trabajadores se identifiquen con la filosofía de la organización.

La complicación en el manejo de una comunidad laboral no se observa solo en organizaciones empresariales, sino también en instituciones de educación superior (IES), en las últimas décadas se ha manifestado un incremento vertiginoso de la matrícula en las IES (Tuiran, 2011), mientras su situación financiera permanentemente deficitaria ha hecho surgir una amplia variedad de situaciones y problemas. Son familiares los diagnósticos que señalan la problemática de la calidad de la docencia, la investigación y la difusión cultural que ofrecen los centros educativos de nivel superior (Marúm-Espinoza, 2009). No obstante, resultan menos frecuentes, o poco difundidos, aquellos relativos a

las circunstancias prevalecientes en los procesos administrativos que apoyan a estas funciones.

Para los fines de la investigación, se ha considerado como unidad de análisis motivación laboral y el compromiso organizacional en su relación con el engagement de los colaboradores Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C, Cajamarca; teniendo como informantes a docentes y administrativos.

UPAGU es una institución privada, con cerca de 15 años de servicio en la formación profesional. En la actualidad la institución es líder por la magnitud de su población estudiantil y docente, cerca de 4,100 estudiantes matriculados para el período 2015 I, con aproximadamente 260 docentes y 60 trabajadores administrativos y de servicios.

La motivación laboral es definida como un estado interno que permite al individuo manifestar una conducta particular, tiene relación con el comportamiento organizacional para emitir un comportamiento o conducta específica a través del tiempo por lo que se refleja en el engagement (Lens, Vansteenkiste & Deci 2006; Pintrich & Schunk, 2006).

Las observaciones realizadas en el ámbito de estudio permitieron evidenciar que los factores intrínsecos, denominados también motivadores (realización, estima de sí, trabajo propiamente dicho, responsabilidad, avances, etc.) y los factores

extrínsecos o factores de higiene o de ambiente (política y administración de la empresa, remuneración, condiciones de trabajo), han venido condicionando la motivación laboral alcanzada por el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Por otro lado, existe un deficiente compromiso organizacional laboral del personal docente y administrativo; situación que se evidencia por la falta de atención al grado de implicación de los colaboradores con las labores que realizan y al compromiso organizacional de estos con los valores y objetivos organizacionales de la universidad. Esta realidad problemática, presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. De esta manera, la naturaleza del compromiso organizacional reflejaría el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización mediante sus componentes: afectivo, continuo y normativo.

Las empresas que buscan ser competitivas deben considerar que su activo más importante es el talento humano, los trabajadores son parte determinante del éxito o fracaso de una empresa; observar cuidadosamente el estado de la motivación laboral, el compromiso organizacional y la influencia del engagement puede brindar a una empresa una ventaja competitiva.

El compromiso organizacional y el engagement es uno de los mecanismos que posee la dirección de una institución para analizar la lealtad y vinculación del trabajador con su organización, la cual existe entre los miembros de una

organización, se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes.

En esta perspectiva, el engagement se convierte en una estrategia organizacional que permitiría el aprovechamiento de los miembros de la organización identificar sus propios roles de trabajo, que se vean reflejadas en el uso y expresión física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

## **1.2. Formulación del Problema**

- ✓ ¿Cuál es la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

- ✓ Determinar la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016.



### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016.
- b) Examinar los componentes afectivo, continuo y normativo del compromiso organizacional que presenta el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016.
- c) Estimar el nivel de engagement que presenta el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016.
- d) Establecer el grado de asociación entre el *engagement* y las variables compromiso organizacional y la motivación laboral; con la finalidad de aplicar el análisis de Regresión Múltiple Jerárquico y evaluar el nivel de determinación de las variables compromiso organizacional y motivación laboral sobre el *engagement*.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

La investigación se justifica porque determina la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement en el personal administrativo y docente de la UPAGU. Esto permitiría mejorar el cumplimiento

de objetivos organizacionales, a partir del involucramiento estratégico de los diversos colaboradores de la institución.

Además, la investigación determinará los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral y el compromiso organizacional (componentes: afectivo, continuo y normativo) en el engagement de los trabajadores. Estos lineamientos teórico metodológicos, permiten establecer estrategias de mejora continua en procesos de gestión del talento humano que vienen desempeñándose como personal docente y administrativo en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Para establecer la importancia y las razones por las cuales se desarrolla la investigación, se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

#### **1.4.1. Conveniencia**

El estudio pretende aportar a los Directivos de la UPAGU, conocimiento acerca de la motivación laboral y el compromiso organizacional en el engagement del personal docente y administrativo; así como los intereses y necesidades que estos experimentan en su entorno laboral.

#### **1.4.2. Relevancia social**

Al conocer la situación actual de los colaboradores, la UPAGU podría ser capaz de promover mecanismos de motivación laboral y compromiso organizacional para la implantación e implementación del engagement.

### **1.4.3. Implicaciones prácticas**

La información servirá para mejorar los niveles de motivación laboral y compromiso organizacional, en su relación con el engagement en el personal administrativo y docente de la UPAGU.

### **1.4.4. Valor teórico**

Las investigaciones que se han centrado en estudiar los factores que afectan al bienestar laboral lo han hecho desde una perspectiva claramente negativa, intentando identificar niveles de malestar tales como ansiedad o estrés laboral. Sin embargo, existe una necesidad creciente de una aproximación teórica "positiva", más novedosa y emergente, que se base en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo y que ofrezca respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas. En el contexto laboral el engagement se ha definido como “un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo” (Schaufeli et al., 2002:79). Por lo que, la investigación sobre la motivación laboral y el compromiso organizacional en con el engagement en el personal administrativo y docente de la UPAGU, es indispensable para lograr un conocimiento efectivo sobre el clima laboral favorable para las organizaciones en pro del logro de objetivos estratégicos.

## **1.5. Delimitación de la Investigación**

### **1.5.1. Delimitación espacial**

La investigación comprende al personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo; una institución de educación superior universitaria de administración privada, con cerca de 15 años de servicio en la formación profesional.

### **1.5.2. Delimitación temporal**

El estudio de campo se realizó en cuatro meses (enero a abril de 2016), por considerar el periodo de análisis la data reportada de personal docente y administrativo que acudieron durante los cuatro primeros meses del año 2016; este proceso permitió viabilizar los objetivos planteados.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

Esta investigación abarca tres categorías fundamentales como la motivación laboral, el compromiso organizacional en el engagement del personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

## **1.6. Limitaciones**

- A.** Esta investigación alcanza al personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo; por cuanto, en la actualidad la institución es líder por la magnitud de su población estudiantil y docente, cerca de 4,100 estudiantes matriculados para el período 2015 I, con aproximadamente 260 docentes y 60 trabajadores administrativos y de servicios. El estudio de campo se llevó a cabo durante los meses de enero a abril de 2016. El desarrollo de la investigación evaluó a 88 trabajadores que laboran a tiempo completo en la UPAGU. Estos trabajadores estuvieron constituidos por administrativos (40), docentes (27) y administrativos – docentes (21). Todos ellos conformaron las unidades de información.
- B.** Para la variable motivación laboral, se tomaron como dimensiones a los factores higiénicos y motivacionales. Para la variable compromiso organizacional, se tomaron como dimensiones los componente: afectivo, continuo y normativo. Finalmente, para evaluar la variable engagement, se consideraron las dimensiones vigor, dedicación y absorción del personal docente y administrativo de la UPAGU. Se tuvo la dificultad en la cuantificación de las variables cualitativas seleccionadas para el estudio; la recolección de la información enfrentó el recelo por parte de los informantes, por ser un tema subjetivo y por el temor a represalias de la institución. Para ello se hizo necesario aplicar algunas entrevistas a profundidad, que permitiera corroborar los resultados obtenidos.

**C.** Finalmente, los resultados de la investigación son válidos para UPAGU. Sin embargo, se podría hacer inferencias con la finalidad de realizar simulaciones para otras instituciones y contrastar los resultados obtenidos en la presente investigación.

**CAPITULO II:**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de la realidad objeto de estudio**

La gestión del capital humano es uno de los principales elementos de una organización y la motivación laboral, el compromiso organizacional en su relación con el engagement promueven en gran medida la consecución de los objetivos planteados. A continuación se presenta algunos antecedentes relacionados con el objeto de estudio:

### **2.1.1. Internacionales**

En Mar de Plata – Argentina, se encontró una investigación acerca de “Engagement en voluntarios universitarios y de organizaciones asociativas de la ciudad de Mar del Plata. Se trata de un estudio comparativo”, hecha por Arias Sergio Gastón Mat., Caracciolo Lorena Verónica Mat. & Vega Juan Pablo Mat (2012). Tal estudio tiene como finalidad conocer los niveles de engagement en grupos de voluntarios de la UNMdP y voluntarios de organizaciones asociativas, ambos ciudad de Mar del Plata. Se administró el Utrecht Work Engagement Scale de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Baker (2002) que mide las escalas vigor, absorción y dedicación.

En Madrid - España, Ana Lisbona, J. Francisco Morales y Francisco J. Palací (2009) investigaron el engagement como resultado de la socialización organizacional. La muestra estuvo formada por 514



participantes pertenecientes a 22 organizaciones de distintos sectores de actividad y diferente tamaño. Los resultados indican que los dominios entrenamiento, comprensión y perspectivas de futuro están relacionados positivamente con el engagement.

En Valencia - España, Natalia Vila López, Inés Küster Boluda y Elena Pardo Sanden (2012), nos hablan acerca de los Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor, tal estudio trata de profundizar en los antecedentes y efectos de un concepto integrador de ambos opuestos denominado burnout-engagement. Para ello, se realiza un estudio sobre 107 vendedores de distintos sectores. En lo relativo a antecedentes, los resultados demuestran una relación significativa entre el conflicto de rol y el burnout-engagement, la ambigüedad de rol y el burnout-engagement y familiar.

Marisa Salanova, Mercedes Ventura y Susana Llorens (2009), en España, se propusieron confirmar si las creencias de eficacia se asocian positivamente con el control de la tarea. Esto es, a mayor autoeficacia generalizada (en el trabajo), mayor percepción de control en la tarea; Las creencias de eficacia se asocian positivamente con el engagement. Esto es, la alta autoeficacia generalizada (en el trabajo) estará relacionada con mayor engagement o si el control en la tarea se asocia positivamente con el engagement. A mayor percepción de control en la tarea, mayor engagement. Llevando a ello a determinar que los resultados confirman

los objetivos planteados, poniendo de manifiesto que las creencias de eficacia inciden de forma positiva tanto sobre el control percibido en la tarea como en el engagement.

Siguiendo en España, Hedy Acosta, Marisa Salanova y Susana Llorens (2012) plantearon entender la relación entre prácticas organizacionales saludables, confianza organizacional y engagement en el trabajo en equipo basándose en el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2011) utilizando datos agregados a nivel de equipo. La muestra estuvo compuesta por 518 empleados anidados en 55 equipos que pertenecen a 13 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) españolas. Las variables se agregaron a nivel de equipos utilizando el Coeficiente de Correlación Intraclase (CCI1 y CCI2). De acuerdo a lo esperado, los Modelos de Ecuaciones Estructurales revelaron que la confianza organizacional media de forma total la relación entre prácticas organizacionales saludables y engagement en el trabajo en equipo.

*Bakker, Demerouti&, Xanthopoulou (2011) en el trabajo de investigación titulado: ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? Señalan lo siguiente:*

*Después de definir qué se entiende por un engagement perdurable, se realizó una revisión de la bibliografía existente sobre el engagement entendido como un estado mental del individuo. Además, analizaron las diferentes investigaciones que*

*se han dedicado a estudiar la relación que hay entre engagement, por un lado, y (a) desempeño laboral, (b) conducta proactiva y (c) personalización del trabajo, por el otro. Finalmente, revisaron la evidencia que sustenta las relaciones recíprocas entre el engagement, los recursos personales y laborales. Concluyeron que los empleados engaged se encargan de mantener su propio compromiso en el trabajo, modificando proactivamente su ambiente laboral. Como resultado, los empleados engaged no sólo hacen un uso total de los recursos laborales disponibles, sino que también son capaces de crear sus propios recursos para mantenerse comprometidos (p.135).*

*Salanova & Llorens (2008) sobre la traducción al castellano del concepto engagement señalan lo siguiente:*

*Al día de hoy no se ha encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores. Se sabe que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su traducción al castellano como son: la implicación en el trabajo (workinvolvement), el compromiso organizacional (organizational commitment) o la adicción al trabajo (workaholism). El término que más se ajusta es quizá el de vinculación psicológica con el trabajo (p. 59).*

*Carpio & Villalobos (2001), en el artículo titulado “Motivación laboral del Equipo Básico como factor que contribuye al logro de los objetivos del nuevo Modelo de Atención” mencionan lo siguiente:*

*El nivel de motivación laboral y su incidencia en la sostenibilidad del equipo de trabajo y el logro de los objetivos del nuevo modelo, están relacionados con la ausencia de programas de inducción al personal, falta de incentivos, desmotivación laboral para la mayoría, a excepción de la estimación y logro, que son más favorables; contrario a la participación y comunicación, en las cuales los funcionarios muestran un índice bajo, además no se sienten parte del equipo, y el medio ambiente influye negativamente en la percepción de los trabajadores.*

*Los resultados del estudio reflejan que: la mayoría del grupo corresponde a mujeres, un 44% son solteros, en general son adultos jóvenes entre edades menores de 25 hasta 34 años. La antigüedad en la institución y en el servicio, es un período menor de 5 años en ambos, el 49 % tiene nombramiento interino y un 53%, tienen un grado académico superior al puesto actual.*

*El grupo muestra satisfacción con la jefatura respecto a mejorar las condiciones de trabajo, la comunicación y las relaciones humanas son buenas, también perciben tienen oportunidad de desarrollo y logro personal, realización y expectativas de aspirar a un puesto superior. En contraposición, existe insatisfacción en el trabajo en equipo, la jefatura no promueve incentivos para motivar al personal, no brinda retroalimentación positiva, ni reconocimiento por el trabajo realizado y en la evaluación del desempeño, no hay justicia ni equidad. El grupo considera hay personas que se expresan mal del servicio y en ocasiones se oponen al cambio, respecto a los valores colectivos, tampoco se da el trato adecuado a los bienes patrimoniales (pp. I-II).*

*Pérez (1999) en su informe de tesis titulado, “Relación entre la Motivación laboral y el compromiso organizacional del Individuo con la Organización”, concluye que:*

*Los resultados obtenidos a través del coeficiente de correlación de Pearson, señala que no existe relación estadísticamente significativa entre los promedios de respuesta para la variable Motivación laboral y Compromiso Organizacional. Así mismo se confirmó la existencia de una relación directa entre los años de servicio del trabajador en la empresa y el Compromiso organizacional, y entre la edad y el compromiso organizacional del individuo con la organización (p. 125).*

Partiendo de este resultado se podría afirmar que a medida que aumenta la edad del empleado así como su antigüedad en la organización, el compromiso organizacional se ve incrementado de manera positiva.

*Navarro & García (2007) en su trabajo de investigación titulado: “Clima y Compromiso Organizacional”, respecto al compromiso organizacional menciona que:*

*“En promedio los docentes denotan una actitud favorable de compromiso organizacional hacia la Facultad. Les enorgullece de manera significativa pertenecer a la Universidad” (p. 107).*

*Díaz & Quijada (2005), en su trabajo de tesis titulado, “Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional”, desarrollaron lo siguiente:*

*Conocer la relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de los empleados de una empresa de manufactura de filtros, para lo cual utilizaron una escala tipo Likert que se conforma por dos instrumentos propuestos, uno por Avilés, García & González (2002) en el caso de Satisfacción con un alpha de Cronbach de 0.91 y otro por Meyer & Allen (1991) para el Compromiso con un alpha de Cronbach de 0.81 para Compromiso Afectivo, 0.48 para Compromiso de Continuación y 0.82 para el Compromiso Normativo, el cual se aplicó a una muestra aleatoria simple de 72 empleados con 92.5% de confianza y 5% de nivel de error. Como estadísticos se realizó una Correlación Lineal de Pearson y una Regresión Lineal Múltiple. Los resultados arrojaron que:*

*“Hay una relación moderada positiva, es decir, si aumenta la Satisfacción Laboral en un empleado aumenta también el Compromiso Organizacional” (Díaz & Quijada, 2005, p. 4).*

### **2.1.2. Nacionales**

Según el Departamento de Investigación de Cornerstone Lima Executive Search los resultados generales por afirmación señalan que solo el 18.23% presentan un alto nivel de compromiso organizacional, debido principalmente a la escasez de entusiasmo y de falta de identificación con la empresa, con lo que repercute en la satisfacción en las personas y en el resultado de los negocios. La investigación se realizó a 400 ejecutivos: 13.30% menores de 29 años de edad, 78,33% de 30 a 40 años y 8,37% a más de 40 años, obteniendo como resultados que los menores de 29 años no tienen un alto nivel de engagement y no encuentran el trabajo interesante, los de 30 a 40 años muestran un panorama más negativo, no están entusiasmados, no encuentran el trabajo interesante y no se sienten orgullosos, y los mayores de 40 encuentran su trabajo interesante, buscan hacer aportes extras, pero no están contentos.

Otro estudio también importante respecto a la problemática del engagement es el de Castro Hernández (2011), quien estudió el engagement y motivación laboral en socios estratégicos de una empresa privada de Piura. Se analizó la relación entre el engagement y la motivación laboral en los socios estratégicos de la empresa ELEKTRA S. A. Filial Piura - Área Comercial. Se trata de un estudio Descriptivo Correlacional, que bajo la técnica de muestreo no Probabilístico intencional, se seleccionó a 75 trabajadores de la empresa ELEKTRA S. A. Filial Piura - Área Comercial. Los instrumentos usados fueron; Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES), para medir los niveles de

Engagement y la Escala de Motivación laboral – MLPA (logro, poder y afiliación) de Steers y Braunstein para medir los niveles de Motivación laboral Laboral. Habiéndose encontrado que el engagement y la motivación laboral laboral, de los socios estratégicos de la empresa ELEKTRA S. A. Filial Piura - Área Comercial, no muestra relación significativa alguna.

*Delgado (2016) realizó una investigación sobre la satisfacción laboral del usuario interno y la calidad del servicio de atención al usuario externo en el área de farmacia en el Hospital Militar Central; él señala lo siguiente:*

*La percepción del usuario interno sobre los factores intrínsecos, denominados también motivadores: realización, estima de sí, trabajo propiamente dicho, responsabilidad, avances, entre otros y, los factores extrínsecos o factores de higiene o de ambiente: política y administración de la farmacia, remuneración, condiciones de trabajo, han venido condicionando los niveles de satisfacción laboral alcanzados por los usuarios internos del servicio de farmacia del Hospital Militar Central. Los resultados muestran que la satisfacción laboral del usuario interno influye de manera directa en la calidad del servicio de atención al usuario externo de Farmacia del Hospital Militar Central. El nivel de satisfacción laboral que presenta el usuario interno del área de farmacia del Hospital Militar Central, es **Medio (44,74%)**. Esta situación incide de manera directa en la percepción del usuario externo sobre la calidad de servicio que recibe, quien lo ubica también en un nivel **Medio (45,99%)**. En este sentido, el OR, indica que existe 1,47 veces de probabilidad de que se genere calidad de nivel **medio** del servicio del área de farmacia del Hospital Militar Central, por presencia de satisfacción laboral, que en el servicio de farmacia que presentan un nivel de calidad bajo. Los límites del intervalo de confianza al 95% para un OR de 1,47 están entre 1,48 y 1,46. Por lo tanto, la variable satisfacción laboral influye de manera directa y tiene una asociación positiva con la variable servicio de atención al usuario externo; pero la asociación encontrada no es estadísticamente significativa (p.VIII).*

*Fischman & Matos (2014, pp.31-68) considera que los motivadores intrínsecos son de mayor calidad porque tienen beneficios que los motivadores extrínsecos. En realidad, la motivación laboral siempre es interna y radica en nuestro cerebro.*

*Los motivadores intrínsecos son aquellos que se basan en la realización de la actividad en sí misma. Los motivadores intrínsecos son:*

- ***Autonomía:*** *es el motivador intrínseco más importante, y es una necesidad psicológica vital del ser humano que, cuando no la satisfacemos, puede tener impacto incluso a nivel fisiológico.*
- ***Sentido de competencia:*** *está integrado por la novedad, los aprendizajes, las relaciones de pertenencia y la trascendencia. Por otro lado en cuanto a los motivadores extrínsecos, es el reconocimiento, premios, incentivos, bonos, diplomas, trofeos, evaluaciones, notas, fecha límite y/o castigos.*

*Se convierte en extrínseco el reconocimiento al final de un trabajo bien realizado; normalmente, el mundo académico genera teorías y el mundo real de la empresa y de las instituciones las adopta y aplica.*

*Según Ryan y Deci (2000) refieren que:*

*Son muchos los beneficios de las personas que tiene mayor motivación laboral intrínseca en comparación a las personas con motivación laboral extrínseca. Así, las personas con motivación laboral más autónoma (intrínseca) en comparación con aquellos con motivación laboral más controlada (extrínseca) muestra un registro impresionante de efectos positivos, entre los que se pueden señalar: más interés, entusiasmo y confianza, lo que se*



*traduce en un mejor desempeño, mayor persistencia y creatividad, mayor autoestima, mayor rendimiento académico, mayor vitalidad y bienestar en general.*

En cuanto al compromiso organizacional la conceptualización ha transitado por varias etapas, de ahí que se conozcan múltiples acepciones; en los trabajos de Juaneda y González (2007) y Loli (2007) realizan una adecuada revisión de estas definiciones entre las cuales destacan las de Sheldon (2001), Porter, Steers, Mowday, y Boulain (1974), Mathieu y Zajac (1990), Robbins (1999), Hellriegel et al., (1999), Davis y Newstrom, (2001); incluso se describen las más recientes de Lagomarsino (2003) y Arias (2001). No obstante el trabajo desarrollado, la definición clásica del Compromiso Organizacional como la conceptualización de Allen y Meyer (1996) quienes lo consideran como el grado con que las personas se identifican, están consustanciadas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas.

