

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



ESCUELA DE POSGRADO



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**MOTIVACIÓN LABORAL Y ENGAGEMENT EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO
GUILLERMO URRELO S.A.C. 2017**

Katia Lorena Bazán Velásquez

Asesor: Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca - Perú

Noviembre - 2017

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



ESCUELA DE POSGRADO



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**MOTIVACIÓN LABORAL Y ENGAGEMENT EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO
GUILLERMO URRELO S.A.C. 2017**

Katia Lorena Bazán Velásquez

Asesor: Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca - Perú

Noviembre - 2017

COPYRIGHT©2017 by
KATIA LORENA BAZÁN VELÁSQUEZ
Todos los derechos reservados

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

Presidente: Dr. Carlos Alberto Delgado Céspedes

Secretario: Dr. Ramón Enrique Rivera Chú

Vocal: Dr. Héctor Villegas Chávez

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

DEDICATORIA

A nuestro padre celestial pues sin su inmenso amor no me hubiese colocado en esta vida en el momento y con las personas oportunas que han contribuido de una u otra manera en el constante caminar de un infinito aprendizaje.

A mis amadas hijas Andreita y Vanesita por ser la más hermosa razón de mi existencia y el motivo que me impulsa día a día a esforzándome en el presente en busca de que tengan un mejor futuro.

A mis padres Luis y Zoila por creer en mí y por encontrar en ellos, sin siquiera muchas veces buscarlo, ese apoyo incondicional que solo un padre puede entregar.

A mi viejita hermosa que me mira desde el cielo pues estoy segura Margarita que desde donde estás no has perdido la costumbre de juntar tus manitos para pedir por mí.

A mis hermanos, familiares y amigos más cercanos, por ser esos seres queridos que acompañan mis días, brindándome su confianza y amistad incondicional e invaluable.

AGRADECIMIENTOS

- A la UPAGU por haberme permitido utilizar su archivo bibliográfico especializado.
- A los docentes y administrativos por el apoyo con el financiamiento de la presente investigación.
- Al Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes por la revisión crítica de este trabajo y por su constante apoyo y dedicación para sacar adelante este trabajo de investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
TABLA DE CONTENIDOS	vii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	4
1.2. Formulación del Problema	8
1.3. Objetivos de la investigación	9
1.4. Justificación de la investigación	9
1.5. Alcances y limitaciones	11
1.6. Viabilidad del estudio	12
CAPITULO 2	13
2.1. Antecedentes de la investigación	14
2.1.1. Internacionales	14
2.1.2. Nacionales	21
2.1.3. Locales	24
2.2. Bases teóricas	26
2.2.1. Motivación laboral	26
2.2.1.1. Teoría de los factores higiénicos o factores extrínsecos y de los factores motivacionales o factores intrínsecos	26
2.2.2. Teoría de Engagement	31
2.2.2.1. El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL)	31
2.2.2.2. El Papel de los Recursos Personales en la predicción del Engagement	32
2.3. Marco conceptual	34
2.3.1. Engagement	34
2.4. Definición de términos básicos	38
2.5. Hipótesis general	39
2.6. Identificación y clasificación de las variables	39
2.6.1. Variable Independiente:	39
2.6.2. Variable dependiente:	40

CAPITULO 3	41
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	41
3.1. Unidad de análisis, tipo y diseño de la investigación	42
3.1.1. Unidad de análisis	42
3.1.2. Tipo de investigación	42
3.1.3. Diseño de la investigación	43
3.1.4. Nivel de investigación	43
3.1.5. Por su momento de realización de la investigación	44
3.3. Población de estudio	44
3.4. Operacionalización de variables	45
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
3.6. Procesamiento de los datos	53
CAPÍTULO 4	55
4.1. Características del grupo de estudio	56
4.2. Análisis de resultados	58
4.2.1. Motivación laboral	58
4.2.2. Engagement	61
4.2.3. Correlación motivación laboral y el engagement	65
DISCUSIÓN	68
CONCLUSIONES	73
SUGERENCIAS	75

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Colaboradores seleccionados como población de estudio de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.	54
Tabla 2. Matriz Operacional de Variables e Indicadores	55
Tabla 3. Correlación entre la motivación laboral y el engagement	77

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diseño de investigación.	53
Figura 2. Condición laboral de los administrativos de la UPAGU.	67
Figura 3. Tiempo de servicio de los administrativos en la UPAGU.	68
Figura 4. Tiempo de servicio en el cargo de los administrativos de la UPAGU.	69
Figura 5. Motivación laboral de los administrativos de la UPAGU.	70
Figura 6. Nivel de factor higiénico de los administrativos de la UPAGU.	71
Figura 7. Nivel de factor motivacional de los administrativos de la UPAGU.	72
Figura 8. Engagement en el personal administrativo de la UPAGU.	73
Figura 9. Nivel de vigor – engagement del personal administrativo de la UPAGU.	74
Figura 10. Nivel de dedicación – engagement del personal administrativo de la UPAGU.	75
Figura 11. Nivel de absorción – engagement del personal administrativo de la UPAGU	76
Figura 12. Diagrama de dispersión para la Motivación Laboral y el Engagement.	77

RESUMEN

En el mundo actual empresarial, la motivación es un proceso que ha marcado posición en los cambios dirigenciales y de gestión del talento humano; situaciones que se evidencian por situaciones verificadas donde personas elevadamente motivadas tienden a comprometerse de modo más intenso con sus acciones. En este contexto, la investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación laboral con el engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. La investigación tuvo como unidad de análisis a 61 colaboradores administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C, Cajamarca. Se aplicaron 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 examinó los componentes vigor, dedicación y absorción que se presentan en el engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C, Cajamarca 2017. Se encontró una correlación positiva considerable ($r=0,633$) significativa ($p<0,001$) entre la motivación laboral con el engagement del personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C; es decir, a mayor motivación laboral, mayor será el engagement. Finalmente, la investigación, pretende convertirse en un documento de consulta y gestión para conocer la situación actual de los colaboradores administrativos y poder propiciar en la institución mecanismos de motivación laboral y engagement.

Palabras clave: motivación laboral, engagement.

ABSTRACT

In today's business world, motivation is a process that has marked position in the leadership and management changes of human talent; situations that are evidenced by verified situations where highly motivated people tend to engage more intensely with their actions. In this context, the research aimed to determine the relationship between labor motivation and engagement in administrative staff of the private University Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. The investigation had as a unit of analysis 61 administrative employees of the private University Antonio Guillermo Urrelo S.A.C, Cajamarca. We applied surveys - question forms to identify *intrinsic factors* such as task significance and personal recognition - social and extrinsic conditions such as working conditions and the economic benefits of work motivation. Besides, it was examined the vigor components, dedication and absorption that are presented in the engagement in the administrative staff of the private University Antonio Guillermo Urrelo S.A.C, Cajamarca 2017. A significant positive correlation was found ($r=0,633$) significant ($p<0,001$) between labor motivation and the engagement of administrative staff of the private University Antonio Guillermo Urrelo S.A.C; that is to say, the greater labor Motivation, the greater the engagement. Finally, the investigation, aims to become a consultation and management document to know the current situation of the administrative collaborators and to be able to promote in the institution mechanisms of labor motivation and engagement.

Keywords: work motivation, engagement

INTRODUCCIÓN

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una institución, así como el capital humano se desarrolla en las políticas institucionales, las que asumen compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores (administrativos).

La incorporación del concepto de Engagement y Motivación del empleado es importante para la elaboración y diseño de prácticas y políticas de RRHH orientadas al desarrollo del capital humano, social y psicológico positivo, logrando crear un clima de servicio que favorezca la relación con el cliente.

Sentirse motivado significa identificarse con el fin de impulsar al individuo a actuar de determinada manera o tener un determinado comportamiento en una situación dada.

Para el hombre el conocimiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo. La UPAGU en este contexto necesita conocer y actuar en consecuencia con las necesidades del personal administrativo, es por ello que se debe cuidar y diseñar una estrategia de motivación en los empleados, porque empieza desde la contratación, con las condiciones y necesidades adecuadas para logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, una mayor creatividad, una mayor responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

El instrumento aplicado (marzo de 2017) permite intuir que la satisfacción laboral agrupa a *factores intrínsecos*, denominados también motivadores: realización, estima de sí, trabajo propiamente dicho, responsabilidad, avances, entre otros y, *factores extrínsecos* o factores de higiene o de ambiente. Los factores intrínsecos implican más frecuentemente satisfacción, mientras que los factores extrínsecos están más en el origen de las insatisfacciones.

Es por ello que surge la presente investigación, como un documento de consulta para analizar la relación de la motivación laboral y el engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2017.

El objetivo principal de la investigación es determinar la relación que existe entre la motivación laboral con el engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca., para lo cual se identifican los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral con el engagement en el personal administrativo.

Esta investigación cuenta con información de los administrativos en torno a la motivación laboral. Los resultados que se obtuvieron, se apoyaron en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio científico, trabajos de grado, revistas especializadas, documentos personales, diccionarios e Internet.

Para los fines de la investigación, se ha considerado como unidad de análisis al personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.

La presente investigación es básica, tuvo como propósito ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad sobre la motivación laboral y el engagement en el personal 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 con el engagement.

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

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el capítulo planteamiento del problema de investigación se realizó una presentación de la situación problemática del estudio, la formulación del problema, la justificación, los objetivos, alcances - limitaciones y viabilidad del estudio.

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad se puede evidenciar un mundo competitivo en el campo científico y tecnológico; por cuanto, estos cambios exigen modificaciones en las empresas, ya sean estructuras internas o en las relaciones de sus trabajadores (administrativos). 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 y el engagement.

Las organizaciones constituyen agrupamientos sociales creados y modificados constantemente para alcanzar objetivos específicos (Blau, 1963). Las empresas que busquen ser competitivas deben considerar que su activo más importante es el recurso humano, los colaboradores son parte determinante del éxito o fracaso de una empresa; observar cuidadosamente el estado de la motivación y el compromiso de los colaboradores, puede brindar a una empresa una ventaja competitiva (Arias, 2001).

Las instituciones de educación superior no son ajenas al contexto antes descrito; así, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) plantea que si las instituciones de educación superior no tienen capacidad para adaptar su estructura y organización a un entorno cambiante, no podrán ser efectivas ni

robustas (Citado por Brunner, J. 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. 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.