*El trabajo realizado por Loli & Cuba (2006), trata sobre la Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincias, utilizó el Inventario de Autoestima-ALPEL- Forma AD y el cuestionario de Compromiso Organizacional, Dr. Fernando Arias Meyer & Allen (1991) sobre la base de investigaciones realizadas por otros autores, concluyeron que:*

*No existe asociación entre la autoestima y el compromiso organizacional de los trabajadores. Una exploración con cada uno de los componentes del compromiso organizacional, indica que la autoestima de los trabajadores está asociada sólo con el compromiso organizacional con el trabajo, y esta asociación es positiva.*

*El trabajo realizado por Alejandro E. Loli Pineda (2006, p. 93), trata de conocer el compromiso organizacional de los trabajadores no docentes de una universidad pública de Lima, los resultados arrojan lo siguiente:*

*Existe una tendencia favorable de los trabajadores hacia el compromiso organizacional y el análisis de los factores nos indica correlación muy significativa y positiva entre satisfacción, el trabajo y compromiso organizacional con el trabajo, compromiso organizacional afectivo, jerarquía del puesto y sentimiento de permanencia.*

## **2.2. Teoría Sustantiva**

Las organizaciones modernas de hoy, responden a un contexto de continuo cambio; buscan lograr una mayor motivación laboral en los trabajadores y el compromiso organizacional de los trabajadores en el engagement. Dicho contexto ha sido motivo para el desarrollo teórico e implementación de conceptos para las ciencias administrativas para promover en implementar en las organizaciones la motivación laboral, el compromiso organizacional y el engagement. Estas variables se han convertido en las más estudiadas en las últimas décadas, debido a que la motivación laboral y compromiso organizacional de los trabajadores en el engagement en su medio laboral. Quizás, por las evidencias de que en las organizaciones, cuyos integrantes poseen niveles altos de motivación laboral y compromiso organizacional, registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo. De igual modo, el engagement en el trabajo se ha descrito como un estado mental positivo,

relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y cols. 2002, p.71).

Es evidente la problemática que experimentan las gerencias en las organizaciones, los cuestionamientos sobre *¿cómo elevar el rendimiento y la productividad del capital humano?*, sigue siendo un reto, y una meta que se debe lograr. Es decir, tanto funcionarios directivos y colaboradores deben de entender que la única manera de alcanzar el progreso y el bienestar de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1994).

### **2.2.1. Motivación Laboral**

#### **2.2.1.1. Teoría de los dos factores en la motivación laboral de Herzberg o de la Higiene - Motivacional**

Para Herzberg (1959), según esta conocida teoría, existen por un lado factores determinantes. Los factores higiénicos producirán insatisfacción si su nivel es insuficiente, pero no producirán satisfacción si su nivel es suficiente. Por el contrario, los determinantes de crecimiento generaran satisfacción cuando su nivel es suficiente, pero no generan insatisfacción cuando su nivel es insuficiente. En este sentido, la satisfacción y la insatisfacción no serían polos opuestos de un mismo continuo, como mantiene la teoría tradicional (según la cual cualquier factor puede producir satisfacción o insatisfacción

dependiendo del nivel que alcance y de la importancia que tenga para cada persona), sino que habría un doble continuo, en el que lo contrario de la insatisfacción no sería la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción, y lo contrario de la satisfacción no sería la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Robbins, 2004; Davis y Newstrom, 1991).

Por lo tanto la *Teoría de Higiene-Motivacional*, demuestra que la presencia de ciertos factores están asociados con la motivación laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1968). Los factores presentes, que son fuentes de motivación, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad).

De las teorías revisadas, la Teoría de Higiene - Motivacional constituye la base para todo estudio de Motivación Laboral, pues a través de la definición de los factores motivacionales e higiénicos explica de manera detallada qué genera la satisfacción o insatisfacción en el trabajador.

Es necesario señalar que actualmente no existe una definición aceptada universalmente sobre la motivación laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora y desarrolla la propia.

Fernández Rios (1999) respecto de la motivación laboral sostiene que es:

*”el grado de motivación personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo” (p. 35).*

La motivación laboral es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona (Locke, 1968). Para Palma (2005), la motivación laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.

***A) Los factores higiénicos: son extrínsecos o ambientales.***

Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la

dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen: salario percibido, prestaciones sociales percibidas, condiciones físicas de trabajo y comodidad, relaciones con el gerente, relaciones con los colegas y camaradería, políticas de la organización. Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

***B) Los factores motivacionales: son intrínsecos***

Se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ellas. Los factores de satisfacción son: uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir

cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo y autoevaluación del desempeño.

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

La motivación laboral se puede, aplicando dos enfoques diferenciados: una sola clasificación global sobre el grado de satisfacción con el trabajo y que, por lo tanto, expresa la evaluación general que realiza el individuo de su experiencia laboral. Hay otra calificación que surge del nivel de motivación experimentado con una serie de aspectos particulares del empleo que se suponen medulares en una relación laboral (Robbins, 2004, p. 275).

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Compromiso organizacional**

El concepto de Compromiso Organizacional, es considerado actualmente como uno de los constructos más relevantes en las investigaciones de ámbito organizacional y uno de los que provocan más controversia (Lagomarsino, 2007).

Dado que el compromiso organizacional estudia todos los aspectos de la conducta del individuo en la empresa con la finalidad de alcanzar un cabal compromiso de la misma y mejorar la eficiencia de los trabajadores, es importante identificar la relación entre las actitudes que estos individuos adoptan para valorar tanto a su organización como a su puesto de trabajo, tal y como es el compromiso organizacional.

Kinicki & Kreitner (2003) consideran que el compromiso organizacional:

*“Simboliza el grado con que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos” (p. 21).*

Betanzos & Paz (2007) lo consideran un concepto que presenta gran interés para la Psicología Organizacional y que se refiere:

*“...al estado en el que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización, con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta” (p. 207).*

Para Mayer & Allen (1991), el compromiso organizacional hace referencia a aquel estado psicológico que describe la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso organizacional en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo. De esta manera, la naturaleza del compromiso organizacional reflejaría el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.



El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables psicológicas más estudiadas por el comportamiento organizacional; así, el compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo que va más allá de la lealtad y contribuye activamente al logro de las metas de la organización y los vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo (Hellriegel , Slocum, & Woodman, 1999).

Entonces, se puede indicar que el estudio del compromiso organizacional ha podido predecir el buen desempeño de un trabajador y registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo. A parte de ello, el grado de compromiso organizacional suele reflejar el acuerdo del trabajador con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de estas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución (Davis & Newstrom, 1999).

Según lo mencionado, el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano y tiene un rol más predictivo que la motivación laboral. Cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999). También resulta que un compromiso organizacional firme se correlacione con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. Es más, las personas comprometidas

tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel , Slocum & Woodman, 1999).

### **2.3.1.1. Dimensiones del compromiso organizacional**

Mayer & Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo. La distinción de dimensiones es necesaria y conveniente porque la consideración de una variable global puede conducir a una interpretación errónea de los resultados en tanto que las variables antecedentes podrían influir en un componente del compromiso organizacional y no en otros (Meyer & Allen 1991).

Tomando en consideración la investigación sobre el compromiso organizacional se diferencia tres componentes. Un primer componente es el referido a deseos y sentimientos – *dimensión afectiva*- que en el contexto de las relaciones laborales refleja la implicación emocional con los valores y metas de “su” empresa, la identificación del trabajador con “su” empresa, el disfrute en la relación laboral y un sentimiento de lealtad y pertenencia a “su” empresa (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

El segundo componente –*dimensión normativa*– *contempla* un sentido de deber y responsabilidad hacia la empresa, una cierta obligatoriedad interna más que a

un deseo de adhesión voluntaria (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004) y especialmente para los mercados laborales, implica el sentimiento de deber y responsabilidad que resulta de las obligaciones acordadas o de las normas tácitas compartidas por las partes (Ryan, 2000).

El tercer componente –*dimensión temporal o de continuación*– indica la intención futura de compromiso organizacional y, más concretamente, la intención de continuar trabajando en la misma empresa. En definitiva y siguiendo a Allen y Meyer (1990), los trabajadores que tienen un compromiso organizacional afectivo fuerte permanecen en la empresa porque “quieren”, los que tienen un fuerte compromiso organizacional normativo permanecen porque sienten que “deben” hacerlo y los que tienen un fuerte compromiso organizacional temporal permanecen porque “lo necesitan”.

El trabajador puede actuar correctamente porque es su deber (compromiso organizacional normativo) y no sentir afectos hacia la empresa ni estar contento en su trabajo (compromiso organizacional afectivo). Además, los lazos sentimentales del compromiso organizacional afectivo desembocarán en el deseo e intención de continuar con la relación en el futuro: compromiso organizacional temporal (Rylander et al., 1997).

Entre otras propuestas de clasificación de las dimensiones del compromiso organizacional, O'Reilly y Chatman (1986) argumentaron que el lazo psicológico entre un trabajador y su organización puede tener tres formas distintas: cumplimiento, identificación e internalización.

En investigaciones más recientes O'Reilly y sus colegas combinaron la identificación y la internalización para formar una medida que llamaron compromiso organizacional normativo. Hay que notar que este constructo se acerca más al compromiso organizacional afectivo del modelo de Meyer y Allen y no deberá confundirse con el uso posterior del término compromiso organizacional normativo.

### **2.3.1.2. Factores que determinan el compromiso organizacional**

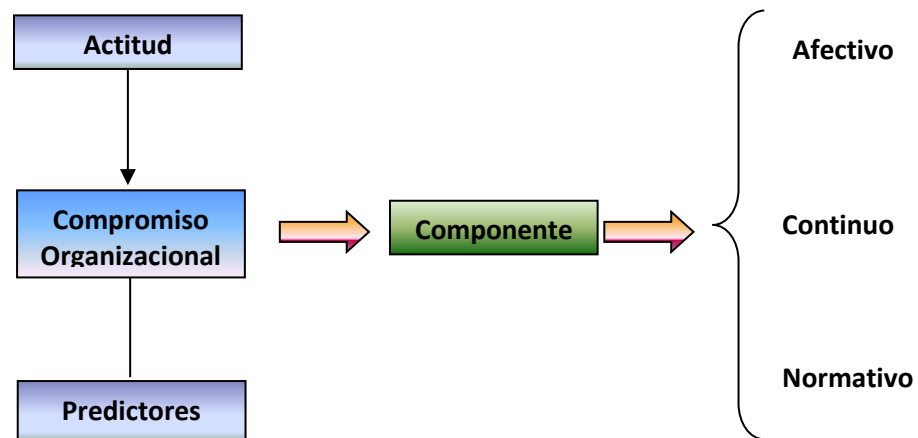
Entre los factores que influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores encontramos:

- a. *Características del trabajo:*** El compromiso organizacional es el más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada (Baron y Greenberg, 1995; citado por Cardozo y Goncalvez, 1998). Los trabajadores que ocupen cargos más altos en la organización tienden a estar más comprometidos, ya que poseen más recompensas y beneficios.
  
- b. *Naturaleza de las recompensas:*** Los tipos de recompensas que recibe el individuo: el uso de planes de participación en los beneficios, que permite incrementar el compromiso organizacional con la organización de los

trabajadores por lo incentivos que este les reparta (Baron & Greenberg, 1995; citado por Cardozo & Goncalvez, 1998).

- c. *La existencia de alternativas y oportunidades de empleo:*** en la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menos niveles de compromiso organizacional con su organización (Baron & Greenberg, 1995; citado Cardozo & Goncalvez, 1998).
  
- d. *Características personales del Trabajador:*** Es importante mencionar los siguientes aspectos:
  - ***Antigüedad:*** Trabajadores que tienen más tiempo en la empresa están más comprometidas que los que tienen poco tiempo en la misma.
  
  - ***Edad:*** Dicha variable está relacionada con el componente afectivo, ya que con el pasar de los años, los trabajadores ven reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa el costo de dejar la organización.
  
  - ***Género:*** Las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres ya que estos generalmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membrecía en una organización (Grusky, 1966, citado por Mathiu & Zajac, 1990).

- **Estado Civil:** Según Mathieu & Zajac (1990), es razonable suponer que las personas casadas tengan mayores niveles de compromiso organizacional, si se consideran que estos poseen mayores responsabilidades financieras con su familia.
- **Nivel educativo:** Las personas que tienen mayores niveles de educación presentan menores niveles de compromiso organizacional; ya que reciben mayores oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas.



**Figura 1. Compromiso Organizacional y sus componentes.**

### **2.3.1.3. Modelo de los tres componentes del Compromiso Organizacional**

La aparición del modelo de tres componentes del compromiso organizacional supone el intento, más sistemático y riguroso de unificar las principales perspectivas en el análisis del Compromiso Organizacional. Este modelo parte de una conceptualización multidimensional del compromiso organizacional en el que podemos diferenciar tres componentes: el compromiso afectivo, el

compromiso continuo y el compromiso normativo, estas reflejan la relación entre el trabajador y la organización, y la decisión de permanecer como miembro de la organización, se diferencia en su naturaleza y conducta del trabajador (Flores, 1997, p.7).

Sin embargo, los cambios significativos en el contexto mundial han marcado transformaciones significativas en el mercado laboral, lo cual se ha traducido en la búsqueda de nuevas formas de gestión de la mano de obra, donde el principio de la estabilidad del empleo es cuestionado (Durán, 1980).

Para Acosta, Salanova & Llorens (2012), la construcción del módulo de los tres componentes, constituye un gran avance en el estudio del compromiso organizacional.

- a. El compromiso se concibe como un vínculo afectivo que une al trabajador con la organización (componente afectivo). Entre los representantes más destacados en este grupo, tenemos a Buchanan (1974); Porter, Steers, Monday & Brulinan (1974).

Las definiciones que sirven de fundamento para conceptualizar el componente afectivo son:

- Apego que siente el individuo hacia el grupo de trabajo, basado en el afecto y la emoción (Kanter 1972 cp. Meyer & Allen, 1997, p.12).

- Proceso mediante el cual las metas del individuo y las de la organización se vuelven cada vez más congruentes (Hall, Schneurer & Nignen 1970, cp. Meyer & Allen, 1997, p. 12).
- Actitud u orientación hacia la organización que atrae o vincula la identidad de la persona a la de la organización (Sheldon 1971, cp. Meyer & Allen, 1997, p. 12).

De esta manera se pasa a establecer el Componente Afectivo del compromiso organizacional se refiere al apego emocional, a la identificación con el involucramiento en la organización (Meyer & Allen, 1987 cp. Allen & Meyer 1990, p. 1).

- b.** El compromiso es visto a través del reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización (componente de continuidad):

Se hace referencia a las investigaciones de Becker (1960), Kanter (1968); Wiener (1982) y Rusbult & Farell (1983):

- El comportamiento se hace presente cuando una persona tiene más interés exógeno con una línea de actividad consistente (Becker 1960, cp. Meyer & Allen, 1997, p. 12).



- La asociación de la ganancia con la participación del trabajador y el costo que representa para éste el dejar la organización (Kanter 1968, cp. Meyer & Allen, 1997, p. 12).
- Un fenómeno estructural que ocurre como resultado de transacciones entre el individuo y la organización en trabajo e inversiones (Meyer & Allen, 1997, p. 12)

Para Meyer & Allen (1987 cp. Allen & Meyer 1990), el componente continuidad se fundamenta en los costos que los empleados vinculan a dejar la organización, de ello se desprende que la fuente del componente es la valoración de las inversiones realizadas en la organización y/o la percepción de otras alternativas y por tanto se permanece en la organización porque sería costoso no hacerlo.

- c. El compromiso visto como una obligación moral de mantenerse en la organización (componente normativo)

Resaltan en este grupo autores como Marsh & Mennari(1997), Wiener (1982) y Wiener & Gekhman (1997):

- La internalización total de presiones normativas para actuar de manera que concuerden los objetivos del compromiso hacia la organización con las metas e intereses de la organización (Wiener 1982, cp. Meyer & Allen, 1997, p. 12).

- Las conductas de compromiso son conductas socialmente aceptadas que exceden de las expectativas normativas o formales relevantes para el objeto del compromiso (Wiener, 1982, p. 12).

Por lo tanto el componente normativo se refiere a los sentimientos de obligación de permanencia en la organización (Meyer & Allen, 1987 cp. Allen & Meyer 1990, p. 1).

El elemento común, a los tres componentes descritos, es la concepción del compromiso organizacional como un estado psicológico que refleja la relación que une al individuo con su organización; sin embargo, en cada componente la fuente desde donde emerge el estado psicológico es totalmente distinta, puede surgir del afecto, el costo o la obligación moral, según sea el caso del contexto en que la organización se desarrolla.

### **2.3.2. Engagement**

El Engagement es el constructo teóricamente opuesto al burnout o sinónimo de estar quemado por el trabajo. “Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular” (Maslach & Leiter, 2008, p.497).

El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras trabaja, la dedicación denota la alta implicación laboral conjuntamente con un sentimiento de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto, y la absorción se da cuando el trabajador está concentrado en el trabajo (Maslacha, Schaufeli & Leiter, 2001, p. 397).

El concepto de engagement surgió de las investigaciones sobre el burnout, como un intento de cubrir todo el espectro que va desde el malestar del empleado (burnout) hasta el bienestar.

El estudio del engagement en el trabajo es un ejemplo del cambio de objetivo en la psicología, con atención a los aspectos positivos y el funcionamiento óptimo del sujeto. Incluso las investigaciones han valorado los aspectos positivos de las tres dimensiones del burnout, pasando a denominarlas como “job engagement”, es decir el “compromiso en el trabajo” (Maslach & Leiter, 2008, p.498).

Al igual que muchos constructos teóricos del campo organizacional son diversas las definiciones que se han planteado para describir qué se entiende por engagement, entre las más populares se tiene a las siguientes:

Kahn (1990) fue el primer académico que describió – lo que él llamó – engagement personal como:

*“Aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles” (p. 693).*

Para Maslach & Leiter (1997), el engagement presenta un polo positivo, lo que se caracteriza por energía, involucrimiento y eficacia; es decir, el engagement estaría representado por bajas puntuaciones en las escalas de agotamiento y deshumanización y altas puntuaciones en la escala de eficacia profesional.

El término que más se ajusta al mismo es quizá vinculación psicológica con el trabajo (Salanova & Llorens, 2008). En el contexto laboral el *engagement* se ha definido como “*un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo*” (Schaufeli et al., 2002, p. 79). Las personas con *engagement* se sienten enérgicas y eficazmente unidos a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia.

Bandura (2001 y 1997), desde el aspecto Social Cognitivo, conciben al engagement como una inyección propulsora de la conducta motivada y que se deriva de alto niveles de auto eficacia en las personas. Esta

concepción señala que la auto eficacia proporciona a la persona un mecanismo auto motivador, ya que la persona se impone así misma metas que a su vez movilizan el esfuerzo, la orientación a metas y la persistencia en el tiempo la relación entre esfuerzo y perseverancia con el desempeño es muy alta.

Estos procesos psicosociales se enmarcan dentro de la Teoría Social Cognitiva de Bandura, donde hace mención a cuatro principales fuentes:

1. Las experiencias de éxito y de dominio.
2. La experiencia vicaria mediante la observación de logros y fracasos de los demás.
3. La persuasión verbal.
4. Los estados fisiológicos o activación emocional.

Maslach & Leiter (1997) mencionan que:

*“el engagement es relacionado positivamente de forma débil con la edad, los hombres presentan scores un poco mayores del que las mujeres; mismo estadísticamente significativa, estas diferencias, prácticamente hablando, son irrelevantes, sin embargo, estos tienen falta de significancia práctica”.*

Schaufei, Salanova, González & Romá (2002), definen al engagement como:

*Un estado positivo de la mente, realizador y relacionado al trabajo que es caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. El engagement se refiere a un estado más persistente y*

*afectivo cognitivo que no tiene el foco en un objeto, evento, individuo o comportamiento específico. El vigor se caracteriza por los altos niveles de energía y resiliencia mental mientras trabaja, voluntad de invertir en el trabajo, y persistencia en situaciones de dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en su trabajo, y experimentar un sentido de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Absorción es caracterizada como estar completamente concentrado, sintiendo que el tiempo pasa ligeramente y el individuo tiene dificultad en desapegarse de su trabajo (p. 72).*

La investigación científica ha puesto de manifiesto que las principales causas del engagement se encuentran tanto en los recursos laborales (ej. autonomía y el apoyo social), como en los recursos personales, siendo la autoeficacia o la creencia en la propia capacidad para realizar bien el trabajo uno de los más importantes. La autoeficacia se ha definido como las "*creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados*" (Bandura, 1997, p.3).

Para el caso del presente estudio se conceptuará al engagement como aquel estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción en equipos de trabajo, que emerge de la interacción y las experiencias compartidas de los miembros del equipo de trabajo (Schaufeli & cols. 2002).

A continuación se describe las principales características de las tres dimensiones que componen el constructo engagement:

- a) **Vigor:** Se refiere a la energía como opuesto al agotamiento. Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia y activación mental mientras se trabaja, el deseo y la predisposición de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando y la persistencia incluso cuando aparecen dificultades en el camino
  
- b) **Dedicación:** (sería la opuesta al cinismo) denota una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un alto nivel de significado atribuido al trabajo y un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Es decir, la dedicación es involucrarse, entusiasmarse, estar orgulloso e inspirado en el trabajo y se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío.
  
- c) **Absorción:** Ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando” y se tienen dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. Por tanto, la absorción es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo debido a la sensación de disfrute y realización que se percibe.

### 2.3.2.1. La medición del Engagement y su influencia

Se menciona que las relaciones laborales permanentes, y aquellas que no cuenten con empleados comprometidos y motivados tendrán un menor desarrollo, crecimiento y proyección hacia el futuro. De aquí surge la importancia del estudio del *“engagement”*, como opuesto al *“burnout”* y relacionado a la Psicología Ocupacional Positiva, que *“es el estudio científico de las conductas de los trabajadores, tiene por objetivo descubrir y promover los factores que permiten que, tanto empleados como organizaciones prosperen”* (Schaufeli, 2011).

Sonntag (2003, p. 88) mostró que el nivel de engagement está positivamente asociado con la medida en que los empleados se recuperan de los esfuerzos (físicos, mentales y emocionales) de la jornada laboral anterior. Los empleados, que se sienten suficientemente recuperados de la tensión generada por el trabajo del día anterior, se sienten al día siguiente con niveles de engagement mucho más altos, que aquellos empleados que no saben recuperarse durante su tiempo libre de esos esfuerzos realizados. Estos niveles altos de engagement ayudan a los empleados a tomar nuevas iniciativas y establecer nuevas metas en el trabajo.

Por otro lado Bakker (2003, p. 167) menciona que las consecuencias del engagement se refieren básicamente a las actitudes hacia el trabajo y la organización, el desempeño en las tareas y la salud. Los empleados engaged cuando se les compara con aquellos que no lo son, están más satisfechos con el trabajo, se sienten más comprometidos y leales a la organización en la que laboran y tienen menos intenciones de dejarla por otra organización.



Demerouti & Cropanzano (2010, p. 45) evidencian que el engagement tiene como consecuencia el aumento de los niveles de salud, esto es, bajos niveles de depresión y tensión nerviosa y menos quejas psicosomáticas.

Para señalar la influencia del engagement en el entorno laboral, es necesario mencionar los factores antecedentes, que incluyen tanto los recursos laborales como los personales. Estos recursos tienen un mayor impacto en el engagement en condiciones de altas demandas laborales. En engagement, a su vez, conduce a una serie de consecuencias positivas. El modelo de demanda y recursos laborales ofrece un marco completo para entender en proceso del engagement (Bakker, 2009; Bakker & Demerouti, 2007).

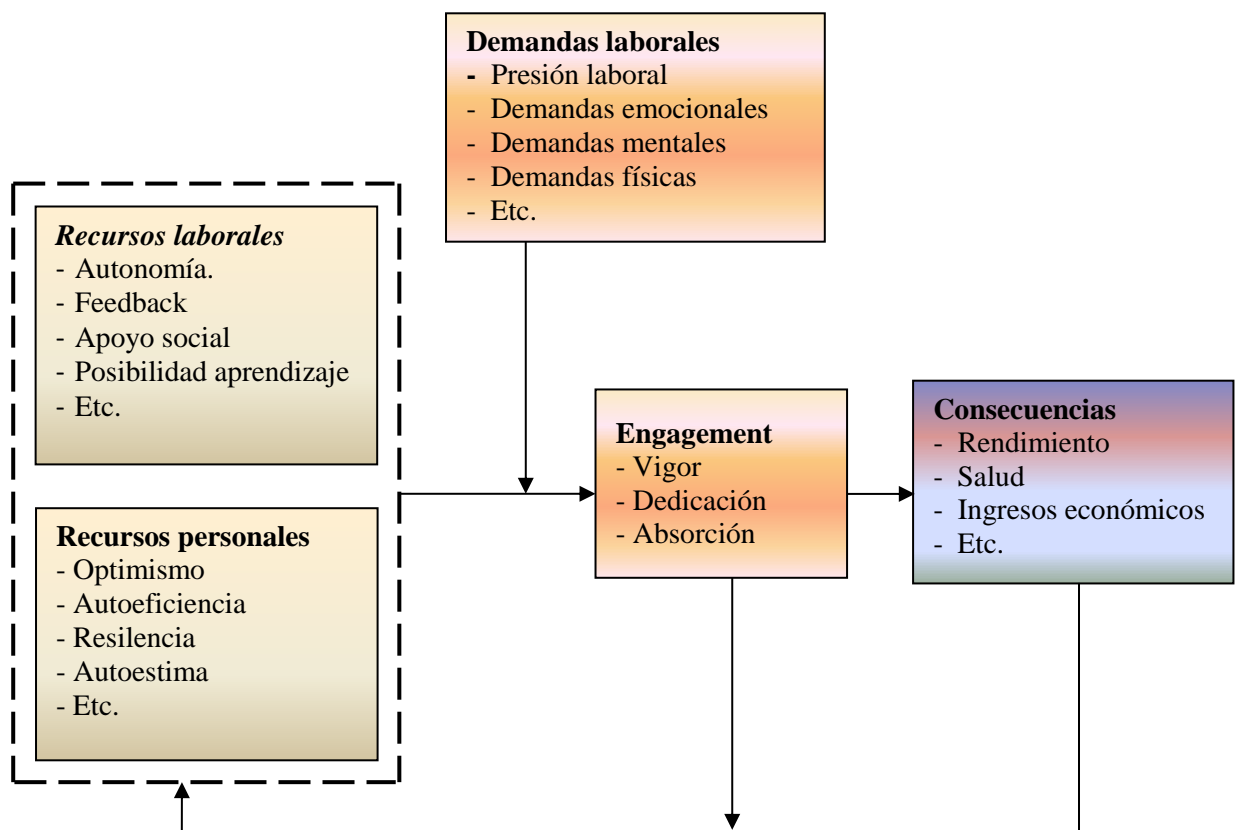


Figura 2. El modelo de demandas y recursos laborales del engagement (Bakker, 2009; Bakker & Demerouti, 2007).

## **2.4. Definición de términos básicos**

### **A. Autonomía para la realización de la tarea**

O grado en que se siente independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas. Lo cual está en estrecha relación con la responsabilidad en el proceso de trabajo y en sus consecuencias (Fernández Rios, 1999).

### **B. Compromiso Organizacional**

Un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en una empresa o dejarla. El compromiso organizacional puede ser dividido en tres componentes: a) el afectivo; b) el de continuación, y c) el normativo. De esta forma el compromiso puede tener su origen en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en una organización (Meyer & Allen, 1991).

### **C. Escala general de motivación laboral**

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

#### **D. Motivación laboral**

Comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajadora actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, así también son los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección (Fernández Ríos, 1999, p. 35).

#### **E. Simbolismo del compromiso organizacional**

“Simboliza el grado con que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos” (Kinicki & Kreitner, 2003, p. 21).

#### **F. Engagement**

Un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. Además se la considera como un indicador de la motivación personal por el trabajo o en ciertos casos, de la motivación personal por el estudio. Más que un estado específico y temporal, el Engagement se refiere a un estado cognitivo afectivo más persistente en el tiempo, que no está centrado exclusivamente en un objeto o conducta específica (Salanova & Llorens, 2008).

## **2.5. Hipótesis general**

Existe una relación directa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement del personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016.

## **2.6. Identificación y clasificación de las variables**

Para la investigación, se determinaron las dimensiones para la medición de las variables: motivación laboral, el compromiso organizacional y el engagement del personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, con sus respectivas dimensiones.

Las dimensiones presentadas resultan de un proceso de revisión bibliográfica y de la decisión de tomar como eje central los tres componentes de Meyer & Allen

(1991). Además se utilizan las siguientes variables demográficas: cargo, edad, profesión, sexo, antigüedad en la organización y estado civil.

Las variables identificadas son:

### **2.5.1. Variable Independiente: $X_1$**

#### **✓ *Motivación Laboral***

- a) Por la función que cumple en la hipótesis es la primera variable independiente, pues en la presente investigación se la relaciona con el engagement.

### **2.5.2. Variable Independiente: $X_2$**

#### **✓ *Compromiso organizacional.***

- a) Por la función que cumple en la hipótesis es la segunda variable independiente pues cumple la función de relacionarse con el engagement.

### **2.5.3. Variable dependiente: $Y$**

#### **✓ *Engagement.***

a) Por la función que cumple en la hipótesis es variable dependiente de la relación, pues cumple la función de relacionarse con la motivación laboral y el compromiso organizacional. Se establece una correlación entre A (a1, a2) con B.

## 2.7. Operacionalización de variables

Tabla 1. Matriz Operacional de Variables e Indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
<p><b>Variable independiente 1: Motivación Laboral (X).</b></p>	<p>Herzberg definió la motivación laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Presenta dos clases de aspectos laborales: factores extrínsecos (condiciones de trabajo tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo) y factores intrínsecos (serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.)</p>	<p>X.1. Factores Higiénicos</p>	<p>X.1.1. Beneficios y servicios sociales.</p> <p>X.1.2. Supervisión</p> <p>X.1.3. Las condiciones físicas y ambientales de trabajo</p> <p>X.1.4. Salario</p>	<p>X. 1.1.1; X. 1.1.2; X. 1.1.3; X. 1.1.4; X. 1.1.5</p> <p>X.1.2.1; X.1.2.2; X.1.2.3</p> <p>X.1.3.1; X.1.3.2; X.1.3.3.</p> <p>X.1.4.1</p>	<p>a. Nunca</p> <p>b. Casi nunca</p> <p>c. No sabe/ no responde</p> <p>d. Casi siempre</p> <p>e. Siempre</p>

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
		X.2. Factores Motivacionales	X.2.1. Realización  X.2.2. Reconocimiento  X.2.3. Progreso Profesional  X.2.4. Responsabilidad	X.2.1.1; X.2.1.2; X.2.1.3; X.2.1.4; X.2.1.5; X.2.1.6; X.2.1.7; X.2.1.8; X.2.1.9; X.2.2.1; X.2.2.2; X.2.2.3; X.2.2.4; X.2.2.5 X.2.3.1; X.2.3.2; X.2.3.3; X.2.3.4; X.2.3.5; X.2.3.6; X.2.3.7; X.2.3.8; X.2.3.9; X.2.3.10 X.2.4.1; X.2.4.2; X.2.4.3; X.2.4.4; X.2.4.5;	a. Nunca b. Casi nunca c. No sabe/ no responde d. Casi siempre e. Siempre
<b>Variable independiente 2: Compromiso Organizacional (Y)</b>	Es el estado psicológico que caracteriza las relaciones de los trabajadores con la organización y tienen implicaciones para la decisión de continuar o dejar de ser miembros de la organización (Allen, Meyer y Smith, 1993, p.539)	Y.1. Componente Afectivo	Y.1.1. Apego del individuo al grupo de trabajo. Y.1.2. Congruencia de metas individuales y organizacionales Y.1.3. Vinculación de la	Y.1.1.1; Y.1.1.2 Y.1.2.1; Y.1.2.2. Y.1.3.1; Y.1.3.2	a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo/ni desacuerdo d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo



VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
			identidad del individuo a la organización Y.1.4. Atribución Y.1.5. Racionalización Y.1.6. Cumplir expectativas Y.1.7. Trabajo adecuado a la persona Y.1.8. Necesidades de satisfacción	Y.1.4.1; Y.1.4.2 Y.1.5.1; Y.1.5.2 Y.1.6.1; Y.1.6.2 Y.1.7.1; Y.1.7.2 Y.1.8.1; Y.1.8.2	a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo/ni desacuerdo d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo
		Y.2. Componente Continuo	Y.2.1. Inversiones Y.2.2. Alternativas	Y.2.1.1; Y.2.1.2 Y.2.2.1; Y.2.2.2	
		Y.3. Componente Normativo	Y.3.1. Expectativas Y.3.2. Obligaciones Y.3.3. Intercambio social	Y.3.1.1; Y.3.1.2 Y.3.2.1; Y.3.2.2 Y.3.3.1; Y.3.3.2	

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
<p><b>Variable dependiente; Engagement (Z)</b></p>	<p>Aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles (Kahn, 1990).</p>	<p>Z.1. Vigor</p> <p>Z.2. Dedicación</p> <p>Z.3. Absorción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de energía en el trabajo.</li> <li>• Niveles de persistencia en el trabajo.</li> <li>• Nivel de deseo de esforzarse en el trabajo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nivel de significado del trabajo.</li> <li>✓ Nivel de entusiasmo en el trabajo.</li> <li>✓ Nivel de inspiración en el trabajo.</li> <li>✓ Nivel de orgullo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel de concentración y felicidad en el trabajo.</li> <li>➤ Nivel de sensación de que el tiempo pasa volando.</li> </ul>	<p>Z.1.1.; Z.1.2.; Z.1.3.; Z.1.4.; Z.1.5.</p> <p>Z.2.1.; Z.2.2.; Z.2.3.; Z.2.4.; Z.2.5.; Z.2.6.</p> <p>Z.3.1.; Z.3.2.; Z.3.3.; Z.3.4.; Z.3.5.; Z.3.6.</p>	<p>a. Nunca</p> <p>b. Casi nunca</p> <p>c. No sabe/ no responde</p> <p>d. Casi siempre</p> <p>e. Siempre</p>

Fuente: Elaboración propia, enero 2016.

**CAPITULO III:**  
**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### 3.1. Unidad de análisis, tipo, diseño, nivel y temporalidad de la investigación

#### 3.1.1. Unidad de análisis

Para los fines de la investigación, se ha considerado como unidad de análisis a administrativos (40), docentes (27) y administrativos – docentes (21) de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C, Cajamarca, 2016.

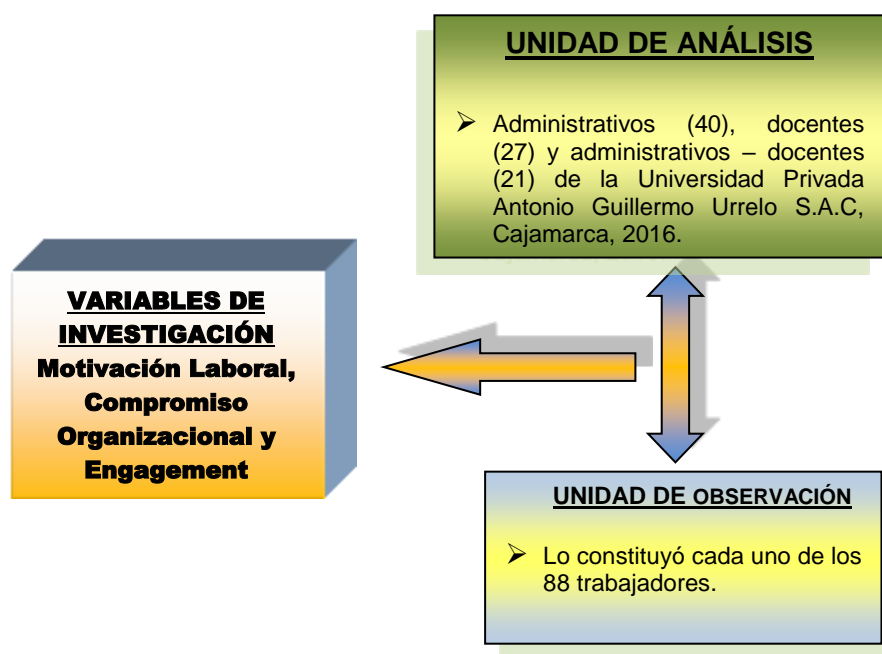


Figura 3. Variables de investigación, unidad de análisis y unidad de observación.

### **3.1.2. Tipo de investigación**

La presente investigación es básica, porque tuvo como propósito ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad sobre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. Su objetivo consistió en ampliar y profundizar en el saber de la realidad y en tanto este saber que se pretende construir es un saber científico, su propósito fue el de obtener generalizaciones cada vez mayores; por ejemplo la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement. Los conocimientos que se obtuvieron permiten establecer que instituciones de educación superior deberían tener la capacidad de adaptarse a un modelo de engagement para ser efectiva su gestión y consecuentemente potencializar el capital humano, a través de la motivación laboral y el compromiso organizacional laboral.

### **3.1.3. Diseño de la investigación**

El diseño que se utilizó para el presente trabajo es no experimental, puesto que no se manipuló ninguna variable, sino que se observó el fenómeno tal y como se presenta en su natural contexto, para posteriormente analizarlo.

El diseño de investigación se muestra en la figura 4.

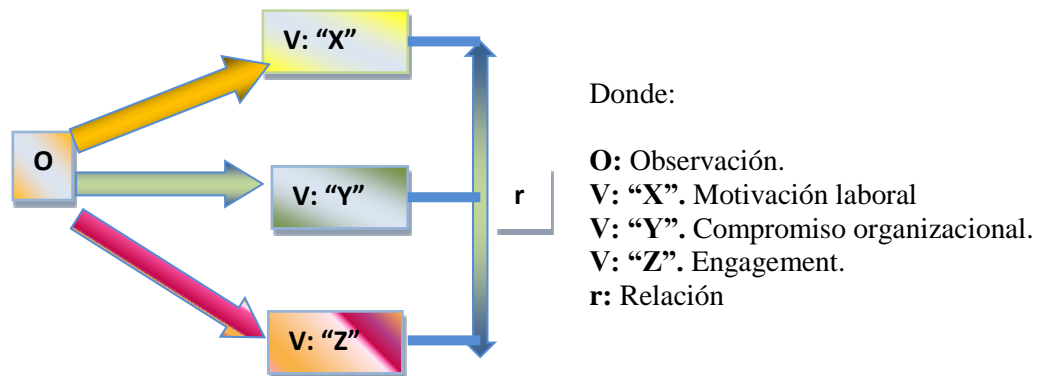


Figura 4. Diseño de investigación.

#### 3.1.4. Nivel de investigación

La investigación que se llevó a cabo es de nivel *descriptivo – correlacional*, analizando a partir de la revisión bibliográfica de la motivación laboral, el compromiso organizacional en el engagement; así mismo la información obtenida de las fuentes secundarias fueron evaluadas y contrastadas a partir de la aplicación de encuestas – formulario de preguntas para identificar los *factores intrínsecos* como la significación de la tarea y del reconocimiento personal - social y, *extrínsecos* como las condiciones de trabajo y de los beneficios económicos de la motivación laboral. Además, se examinaron los componentes afectivos, continuos y normativos del compromiso organizacional para establecer la relación con el engagement en sus componentes: vigor, dedicación y absorción que se presentan en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016.