Para los fines de la investigación, se ha considerado como unidad de análisis a los trabajadores que prestan sus servicios en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo; una institución de educación superior universitaria de administración privada, con cerca de 19 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 4,330 estudiantes matriculados para el período 2017 I, con aproximadamente 225 docentes y 61 trabajadores administrativos. La investigación precisa como realidad objeto de investigación el análisis de las variables motivación laboral y engagement.

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 los trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Por otro lado, existe un deficiente compromiso organizacional laboral de los trabajadores; 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 éstos 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.

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.

Si las personas se sienten motivadas, ellas orientarán sus actitudes a logros organizacionales. En las organizaciones modernas, la motivación está siendo entendida como un proceso de dirección y energía a un comportamiento para el logro de resultados. 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 & Demerouti, 2008).

En esta perspectiva, la motivación laboral evidenciaría aspectos internos y externos, tal como señala Reeve (2005) como motivos internos se pueden identificar a

las necesidades, cogniciones y emociones, mientras que los motivos externos se encuentran representados por sucesos exteriores o incentivos. (p. 5)

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, 2006).

En la concepción del capital humano la motivación laboral y 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 (administrativos).

En las tres últimas décadas, se han realizado investigaciones sobre la motivación, al respecto se puede indicar que las personas intrínsecamente motivadas ejecutan una tarea o acción disfrutándola, comprometiéndose en su elaboración y sintiendo una inherente satisfacción al realizarla. La motivación intrínseca enfatiza el nexo entre persona y tarea; puede ser calificado como interés y compromiso (Deci & Ryan, 2000). En lo que corresponde a personas extrínsecamente motivadas, éstas realizan una tarea o acción de acuerdo a la percepción de la contingencia existente entre el comportamiento y la consecuencia deseada proveniente del mismo.

En los colaboradores administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, la falta de motivación, interés y autoeficacia impiden el desarrollo de actitudes positivas como el Engagement, no permitiendo que los trabajadores

desarrollen sus habilidades como la alegría, la satisfacción, la dedicación, la autoeficacia, el sentido de pertenencia, la motivación, un gran nivel de apoyo y capacidad de enfrentar situaciones problemáticas, siendo así para mejorar lo positivo en dicha organización. 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 cuando se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes.

Desde esta perspectiva el engagement en el trabajo se define como “un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli & Bakker, 2010, p. 2). Dentro del trabajo, los altos niveles reflejados de engagement, aumenta el nivel de compromiso que los trabajadores tienen con la empresa, al mismo tiempo que eleva al máximo los sentimientos de fidelidad hacia la misma, lo que propicia un rendimiento más allá de lo que normalmente es exigido por la organización. Por lo que, el engagement se convierte en una estrategia organizacional de uso, 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 relación que existe entre la motivación laboral con el engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre la motivación laboral con el engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., Cajamarca.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar los factores higiénicos y motivacionales de la motivación laboral en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.
- b) Examinar los componentes vigor, dedicación y absorción del engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.
- c) Evaluar el grado de asociación entre la motivación laboral y el engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.

1.4. Justificación de la investigación

Dentro de la gestión de las organizaciones empresariales educativas, como son las universidades, se hace imprescindible contar con información sobre las opiniones que tienen los colaboradores sobre la motivación laboral y el engagement en su ámbito laboral administrativo de la Universidad Privada

Antonio Guillermo Urrelo; a partir de ello, se pretende determinar la relación entre ambas variables, a través de un análisis estadístico, que permitirá correlacionar los resultados encontrados entre las variables de estudio. Para las dimensiones que conforman la motivación laboral se ha considerado los factores intrínsecos y extrínsecos, para el caso del engagement: vigor y dedicación y la absorción; siendo entendido este concepto desde el punto de vista de la psicología positiva, como un elemento fundamental que puede minimizar el impacto negativo de las demandas o cargas laborales. Esto permitiría mejorar el cumplimiento de objetivos organizacionales, a partir del involucramiento estratégico de los colaboradores administrativos que laboran en la UPAGU.

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., 2003). Por lo que, la investigación sobre la motivación laboral y el engagement en el personal administrativo de la UPAGU, es indispensable para lograr mecanismos para las organizaciones con la finalidad de mejorar el performance de sus colaboradores.

Por lo tanto, es de necesidad investigativa profundizar en el análisis de los escenarios psicosociales en donde se desempeñan los colaboradores administrativos, de una manera más integradora de los elementos que dan origen a la motivación laboral y el engagement, con el fin de evaluar y dar las posibles respuestas a estos fenómenos que caracteriza a las organizaciones empresariales del rubro de educación universitaria superior, que motiven y generen un cambio

substantial en las formas propias de la organización, de manera que se adapten positivamente a las nuevas condiciones laborales que se evidencia en un mundo de constante cambio.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances

- a.** Esta investigación alcanzó como unidades de información al personal administrativo (61) de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. El estudio de campo se llevó a cabo durante los meses de marzo a mayo de 2017.
- b.** Para la variable motivación laboral, se tomaron como dimensiones a los factores intrínsecos y extrínsecos. Para evaluar la variable engagement, se tomaron las dimensiones vigor, dedicación y absorción del personal administrativo de la UPAGU.
- c.** Finalmente, los resultados de la investigación son válidos sólo para UPAGU. Sin embargo, se podría inferir para otras instituciones.

1.5.2. Limitaciones

- a.** Disposición del personal administrativo para colaborar en la investigación. Coordinando con la máxima autoridad; para que se cite a los administrativos, a una determinada fecha y hora para la aplicación de los instrumentos de la investigación.

- b. Sinceridad en la respuesta de las preguntas, por temor a comprometer sus puestos de trabajo, dicha información es fidedigna.
- c. Información existente a nivel local y nacional sobre esta investigación.

1.6. Viabilidad del estudio

La presente investigación fue viable, pues se contó con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para la obtención y procesamiento de la información en el tiempo establecido, con la participación del personal administrativo así como para la evaluación de los instrumentos.

CAPITULO 2
MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentaron estudios realizados a nivel internacional, nacional y local sobre las variables Motivación Laboral y Engagement; además se describieron las principales teorías en relación a estas variables en base a las cuales desarrolló la investigación. Finalmente se definieron términos básicos y la formulación de la hipótesis.

2.1. Antecedentes de la investigación

A continuación se presenta algunos antecedentes relacionados con la realidad objeto de estudio:

2.1.1. Internacionales

Andrade & Arenas (2013) evaluaron e identificaron la relación entre los factores psicosociales intralaborales con la experiencia del engagement (compromiso) en el trabajo en una organización privada de la ciudad de Cali, Colombia. Dicha investigación tuvo un abordaje cuantitativo, descriptivo, transversal y correlacional, por lo que se llevó a cabo con una muestra de 111 sujetos. Para realizar la investigación se utilizaron dos instrumentos, el primero fue un cuestionario para evaluar los factores psicosociales intralaboral que identifica cuatro dominios: demandas del trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales, y recompensa.

El segundo cuestionario que se utilizó fue el Utrecht Work Engagement Scale (UWES) que mide tres aspectos del engagement: vigor, dedicación y absorción. Los resultados obtenidos mostraron que el puntaje total en la evaluación de factores psicosociales, se encuentra en un nivel de riesgo medio para todo el personal con cargos de jefatura y operarios, mientras que en el engagement se obtuvo un puntaje

alto. Se concluyó que la identificación de los factores psicosociales que se relacionan con el engagement en el trabajo, brinda información que resulta útil para enriquecer y orientar estratégicamente la gestión de la institución, pues las dimensiones que se relacionan con el desarrollo óptimo de los trabajadores y las mejores prácticas al interior de la organización no son un opuesto directo de aquellos que se encuentran en riesgo y que se asocian a respuestas de estrés. Por lo que se recomendó indagar acerca de los recursos personales y organizacionales que contribuyen al engagement, la relación entre esta experiencia y el cumplimiento de objetivos en un puesto de trabajo.

Silva, Carena & Canuto (2013) realizaron en Argentina un estudio exploratorio y descriptivo, con el objetivo de medir los niveles de engagement y burnout en voluntarios universitarios. Dicho estudio se realizó con la participación de 31 voluntarios de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Para recabar la información se diseñó una entrevista semidirigida sobre los siguientes aspectos socio-demográficos: género, edad, trabajo actual, educación antigüedad en el trabajo de voluntariado. También se utilizaron dos instrumentos, el primero fue Maslach Burnout Inventory (MBI) el cual mide tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal que se agrupan en un total de 22 ítems. El segundo instrumento fue el Utrecht Work Engagement Scale (UWES) conformado por 17 ítems distribuidos en tres dimensiones denominadas: vigor, dedicación y absorción. Según los resultados indicaron altos niveles de engagement y ausencia de niveles significativos de burnout. Se concluyó que los voluntarios presentan un alto nivel de entusiasmo, inspiración, predisposición, compromiso, búsqueda de desafíos, responsabilidad en los mismos, generando satisfacción plena a la hora de trabajar y ocuparse por fenómenos de la comunidad, todas estas cualidades permiten hablar de

un voluntario engaged, lo que impacta positivamente en un mejor desempeño en su tarea de extensión. Por lo que se recomendó el diseño de capacitaciones para el desarrollo de dichas cualidades de voluntario engaged para fortalecer nuevos voluntarios y proyectos, todo esto en función preventiva contra el padecimiento del burnout.

En Valencia - España, Vila, Küster & Pardo (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.

Molina & Moreno (2012) realizaron una investigación descriptiva transversal o transaccional con los profesionales del sistema penitenciario de Costa Rica, tuvo como objetivo identificar la presencia del síndrome del burnout y la condición opuesta (engagement) en funcionarios de dicha institución. Los investigadores utilizaron un cuestionario de 49 preguntas para recabar la información, con una escala de likert. En el estudio participaron 180 personas de las diferentes áreas del sistema penitenciario. Según los resultados obtenidos prevaleció un bajo nivel de burnout y un alto nivel de engagement. Concluyeron que existe relación positiva entre el nivel de burnout y la intención de abandonar la institución, lo mismo sucede con quienes presentan un bajo nivel de engagement, las cuales estarían dispuestas a movilizarse a otras instituciones. Por lo que recomendaron indagar en los resultados anteriores en

función de la promoción de estilos de vida saludable y políticas de gestión del talento humano.