### **3.1.5. Por su momento de realización de la investigación**

La investigación, por su espacio temporal es transeccional, porque respondió a un periodo de tiempo determinado (enero - abril de 2016).

## **3.2. Población y muestra de estudio**

Para los fines de la investigación, la población de estudio estuvo constituida por los colaboradores administrativos, docentes y docentes que realizan labor administrativa de la Universidad Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016.

Debido al número de integrantes de la población y puesto que se contó con el acceso oportuno a la información de todos los trabajadores, no se trabajó con una muestra.

### **3.2.1. Muestra**

Para el desarrollo y aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación se optó por un *muestreo por conveniencia* no probabilístico. Este consistió en seleccionar a las unidades de información. Esta conveniencia se realizó porque a los investigadores les resultó más viable examinar a los colaboradores seleccionados, por la proximidad a su localización, acercamiento afectivo y de información.

Los colaboradores seleccionados como muestra de estudio, estuvo constituida por ochenta y ocho (88) colaboradores: administrativos, docentes y docentes que realizan labor administrativa de la Universidad Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016.

El procedimiento se detalla en la figura 5.

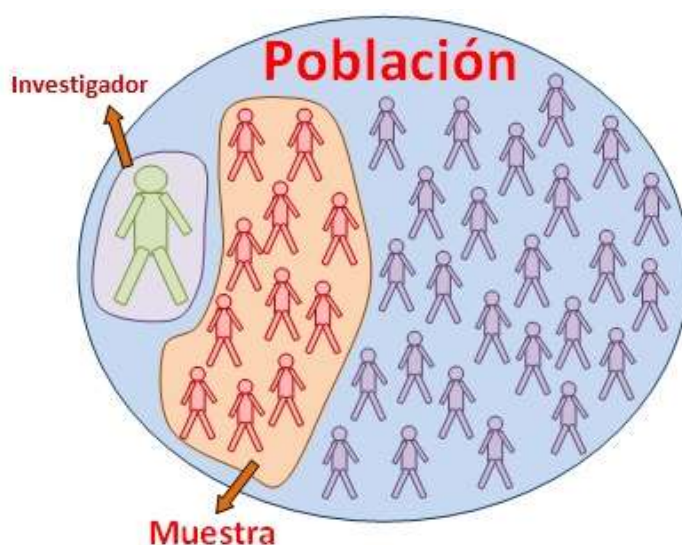


Figura 5. Procedimiento para la selección de la muestra de estudio.

Tabla 2. Colaboradores seleccionados como muestra de estudio de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Colaboradores	
Categoría	Cantidad
Administrativo	40
Administrativo y docente	21
Docente	27
<b>Total</b>	<b>88</b>

Fuente: Registro de colaboradores de la UPAGU, 2016.

### 3.3. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.3.1. Fuentes de información



**a) Fuentes secundarias**

Suministraron información básica sobre el tema; contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Las fuentes secundarias utilizadas fueron: libros, antologías, directorios, artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

**b) Fuentes primarias**

Se hizo uso de técnicas y procedimientos específicos, los que permitieron recoger información actualizada, resultado de un trabajo intelectual del investigador, que permitieron suministrar información correspondiente a la relación de la motivación laboral y el compromiso organizacional en el engagement del personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016. Los documentos utilizados fueron: libros, revistas científicas, periódicos, diarios, documentos oficiales como el protocolo de investigación UPAGU y normas técnicas de citación y referencias APA 6ta Edición.

**3.3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**a. Encuesta a colaboradores administrativos, docentes y docentes que realizan labor administrativa de la Universidad Antonio Guillermo Urrelo S.A.C**

Esta técnica fue desarrollada a través de la aplicación de formularios sobre motivación laboral compromiso organizacional y engagement a colaboradores administrativos, docentes y docentes que realizan labor administrativa de la Universidad Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., tal como se detalla a continuación:

**1. Instrumento sobre motivación laboral**

Para evaluar la variable motivación laboral se aplicó el instrumento de investigación la escala ML-ORG, la cual fue validada por dos especialistas y modificada de acuerdo a sus recomendaciones.

La escala ML-ORG es un instrumento usado para explorar el grado de motivación bajo el cual laboran los colaboradores de distintas empresas e instituciones, está libre de jerarquías; es decir se le puede aplicar tanto a un ejecutivo como al personal de mantenimiento.

El cuestionario consta de 41 preguntas y una hoja de respuestas. El campo de aplicación es a colaboradores con un mínimo de 6 meses de trabajo con un rango de edad entre 25 y 50 años. Su administración puede ser individual o colectiva, con una duración de 10 a 15 minutos.

Las puntuaciones se sacaron de la suma de todas las respuestas; cuya asignación de puntajes será:

- a) Nunca : 1.
- b) Casi nunca : 2.
- c) No sabe / No responde : 0.
- d) Casi siempre : 3.
- e) Siempre : 4.

Excepto para los ítems negativos (7, 8, 9, 11, 19) cuyas alternativas tuvieron un valor de:

- a) Nunca : 4.
- b) Casi nunca : 3.
- c) No sabe / No responde : 0.
- d) Casi siempre : 2.
- e) Siempre : 1.

Los indicadores considerados para su significación son:

### **1.1. SUB ESCALA I: Factores Higiénicos**

Se relacionan con el contexto o ambiente en donde se realiza el trabajo. Si los factores de higiene son positivos, como cuando los empleados consideran que su salario es justo y que sus condiciones de trabajo son positivas.

Los aspectos evaluados son:

- a) Beneficios y Servicios Sociales.
- b) Supervisión.
- c) Las condiciones Físicas y Ambientales de trabajo
- d) Salario

**Ítems considerados:** X.1.1.1, X.1.1.2, X.1.1.3, X.1.1.4, X.1.1.5,  
X.1.2.1, X.1.2.2, X.1.2.3, X.1.3.1, X.1.3.2,  
X.1.3.3, X.1.4.1

## **1.2. SUB ESCALA II: Factores Motivacionales**

Estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Los aspectos evaluados son:

- a) Realización.
- b) Reconocimiento.
- c) Progreso Profesional.
- d) Responsabilidad.

### ***Sub Escala II-29 ítems considerados:***

X.2.1.1, X.2.1.2, X.2.1.3, X.2.1.4, X.2.1.5, X.2.1.6, X.2.1.7, X.2.1.8,  
X.2.1.9, X.2.2.1, X.2.2.2, X.2.2.3, X.2.2.4, X.2.2.5, X.2.3.1, X.2.3.2,  
X.2.3.3, X.2.3.4, X.2.3.5, X.2.3.6, X.2.3.7, X.2.3.8, X.2.3.9, X.2.3.10,  
X.2.4.1, X.2.4.2, X.2.4.3, X.2.4.4, X.2.4.5.

## **2. Instrumento para el Compromiso Organizacional o CO**

Para evaluar la variable Compromiso Organizacional se utilizó el cuestionario CO, cuyo objetivo es medir el nivel de compromiso organizacional, como un lazo o vínculo con la organización relacionado con el apego afectivo a la organización, los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización.

Este cuestionario está compuesto por 26 Ítems que miden la variable del CO; a través de 03 Sub-variables o factores del compromiso: el afectivo, la continuidad y el normativo.

El Factor Afectivo, se sub-dimensiona en el apego del individuo al grupo de trabajo en los ítems Y.1.1.1 y Y.1.1.2, congruencia de metas individuales y al organizacionales en los ítems Y.1.2.1 y Y.1.2.2, vinculación de la identidad del individuo a la organización Y.1.3.1 y Y.1.3.2, atribución Y.1.4.1 y Y.1.4.2, racionalización Y.1.5.1 y Y.1.5.2, cumplir expectativas Y. 1.6.1 y Y.1.6.2, trabajo adecuado a la persona Y.1.7.1 y Y.1.7.2 y por último necesidad de satisfacción Y.1.8.1 y Y.1.8.2. La sub-variable Continua usa los Ítems Y.2.1.1 y Y.2.1.2 para inversiones y alternativas para los ítems Y.2.2.1 y Y.2.2.2. La sub-variable Normativa que se basa en las expectativas medidas por ítems Y.3.1.1 y Y.3.1.2, obligaciones media por los ítems

Y.3.2.1 y Y.3.2.2 e intercambio social para los ítems Y.3.3.1 y Y.3.3.2

Su administración puede ser individual o colectiva y dura aproximadamente 20 minutos.

Las puntuaciones se sacaran de la suma de todas las respuestas; cuya asignación de puntajes es:

- a) Totalmente de acuerdo : 5
- b) De acuerdo : 4
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo : 3
- d) En desacuerdo : 2
- e) Totalmente en desacuerdo : 1

Finalmente, para calcular la puntuación total obtenida por cada factor examinado, se debió sumar el puntaje según las respuestas que se contestaron.

### **3. Instrumento sobre el Engagement**

Se utilizó como instrumento la Escala de Engagement en el Trabajo de Utrecht – (UWES), con adaptación original WilmarSchaufeli&ArnoldBakker, 1990 Holanda y Bélgica. Este instrumento fue adaptado para Perú por Pedro Segundo Jaramillo Arica – 2011.

El instrumento tiene por finalidad la propiedad psicométrica, que consiste en evaluar el engagement como el estado afectivo positivo, relativamente persistente de plenitud, que es caracterizado por la dedicación (entusiasmo) y la concentración (sentimientos) en el trabajo. Se menciona que el basamento de constructo tiene su origen en la psicología positiva.

Las dimensiones que se consideran para su evaluación son las siguientes:

a) **Vigor:** Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras trabaja, la dedicación denota la alta implicación laboral conjuntamente con un sentimiento de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto, y la absorción se da cuando el trabajador está concentrado en el trabajo (Maslacha, 2001, p. 397).

*Los ítems evaluados fueron:*Z.1.1.; Z.1.2.; Z.1.3.; Z.1.4.; Z.1.5.

b) **Dedicación:** (sería la opuesta al cinismo) denota una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un alto nivel de significado atribuido al trabajo y un sentimiento de

entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Es decir, la dedicación es involucrarse, entusiasmarse, estar orgulloso e inspirado en el trabajo y se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío (Schaufeli, Salanova, Gonzales – Roma & Bakker, 2002<sup>a</sup>; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000b).

*Los ítems evaluados fueron:* Z.2.1.; Z.2.2.; Z.2.3.; Z.2.4.; Z.2.5.; Z.2.6.

- c) **Absorción:** Ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando” y se tienen dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. Por tanto, la absorción es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo debido a la sensación de disfrute y realización que se percibe (Schaufeli & Enzmann, 1998).

*Los ítems evaluados fueron:* Z.3.1.; Z.3.2.; Z.3.3.; Z.3.4.; Z.3.5.; Z.3.6.

#### **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:**



Método de Consistencia Interna: Los coeficientes van de 0.88 a 0.94 que resultan siendo significativas al 0.001 de confianza.

***Método Test Retest:***

Los coeficientes en promedio van del 0.90 a 0.93 con lapsos de tiempo de dos meses entre prueba y re prueba, estimados también como significativos al 0.001 de confianza.

### **3.4. Procesamiento de los datos**

Para el análisis de los indicadores de cada variable de estudio: motivación laboral, compromiso organizacional y engagement a colaboradores administrativos, docentes y docentes que realizan labor administrativa de la Universidad Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. se utilizó principalmente el Excel y el paquete estadístico “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS, versión 23.0 para Windows), el cual permitió realizar un recuento, selección, clasificación y ordenación de tablas, debidamente codificadas y tabuladas. La tabulación se realizó de forma electrónica y fue sometida al tratamiento por “técnicas de análisis matemático”, principalmente de carácter estadístico descriptivo – inferencial para determinar el grado de asociación entre el *engagement* y las variables compromiso organizacional y la motivación laboral, se aplicó el análisis de Regresión Múltiple Jerárquico, con la finalidad de evaluar el nivel de determinación o influencia de

las variables compromiso organizacional y motivación laboral sobre el *engagement*.

**CAPÍTULO IV:**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Características generales de la población de estudio**

La muestra final de estudios estuvo constituida por 88 trabajadores, 52.3% del sexo masculino y 47.7%, del femenino.

##### **4.1.1. Cargo laboral**

El cargo laboral es entendido como el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios. Algunos autores mencionan que:

Livy (1975) lo define como: *una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de otros cargos; además plantea que un cargo es la composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado, y que ocupan un lugar formal en el organigrama.*

Resulta evidente que no se puede confundir la ocupación o cargo como unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que se constituyen en una designación de trabajo con el puesto de trabajo que es una zona de actividad laboral.

Esta descripción debe incluir para el personal administrativo, docentes y administrativo y docente: cuáles son las competencias del cargo, cuáles son las funciones, cuando hace estas funciones, porque hace dichas funciones (objetivo) y como hace el ocupante sus funciones.

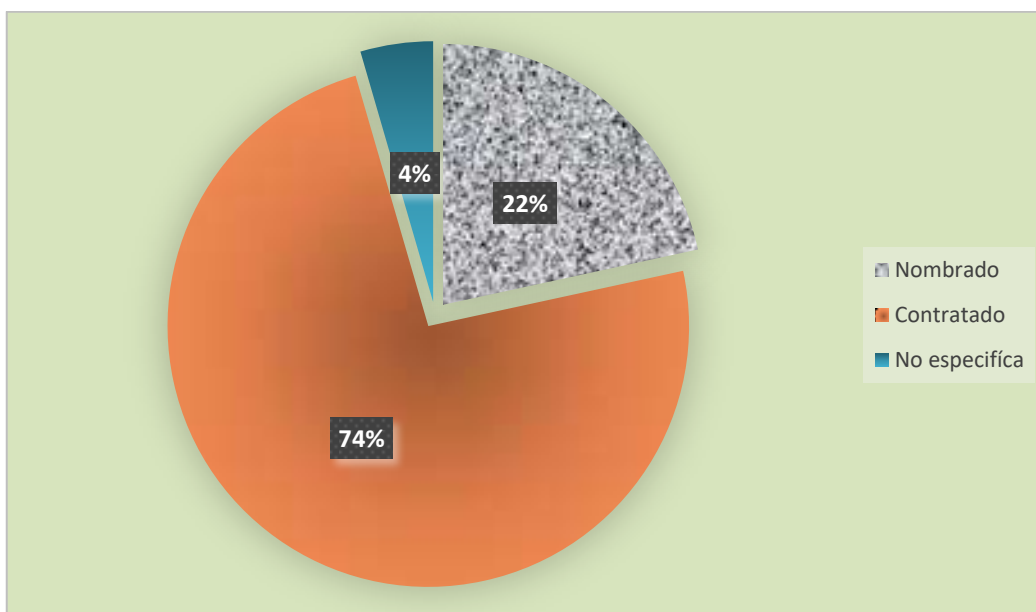
En cuanto al cargo laboral que ejercen, el mayor porcentaje de colaboradores evaluados; ejercen el cargo exclusivamente de administrativos (45,5%), el porcentaje de trabajadores que manifestaron ser personal administrativo y docente asciende al 23,9%. En consecuencia, la muestra de estudio estuvo conformada en su mayoría por trabajadores que ejercen actividades administrativas (Ver Tabla 3).

**Tabla 3. Distribución de los trabajadores de UPAGU según cargo laboral.**

<i>Cargo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Administrativo	40	45,5
Docente	27	30,7
Administrativo y docente	21	23,9
<b>Total</b>	88	100,0

**Fuente:** Registro de colaboradores de la UPAGU, 2016.

De otro lado, la muestra de estudio estuvo conformada en mayor proporción por trabajadores cuya situación laboral es de personal contratado con un 74%, nombrado 22% y no específica 4%. (Ver Figura 1).

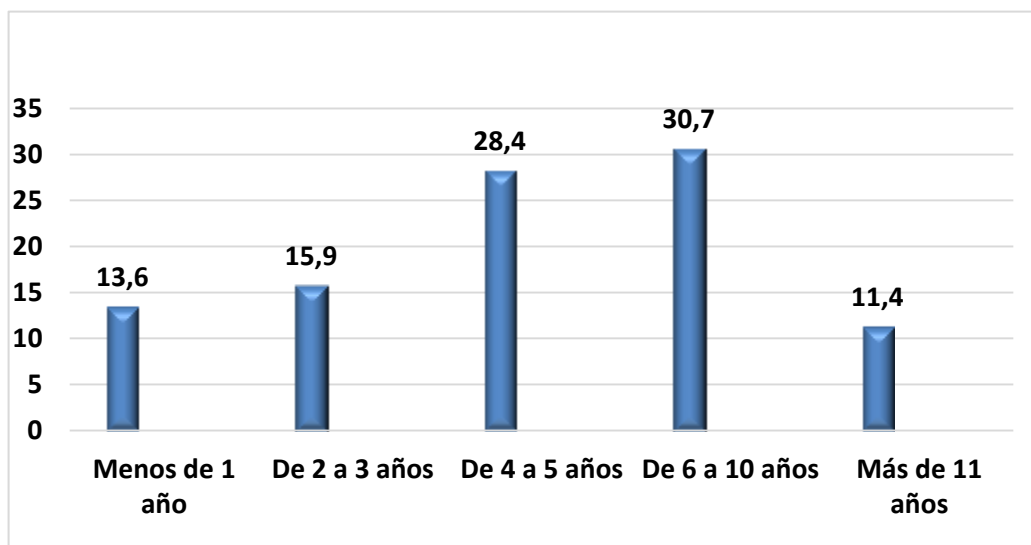


**Figura 6. Porcentaje de los colaboradores según condición laboral.**

#### **4.1.2. Tiempo de servicio**

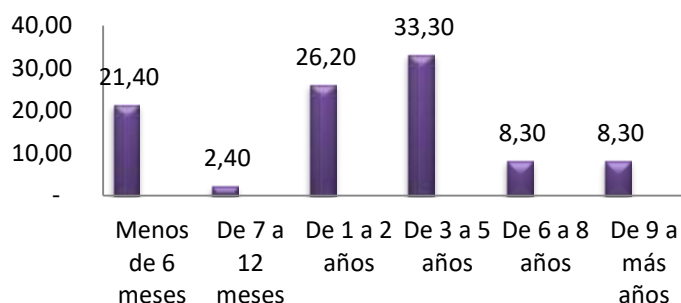
La compensación por tiempo de servicios es un derecho laboral y un beneficio social que les corresponde a los trabajadores del sector privado y público, cuya principal función es actuar como fondo de previsión para contingencias que originan el cese en el trabajo.

En la Figura 2, se describe la muestra de trabajadores según el tiempo de servicios. De ahí que existe un importante número de trabajadores que permanecen en la organización entre cuatro a cinco años (28,4%) y entre seis y diez años (30,7%). Respecto a los trabajadores con menor tiempo de servicios, aquellos con menos de un años representan el 13,6% y quienes tienen entre dos y tres años, el 15,9%.



**Figura 7. Porcentaje de los trabajadores según tiempo de servicios en la Organización.**

Existe un número importante de trabajadores que ocupan su actual cargo por menos de seis meses (21,4%). De igual modo es el caso de aquellos trabajadores que están en su cargo actual entre uno y dos años (26,2%) o entre tres y cinco años (33,3%). Sin embargo, también existen un significativo número de trabajadores cuyo cargo en la organización superan los seis años (Ver Figura 3).



**Figura 8. Porcentaje de los trabajadores según tiempo de servicios en el Cargo.**

## **4.2. Motivación laboral**

### **4.2.1. Factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral**

Según Davis y Newstrom (2003) consideran que la satisfacción laboral, son resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos podemos mencionar la motivación, desarrollo profesional del personal, identificación y pertenencia en la organización; la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional.

Guevara (2010), en su tesis Evaluación de la satisfacción laboral sostiene que la mejora de los programas de calidad de vida existentes en el trabajo a través de la gestión de recursos humanos; permite propiciar el incremento del bienestar psíquico social, lo cual contribuye de manera positiva en la productividad.

Por tanto, la motivación de los colaboradores se debe fundamentalmente, a que la empresa brinda las condiciones adecuadas para el trabajo, las promociones y ascensos. La empresa da valor a la labor realizada, ofrece capacitaciones; así como también la empresa proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.