Manteca & Durán (2012) realizaron una tesis descriptiva correlacional en Málaga, España, con el objetivo de analizar la relación del engagement con demandas y recursos personales y laborales en dos tipos de centros de trabajo de marcado carácter social, como es la Administración Pública y el Tercer Sector. Para dicho estudio los investigadores utilizaron dos instrumentos: el primer instrumento fue un cuestionario estructurado y el segundo instrumento que se utilizó fue un cuestionario de preguntas abiertas-cerradas sobre el engagement. La muestra estuvo compuesta por 106 profesionales de la intervención social de la provincia de Málaga, la mitad trabajaban en la Administración Pública y la otra mitad procedía del Tercer Sector. Los resultados de la investigación mostraron altos niveles en vigor y absorción, y unos niveles moderados en la dimensión dedicación. Asimismo, no aparecieron diferencias significativas entre Asociación y Administración en cuanto a los niveles de engagement, si bien se encontraron diferencias estadísticamente significativas en conflicto de rol, conflicto familia-trabajo y percepción de autoeficacia en ambos contextos de trabajo. Por lo que se concluyó la existencia de alto nivel de engagement en el campo de la acción social en la Administración Pública y el Tercer Sector. Se recomienda contribuir a mejorar el conocimiento sobre las condiciones de trabajo en las que desarrollan su labor los profesionales de la acción social, y con ello, mejorar el servicio que prestan a las personas.

En Madrid - España, Lisboa, Morales & 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.

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 en gaged se encargan de mantener su propio compromiso en el trabajo, modificando proactivamente su ambiente laboral. Como resultado, los empleados en gaged 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 (working involvement), el compromiso organizacional (organizational commitment) o la adicción al trabajo (workaholism). El término que más se ajusta es quizá el de inculación 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 que 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 que 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.

2.1.2. Nacionales

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 no los tienen. 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.

Castro (2011) estudió el engagement y motivación laboral en socios estratégicos de una empresa privada de Piura, 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. Habiéndose encontrado que el engagement y la motivación laboral, de los socios estratégicos de la empresa ELEKTRA S. A. Filial Piura - Área Comercial, no muestra relación significativa alguna.

Ryan & 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.

2.1.3. Locales

Cabanillas & Biancato (2016) en la investigación sobre 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., señalan lo siguiente:

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 los factores higiénicos ($r = 0,312$) y motivacionales ($r = 0,463$); mientras que el compromiso normativo se relacionó significativamente 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 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 ($Beta = ,462$). (p.vii)

Arce & Cornelio (2016) determinaron la relación que existe entre la Motivación Laboral con el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. de la ciudad de Cajamarca. El trabajo se desarrolla teniendo en cuenta lo siguiente:

Se tomó como unidad de análisis a dicha institución. Se procedió en primer lugar a medir los niveles de motivación laboral y compromiso organizacional mediante la aplicación de dos instrumentos, la escala de Motivación Laboral, también llamada escala ML – ORG basada en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y el test de Compromiso Organizacional basado en la Teoría de Meyer y Allen, a un total de 100 colaboradores,

obteniendo como resultado que el mayor porcentaje de los colaboradores (75,6%) presenta un nivel bajo de motivación, seguido de un nivel medio (24,4%) y que los subfactores más relevantes son beneficios y servicios sociales (Factor Higiénico) y progreso profesional (Factor Motivacional), ambos con una puntuación promedio de 3.02. En cuanto al compromiso organizacional, se halló que el mayor porcentaje se ubica en el nivel medio (52,7%), seguido por el nivel bajo (37.6%). Finalmente se realizó el análisis descriptivo bivariado, obteniendo que existe una correlación moderada y significativa ($p < .001$) entre la motivación laboral y el compromiso organizacional (p. XI).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Motivación laboral

2.2.1.1. Teoría de los factores higiénicos o factores extrínsecos y de los factores motivacionales o factores intrínsecos.¹

¹ Es necesario aclarar, que debido a su fundamento científico la Teoría de la Auto Determinación de Richard M. Ryan and Edward L. Deci, (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. American Psychologist, 55, 68-78), se ha focalizado sobre las condiciones del contexto social que facilitan versus las que previenen los procesos naturales de la auto-motivación y el desarrollo psicológico saludable. Específicamente, en ella se han examinado factores que amplían versus que reducen la motivación intrínseca, la autorregulación, y el bienestar. Los hallazgos de esta teoría, han llevado a postular tres necesidades psicológicas innatas – competencia, autonomía, y relacionarse – las cuales cuando son satisfechas producen la ampliación de la auto-motivación y la salud mental y cuando son frustradas llevan a la reducción de la motivación y el bienestar. Para el desarrollo de la investigación se ha tomado como fundamento teórico referencial la teoría bifactorial de Herzberg, que considera de forma análogo a la motivación intrínseca como la inclinación natural hacia la asimilación, el alcanzar dominio, el interés espontáneo, y la exploración que son tan esenciales para el desarrollo cognitivo y social que representan una fuente principal de disfrute y vitalidad a través de toda la vida (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1993; Ryan, 1995) y, el término motivación extrínseca referida al desempeño de una actividad a fin de obtener algún resultado separable y, por lo tanto, contrasta con el de motivación intrínseca que se refiere al hacer una actividad por la satisfacción inherente que ocasiona la actividad por sí misma. A diferencia de algunas perspectivas que perciben la conducta motivada extrínsecamente como invariablemente no autónoma, la TAD propone que la motivación extrínseca puede variar grandemente en su autonomía relativa (Ryan & Connell, 1989; Vallerand, 1997). Bajo estas orientaciones teóricas se procedió a la elaboración de la matriz de variables, dimensiones, indicadores, ítems, técnica e instrumentos de investigación.

Herzberg (1959), señala que los *factores higiénicos o factores extrínsecos*, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por

mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción. (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Robbins, S., & Judge, T. 2013).

Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de

"desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Por lo tanto la *Teoría de Higiene-Motivacional*, demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la motivación laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, f., Mausner, B., & Snyderman, B.B., 1959). 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).

Fernández (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, 1976). 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.

2.2.2. Teoría de Engagement

Desde el punto de vista de las teorías psicosociales, argumenta que este concepto es de origen motivacional, mientras que otras coinciden en afirmar que su desarrollo concierne a lo social, a continuación se plantea dos teorías que intenta explicar este fenómeno:

2.2.2.1. El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL)

Al existir una correlación negativa entre el burnout y el engagement, sus consecuencias psicológicas son altamente diferentes, sin embargo analizarlas simultáneamente, permite tener una visión tanto de los indicadores de bienestar en el trabajador como de los que causan desazón, es necesario pues que dicho análisis se realice en conjunto pues ambos conceptos, están negativamente relacionados entre sí, y además teniendo en cuenta lo negativo y lo positivo de la realidad, podemos apreciarla de forma más fidedigna de acuerdo con las premisas de la aproximación holística de la psicología ocupacional (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 132).

En este entendido los recursos laborales son aquellas características físicas, psicológicas, sociales u organizacionales del trabajo que contienen tres connotaciones de acuerdo con Salanova y Schaufeli (2009):

1. Funcionales en la consecución de los objetivos, por ejemplo, la participación mejora la calidad de las decisiones, la autonomía aumenta la eficacia.

2. Reducen las demandas laborales y con ello los correspondientes costes fisiológicos y psicológicos por ejemplo la ayuda de un colega puede reducir el volumen del trabajo.
3. Estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo, por ejemplo el aprendizaje de nuevos conocimientos y capacidades.

En este entendido, los recursos laborales son indispensables para hacer frente a las demandas laborales y estos a su vez, en palabras de Salanova y Schaufeli, (2009), están conformados por los recursos físicos que hacen referencia a los equipos de oficina ergonómicamente bien diseñados, climatización, herramientas adecuadas de trabajo, tecnología adaptadas, etc.; también por los recursos de tarea, variedad de tareas, claridad del rol, autonomía en el puesto de trabajo, así mismo los recursos sociales, que es el apoyo social de los colegas, el espíritu de trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones; por su parte los recursos de la organización como oportunidades de participación en proyectos retadores, de formación, las perspectivas de poder desarrollar carrera profesional, y finalmente los recursos trabajo-familia, familia-trabajo, mediante la flexibilización horaria y el apoyo social por parte de la pareja.

2.2.2.2. El Papel de los Recursos Personales en la predicción del Engagement

El estudio de los recursos personales como una fuente de Engagement, se entienden como “aquellas características positivas de las personas que tienen

la capacidad de reducir o amortiguar el potencial impacto negativo de las demandas, pero que a la vez como los recursos laborales, pueden ser origen por sí mismo de procesos positivos como el crecimiento personal y profesional” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 149).

Bakker y Demerouti, señalan que los recursos laborales se relacionan directamente con los personales (p. ejemplo, optimismo, autoeficacia, resiliencia, y autoestima), de manera que estos últimos hacen movilizar los recursos laborales y generan más engagement y un mejor desempeño, lo que a su vez incrementará los recursos tanto laborales como personales en el futuro (Bakker & Demerouti, 2008, citados por Salanova & Schaufeli, 2009, p. 150).

Respecto a lo anterior, se puede afirmar que existe una relación inseparable entre un recurso y otro, pero que los recursos laborales, son dependientes de los personales, pues al conseguir un máximo desarrollo de los recursos personales, los resultados para con los laborales, pueden alcanzar niveles deseables, para alcanzar el bienestar ideal para cada trabajador. Ahora bien, de acuerdo con lo expuesto aquí, resulta necesario ahondar en este punto sobre el enfoque que tiene el engagement dentro de la esfera laboral, por constituir un elemento fundamental, para la creación de un ambiente sano dentro de la organización y permitir el crecimiento personal y espiritual del ser humano, en su relación intrínseca con su trabajo. Por su parte la psicología humanista “aporta al engagement la consideración del ser humano como el centro de interés, en este caso, en el ámbito laboral, analizando sus valores, la percepción que tiene de sí mismo en el trabajo y sus respuestas ante las

dificultades en la organización” (Cárdenas & Jaik, 2014, p. 25), entendiendo que de acuerdo al concepto de autoeficacia que este tenga de su trabajo puede aumentar los niveles de confianza para desarrollar su labor, incrementando los niveles de engagement, percepción que puede variar dependiendo el grado de necesidades que el trabajo represente para cada ser humano.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Engagement

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. De acuerdo con el diccionario Merriam-Webster, el Engagement es una “implicación o compromiso emocional” (Salanova & Shaufeli, 2009, p: 93), estos mismo autores señalan que las connotaciones diarias de este concepto se remontan a la vinculación, implicación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo, y la energía (Salanova & Shaufeli, 2009, p. 93).

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).

La dimensión del Engagement, relacionada con el vigor, y la dedicación constituyen los polos opuestos de agotamiento y cinismo, y aunque la absorción de se ha relacionado con la ineficacia profesional, se ha aceptado que el continuo que va desde el cansancio hasta el vigor se denomina energía, mientras que el continuo que se extiende desde el cinismo hasta la dedicación se conoce como identificación (González, 2008), de manera pues que el trabajador que percibe su trabajo como algo estresante y demandante, es un trabajador con burnout, mientras que aquel que encuentra el suyo como retador y con sentido propio resulta ser un empleado con Engagement, en tal sentido, el Engagement se identifica por un alto nivel de energía e identificación con el trabajo, mientras que el burnout resulta ser todo lo contrario un bajo nivel de energía y una baja identificación con el trabajo (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011, p. 438), dichos conceptos son los que se pretenden identificar en el personal administrativo que se estudió, haciendo mayor énfasis en las dimensiones del Engagement: vigor, dedicación y absorción, con el fin de establecer su relación o no con las condiciones laborales en las que desarrollan su labor.

El Engagement, se erige como el estado mental persistente que se relaciona con el trabajo y con el vigor, la dedicación y la absorción (Salanova y Shaufeli, 2009); este término es de constante uso en el campo laboral, debido que ha posicionado el trabajo en una de las fuentes más importantes para el desarrollo de todas las capacidades personales y psicológicas que puedan poseer los colaboradores.

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 enérgica y eficazmente unidos a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia.

Schaufeli, & Bakker (2010), 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).

Para el caso del presente estudio se conceptuó 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 & Bakker, 2003).

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

- **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.

- ***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.
- ***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.

2.4. Definición de términos básicos

A. Factor extrínseco

Cuando lo que a uno le motiva no es hacer la actividad, sino el reconocimiento al final de ella por un trabajo bien realizado.

B. Factor intrínseco

Son aquellos que se basan en la realización de la actividad en sí misma.

C. Motivación laboral

Comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a 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, 1999, p. 35).

D. Engagement

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 con el engagement del personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.

2.6. Identificación y clasificación de las variables

Las variables identificadas son:

2.6.1. Variable Independiente:

✓ *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.

2.6.2. Variable dependiente:

✓ *Engagement.*

b) Por la función que cumple en la hipótesis es variable dependiente de la relación, pues cumple la función de relacionarse con la motivación laboral. Se establece una relación entre A con B.

CAPITULO 3

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

En el capítulo 3 denominado procedimiento metodológico se realizó la descripción de la unidad de análisis, el tipo y diseño de la investigación, la población, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos aplicados para la obtención de los resultados y se presenta además la matriz operacional de variables.

3.1. Unidad de análisis, tipo y diseño de la investigación

3.1.1. Unidad de análisis

Para los fines de la investigación, se consideró como unidad de análisis al personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.

3.1.2. Tipo de investigación

La presente investigación es básica, tuvo como propósito ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad sobre la motivación laboral y el engagement en el personal 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, se obtuvo generalizaciones cada vez mayores; por ejemplo la correlación entre la motivación laboral con el engagement.

3.1.3. Diseño de la investigación

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

El diseño de investigación se muestra en la figura 1.

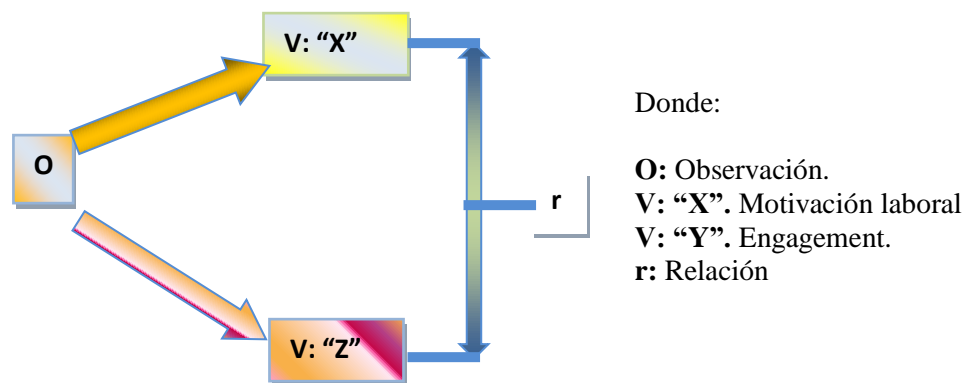


Figura 1. Diseño de investigación.

3.1.4. Nivel de investigación

Descriptivo – correlacional, analizando a partir de la revisión bibliográfica de la motivación laboral y 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 estableció la relación con el engagement en sus componentes: vigor, dedicación y absorción que se presentan en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.

3.1.5. Por su momento de realización de la investigación

Investigación transeccional, porque respondió a un periodo análisis de tiempo determinado (marzo - mayo de 2017).

3.3. Población de estudio

Para los fines de la investigación, se contó con una *población de estudio por conveniencia* no probabilístico. Éste consistió en seleccionar a las unidades de información. Esta conveniencia se realizó porque a la investigadora le resulta viable examinar a los colaboradores administrativos seleccionados, por la proximidad a su localización, acercamiento afectivo y de información. Los colaboradores seleccionados como población de estudio, estuvo constituida por 61 colaboradores administrativos que realizan su labor en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.

Tabla 1. Colaboradores seleccionados como población de estudio de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Categoría	Cantidad
Administrativo	61
Total	61

Fuente: Registro de colaboradores de la UPAGU, 2017.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2. Matriz Operacional de Variables e Indicadores

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
Variable independiente: Motivación Laboral (X).	X.1. Factores Higiénicos	X.1.1. Beneficios y servicios sociales.	X. 1.1.1; X. 1.1.2; X. 1.1.3; X. 1.1.4; X. 1.1.5	a. Nunca b. Casi nunca c. No sabe/ no responde d. Casi siempre e. Siempre
		X.1.2. Supervisión	X.1.2.1; X.1.2.2; X.1.2.3	
		X.1.3. Las condiciones físicas y ambientales de trabajo	X.1.3.1; X.1.3.2; X.1.3.3.	
		X.1.4. Salario	X.1.4.1	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
	X.2. Factores Motivacionales	X.2.1. Realización	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;	a. Nunca b. Casi nunca c. No sabe/ no responde
		X.2.2. Reconocimiento	X.2.2.1; X.2.2.2; X.2.2.3; X.2.2.4; X.2.2.5	d. Casi siempre e. Siempre
		X.2.3. Progreso Profesional	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. Responsabilidad	X.2.4.1; X.2.4.2; X.2.4.3; X.2.4.4; X.2.4.5;	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
Variable dependiente: Engagement (y)	Z.1. Vigor	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de energía en el trabajo. • Niveles de persistencia en el trabajo. • Nivel de deseo de esforzarse en el trabajo. 	Z.1.1.; Z.1.2.; Z.1.3.; Z.1.4.; Z.1.5.	a. Nunca b. Casi nunca c. No sabe/ no responde d. Casi siempre e. Siempre
	Z.2. Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de significado del trabajo. ✓ Nivel de entusiasmo en el trabajo. ✓ Nivel de inspiración en el trabajo. ✓ Nivel de orgullo. 	Z.2.1.; Z.2.2.; Z.2.3.; Z.2.4.; Z.2.5.; Z.2.6.	
	Z.3. Absorción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de concentración y felicidad en el trabajo. ➤ Nivel de sensación de que el tiempo pasa volando. 	Z.3.1.; Z.3.2.; Z.3.3.; Z.3.4.; Z.3.5.; Z.3.6.	

Fuente: Elaboración propia, enero 2017

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a. Encuesta a colaboradores administrativos de la Universidad Antonio Guillermo Urrelo S.A.C

Esta técnica se desarrolló a través de la aplicación de formularios sobre motivación laboral y engagement a colaboradores administrativos 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 fue:

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

Excepto para los items 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

Items 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 involucraron 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 sobre el Engagement

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

El instrumento tuvo 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 consideraron para su evaluación son las siguientes:

a) **Vigor:** se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras trabaja (Maslach, 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 y Bakker, 2002^a; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y 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 y 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.

3.6. Procesamiento de los datos

Para el análisis de los indicadores de cada variable de estudio: motivación laboral y engagement a colaboradores administrativos 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 será sometida al tratamiento por “técnicas de análisis matemático”, principalmente de carácter estadístico descriptivo – inferencial para determinar el grado de asociación entre la motivación laboral y el *engagement*, se aplicó el análisis de Regresión Múltiple Jerárquico, con la finalidad de evaluar el nivel de determinación o influencia entre las variables antes indicadas.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Características del grupo de estudio

Se evaluó a 61 administrativos y ninguno de éstos fueron excluidos, por la cercanía, accesibilidad y disponibilidad de la investigación, de ello el 53.0% son del sexo masculino y 47.0% son femenino.

En cuanto a la condición laboral de los administrativos se tiene que, el 80,3% son contratados y tan solo un 19,7% son nombrados. (Ver figura 2)

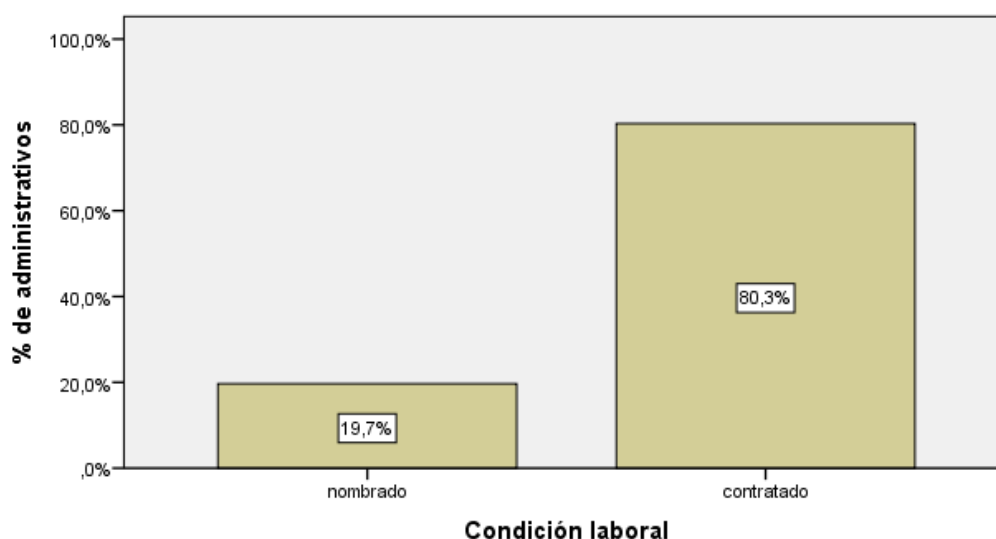


Figura 2. Condición laboral de los administrativos de la UPAGU.