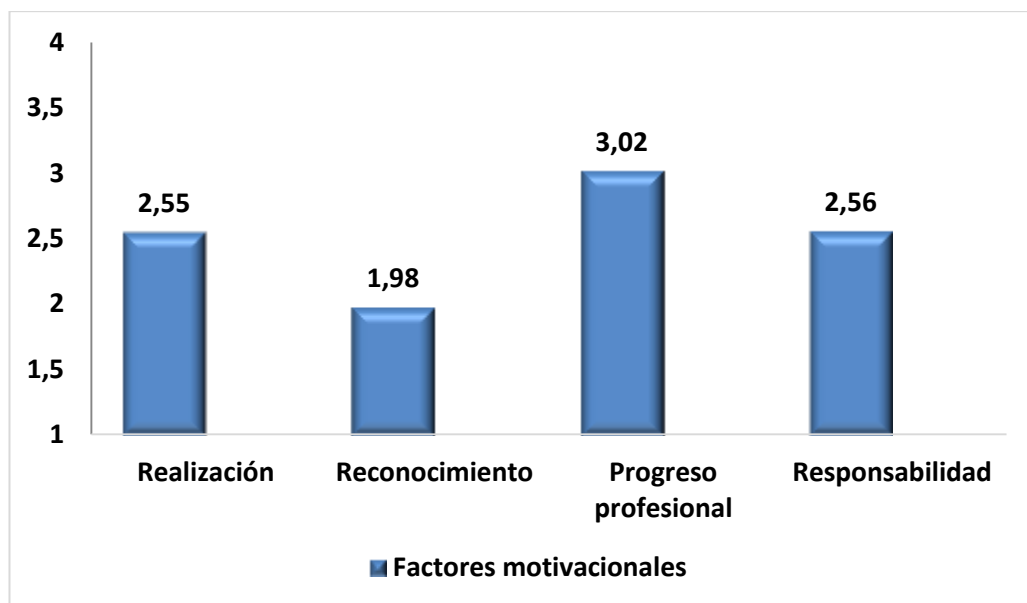


Avelino (2006) señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad. Estos son:

**a) Factores intrínsecos**

La teoría de Herzberg (Avelino, 2006) señala que ciertos factores intrínsecos están ligados a la motivación laboral, y ciertos factores extrínsecos están ligados a la insatisfacción laboral. Los factores intrínsecos, por ejemplo son los logros, el reconocimiento y la responsabilidad.

Para el caso de los factores intrínsecos de la motivación laboral, la mayor puntuación fue obtenida en el factor progreso profesional (3,02). De otro lado, el factor higiénico con menor puntuación corresponde al reconocimiento (1,98). Ver Figura 9.

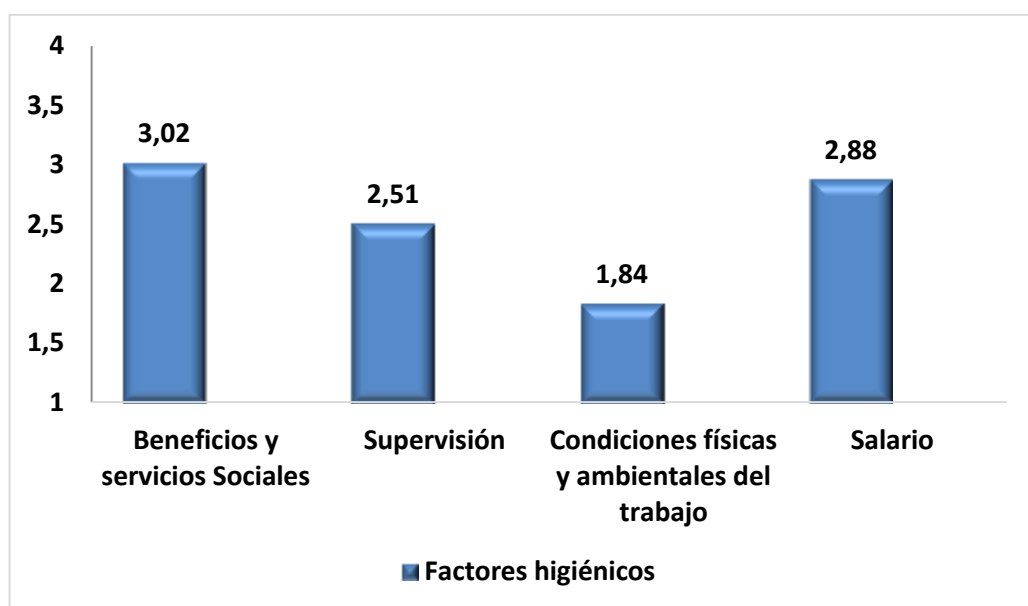


**Figura 9. Puntuaciones promedio obtenidos por los colaboradores en los factores intrínsecos de la motivación laboral.**

**b) Factores extrínsecos**

La teoría de Herzberg (en Avelino, 2006) señala que los factores extrínsecos, están ligados a la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

De un puntaje mínimo de 1 y uno de máximo 4, se halló que el factor motivacional extrínseco o higiénicos con mayor puntuación obtenida corresponde a los *beneficios y servicios sociales*, seguido del factor *salario* (a aproximadamente una puntuación promedio de 3 para cada factor); mientras que el factor con menor puntuación corresponde a las condiciones físicas y ambientes de trabajo, con 1,84 (Ver figura 10).



**Figura 10. Puntuaciones promedio obtenidos por los colaboradores en los factores extrínsecos de la motivación laboral.**

#### **4.2.2. Nivel de la motivación laboral**

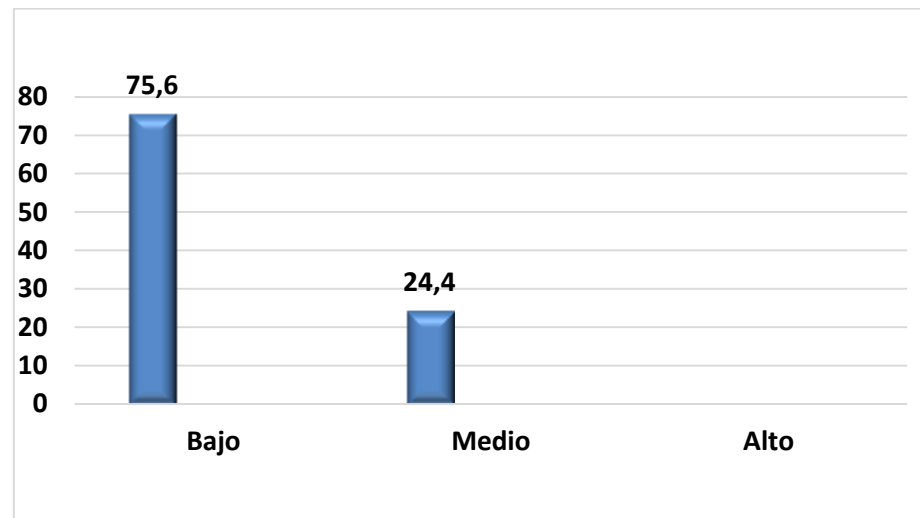
Fernández Ríos (1999), respecto de la motivación laboral sostiene que es:

*“El grado de motivación personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo” (p. 35).*

Madrigal (2009) expone que para los empleados la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y habladas. Sin

embargo cuando se le preguntaba a un empleado como motivarlo, su respuesta era de ambiente de apertura las cuales los colaboradores se relacionaban con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización.

En la Figura 11 se presenta el nivel de motivación laboral presentado por los colaboradores, al respecto, se halló que el 75,6% se encuentra en el nivel bajo, mientras que 24,4%, en el nivel medio. Ningún trabajador evaluado alcanzó el nivel alto de motivación laboral.



**Figura 11. Porcentaje de los colaboradores administrativos y docentes de UPAGU según nivel de motivación laboral.**

#### **4.3. Compromiso organizacional de los trabajadores**

El compromiso organizacional es sin lugar a duda, un factor de éxito para la organización ya que superpone valores muy importantes en el

comportamiento organizacional como la lealtad, el involucramiento y la predisposición para el trabajo en equipo que tendrán como consecuencia resultados eficientes y eficaces. Una prueba al respecto, lo manifiestan Meyer y Allen (1991) en uno de sus estudios, en que un grupo de docentes con un nivel más alto de compromiso organizacional coincidieron con un mayor nivel de desempeño académico de sus estudiantes.

Es decir, los alumnos obtuvieron buenos resultados a partir del mejor desempeño de los docentes. En tal sentido, entenderemos por éxito el buen desempeño docente con indicadores que evalúen aspectos académicos, conductuales, entre otros. Sin embargo, lo que se pretende evidenciar en este estudio es la importancia del compromiso organizacional como factor de éxito mas no se realizará una correlación la variable desempeño.

Según Lisbona, Morales & Palaci (2009), la eficacia organizacional depende en gran medida de la consecución de los objetivos organizacionales. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa puede emularse, salvo el capital humano con el que se cuenta. Lo que se acrecienta cuando se relaciona con la organización educativa, en que los docentes son actores preponderantes en la misión central de cualquier escuela basada en la sólida formación integral del educando.

De esta manera, el éxito organizacional, según Peters & Waterman (1982) es entendido como la consecuencia de involucrar a la organización gracias a una cultura fuerte, caracterizada por una visión compartida, cuyo principal objetivo es la productividad a través de las personas. Esto se consolidaría en la organización con un compromiso en alto grado; pero, sin el compromiso de los miembros de una organización no se podrían poner en práctica de manera continua y sostenible los principios axiológicos que determinan una cultura.

Arias (2001) manifiesta que en la actualidad y cada vez más en el futuro, el compromiso organizacional de las personas constituirá un activo muy importante, aun cuando no se especifique directamente en los estados financieros. A ello, hay que sumarle el alto costo de rotación de los trabajadores que implica el haber invertido en que el colaborador aprenda el sistema de trabajo encomendado a través de las etapas de inducción y capacitación.

#### **4.3.1. Compromiso afectivo**

Meyer y Allen (1991) nos manifiestan que el compromiso afectivo son los lazos emocionales que las personas forjan con la organización. Refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas en la cual disfrutan su permanencia en la organización. Es pertinente que al señalar necesidades, Abraham

Maslow menciona, citado por Araque y Rivera, (2005:26) que estas están referidas en cuatro grupos: *necesidades fisiológicas*, (comida, ropa, techo, etc.); *de seguridad*, (salud personal y familiar, seguridad laboral, vejez tranquila, etc.); *sociales* (comunicación interpersonal, reconocimiento grupal y social, etc.), y *de autorrealización* (ejercitación y desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales, necesidad de actividad, creación, etc.). Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

#### **4.3.2. Compromiso de continuidad**

Es el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos como los financieros, físicos y psicológicos, así como las oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el colaborador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, y dejar la organización implicaría perder mucho y si este percibe que sus oportunidades fuera de la organización serán reducidas, se incrementa su apego con la empresa; sin embargo, espera mejora de las oportunidades externas para dejar la empresa.

Por su parte, Hawkins (citado en Reeve, 2005, p.50) señala que el dar por hecho el antiguo contrato vitalicio del docente con la organización educativa basado en la lealtad a la misma, ya no

existe. Y con ello se fue también el compromiso, el cual se construye día a día, así como también puede desaparecer en cualquier instante.

Chiavenato (2004) manifiesta que en la actualidad, la vieja y tradicional fidelidad del empleado por la empresa que lo emplea se está volviendo pieza de museo debido a los cambios en el concepto de empleo en que las organizaciones esperan dedicación y compromiso sin importar la temporalidad y ubicación del trabajo, siendo este factor una limitación de estudio del tema en cuestión.

Meyer & Allen (citados por Carena & Canuto, 2009, p.31) manifiestan que las inversiones y alternativas son dos grupos de variables que influyen en el desarrollo de la dimensión calculadora. Es decir, esfuerzos y sacrificios, forman parte de lo que el trabajador invierte por desempeñarse en una determinada organización y también analiza las opciones o alternativas que tiene para abandonar su puesto.

#### **4.3.3. Compromiso normativo**

Bayona & Goñi (2007) manifiestan que el compromiso normativo ha sido el menos estudiado de los componentes y sobre todo a nivel empírico. A decir de los autores, este componente surge a



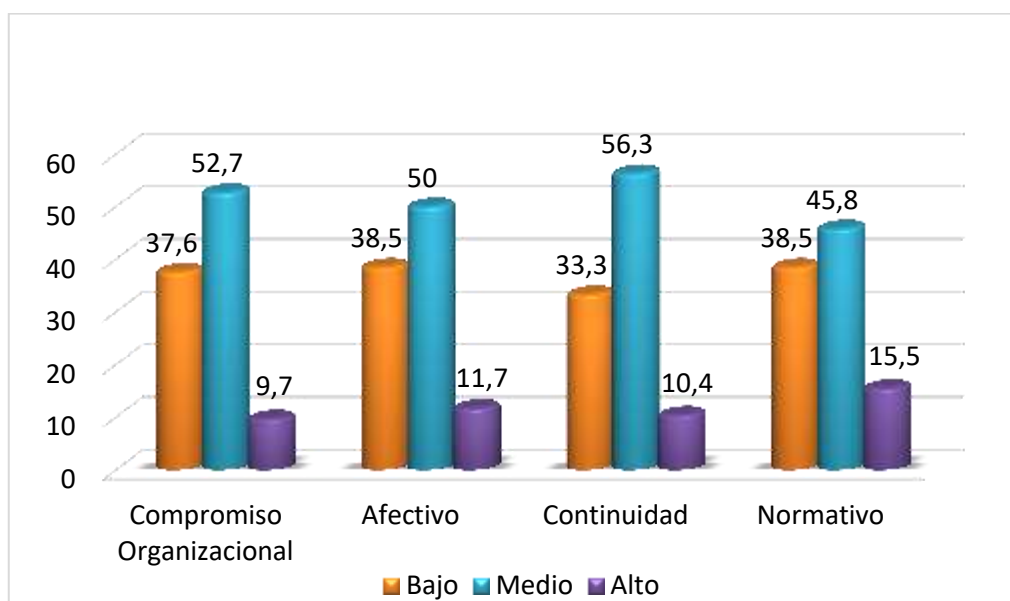
raíz de que el trabajador siente la obligación de permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto. Se precisa que el compromiso normativo debía verse como la totalidad de presiones normativas de tipo cultural o familiar, interiorizadas para actuar de cierta forma compatible con las metas e intereses de la organización.

Meyer & Allen (1991) señalan que la lealtad del trabajador con su organización toma vigor cuando éste se siente en deuda con ella por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

A decir de Gonzales (2008), la lealtad tiene dos dimensiones: un componente interno o emotivo y otro externo o del comportamiento. Internamente, la lealtad da como resultados sentimientos de interés, solidaridad y unión; externamente, la lealtad puede manifestarse en muchas formas diferentes como conductas, acciones y manifestaciones. La autora alude a un interesante aspecto de coyuntura en cuanto a la relación laboral. Ella señala que hoy en día las compañías no pueden garantizar un trabajo fijo hasta el día que puedan retirarse, en ese sentido los directivos modernos aún pueden hacer muchas cosas para demostrar que se interesan por el bienestar de sus colaboradores.

Demerouti & Cropanzano (2010) manifiestan que la lealtad es una actitud consciente y espontánea de cumplir los compromisos adquiridos, y atenerse a la palabra dada expresa o tácitamente. Por lo tanto, el compromiso normativo como el afectivo son de naturaleza emocional en que el colaborador experimenta un fuerte sentimiento de obligación por permanecer en la empresa.

Sobre el compromiso organizacional de los colaboradores administrativos y docentes de UPAGU, el mayor porcentaje se ubica en el nivel medio (52,7%); seguido por el nivel bajo (37,6%). El porcentaje de colaboradores con un compromiso organización alto alcanzó el 9,7%. Esta tendencia es muy semejante en el resto de dimensiones que comprende el compromiso organización, donde el compromiso normativo resultó con mayor porcentaje en nivel alto (15,5.). Ver Figura 12).



**Figura 12. Porcentaje de los trabajadores según nivel de compromiso organizacional y los tipos de compromiso.**

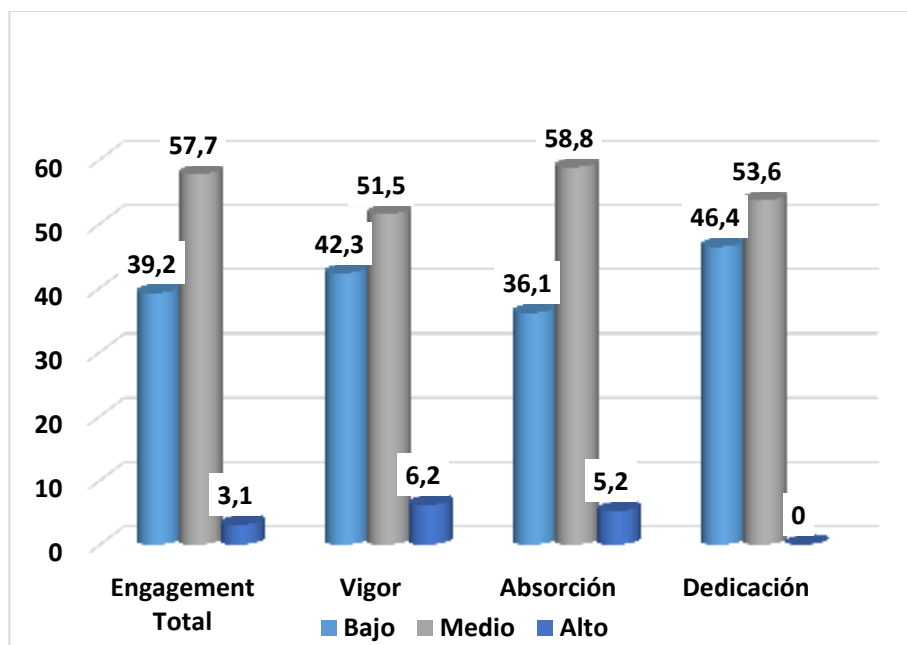
#### **4.4. Nivel de engagement de los colaboradores administrativos y docentes de UPAGU**

Para Maslach y Leiter (1997) el engagement presenta un polo positivo, lo que se caracteriza por energía, involucrimiento y eficacia; es decir, el engagement estaría representado por bajas puntuaciones en las escalas de agotamiento y deshumanización y altas puntuaciones en la escala de eficacia profesional.

El término que más se ajusta al mismo es quizá vinculación psicológica con el trabajo (Salanova & Llorens, 2008). En el contexto laboral el *engagement* se ha definido como “*un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo*” (Schaufeliet al., 2002, p.79). Las personas con *engagement* se sienten enérgica y eficazmente unidos a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia.

En lo que respecta a los colaboradores docentes y administrativos de la UPAGU, el mayor porcentaje de los trabajadores presenta un nivel de *engagement* medio (57,7%). Sin embargo, el porcentaje de trabajadores con un bajo nivel de *engagement* asciende a 39,2%. Respecto a las

dimensiones del engagement, se halló que la dedicación es la que ocupa en mayor medida la categoría de bajo nivel (46,4%). Ver figura 13.



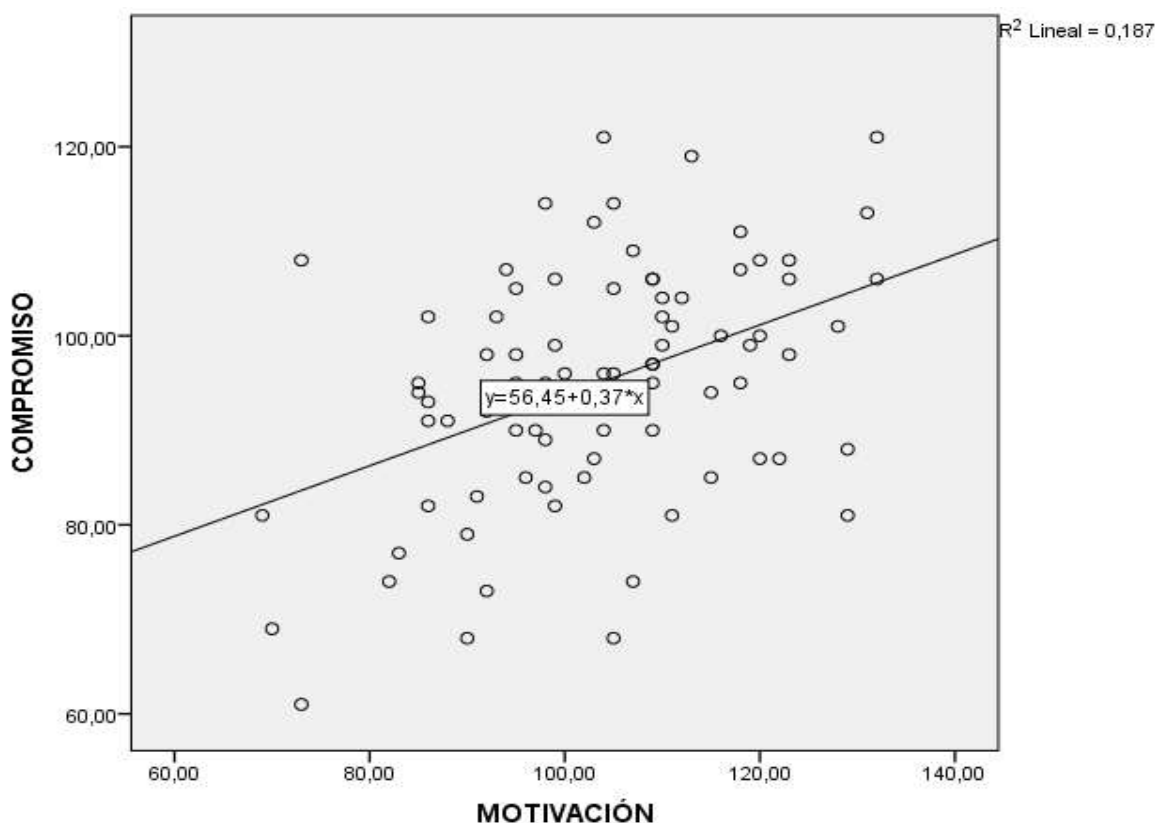
**Figura 13.** Nivel de engagement alcanzado por los colaboradores administrativos y docentes de UPAGU.