En la figura 3, se describe la muestra de administrativos según el tiempo de servicios. De ahí que existe un importante número de administrativos que permanecen en la organización entre cuatro a cinco años (31,1%) y entre seis y diez años (27,9%). Respecto a los administrativos con menor tiempo de servicios, aquellos con menos de un año representan el 13.1% y quienes tienen entre dos y tres años, el 14,8%.

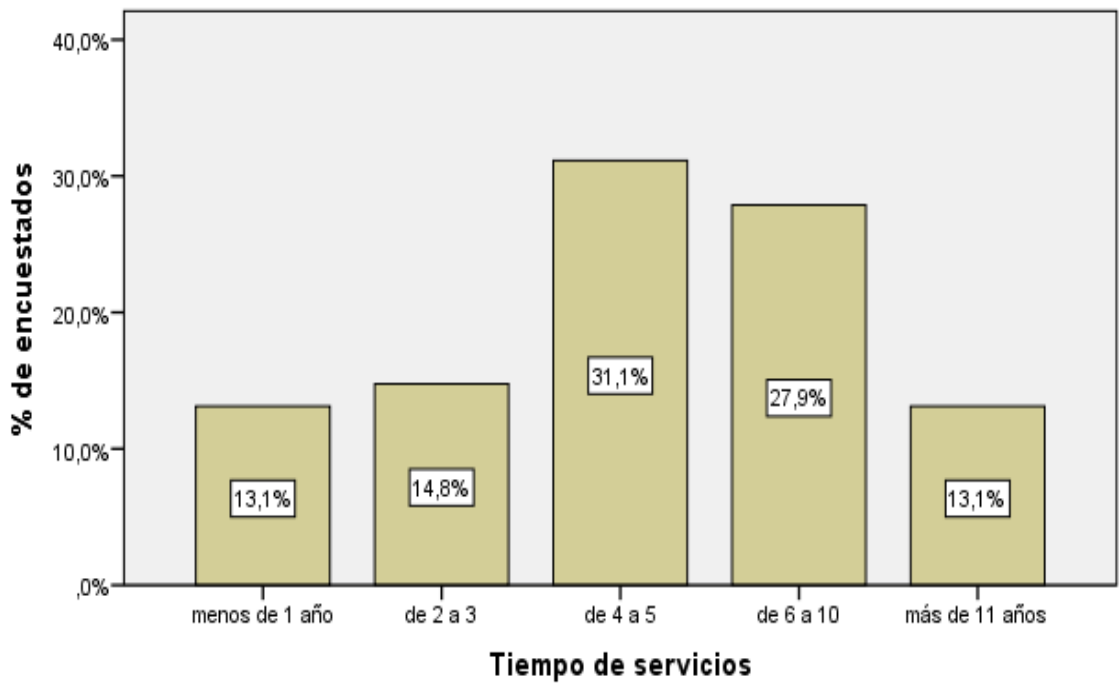


Figura 3. Tiempo de servicio de los administrativos en la UPAGU.

Existe un número importante de administrativos que ocupan su actual cargo por menos de seis meses (24,6%). De igual modo es el caso de aquellos administrativos que están en su cargo actual entre uno y dos años (21,3%) o entre tres y cinco años (37,7%). Sin embargo, también existen un significativo número de administradores cuyo cargo en la organización superan los seis años (Ver figura 4)

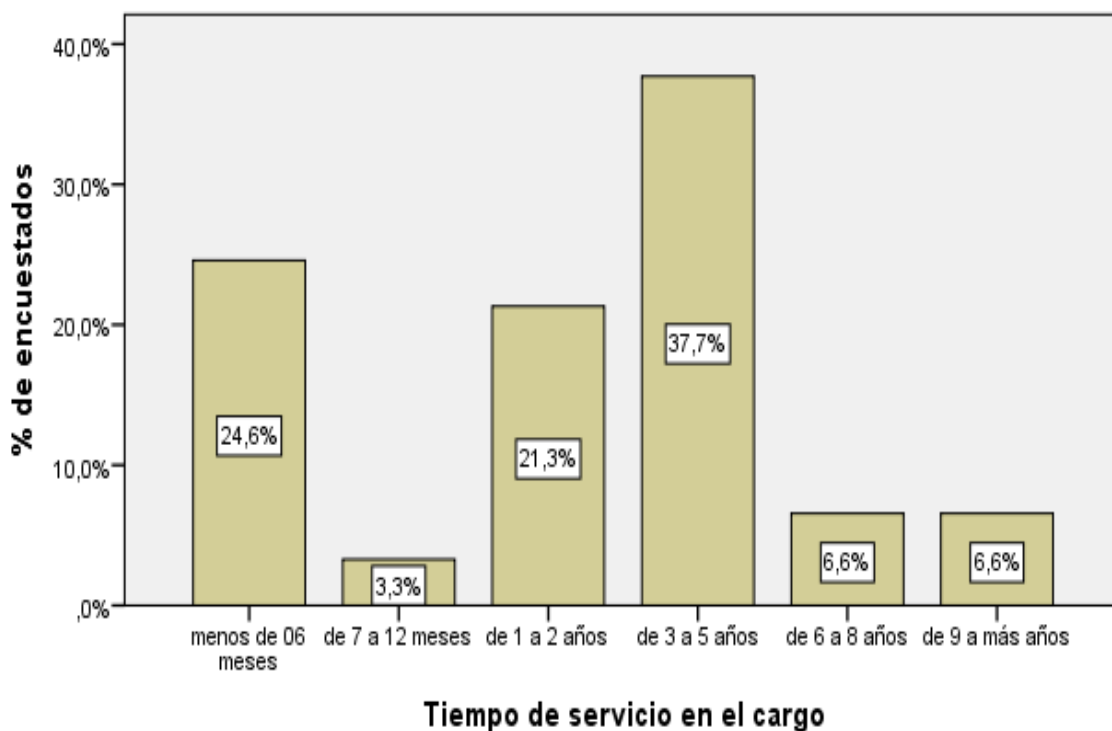


Figura 4. Tiempo de servicio en el cargo de los administrativos de la UPAGU.

4.2. Análisis de resultados

4.2.1. Motivación laboral

En la figura 5, se presenta el nivel de motivación laboral de los administrativos, al respecto, se halló que el 50,82% se encuentra en el nivel medio, mientras que 24,59%, en el nivel bajo y el 24,59% alcanzó el nivel alto de motivación laboral.

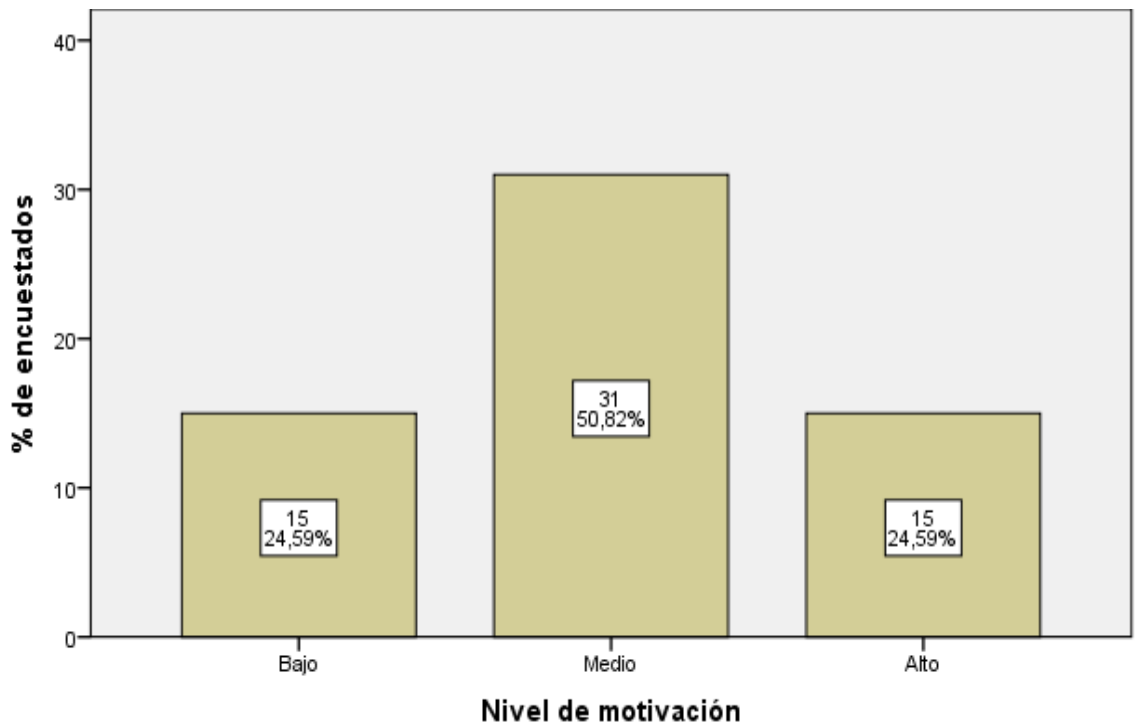


Figura 5. Motivación laboral de los administrativos de la UPAGU.

En la figura 6, se presenta el nivel de factor higiénico de los administrativos, al respecto, se halló que el 45,90% se encuentra en el nivel medio, mientras que 2,51%, en el nivel bajo y el 24,59% alcanzo el nivel alto de motivación laboral.