#### 4.5. Correlación Motivación Laboral y Compromiso Organizacional

Meyer, Becker y Vandenberghe (2004) señalan la existencia de intensos paralelismos entre las formas del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) y los procesos motivacionales ligados a la SDT. En un inicio proponen que el compromiso de los trabajadores por su organización, podría estar influido por la motivación hacia la realización de tareas diarias; sin embargo, éste compromiso también podría estar mediado por motivos instrumentales a lo largo del tiempo. Asimismo, proponen la existencia de un compromiso afectivo asociado a

formas de motivación autónoma; un compromiso de continuidad relacionado con la motivación controlada y un compromiso normativo más vinculado con la regulación introyectada, que a la motivación autónoma o regulación externa. (Meyer & Maltin, 2010). Además, señalan que el compromiso conduce al incremento de la motivación autónoma, que a su vez conduciría a los trabajadores a realizar un mayor esfuerzo, establecimiento de metas más complejas.

En esta perspectiva, la figura 14 y tabla 4, reportan que existe una correlación moderada y significativa ( $p < .001$ ) entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. Es decir, entre mayor es el compromiso organizacional, mayor será la motivación laboral de los trabajadores.



**Figura 14. Diagrama de dispersión para el compromiso organizacional y la motivación laboral.**

**Tabla 4. Correlación entre el compromiso organizacional y la motivación laboral.**

		COMPROMISO	MOTIVACIÓN
<b>COMPROMISO</b>	Correlación de Pearson	1	,433**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	93	83
<b>MOTIVACIÓN</b>	Correlación de Pearson	,433**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	83	86

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de la información motivación laboral y compromiso organizacional de colaboradores docentes y administrativos UPAGU, 2016.

En la tabla 5 se muestra las correlaciones bivariadas entre las dimensiones del compromiso organizacional y los factores que componen la motivación laboral. De la data reportada, se puede precisar que el compromiso afectivo obtuvo correlaciones significativas, aunque bajas, con el factor higiénico ( $r = 0,312$ ) y motivacional ( $r = 0,463$ ); mientras que el compromiso normativo se relacionó significativa y moderadamente con el factor motivacional ( $r = 0,83$ ).

**Tabla 5. Relación entre dimensiones del Compromiso Organizacional y los factores de la Motivación Laboral.**

		Compromiso Afectivo	Compromiso por Continuidad	Compromiso Normativo	Factor Higiénico	Factor Motivacional
<b>Compromiso Afectivo</b>	Correlación de Pearson	1	-,007	,663**	,312**	,463**
	Sig. (bilateral)		,944	,000	,004	,000
<b>Compromiso por Continuidad</b>	Correlación de Pearson	-,007	1	,205*	-,076	-,187
	Sig. (bilateral)	,944		,046	,482	,080
<b>Compromiso Normativo</b>	Correlación de Pearson	,663**	,205*	1	,183	,401**
	Sig. (bilateral)	,000	,046		,088	,000
<b>Factor Higiénico</b>	Correlación de Pearson	,312**	-,076	,183	1	,583**
	Sig. (bilateral)	,004	,482	,088		,000
<b>Factor Motivacional</b>	Correlación de Pearson	,463**	-,187	,401**	,583**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,080	,000	,000	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de la información dimensiones del Compromiso Organizacional y los factores de la Motivación Laboral.

En la tabla 6 se muestra las correlaciones moderadas y significativas entre el engagement y las variables compromiso organizacional así como la motivación laboral. Es decir, entre mayor el compromiso organizacional y la motivación laboral de los trabajadores, mayor será su involucramiento con su trabajo.

**Tabla 6. Correlación entre el engagement y las variables compromiso y motivación laboral.**

		Correlaciones		
		ENGAGEMENT	COMPROMISO	MOTIVACIÓN
<b>ENGAGEMENT</b>	Correlación de Pearson	1	,504**	,596**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
<b>COMPROMISO</b>	Correlación de Pearson	,504**	1	,391**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
<b>MOTIVACIÓN</b>	Correlación de Pearson	,596**	,391**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de la información engagement y las variables compromiso y motivación laboral.



#### 4.6. Prueba de hipótesis

Luego de haber confirmado el grado de asociación entre el *engagement* y las variables compromiso organizacional y la motivación laboral, se aplicó el análisis de Regresión Múltiple Jerárquico, con la finalidad de evaluar el nivel de determinación o influencia de las variables compromiso organizacional y motivación laboral sobre el *engagement*. De allí que el modelo pudo confirmar que estas dos variables explican el 43,3% de la varianza de la variable dependiente ( $R^2 = .447$ ), considerándolo como un nivel de explicación satisfactorio. De otro lado, el puntaje de la prueba de Durbin-Watson indica también que existe independencia de errores (2,238), pues se trata de un valor que se encuentra entre los valores de 1 a 3 (Ver Tabla 7).

**Tabla 7. Resumen del modelo<sup>c</sup>**

Modelo	R	R cuadrado		Error estándar	
		R cuadrado	ajustado	de la estimación	Durbin-Watson
1	,602 <sup>a</sup>	,362	,354	12,77308	
2	,669 <sup>b</sup>	,447	,433	11,96412	2,238

**a.** Predictores: (Constante), MOTIVACIÓN

**b.** Predictores: (Constante), COMPROMISO

**c.** Variable dependiente: ENGAGEMENT

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de los predictores motivación – compromiso y sobre la variable dependiente engagement.

De otro lado, a partir del análisis de la Varianza con un Factor (ANOVA) del modelo de regresión con las dos variables independientes consideradas, indica que éste mejora significativamente la predicción de la variable dependiente ( $F = 32,364$  y Sig. ,000). Ver Tabla 8.

**Tabla 8. Análisis de Varianza con un Factor<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de	Media		F	Sig.
		cuadrados	Gl	cuadrática		
1	<b>Regresión</b>	7501,098	1	7501,098	45,976	,000 <sup>b</sup>
	<b>Residuo</b>	13215,287	81	163,152		
	<b>Total</b>	20716,386	82			
2	<b>Regresión</b>	9265,179	2	4632,589	32,364	,000 <sup>c</sup>
	<b>Residuo</b>	11451,207	80	143,140		
	<b>Total</b>	20716,386	82			

a. Variable dependiente: ENGAGEMENT

b. Predictores: (Constante), MOTIVACIÓN

c. Predictores: (Constante), ST.MOTI, ST.COMPROMISO

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de los predictores motivación – compromiso y sobre la variable dependiente engagement.

En la tabla 9 se muestran los coeficientes del modelo de regresión, las puntuaciones t indican que las variables que se tuvieron en cuenta aportan significativamente al modelo de predicción. En consecuencia, los valores obtenidos se pueden generalizar a la población ( $t = 5,006$  y  $3,511$ ;  $p < 0.001$ ). De otro lado, el Factor de Varianza Inflada (FIV) indica que se cumple con el supuesto de no multicolinealidad (Ningún valor por

encima de 10 y en conjunto todos los valores cercanos a 1). Es decir, se confirma que la motivación laboral y el compromiso organización determinan de manera significativa a la variable engagement, siendo mayor el nivel de influencia aquel ejercido por la primera variable (Beta = ,462).

**Tabla 9. Coeficientes del modelo de regresión<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
<b>1 (Constante)</b>	5,994	10,064		,596	,553		
<b>MOTIVACIÓN</b>	,654	,096	,602	6,781	,000	1,000	1,000
<b>2 (Constante)</b>	-17,083	11,492		-1,486	,141		
<b>MOTIVACIÓN</b>	,501	,100	,462	5,006	,000	,813	1,231
<b>COMPROMISO</b>	,409	,116	,324	3,511	,001	,813	1,231

a. Variable dependiente: ST.ENG

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de los coeficientes del modelo de regresión.

#### 4.7. Discusión de los resultados

Las organizaciones actuales necesitan trabajadores proactivos, que estén motivados con su trabajo y comprometidos con altos estándares de calidad. En esta concepción, el capital humano es un componente

esencial en una organización y la motivación laboral, el compromiso organizacional en su relación con el engagement promueven en gran medida la consecución de los objetivos planteados. Esto genera la implantación e implementación de nuevos modelos de gestión para los diferentes colaboradores de una organización, que permita una mayor atención, bienestar y calidad de vida laboral. En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para los trabajadores es la motivación laboral, el compromiso organizacional y engagement.

Según lo mencionado, las instituciones superiores deberían tener la capacidad de adaptarse a un modelo de engagement para ser efectiva su gestión y consecuentemente potencializar el capital humano, a través de la motivación laboral y el compromiso organizacional laboral. Respecto a la primera necesidad, se requiere trabajadores motivados e involucrados con la tarea que desempeñan; la segunda se requiere que los trabajadores se identifiquen con la filosofía de la organización.

Es este mismo capital humano el que genera ideas, produce bienes y servicios, cierra proyectos, negocios y contratos, y logra satisfacer las necesidades que se le demanda. Sus competencias, habilidades, aptitudes y actitudes son la clave para el éxito de cualquier empresa, por todo lo anterior es vital que sus colaboradores se sientan comprometidos con el desarrollo de sus funciones, con las responsabilidades a su cargo e identificados con la organización (Martínez, 2014, pág. 1).

Para los fines de la investigación, se consideró como unidad de análisis la correlación de la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement del personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016; para lo cual se identificaron los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral en el personal docente y administrativo, se examina los componentes afectivo, continuo y normativo del compromiso organizacional que presenta los colaboradores identificados y, finalmente se establece estadísticamente la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016. En la actualidad la institución es líder por la magnitud de su población estudiantil y docente, cerca de 4,100 estudiantes matriculados para el período 2015 I, con aproximadamente 260 docentes y 60 trabajadores administrativos y de servicios.

La investigación precisó como realidad objeto de investigación el análisis de las variables motivación laboral y el compromiso organizacional en su relación en el engagement.

El estudio permitió evidenciar que los factores intrínsecos, denominados también motivadores (realización, estima de sí, trabajo propiamente dicho, responsabilidad, avances, etc.) y los factores extrínsecos o factores

de higiene o de ambiente (política y administración de la empresa, remuneración, condiciones de trabajo), han venido condicionando la motivación laboral alcanzada por el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Por otro lado, existe un deficiente compromiso organizacional laboral del personal docente y administrativo; situación que se evidencia por la falta de atención al grado de implicación de los colaboradores con las labores que realizan y al compromiso organizacional de estos con los valores y objetivos organizacionales de la universidad.

La hipótesis central de la investigación, señala que los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral y, los componentes afectivo, continuo y normativo del compromiso organizacional se relacionan de forma directa sobre el engagement del personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. Los resultados indican que, para el caso de los factores intrínsecos de la motivación laboral, la mayor puntuación fue obtenida en el factor progreso profesional (3,02). De otro lado, el factor higiénico con menor puntuación corresponde al reconocimiento (1,98). Por otro lado, de un puntaje mínimo de 1 y uno de máximo 4, se halló que el factor motivacional extrínseco o higiénicos con mayor puntuación obtenida corresponde a los *beneficios y servicios sociales*, seguido del factor *salario* (a aproximadamente una puntuación promedio de 3 para cada

*factor*); mientras que el factor con menor puntuación corresponde a las condiciones físicas y ambientes de trabajo, con 1,84.

En concordancia con lo expresado por Chiavenato (2009), se puede indicar que los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. Cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Mientras que los factores motivacionales están relacionados con las necesidades secundarias, son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales, producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ellas.

En esta perspectiva, tanto los valores de los factores intrínsecos y extrínsecos, permitieron calcular el nivel de motivación laboral presentado por los colaboradores; al respecto, se halló que el 75,6% se encuentra en el nivel bajo, mientras que 24,4%, en el nivel medio. Ningún trabajador evaluado alcanzó el nivel alto de motivación laboral.

Los resultados anteriores indican que los colaboradores brindan mayor importancia a los beneficios que puedan obtener de su empresa y a la

posibilidad que esta les brinde de generar una línea de carrera que les otorgue estabilidad laboral y les permita cumplir en parte con sus objetivos personales.

De acuerdo a lo expresado por Egusquiza (2003), el nivel de motivación afectará directamente a todos los aspectos del desempeño, desde mediciones básicas como la asistencia hasta mediciones más complejas como la disposición para aprender nuevas destrezas o seguir nuevos protocolos, o bien para adoptar nuevas formas de pensamiento y organización en la prestación de los servicios.

Sobre el compromiso organizacional de los colaboradores administrativos y docentes de UPAGU, el mayor porcentaje se ubica en el nivel medio (52,7%); seguido por el nivel bajo (37,6%). El porcentaje de colaboradores con un compromiso organización alto alcanzó el 9,7%. Esta tendencia es muy semejante en el resto de dimensiones que comprende el compromiso organización, donde el compromiso normativo resultó con mayor porcentaje en nivel alto (15,5.). Finalmente, en lo que respecta a los colaboradores docentes y administrativos de UPAGU, el mayor porcentaje de los trabajadores presenta un nivel de *engagement* medio (57,7%). Sin embargo, el porcentaje de trabajadores con un bajo nivel de *engagement* asciende a 39,2%. Respecto a las dimensiones del *engagement*, se halló que la dedicación es la que ocupa en mayor medida la categoría de bajo nivel (46,4%).



En este sentido y en concordancia con el estudio de Arias (2003), la empresa deberá poner especial atención en implementar políticas que vayan en el sentido de invertir en sus empleados y procurar su bienestar, para obtener mejores rendimientos, incrementar los niveles de compromiso de sus colaboradores y reducir la rotación.

Por lo tanto, existe una correlación moderada y significativa ( $p < .001$ ) entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. Es decir, entre mayor es el compromiso organizacional, mayor será la motivación laboral de los trabajadores. Los resultados hallados describen la relación existente entre Motivación Laboral (factores higiénicos y motivacionales) y Compromiso Organizacional (componentes afectivo, continuo y normativo), así como sus niveles, en una población de 88 trabajadores varones y mujeres cuyas, quienes en su mayoría cuentan con un tiempo de servicio de 4 a 10 años, se encuentran en condición de contratados (74%) y desempeñan actividades administrativas (45,5), de docencia (30,7) o ambas (23,9) en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., de Cajamarca 2016.

Al analizar la correlación entre motivación laboral y el compromiso organizacional, se encontró que existe una correlación moderada y significativa y se observa que el compromiso afectivo obtuvo correlaciones significativas, aunque bajas, con el los factores higiénicos

( $r = 0,312$ ) y motivacionales ( $r = 463$ ); mientras que el compromiso normativo se relacionó significativa y moderadamente con el factor motivacional ( $r = 0,83$ ).

Es importante indicar que existen estudios los cuales indican que “el compromiso organizacional depende principalmente de la edad de las personas, el tiempo de antigüedad que lleven laborando en dicha empresa y del puesto que tengan” Mijares (2011); sin embargo, se debe considerar que, de acuerdo a los resultados obtenidos, en el caso de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., un alto porcentaje de colaboradores tienen un tiempo de servicio entre 06 y 10 años, y ocupan puestos indistintos, docentes, administrativos (dentro de estos se encuentran los cargos de confianza, que son las jefaturas de las distintas áreas de la empresa) y el nivel general de compromiso no es el esperado y lo mismo ocurre con la motivación, cuyo nivel es bajo, esto indicaría que los colaboradores no sienten que la institución satisfaga en gran manera sus expectativas laborales y por ende no han llegado a identificarse con esta y esto influye en su desempeño. En tal sentido es fundamental que las áreas correspondientes tomen en cuenta dichas observaciones y puedan generar acciones que beneficien a la empresa en su conjunto.

Dichos datos concuerdan parcialmente con lo expresado por Olvera (2013) en su estudio sobre Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la

Constructora Furoiani Obras y Proyectos, quien concluye que los factores motivacionales de mayor influencia en el personal de la empresa son el salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco.

Luego de haber confirmado el grado de asociación entre el *engagement* y las variables compromiso organizacional y la motivación laboral, el análisis de Regresión Múltiple Jerárquico, evalúa el nivel de determinación o influencia de las variables compromiso organizacional y motivación laboral sobre el *engagement*. El modelo pudo confirmar que estas dos variables explican el 43,3% de la varianza de la variable dependiente ( $R^2 = .447$ ), considerándolo como un nivel de explicación satisfactorio. De otro lado, el puntaje de la prueba de Durbin-Watson indica también que existe independencia de errores (2,238), pues se trata de un valor que se encuentra entre los valores de 1 a 3. A partir del análisis de la Varianza con un Factor (ANOVA) del modelo de regresión con las dos variables independientes consideradas, indica que éste mejora significativamente la predicción de la variable dependiente ( $F = 32,364$  y Sig. ,000). Sobre los coeficientes del modelo de regresión, las puntuaciones t indican que las variables que se tuvieron en cuenta aportan significativamente al modelo de predicción. En consecuencia, los valores obtenidos se pueden generalizar a la población ( $t = 5,006$  y  $3,511$ ;  $p < 0.001$ ). De otro lado, el Factor de Varianza Inflada (FIV) indica que se cumple con el supuesto de no multicolinealidad (Ningún valor por

encima de 10 y en conjunto todos los valores cercanos a 1). Es decir, se confirma que la motivación laboral y el compromiso organización determinan de manera significativa a la variable engagement, siendo mayor el nivel de influencia aquel ejercido por la primera variable (Beta = ,462).

Entre los aspectos motivacionales que influyen en el desarrollo de un aprendizaje autónomo, ha sido ampliamente identificado el papel que juega la motivacional laboral en el desempeño académico, es el engagement académico una dimensión ampliamente estudiada (Garbanzo, 2007). El engagement, término que identifica un tipo intenso de compromiso organizacional con la ocupación, que se manifiesta mediante una sensación de bienestar que presentan los trabajadores frente a un determinado desafío relacionado con sus objetivos, el cual esencialmente implicaría un deseo inherente a las personas por contribuir con algo de valor a la labor que desempeñan. Así, el engagement, inicialmente estudiado en contextos laborales, se referiría a la energía y pasión que los trabajadores tienen con su lugar de trabajo, pero se ha traducido posteriormente a otros contextos ocupacionales como los estudios (Parra, 2010).

Esta data encontrada contrasta con lo que señala Hallberg y Schaufeli (2006) quienes mencionan que el engagement en el trabajo comprende un estado de bienestar, caracterizado por altos niveles de energía (invertida

en el trabajo) pero que este concepto también engloba una mayor implicación y compromiso organizacional hacia el propio trabajo por parte de los trabajadores. No obstante, como señalan estos autores, engagement, implicación y compromiso organizacional son tres conceptos claramente diferenciados.

A pesar que se reconoce la relación entre engagement y compromiso organizacional, estos se diferencian en que el primer concepto hace referencia a un vínculo afectivo positivo con componentes conductuales, motivaciones y afectivos hacia la organización mientras el segundo hace referencia a la lealtad y dedicación hacia la compañía.

Además, Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris (2008) observaron en un estudio que incluía 130 equipos de trabajo, en él encontraron que el nivel colectivo de engagement del equipo, está asociado con el nivel individual de engagement de cada miembro del equipo: mientras más engagement presente el equipo, los miembros presentarán un nivel semejante. Además, se observó que los equipos con engagement fueron capaces de allegarse más recursos de trabajo en comparación con los equipos que presentaron menor engagement, esto tuvo un impacto positivo sobre el nivel individual de los miembros del equipo. Este engagement denominado colectivo también ha sido estudiado en el laboratorio por Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli (2003). Ellos encontraron que, grupos de estudiantes que sobrellevaron una carga de actividad bajo

presión de tiempo, reportaron altos niveles de engagement colectivo solamente cuando el grupo se sentía competente para sacar adelante la actividad. Cuando el grupo sentía que les faltaba competencia, los niveles de engagement colectivo fueron bajos. Desafortunadamente el efecto del engagement sobre el desempeño de la tarea, no fue investigado. Finalmente los resultados expuestos previamente del estudio de Bakker et al. (2003) acerca de las parejas en las que ambos trabajan, demostraron que el engagement es “contagioso”; esto es, puede pasarse de uno a otro compañero y viceversa. Este proceso de transferencia o interconexión por medio del cual una persona “atrapa” el alto nivel de engagement de otro, puede ser el responsable de la aparición de formas colectivas de engagement. Resumiendo: los estudios de validez que se han llevado a cabo con el UWES, demuestran que el engagement en el trabajo está negativamente asociado con el burnout, aun cuando la relación entre vigor y agotamiento y entre dedicación y cinismo es mucho menos fuerte de lo que se esperaba. Por otra parte, el engagement puede ser diferenciado de la adicción al trabajo. Particularmente los recursos laborales que actúan como motivadores, parecen ser causa del engagement en el trabajo, mientras que los empleados con engagement muestran actitudes positivas hacia el trabajo, experimentan buena salud mental, y parecen desempeñarse mejor que aquellos con menor engagement. Finalmente el engagement no se limita al individuo, sino que puede intercambiarse con otros, transformándose así en lo que ha sido llamado engagement colectivo.

Gracia, Llorente, Salanova y Cifre (2005) de la Universidad Jaume I han realizado un estudio sobre el papel mediador del engagement entre el clima y el desempeño en seguridad laboral, concretamente en el ámbito de la construcción. Siguiendo a estos autores, una de las causas a las que se atribuye el gran número de bajas y accidentes que padece este sector laboral es la enorme cantidad de demandas laborales que estos trabajadores tienen que soportar.

Los estudios que han abordado factores asociados al engagement en ambientes de trabajo y no educacionales, han encontrado que un mayor nivel de engagement se relaciona con un mejor desempeño, (Xanthopoulou D, Bakker A, Demerouti, E. & Schaufeli W, 2009), mayor satisfacción con las tareas que se realizan y mayor compromiso con la organización. También se vincularía a una motivación intrínseca, expectativas de autoeficacia, optimismo y autoestima más elevados que los demás.

Precisamente en la actualidad Schaufeli y otros definen el engagement como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor (altos niveles de energía y resistencia mental), dedicación (alta implicancia laboral) y absorción (alto estado de concentración e inmersión). Se le caracteriza como un estado afectivo y

cognitivo, más persistente, no focalizado en un objeto o situación particular (Parra, 2010).



**CAPITULO V:**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

### 5.3. Conclusiones

- a) Existen correlaciones moderadas y significativas entre el engagement y las variables compromiso organizacional así como la motivación laboral. Es decir, entre mayor el compromiso organizacional y la motivación laboral de los trabajadores, mayor será su involucramiento con su trabajo.
- b) El análisis de Regresión Múltiple Jerárquico, evaluó el nivel de determinación o influencia de las variables compromiso organizacional y motivación laboral sobre el *engagement*. Se pudo confirmar que estas dos variables explican el 43,3% de la varianza de la variable dependiente ( $R^2 = .447$ ), considerándolo como un nivel de explicación satisfactorio. De otro lado, el puntaje de la prueba de Durbin-Watson indica también que existe independencia de errores (2,238), pues se trata de un valor que se encuentra entre los valores de 1 a 3.
- c) Los factores intrínsecos están ligados a la motivación laboral, por ejemplo logros, reconocimiento y responsabilidad. Para el caso del personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. la mayor puntuación fue obtenida en el factor progreso profesional (3,02). De otro lado, el factor higiénico con menor puntuación corresponde al reconocimiento (1,98).

- d) Los factores extrínsecos están ligados a la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. Para el caso del personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. de un puntaje mínimo de 1 y uno de máximo 4, se halló que el factor motivacional extrínseco o higiénicos con mayor puntuación obtenida corresponde a los beneficios y servicios sociales, seguido del factor salario (a aproximadamente una puntuación promedio de 3 para cada factor); mientras que el factor con menor puntuación corresponde a las condiciones físicas y ambientes de trabajo, con 1,84.
- e) Sobre el nivel de motivación laboral presentado por los colaboradores, el 75,6% se encuentra en el nivel bajo, mientras que 24,4%, en el nivel medio. Ningún trabajador evaluado alcanzó el nivel alto de motivación laboral.
- f) Con respecto al compromiso organizacional de los colaboradores administrativos y docentes de UPAGU, el mayor porcentaje se ubica en el nivel medio (52,7%); seguido por el nivel bajo (37.6%). El porcentaje de colaboradores con un compromiso organización alto alcanzó el 9,7%. Esta tendencia es muy semejante en el resto de dimensiones que comprende el compromiso organización, donde el compromiso normativo resultó con mayor porcentaje en nivel alto (15,5).

- g) Finalmente, los colaboradores docentes y administrativos de la UPAGU presenta un nivel de *engagement* medio (57,7%). Sin embargo, el porcentaje de trabajadores con un bajo nivel de *engagement* asciende a 39,2%. Respecto a las dimensiones del *engagement*, se halló que la dedicación es la que ocupa en mayor medida la categoría de bajo nivel (46,4%).

#### **5.4. Sugerencias**

- a) Sugerir a los investigadores interesados en los temas de gestión del talento humano, profundizar el entendimiento de la relación *engagement* con la productividad laboral; esto permitiría encontrar mayores evidencias sobre la premisa que las empresas con personas con alto nivel de *Engagement* obtienen mejores resultados financieros, mayores niveles de satisfacción de sus clientes y mejores índices de productividad.
- b) Se recomienda a la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. motivar a colaboradores docentes y administrativos, con la finalidad de que quieran y puedan desempeñar de forma efectiva la labor que realizan; esto con la finalidad de asegurar y promover la calidad de servicio que oferta el cliente interno al cliente externo de dicha institución.
- c) A la Oficina de Personal de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. promover un efectivo compromiso organizacional de los

colaboradores docentes y administrativos bajo estrategias de mejoras en el sistema de administración de valores, a través de una comunicación sistémica, presencia de liderazgo transformacional que se ajuste a los principios organizacionales y una cultura organizacional.

- d)** Se sugiere a la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. aplicar diagnósticos situacionales que permitan conocer a los colaboradores docentes y administrativos que laboran en la organización. Estos diagnósticos deberían recoger información sobre qué les interesa, cómo piensan, cómo se sienten en su lugar donde laboran, con qué necesidades cuentan, cuáles son sus expectativas. A partir de ello, podrían delinearse planes de mejora, expresados en estrategias de abordaje gerencial del talento humano que conlleven a revertir situaciones que se presenten en la UPAGU.

## REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2012). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Forum de Recerca*(16), 811-825.
- Arias, S., Caracciolo, L., & Vega, J. (2012). *Engagement en voluntarios universitarios y de organizaciones asociativas de la ciudad de Mar del Plata: Un estudio comparativo*. Tesis para optar el título profesional de psicólogo, Universidad Nacional de Mar de Plata, Facultad de Psicología.
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración. Consulta: 17 de febrero de 2016. <http://www.ejournal.unammx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?*. México: Ed. Limusa.
- Avelino, J. (2006). *Manual para la formación de técnicos de prevención de riesgos laborales: Parte obligatoria y común del programa formativo de nivel superior*. Ex Nova. (1ª edición).

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: Satté of the art*. Journal of Managerial Psychology, 22, 309 – 328.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris T. (2008). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations. 2008;22 (3):187-200.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Xanthopoulou D, (2011). *¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?* CiencTrab. Jul-Sep; 13 [41]: 135-142).
- Bakker, A. B., Demerouti, E, & Shaufeli, W.B. (2003). *The socially induced engagement*. (Vol. 25). New York Science Publishers, p. 167.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barón R.A. y Greenberg, J. (1995). *Behavior in organizations understanding and managing the human side of work*. Prentice Hall.
- Bravo, M., & Cárdenas, D. (2005). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría*. Tesis de grado para optar el grado de Industriologo, Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Bayona, C. & Goñi, S. (2007). *Compromiso organizacional*. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de la web: [http://www.ucm.es/BUCM/computdoc/s/10005/10196838\\_1.htm](http://www.ucm.es/BUCM/computdoc/s/10005/10196838_1.htm)

Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2007). *Análisis Psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. *Anales de Psicología* Vol. 23 No. 2, 207- 215.

Brunner, J. (2010). *Educación superior en América Latina*. Santiago: Centro de Políticas Comparadas en Educación.

Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. *Administrative Science Quarterly* Vol. 19 No.4, 533-546.

Cabrera, J. J., & Urbiola, A. E. (2012). *Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica*. *Gestión y Estrategia*(41), 15-28.



- Cardozo A. y Goncalvez (1998). *Relación entre el Compromiso Organizacional y la rotación voluntaria del personal*. Trabajo de grado para optar al título de Lic en Psicología. Ucab. Caracas.
- Carena, M., & Canuto, M. (2009). *Niveles de engagement y burnout en voluntarios universitarios: un estudio exploratorio y descriptivo*. Tesis para optar el título de psicólogo, Universidad Nacional de Mar de Plata, Facultad de Psicología.
- Carpio, R. & Villalobos, A. (2001). Motivación del Equipo Básico de Atención Integral en Salud como factor que contribuye al logro de los objetivos del nuevo Modelo de Atención Integral. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*. Vol.9 No.1.
- Castro Hernández, C.M. (2011). *Relación entre el engagement y la motivación laboral en los socios estratégicos de la empresa ELEKTRA S. A. Filial Piura - Área Comercial*.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York : Harper.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las Organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

- David Fischman, c. L. (2014). *Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Planeta Perú S.A.
- Davis, K. &Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, ed. Mc. Graw Hill.
- Davis, K. &Newstrom, J.W. (2003). *Comportamiento individual interpersonal en Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw Hill, México, pp. 323-327
- Deci, E. L., &Ryan, R. M. (2008). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Delgado, C.A. (2016). *Satisfacción laboral del usuario interno y calidad del servicio de atención al usuario externo en el área de farmacia del Hospital Militar Central*. Tesis para optar el Grado de Doctor en Gestión y Desarrollo, en Instituto Científico y Tecnológico del Ejército: Escuela de Post Grado “GRAL DIV. EDGARDO MERCADO JARRIN”. Lima – Perú.
- Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (eds), work engagement (pp. 147-163). Nueva York: psychologyPress.

- Díaz, A., & Quijada, J. (julio de 2005). *scholar.google.com.pe*. Obtenido de <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI12428.pdf>
- Durán F. (1980). *El Contrato Temporal (la duración del contrato de trabajo)*. España, Instituto de Ciencias Sociales. M.T.
- Egusquiza, L. (2003). *Motivación y Nivel de Satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de Infectología y Neumología del Instituto de Salud del Niño. Tesis de Licenciatura Universidad Particular Cayetano Heredia*. Lima.
- Fernández Ríos, M. (1999). *Diccionario de RRHH. Organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fischman, D. & Matos, L. (2014). *Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Planeta Perú S.A.
- Flores, J. (1997). *Confianza en el factor humano, estrategias para enfrentar la nueva década*. En: *Adminístrate Hoy* 33, 7-8.
- Frutos, B., Ruiz, M. & San Martín, R. (1998). *Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso organizacional con la organización*, *Psicológica*, 19, pp. 345-366.

- Galaz J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una Universidad Estatal Pública: La realidad institucional bajo la lente del profesorado*. Publicado por ANUIES. (1ª.Edición).
- Garbanzo G. (2007). Factores Asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la calidad de la educación pública. *Revista Educación*. 31(1):43-63.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Las Organizaciones*. Estados Unidos: Addison –Wesley Iberoamericana.
- Gómez, D. G. (2006). *K Sigma: Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza (como identificar entre lo mucho que es trivial lo poco que es crítico)*. México. WK Educación.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas. PETROLERA MATURÍN, MONAGAS JUNIO/NOVIEMBRE 2010.
- Gracia, E., Llorente, L., Salanova, M. & Cifre, E. (2005). *Hacia un modelo psicosocial positivo: rol mediador del engagement entre clima y desempeño en seguridad*. Disponible en: [www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi13/16.pdf](http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi13/16.pdf)

- Guevara, D.W. (2010). *Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) Trabajadores (as) de una Empresa.*
- Hall, D. X., Schneider, B., & Nygren, H. J. (1970). *Personal factors in organizational identification.* Administrative Science Quarterly, 15,176-189.
- Hallberg, U., & Schaufeli, W. B. (2006). ‘Same same’ but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11*, 119-127.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional.* México: Internacional Thompson.
- Herzberg, f., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959).*The motivation to work.* New York: John Wiley & Sons. In *Work anthe nature of man*, F. Herberg /1973), New York: Mentor Book, pp. 91-111.
- Herrera, D (2009). *Teorías contemporáneas de la motivación laboral: una perspectiva aplicada.* Lima: PUCP. Fondo Editorial. pp.342.
- Juaneda, E. & González, L. (2007). *Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional organizativo, Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro/coord. Juan C. Ayala Calvo, ISBN 84-690-3573-8.*

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kanter, R. M. (1972). *Commitment and community*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kinicki, A., & Kreitne, R. (2003). *Comportamiento Organizacional. (1era. Edición)*. México, Mcgraw-Hill.
- Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., Takahashi, M., Nakata, A., & Schaufeli, W. (2011). Distinción empírica entre engagement y trabajolismo en enfermeras hospitalarias de Japón: Efecto sobre la calidad del sueño y el desempeño laboral. *Ciencia y Trabajo*, 13(41), 152-157.
- Lagomarsino, R. (2007). *Compromiso organizacional*, Revista de Antiguos Alumnos, Año 6, No.12, pp.79-83.
- Lens, W & Vanteenskiste, M. (2006). *Motivation: About the "Why" and "what for" of human behavior*. En K. Pawlik & G.d'Ydewalle (Eds.), *Psychological Concept: An International Historical Perspective* pp. 249-270. Hove, Uk: Psychology Press.
- Livy, B. (1975). *Job evaluation. A critical review*, Ed. George Allen and Unwin, Londres.

- Lisbona, A., Morales, F., & Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89-100.
- Locke, E. (1968). *Whatisjobsatisfactory*. Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention, San Francisco, California. Recuperado de la página web: <http://www.eric>.
- Loli, P. A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública. *Industrial Data*, 10 (2), 30-37.
- Loli, P. A. & Cuba C. E. (2007). Autoestima y compromiso organizacional ~~organizacional~~ en trabajadores de una universidad pública de provincias. *Revista de Investigación en Psicología*, 10 (1), 103-108.
- Loli, P. A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en Psicología*, 9 (1), 37-67.
- Macías, A. B., Chávez , M. A., & Ledesma, Z. E. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 45, 20-35.

- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México D.F.: Mc Graw Hill/interamericana Editores S.A.
- Marin, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Tesis para optar el grado de Licenciada, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Ciencias Sociales, Caracas, Venezuela.
- Martínez, N. (2014). *Estrategias para disminuir la rotación de personal contratado a través de una empresa de tercerización de recursos humanos en el sector farmacéutico*. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Marúm-Espinoza, E. (1 de julio de 2009). [www.riseu.unam. mx](http://www.riseu.unam.mx). Recuperado el 15 de Marzo de 2012, de la página web: [www.riseu.unam.mx](http://www.riseu.unam.mx): [http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo\\_documental/txtid0042.pdf](http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0042.pdf)
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). *Early predictors of job burnout and engagement*. *Journal of Applied Psychology*, p, 93.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., y Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52, págs. 397 – 422.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.



- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Mathieu, J. y Zajac, D. (Septiembre, 1990). *A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*. 108 (2), 171-194.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.991
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. California: Sage Publications Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Tres componentes, Conceptualización del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1, 61-68.
- Mijares, M. (2011). *Principales Factores que Influyen en el Nivel de Compromiso Organizacional dentro de una Empresa de Outsourcing*. Proyecto Final de Campo para optar el Grado de maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional, del Posgrado de psicología de la universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey – México.
- Mowday R. T. Steers R. M., & Porter L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Navarro, R., & García, A. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/)
- Olvera, Y. (2013). *Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos*. Tesis para optar el Título de Psicóloga Industrial, en la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil. Guayaquil – Ecuador.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J.A. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Parra, P. (2010). *Relación entre nivel de Engagement y el rendimiento académico teórico/práctico*. *RevEducCienc Salud*. 2010; 7(1):57-63.

- Paulo C. Porto-Martins, Ana Maria Benites Pereira & Debora Fraiz de Camargo  
(2009). *Profesionales de Teletendimiento. Monografía (Estudios Avanzados)*.  
Departamento de Psicología Biológica e da Saúde, Universidad Autónoma de  
Madrid, Madrid.
- Perez, C. (09 de 1999). *Relación entre la Motivación laboral y el compromiso organizacional del Individuo con la Organización*. Disponible en la página web:  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/>. Recuperado el 14 de 09 de 2015, de  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3910.pdf>
- Peters, T. & Waterman R. (1982). *In search of excellence*. New York: Warner Books.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulain, P.V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*.  
*Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reeve J. (2005). *Understanding Motivation and Emotion*. Nueva York: Harcourt  
Collage Publishers.
- Ríos Manríquez, M. R. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*. 231, 103-125.
- Robbins, S. P. (2004). *Desarrollo de equipos de alto rendimiento, en Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, pp. 288-294.

- Robbins, S. (2003). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación. (3ª edición).
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8va ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez M. (2002). *Hacia una nueva orientación universitaria: Modelos integrados de acción tutorial, orientación curricular y construcción del proyecto profesional*. Edicions Universitat Barcelona. (1ª edición).
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55,68-78.
- Rylander, D., Strutton, D. Pelton, L.E. (1997). *Toward a synthesized framework of relational commitment: implications for marketing channel theory and practice*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera, pp. 58-71
- Rusbult, C., & Farrell, D. (1983). *A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turn-over of variations in rewards, costs, alternatives, and investments*. *Journal of Applied Psychology*, 68,429-438.

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2011). We need a HERO! Towards a HEalthy & Resilient Organization (HERO) Model validation Manuscrito sometido.
- Salanova, M., Ventura, M., & Llorens, S. (2009). El rol de la autoeficacia en el estudio del engagement. En U. J. I (Ed.), *Jornades de Foment de la Investigació*.
- Salanova, M., Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio de Burnout, *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos, *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el “Burnout” al “Engagement”: ¿una nueva perspectiva?”, *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.
- San Martín, G. S. (2005). *Una Comparación del Compromiso organizacional Organizacional del Trabajador Español y el Trabajador Mejicano*. Universidad de Burgos.

- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness of Hapinees Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *UWES Utrecht Work engagement Sale: test manual*. Unpublished manuscript, department of psychology, urtecht university.
- Sheldon, M. (2001). *Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization*, *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sheldon, M. (1971). *Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization*. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new Look at the interface between non-work and work, pg. 88.
- Tuiran, R. (2011). [www.ses.sep.gob.mx](http://www.ses.sep.gob.mx). Recuperado de [www.ses.sep.gob.mx](http://www.ses.sep.gob.mx): <http://www.ses.sep.gob.mx/work/sites/ses/resources/PDFContent/2385/13oct11Educacion%20Superior%20en%20Cifras.pdf>

- Varona, M. F. (1993). *Conceptualización y Supervisión de la Comunicación y el Compromiso organizacional*. Diálogos de la Comunicación, no. 35- 1993, pp. 68-77.
- Vila López, Natalia; Küster Boluda, Inés; Pardo Sanden, Elena (2012). *Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 15, núm. 3, julio-septiembre, 2012, pp. 154-167. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. Madrid, España
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: A normative view*. Academy of Management Review, 7,418-428.
- Xanthopoulou D, Bakker A, Demerouti, E. & Schaufeli W. (2009). *Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Pg. 82:183-200.
- Zandomeni N.; Chignoli S.; Rabazzi G. & Peralta G. (2004). *Inserción Laboral de los Jóvenes*. Universidad Nacional del Litoral. (1ª. Edición)

# **ANEXOS**



# **MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Título:** Relación de la Motivación laboral y el compromiso organizacional en el engagement del personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C, Cajamarca 2016.