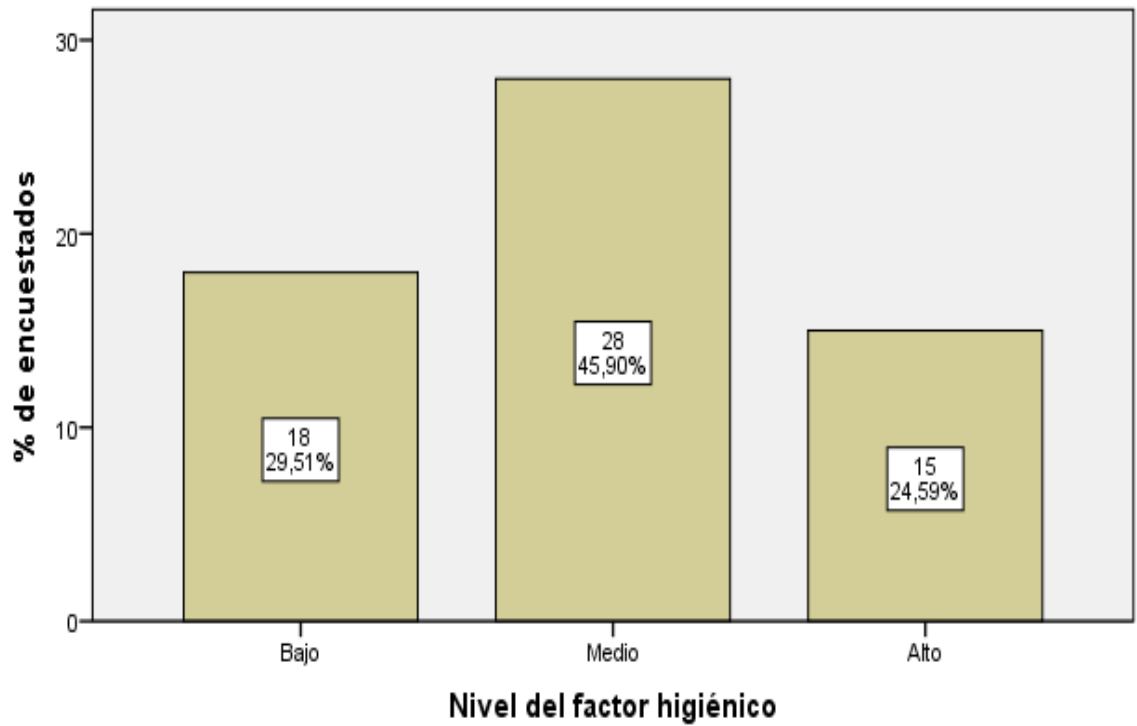


Figura 6. Nivel de factor higiénico de los administrativos de la UPAGU.

En la figura 7, se presenta el nivel de factor motivacional de los administrativos, al respecto, se halló que el 45,90% se encuentra en el nivel medio, mientras que 29,51%, en el nivel bajo y el 24,59% alcanzo el nivel alto de motivación laboral.

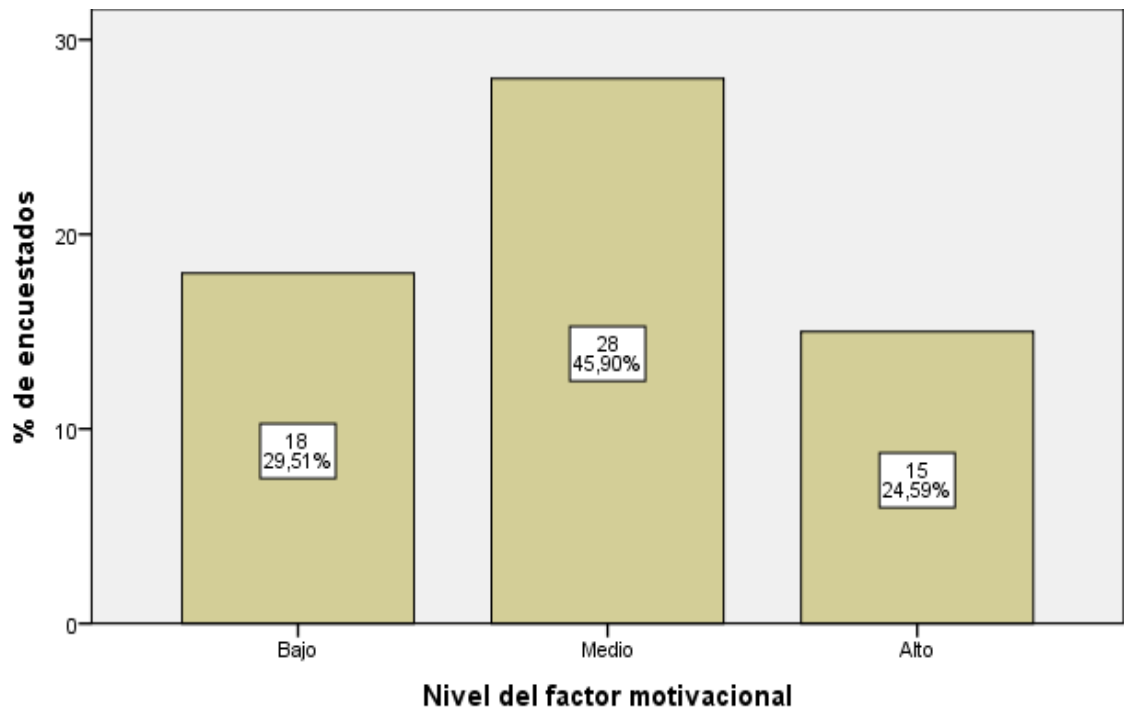


Figura 7. Nivel de factor motivacional de los administrativos de la UPAGU.

4.2.2. 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).

Según la figura 8, se muestra que el 49,18% del personal administrativo manifiesta que el nivel de engagement es medio ya que no se identifican en su totalidad con su trabajo, el 26,23% de los encuestados mencionan que bajo esto lo relaciona con la ineficacia profesional, agotamiento y cinismo y el 24,59% mencionan que es alto identificando por un alto nivel de energía e identificación con el trabajo.

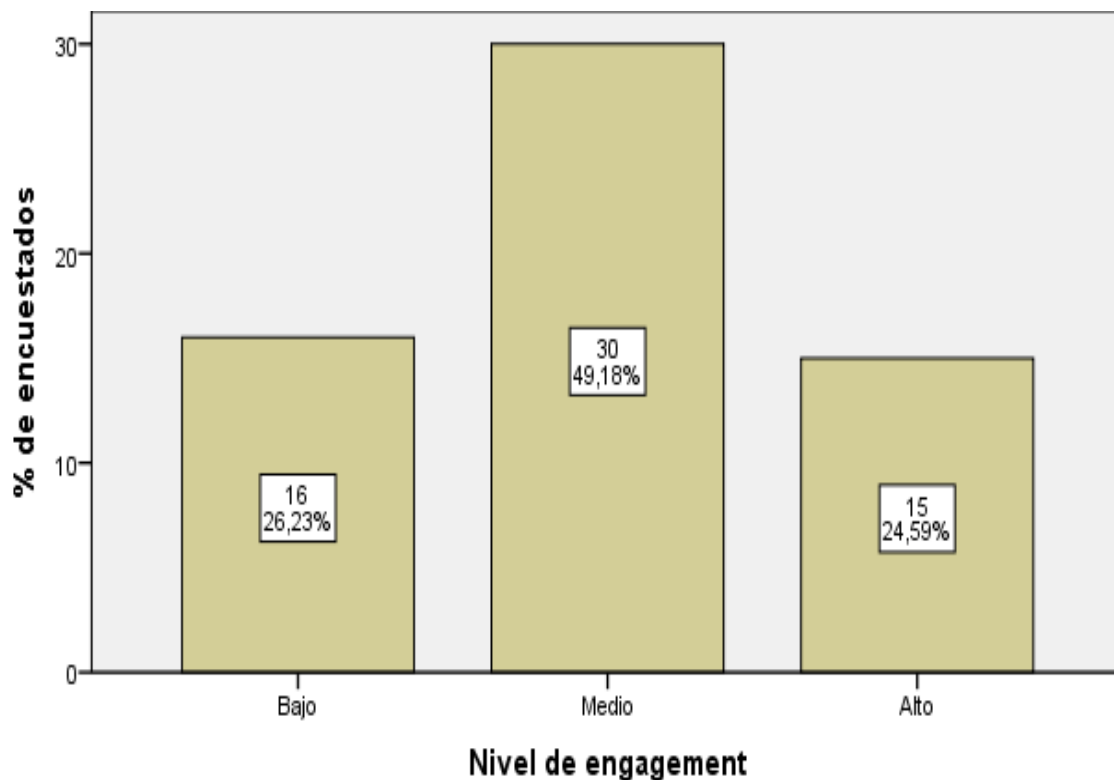


Figura 8. Engagement en el personal administrativo de la UPAGU.

En la figura 9, se observa que el nivel de vigor – engagement según las encuestas aplicadas a los administrativos es alto con un 67,21% 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 el 32,79% de los encuestados consideran que es bajo, esto se refiere a la energía como opuesto al agotamiento e incluso cuando aparecen dificultades en el camino.

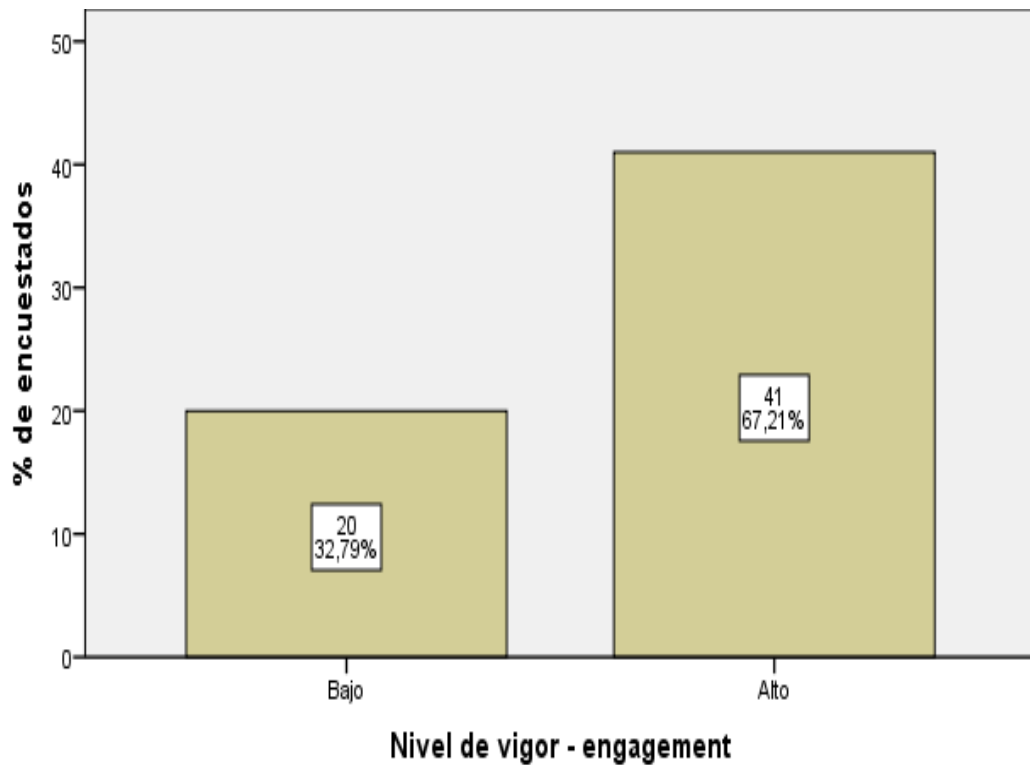


Figura 9. Nivel de vigor – engagement del personal administrativo de la UPAGU.