**Autores:** Max A. Cabanillas Castrejón e Ytalo Benjamín Biancato Magni.

**Tabla 8. Matriz de Consistencia de la investigación.**

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p><b>Problema principal:</b> ✓ ¿Cuál es la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> a) Identificar los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca 2016. b) Examinar los componentes afectivo, continuo y normativo del compromiso</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> <i>Los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral y, los componentes afectivo, continuo y normativo del compromiso organizacional se relacionan de forma directa sobre el engagement del personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.</i></p>	<p><b>X:</b> Motivación Laboral</p>	X.1. Factores Higiénicos	X.1.1. Beneficios y servicios sociales. X.1.2. Supervisión. X.1.3. Las condiciones físicas y ambientales de trabajo. X.1.4. Salario.	<p>a) <b>Tipo, nivel y diseño</b> El tipo de investigación es bibliográfica-descriptiva correlacional. El diseño no experimental transeccional</p> <p>b) <b>Método</b> Los métodos utilizados son: deductivo – inductivo; analítico y sintético.</p> <p>c) <b>Población y muestra</b> • Se optó por un <i>muestreo por conveniencia</i> no probabilístico. • La muestra de estudio, estuvo constituida por cien (100) colaboradores: administrativos, docentes y docentes que realizan labor administrativa de la Universidad Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.</p> <p>d) <b>Técnicas e instrumentos</b> Las técnicas de investigación</p>
				X.2. Factores Motivacionales	X.2.1. Realización. X.2.2. Reconocimiento. X.2.3. Progreso Profesional. X.2.4. Responsabilidad	
			<p><b>Y:</b> Compromiso organizacional</p>	Y1: Componente afectivo.	Y.1.1. Apego del individuo al grupo de trabajo. Y.1.2. Congruencia de metas individuales y organizacionales Y.1.3. Vinculación de la identidad del individuo a la organización Y.1.4. Atribución Y.1.5. Racionalización Y.1.6. Cumplir expectativas Y.1.7. Trabajo adecuado a la persona Y.1.8. Necesidades de satisfacción	

	<p>organizacional que presenta el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C, Cajamarca 2016.</p> <p>c) Establecer el grado de asociación entre el <i>engagement</i> y las variables compromiso organizacional y la motivación laboral; con la finalidad de aplicar el análisis de Regresión Múltiple Jerárquico y evaluar el nivel de determinación de las variables compromiso organizacional y motivación laboral sobre el <i>engagement</i>.</p>		<p><b>Z:</b> <b>Engagement</b></p>	<p>Y2:Componente continuo</p>	<p>Y.2.1. Inversiones. Y.2.2. Alternativas.</p>	<p>fueron desarrolladas a través de la aplicación de formularios sobre motivación laboral compromiso organizacional y engagement a colaboradores administrativos, docentes y docentes que realizan labor administrativa de la Universidad Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.</p> <p>e) <b>Plan de análisis</b> La información será procesada mediante el Excel y el paquete estadístico “StatisticalPackagefor Social Sciences” (SPSS, versión 23.0 para Windows).</p>
<p>Y3:Componente normativo</p>	<p>Y.3.1. Expectativas Y.3.2. Obligaciones Y.3.3. Intercambio social</p>					
<p>Z1:Vigor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de energía en el trabajo.</li> <li>• Niveles de persistencia en el trabajo.</li> <li>• Nivel de deseo de esforzarse en el trabajo</li> </ul>					
<p>Z2: Dedicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nivel de significado del trabajo.</li> <li>✓ Nivel de entusiasmo en el trabajo.</li> <li>✓ Nivel de inspiración en el trabajo.</li> <li>✓ Nivel de orgullo.</li> </ul>					
<p>Z3: Absorción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel de concentración y felicidad en el trabajo.</li> <li>➤ Nivel de sensación de que el tiempo pasa volando.</li> </ul>					

# **INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

# **INSTRUMENTO N° 1**

## **FORMULARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

- **INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presenta el formulario que ha sido elaborado para conocer la influencia de la motivación laboral en el compromiso organizacional del personal administrativo de la universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Usted deberá identificar las respuestas a cada pregunta formulada.

*Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.*

Agradezco su colaboración y participación.

### **A. DATOS DESCRIPTIVOS**

A continuación encontrará 6 campos, los cuales deberá completar con la respuesta que corresponda, para el caso de cantidades colocar un número.

**EMPRESA:**

\_\_\_\_\_

**CARGO:**

\_\_\_\_\_

**SEXO:**

**ANTIGÜEDAD:**

\_\_\_\_\_

**EDAD:**

\_\_\_\_\_

**ESTUDIOS:**

\_\_\_\_\_

### **CUESTIONARIO “ML-ORG”**

Este cuestionario tiene como objetivo estudiar la motivación laboral, las respuestas de este cuestionario sirven únicamente para esta investigación y serán confidenciales.

### **INSTRUCCIONES:**

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a su actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) en el recuadro, la respuesta que para usted sea la indicada. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones. Por favor responda con total sinceridad, recuerde que es anónima.  
**GRACIAS POR SU COOPERACIÓN**

<b>X.1 FACTORES HIGIÉNICOS</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
<b>X.1.1 BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NO SABE/NO RESPONDE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
X.1.1.1 Tengo acceso a préstamos a través de la empresa.					
X.1.1.2 El personal de la empresa cuenta con beneficios sociales					
X.1.1.3 La institución respeta mi hora de descanso.					
X.1.1.4 Tengo una buena relación con mis compañeros.					
X.1.1.5 Recibo aguinaldo por fiestas patrias.					
<b>X.1.2 SUPERVISIÓN</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NO SABE/NO RESPONDE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
X.1.2.1 Tomo de forma positiva nuevas formas de trabajo brindado por mi supervisor.					
X.1.2.2 Pienso que mi trabajo sería mejor si lo realizo solo.					
X.1.2.3 Suelo recibir asesoría por parte de mi superior.					
<b>X.1.3 LAS CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES DE TRABAJO</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NO SABE/NO RESPONDE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
X.1.3.1 Mi lugar de trabajo está afectando mi salud.					
X.1.3.2 Mi lugar de trabajo cuenta con una adecuada ambientación.					
X.1.3.3 Me siento seguro en mi trabajo.					
<b>X.1.4 SALARIO</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NO SABE/NO RESPONDE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
X.1.4.1 Considero que mi salario es bajo.					

<b>X.2 FACTORES MOTIVACIONALES</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
<b>X.2.1 REALIZACIÓN</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NO SABE/NO RESPONDE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
X.2.1.1 Me siento conforme con mi trabajo porque me ayuda a ser mejor.					
X.2.1.2 Establezco relaciones internas en la organización.					
X.2.1.3 Me siento bien con mi desempeño laboral.					
X.2.1.4 Colaboro intensamente en el logro de objetivos de la empresa.					
X.2.1.5 Me cuesta trabajo formar parte de un grupo.					
X.2.1.6 Indago sobre temas que son de mi competencia.					
X.2.1.7 Aspiro a otros cargos.					
X.2.1.8 Mis superiores suelen asignarse responsabilidades.					
X.2.1.9 Sé que puedo contar con mis compañeros en dificultades.					
<b>X.2.2 RECONOCIMIENTO</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NO SABE/NO RESPONDE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
X.2.2.1 Siento que toman en cuenta mis opiniones.					
X.2.2.2 Considero que reconocen mi trabajo.					
X.2.2.3 Reconocen mis horas extras.					
X.2.2.4 Me dan a conocer que mejoro día a día.					
X.2.2.5 Cuando se toman decisiones me informan de ello en el área de trabajo.					

<b>X.2.3 PROGRESO PROFESIONAL</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NO SABE/NO RESPONDE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
X.2.3.1 Tengo habilidad para participar activamente en el logro de una meta en común.					
X.2.3.2 Realizo trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la empresa.					
X.2.3.3 Estoy dispuesto a colaborar más allá de mis responsabilidades cuando sea necesario.					
X.2.3.4 Si me asignan una tarea que no es de mi competencia hago lo posible por realizarla.					
X.2.3.5 El área que desempeño ayuda al crecimiento de la empresa.					
X.2.3.6 Me siento seguro de poder ofrecer mejoras a la empresa.					
X.2.3.7 Estoy enterado del rendimiento actual de la organización.					
X.2.3.8 Me intereso por como mis compañeros realicen su labor.					
X.2.3.9 Mantengo una comunicación abierta con mi supervisor.					
X.2.3.10 Se preocupan por implementar mis conocimientos.					
<b>X.2.4 RESPONSABILIDAD</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NO SABE/NO RESPONDE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
X.2.4.1 Siento y puedo delegar mis responsabilidades.					
X.2.4.2 La empresa reconoce mi puntualidad.					
X.2.4.3 Me agrada llegar temprano al trabajo porque me siento satisfecho.					
X.2.4.4 La empresa reconoce cuando entrego un buen trabajo a tiempo.					
X.2.4.5 Me importa terminar mi trabajo a tiempo.					



## **INSTRUMENTO N° 2**

### **FORMULARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

• **INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presenta el formulario que ha sido elaborado para conocer la influencia de la motivación laboral en el compromiso organizacional del personal administrativo de la universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Usted deberá identificar las respuestas a cada pregunta formulada.

*Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.*

Agradezco su colaboración y participación.

**B. DATOS DESCRIPTIVOS**

A continuación encontrará 6 campos, los cuales deberá completar con la respuesta que corresponda, para el caso de cantidades colocar un número.

**EMPRESA:**

\_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_ **SEXO:**

\_\_\_\_\_

**ANTIGÜEDAD:** \_\_\_\_\_ **EDAD:** \_\_\_\_\_ **ESTUDIOS:**

\_\_\_\_\_

### **CUESTIONARIO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Este cuestionario tiene como objetivo estudiar el compromiso organizacional, las respuestas de este cuestionario sirven únicamente para esta investigación y serán confidenciales

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a su actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) en el recuadro, la respuesta que para usted sea la indicada. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones. Por favor responda con total sinceridad, recuerde que es anónima. GRACIAS POR SU COOPERACION.

Y.1 COMPONENTE AFECTIVO	ESCALA DE VALORACIÓN				
Y.1.1 APEGO DEL INDIVIDUO AL GRUPO DE TRABAJO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

Y.1.1.1 Mi equipo de trabajo es como parte de mi familia.					
Y.1.1.2 Siento una compenetración del 100% con mi grupo de trabajo.					
<b>Y.1.2 CONGRUENCIA DE METAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
Y.1.2.1 Mis metas se alinean perfectamente a las de la organización.					
Y.1.2.2 Mis proyectos personales y mi crecimiento están alineados a los de la organización.					
<b>Y.1.3 VINCULACIÓN DE LA IDENTIDAD DEL INDIVIDUO A LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
Y.1.3.1 Me siento emocionalmente vinculado con esta organización.					
Y.1.3.2 Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.					
<b>Y.1.4 ATRIBUCIÓN</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
Y.1.4.1 Realmente siento los problemas de la organización como propios.					
Y.1.4.2 Siempre trato de hacer algo más que las tareas inherentes a mi trabajo.					
<b>Y.1.5 RACIONALIZACIÓN</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>

Y.1.5.1 Realizo mi trabajo de la manera más efectiva sin que esto signifique un costo mayor para la organización.					
Y.1.5.2 Siento que mientras en menos costos incurra la organización yo me podría beneficiar más.					
<b>Y.1.6 CUMPLIR ESPECTATIVAS</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
Y.1.6.1 Siento que todos esperan un buen desempeño de mi parte.					
Y.1.6.2 Mi trabajo debe cumplir con las expectativas de mis superiores y por ende de la organización.					
<b>Y.1.7 TRABAJO ADECUADO A LA PERSONA</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
Y.1.7.1 Siento que mi trabajo se adapta a mis competencias.					
Y.1.7.2 Siempre había esperado un trabajo como el que tengo ahora.					
<b>Y.1.8 NECESIDAD DE SATISFACCIÓN</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
Y.1.8.1 Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.					
Y.1.8.2 Este trabajo es para mí algo más que una obligación, es el centro de mi vida.					
<b>Y.2 COMPONENTE CONTINUO</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				

<b>Y.2.1 INVERSIONES</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
Y.2.1.1 Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización, incluso si lo deseara.					
Y.2.1.2 Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.					
	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
<b>Y.2.2 ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
Y.2.2.1 Estoy consciente de las pocas alternativas que hay en el mercado laboral, por eso permanezco en esta organización.					
Y.2.2.2 Permanecer en la organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.					
	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
<b>Y.3 COMPONENTE NORMATIVO</b>					
<b>Y.3.1 EXPECTATIVAS</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
Y.3.1.1 Al demostrar al profesional que hay en mí, podría cambiar mi situación de empleado temporal.					
Y.3.1.2 Si sigo esforzándome en mi trabajo podría quedarme en esta organización.					
<b>Y.3.2 OBLIGACIONES</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Y.3.2.1 Me sentiría culpable si renunciara a la organización en este momento.					
Y.3.2.2 No renunciaría a esta organización porque me siento obligado con la gente en ella.					
Y.3.3 INTERCAMBIO SOCIAL	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Y.3.3.1 Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a esta organización.					
Y.3.3.2 Esta organización merece mucho más de mí, gracias a la gente con la que comparto.					

## **INSTRUMENTO N° 3**

### **EVALUACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO**

Estimado colaborador, el presente cuestionario es estrictamente **ANÓNIMO**, tiene como propósito conocer la actual percepción de su ambiente de trabajo en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo (UPAGU). Para ello usted deberá responder al presente cuestionario que consta de cuatro ejes temáticos: Datos Generales, involucramiento, compromiso y motivación laboral. Quienes están a cargo de la evaluación deberán asegurarle protección de la información que usted nos brinda; en tal sentido, se le solicita formular sus respuestas de manera sincera y espontánea.

#### **I. DATOS GENERALES**

<b>Sexo:</b>	<input type="checkbox"/> masculino <input type="checkbox"/> femenino	<b>Profesión u Ocupación</b> _____
<b>Edad:</b>	<input type="checkbox"/> menos de 25 <input type="checkbox"/> 25 a 35 años <input type="checkbox"/> 36 a 45 años	<input type="checkbox"/> 46 a 55 años <input type="checkbox"/> 56 a 65 años <input type="checkbox"/> más de 65 años
<b>Cargo</b>	<input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Docencia <input type="checkbox"/> Administrativo y docencia <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> otro _____	<b>Condición laboral en la UPAGU</b> <input type="checkbox"/> Nombrado <input type="checkbox"/> Contratado
<b>Tiempo de servicio en la UPAGU</b>	<input type="checkbox"/> menos de 1 año <input type="checkbox"/> 2 a 3 años <input type="checkbox"/> 4 a 5 años	<input type="checkbox"/> 6 a 10 años <input type="checkbox"/> más de 11 años
<b>Tiempo de servicio en su cargo actual</b>	<input type="checkbox"/> menos de 6 meses <input type="checkbox"/> de 7 a 12 meses <input type="checkbox"/> de 1 a 2 años	<input type="checkbox"/> 3 a 5 años <input type="checkbox"/> 6 a 8 años <input type="checkbox"/> de 9 a más años

## II. INVOLUCRAMIENTO LABORAL

Por favor, lea cuidadosamente los siguientes enunciados y conteste con total sinceridad según su punto de vista. Si Ud. nunca se ha sentido así coloque "0" (cero), y en caso contrario responda del 1 al 4, teniendo en cuenta la siguiente escala de respuesta:

Nunca : 0                                      Casi siempre : 3  
 Casi Nunca : 1                                   Siempre : 4  
 No sabe/No responde: 2

DIMENSIONES E ÍTEMS	RESPUESTA
<b>Z.1. Vigor</b>	
Z.1.1. En mi trabajo me siento lleno de energía	
Z.1.2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	
Z.1.3. Estoy inmerso en mi trabajo	
Z.1.4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	
Z.1.5. Soy muy persistente en mi trabajo	
<b>Z.2. Dedicación</b>	
Z.2.1. Estoy entusiasmado con mi trabajo	
Z.2.2. Mi trabajo es retador o desafiante	
Z.2.3. Mi trabajo me inspira	
Z.2.4. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	
Z.2.5. Soy feliz cuando estoy absorto (inmerso) en mi trabajo	
Z.2.6. Estoy orgulloso del trabajo que hago	
<b>Z.3. Absorción</b>	
Z.3.1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando	
Z.3.2. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	
Z.3.3. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	
Z.3.4. Me "dejo llevar" por mi trabajo	
Z.3.5. Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo	
Z.3.6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando	

### III. COMPROMISO

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a su actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) en el recuadro, la respuesta que para usted sea la indicada. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

ÍTEMS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. Mi equipo de trabajo es como parte de mi familia.					
2. Siento una compenetración del 100% con mi grupo de trabajo.					
3. Mis metas se alinean perfectamente a las de la organización.					
4. Mis proyectos personales y mi crecimiento están alineados a los de la organización.					
5. Me siento emocionalmente vinculado con esta organización.					
6. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.					
7. Realmente siento los problemas de la organización como propios.					
8. Siempre trato de hacer algo más que las tareas inherentes a mi trabajo.					
9. Realizo mi trabajo de la manera más efectiva sin que esto signifique un costo mayor para la organización.					



ÍTEMS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
10. Siento que mientras en menos costos incurra la organización yo me podría beneficiar más.					
11. Siento que todos esperan un buen desempeño de mi parte.					
12. Mi trabajo debe cumplir con las expectativas de mis superiores y por ende de la organización.					
13. Siento que mi trabajo se adapta a mis competencias.					
14. Siempre había esperado un trabajo como el que tengo ahora.					
15. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.					
16. Este trabajo es para mí algo más que una obligación, es el centro de mi vida.					
17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización, incluso si lo deseara.					
18. Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.					
19. Estoy consciente de las pocas alternativas que hay en el mercado laboral, por eso permanezco en esta organización.					

ÍTEMS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
20. Permanecer en la organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.					
21. Al demostrar al profesional que hay en mí, podría cambiar mi situación de empleado temporal.					
22. Si sigo esforzándome en mi trabajo podría quedarme en esta organización.					
23. Me sentiría culpable si renunciara a la organización en este momento.					
24. No renunciaría a esta organización porque me siento obligado con la gente en ella.					
25. Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a esta organización.					
26. Esta organización merece mucho más de mí, gracias a la gente con la que comparto.					

#### IV. MOTIVACIÓN

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a su actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) en el recuadro, la respuesta que para usted sea la indicada. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones. Por favor responda con total sinceridad, recuerde que es anónima. GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Tengo acceso a préstamos a través de la empresa.					
2. La empresa cuenta con el personal de seguridad para operaciones administrativas.					
3. La institución respeta mi hora de descanso.					
4. Tengo una buena relación con mis compañeros.					
5. Recibo aguinaldo por fiestas patrias.					
6. Tomo de forma positiva nuevas formas de trabajo brindado por mi supervisor.					
7. Pienso que mi trabajo sería mejor si lo realizo solo.					
8. Suelo recibir asesoría por parte de mi superior.					
9. Mi lugar de trabajo está afectando mi salud.					
10. Mi lugar de trabajo cuenta con una adecuada alimentación.					
11. Me siento seguro en mi trabajo.					
12. Considero que mi salario es bajo.					

ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
13. Me siento conforme con mi trabajo porque me ayuda a ser mejor.					
14. Establezco relaciones internas en la organización.					
15. Me siento bien con mi desempeño laboral.					
16. Colaboro intensamente en el logro de objetivos de la empresa.					
17. Me cuesta trabajo formar parte de un grupo.					
18. Indago sobre temas que son de mi competencia.					
19. Aspiro a otros cargos.					
20. Mis superiores suelen asignarse responsabilidades.					
21. Sé que puedo contar con mis compañeros en dificultades.					
22. Siento que toman en cuenta mis opiniones.					
23. Considero que reconocen mi trabajo.					
24. Reconocen mis horas extras.					
25. Me dan a conocer que mejoro día a día.					
26. Cuando se toman decisiones me informan de ello en el área de trabajo.					

ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
27. Tengo habilidad para participar activamente en el logro de una meta en común.					
28. Realizo trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la empresa.					
29. Estoy dispuesto a colaborar más allá de mis responsabilidades cuando sea necesario.					
30. Si me asignan una tarea que no es de mi competencia hago lo posible por realizarla.					
31. El área que desempeño ayuda al crecimiento de la empresa.					
32. Me siento seguro de poder ofrecer mejoras a la empresa.					
33. Estoy enterado del rendimiento actual de la organización.					
34. Me intereso por como mis compañeros realicen su labor.					
35. Mantengo una comunicación abierta con mi supervisor.					
36. Se preocupan por implementar mis conocimientos.					
37. Siento y puedo delegar mis responsabilidades.					
38. La empresa reconoce mi puntualidad.					
39. Me agrada llegar temprano al trabajo porque me siento satisfecho.					
40. La empresa reconoce cuando entrego un buen trabajo a tiempo.					
41. Me importa terminar mi trabajo a tiempo.					

**POR FAVOR. VERIFIQUE QUE TODOS LOS ENUNCIADOS HAYAN SIDO RESPONDIDOS POR USTED.**

***Muchas gracias por su colaboración.***