En la figura 10, se puede apreciar que el 72,13% de los administrativos mencionan que el nivel de dedicación – engagement es alto ya que 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 y un 27,87% mencionan que este nivel es bajo por la dedicación al involucrarse es bajo, no se sienten orgullosos e inspirados en el trabajo y se caracteriza por un deficiente entusiasmo para afrontar los desafío.

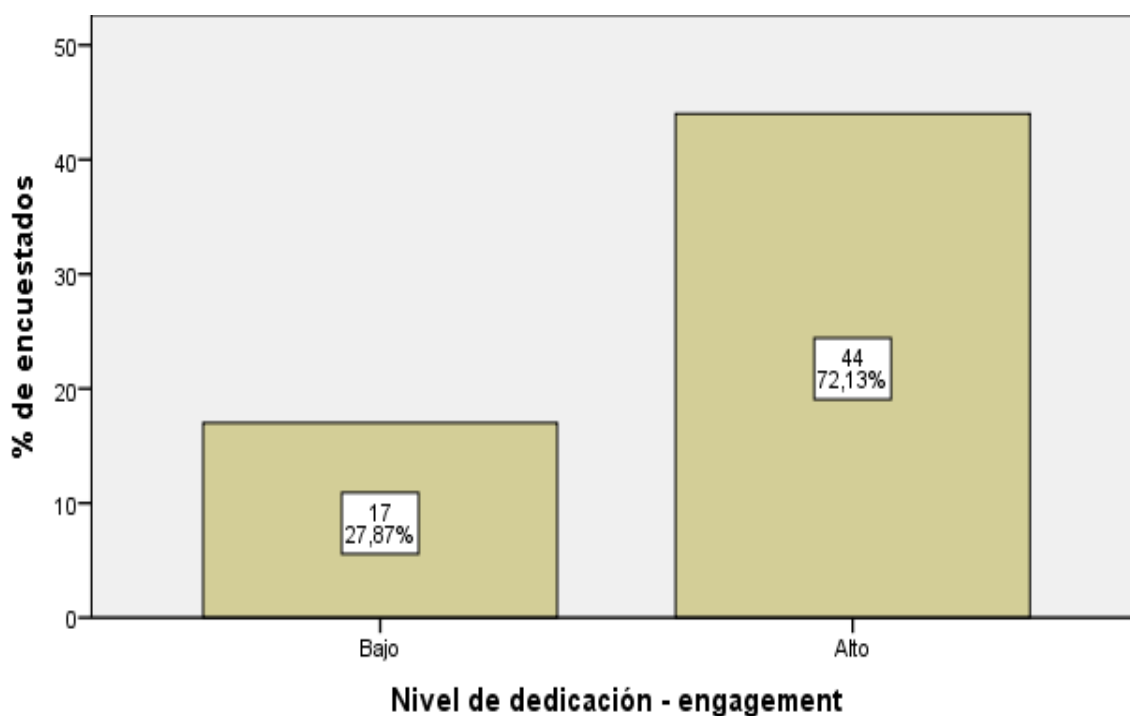


Figura 10. Nivel de dedicación – engagement del personal administrativo de la UPAGU.

En la figura 11, se puede apreciar que el 44,89% de los administrativos mencionan que el nivel de absorción – engagement es medio porque está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando” y no se tienen dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, un 36,07% mencionan que este nivel es bajo porque manifiestan un estado de concentración deficiente, de sentimiento de que el tiempo no pasa rápidamente y tienen dificultades para desligarse del trabajo y un 22,97% mencionan que el nivel es alto ya que sienten la sensación de disfrute y realización.

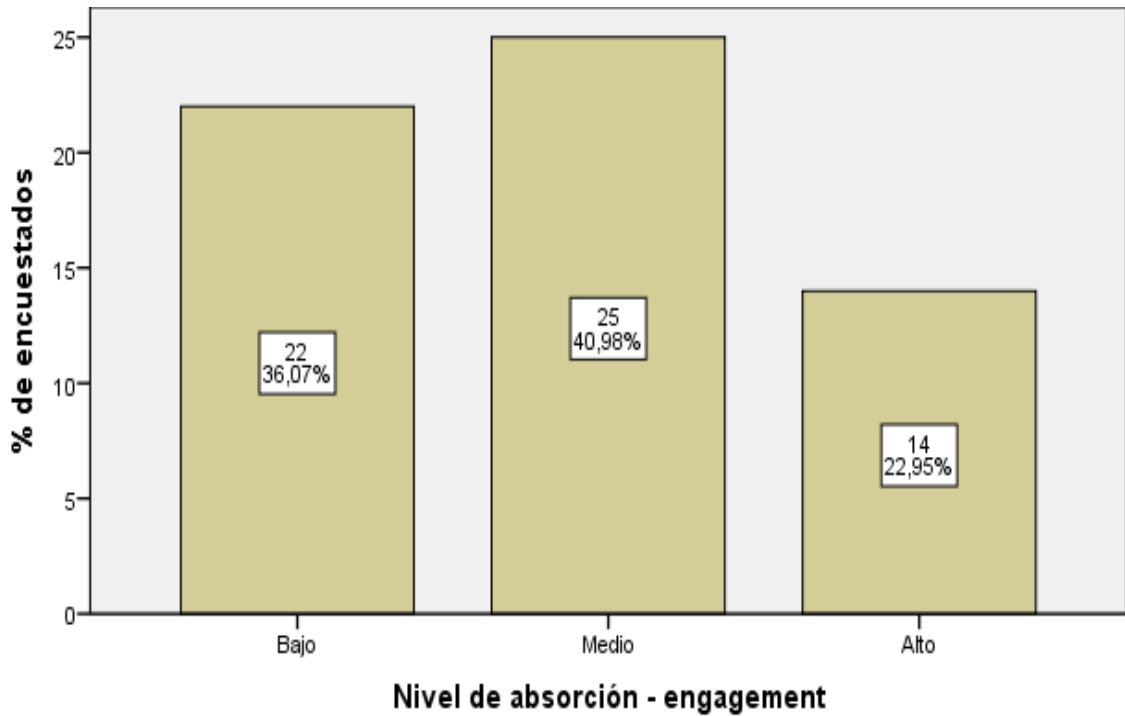


Figura 11. Nivel de absorción – engagement del personal administrativo de la UPAGU

4.2.3. Correlación motivación laboral y el engagement

Análisis inferencial entre la motivación laboral y el engagement de los administrativos.

1. Hipótesis estadísticas general:

H₀: La motivación laboral no se relaciona directamente con el engagement del personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.

H₁: La motivación laboral se relaciona directamente con el engagement del personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.

2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05 \text{ (5 \%)}$$

3. Estadística de Prueba

Probabilísticamente, si P-valor < 0.05, entonces es significativo al 95% de confianza estadística, con lo cual se rechaza H_0 y acepta H_1 .

Tabla 3. Correlación entre la motivación laboral y el engagement

		MOTIVACIÓN	
		LABORAL	ENGAGEMENT
MOTIVACIÓN	Correlación de Pearson		1
LABORAL	Sig. (bilateral)		,633**
	N	61	61
ENGAGEMENT	Correlación de Pearson	,633**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	61	61

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

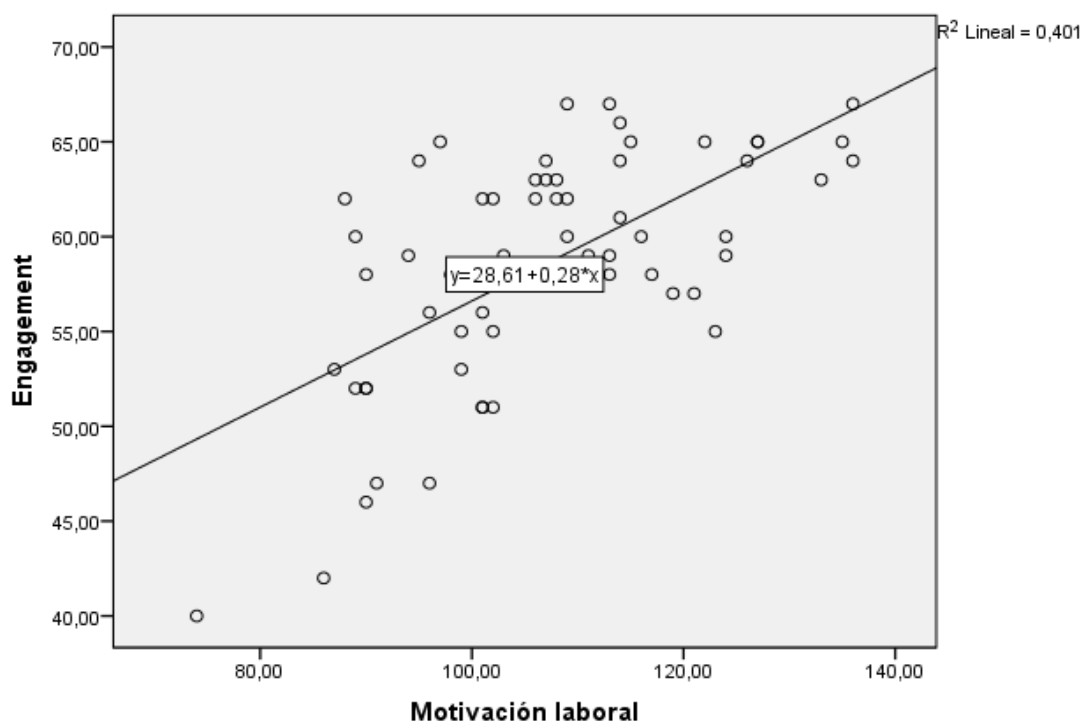


Figura 12. Diagrama de dispersión para la Motivación Laboral y el Engagement.

Análisis:

El análisis de la correlación de Pearson, señala que el P-valor = 0,000 < 0.05, con lo cual el resultado es significativo al 95% de seguridad estadística. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H_1): existe una relación directa significativa entre la

motivación laboral y engagement del personal administrativo. La magnitud de esta correlación es de 63.3% (0,633), correspondiente a una correlación positiva considerable. El coeficiente de determinación indica que la variable motivación laboral explica a la variable engagement en un 40,1 %, el 59,9 % restante se debe a variables extrañas.

Interpretación:

La motivación laboral se relaciona directamente (o influye positivamente) con el engagement del personal administrativo de la UPAGU, es decir, es importante mejorar la motivación laboral para que a la vez mejore el engagement de los administrativos.

DISCUSIÓN

Las personas son sin duda el recurso más importante de cualquier organización, es por ello que en todo momento se deben realizar esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales. La perspectiva hacia el trabajador en las empresas ha cambiado en los últimos años, el factor humano se ha convertido en un elemento inestimable para las empresas, que al impulsar su desarrollo y crecimiento reafirma una ventaja competitiva para organización, siendo vital que sus administrativos se sientan comprometidos con el desarrollo de sus funciones, con las responsabilidades a su cargo e identificados con la organización (Martínez, 2014, pág. 1).

Los resultados hallados describen la relación existente entre Motivación Laboral (factores higiénicos y motivacionales) y el engagement (vigor, dedicación y absorción), así como sus niveles, en una población de 61 administrativos entre varones y mujeres, quienes en su mayoría cuentan con un tiempo de servicio de 4 a 5 años, se encuentran en condición de contratados (80,3%) y desempeñan actividades administrativas en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C de Cajamarca.

La hipótesis central de la investigación, señala que existe una relación directa entre la motivación laboral con el engagement del personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., de Cajamarca, los resultados indican que existe una relación directa entre ambas variables, es decir que el

incremento o disminución de los niveles de una influirá directamente en los niveles de la otra.

En cuanto a motivación laboral, los resultados obtenidos muestran que el mayor porcentaje de administrativos tiene un nivel medio (50,82%), un 24,59% muestra un nivel bajo y por otro lado un 24,59 de administrativos presenta un nivel alto, lo cual indica, que el administrativos se preocupa por cumplir su trabajo en base a la normas de la empresa, involucrándose en los objetivos de la misma siendo eficaz, pero no es retroalimentado constantemente por su buena labor lo cual le hace sentir una insatisfacción profesional y no le brinda posibilidades de desarrollar sus competencias en un ambiente organizacional propicio. De acuerdo a lo expresado por Egúsquiza (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.

Se determinó además que los factores con mayor relevancia en la motivación de los administrativos de la institución son higiénicos: el 45,90% considera un nivel medio referido a los beneficios y servicios sociales, el 29,51% considera que es bajo por el salario y supervisión y un 24,59% considera que es alto en cuanto a las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

En cuanto a los factores motivacionales se obtuvo que el 45,90% considera un nivel medio referido al progreso profesional (capacitaciones) y responsabilidad, el

29,51% consideran un nivel bajo referido a los reconocimientos y el 24,59% consideran un nivel alto en cuanto a realización.

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.

Los resultados anteriores indican que los administrativos 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.

En concordancia con lo expresado por Chiavenato (2009), podemos 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.

Con respecto al Engagement tenemos que un mayor porcentaje de administrativos presenta un nivel general medio (49,18%), seguido por un nivel bajo (26,23%), y un 24,59% representa un nivel alto; tendencia que se repite en sus tres componentes; así el componente vigor presenta un 67,21%, el componente de dedicación 72,13% y de absorción 40,96% en el nivel medio. Lo cual indica que en general, existe una relación intensa donde el individuo siente obligación y lealtad para con la organización, es decir se encuentra involucrado, siente, además haber hecho inversiones en esta, pero de darse el caso, considera medianamente factible alcanzar otras alternativas al abandonar la empresa, aunque en muchos casos exista algún costo asociado.

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.

Al analizar la correlación entre Motivación Laboral y el Engagement, encontramos que existe una correlación significativa ($r = 0,633$).

Finalmente, es importante indicar que, existen estudios que indican que “la motivación laboral 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 debemos 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 administrativos tienen un tiempo de servicio entre 4 y 5 años y ocupan puestos específicos de administrativos y lo mismo ocurre con la motivación laboral, cuyo nivel es bajo, esto indicaría que los administrativos no sienten que la institución satisfaga en gran manera sus expectativas laborales y por ende no han llegado a identificarse con ésta 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.

CONCLUSIONES

1. Existe una correlación positiva considerable ($r=0,633$) significativa ($p<0,001$) entre la Motivación Laboral y el Engagement del personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C; es decir, a mayor Motivación Laboral, mayor será el Engagement.
2. En lo relacionado a los factores de la Motivación Laboral del personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., se obtuvo que el nivel de motivación el 50,82% del personal administrativo se encuentra en nivel medio, los factores higiénicos, que son la condiciones que rodean a las personas, los de mayor influencia en los colaboradores son servicios y beneficios sociales con un nivel medio que representa el 45,90%.
3. Los resultados referentes al nivel del factor motivacional, revelan que el 45,90% del personal administrativo presentan un nivel medio, el 29,51 % un nivel bajo, y un 24,59% representan un nivel alto, lo que significa que la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de los administrativos para alcanzar determinados objetivos son bajos.
4. Con respecto a los componentes del engagement en los administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C, se identificó que de los tres, dos se encuentran en un nivel alto, así se tiene el nivel de vigor con el

porcentaje más alto (67,21%) y el nivel de dedicación con 72,13% y el nivel de absorción obtuvo un nivel medio con 40,96%.

5. Se determinó que existe una correlación entre los factores de higiénicos y motivacionales de la Motivación Laboral y los componentes de vigor, dedicación y absorción del Engagement; así, los principales factores que influyen en la motivación laboral de los administrativos, son los factores higiénicos (beneficios y servicios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales del trabajo y el salario) con el factor motivacionales (realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad) obteniendo un ($r=0,633$).

SUGERENCIAS

1. A los directivos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C, de Cajamarca, a través de las oficinas de recursos humanos se sugiere, tener en cuenta las variables Motivación Laboral y Engagement, para implementar programas de intervención que ayuden a incrementar los niveles de éstas en el personal administrativo, permitiéndoles mayor compromiso con los objetivos organizacionales.
2. A la Gerencia General de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., y oficinas encargadas de gestión del talento humano, se sugiere, poner especial énfasis en fortalecer los servicios y beneficios sociales, y propiciar la creación de políticas y programa de incentivos laborales, que generen una línea de carrera por meritocracia dentro de la universidad, que ayude al cumplimiento de sus metas personales.
3. A la Gerencia de General de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C., en coordinación con Gerencia de Personal y al Área de Bienestar Universitario, se sugiere, promover actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional , necesarias para el fortalecimiento de la cultura organizacional y organizar cursos de capacitación para mejorar su rendimiento.
4. A los profesionales interesados en profundizar en este tipo de estudios se sugiere aplicar instrumentos adicionales de valoración cualitativa como entrevistas a profundidad y focus groups, para poder obtener mayor información de los factores de la Motivación Laboral y Engagement.

REFERENCIAS

- Andrade, V. & Arenas, F. (2013). *Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia*. Recuperada de http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_11637_v16n1art4.%204%20ACTA%20Vol.%2016%20No.%201.pdf
- Arce, A. M. & Cornelio, S.O. (2016). *Relación Motivación Laboral con el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C*. Tesis para Grado Académico de Magíster en Administración Estratégica de Negocios con Mención en Gestión Empresarial de la Escuela de Post Grado “UPAGU. Cajamarca – Perú.
- Arias. (Marzo de 2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista de Contaduría y Administración*, 200. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Arias, V. L. (2003). El compromiso organizacional y su relación con lagunos factores demográficos. 6(2).
- Bakker, A, B. & Demerouti, E. (2008). *The Job Demands-Resources model: Satte of the art*. *Journal of Managerial Pscology*, 22, 309 – 328.

- Bakker, A., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2011). *¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?* CiencTrab. Jul-Sep; 13 [41]: 135-142).
- Blau, P. y. (1963). *Formal organizations: a comparative approach*. Londres.: BPM Latam.. Recuperado el 28 de 01 de 2017, de <http://blog.bpm-latam.org/2008/06/optimizacin-de-procesos-parte-i.html>
- Brunner, J. (2010). *Educación Superior en América Latina*. Santiago: Centro de Políticas Comparadas en Educación.
- Cabanillas, M. A. & Biancato, Y.B. (2016). *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.* Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración, en la Escuela de Post Grado “UPAGU. Cajamarca – Perú.
- Cárdenas, T. J.; Jaik, A. (2014). *Engagement, ilusión por el trabajo. Un modelo teórico conceptual*. Primera edición. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- 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, 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*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: The McGraw-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. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Delgado, C. (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.
- 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, 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.

Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.

PETROLERA MATURÍN, MONAGAS JUNIO/NOVIEMBRE 2010.

Herzberg, f., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons. In *Work and the nature of man*, F. Herzberg (1973), New York: Mentor Book, pp. 91-111.

Kahn, William A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* *Academy of Management Journal*; Dec 1990; 33, 4; ProQuest pg. 692

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. (1era. Edición). México, McGraw-Hill.

Lens, W & Vandeensckiste, M. (2006). *Motivation: About the "Why" and "what for" of human behavior*. En K.Pawlik & G. d'Ydewalle (Eds.), *Psychological Concepts: An International Historical Perspective* pp. 249-270. Hove, UK: Psychology Press.

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. (1976). *The Nature and Consequencies of Job Satisfaction*, en M. Dunnette (De). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand Mc Nally.
- Manteca, A. & Durán, M. (2012). *Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales*. Recuperada de http://www.trabajosocialmalaga.org/archivos/revista_dts/51_3.pdf
- 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.
- 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. (2008). *Early predictors of job burnout and engagement*. *Journal of Applied Psychology*, p, 93.
- 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.
- Mijares, M. (2011). *Principales factores que influyen en el nivel de compromiso organizacional dentro de una empresa de outsourcing*. México.
- Molina, A. & Moreno, M. (2012). *Síndrome del burnout y engagement en profesionales del sistema penitenciario costarricense*. Recuperada de

<http://revistacienciasociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/137/05->

MOLINA.pdf

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.

Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.

Pérez, C. (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>

Robbins, s., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta Edición ed.). México: Pearson.

Ryan, R & Deci L. (2000). *Self- Determination Theory and the Facilitation of Istrinis Motivación, Socila Development, and Well-Being*. University of Rochester. Contemporary Educational Psychology 25, 54–67.

Reeve J. (2005). *Understanding Motivation and Emotion*. Nueva York: Harcourt Collage Publishers.

- 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. (2009). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos, *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (Noviembre de 2003). *Utrecht Work Engagement Scale UWES*. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B. y Enzmann, D. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71 (4), 331- 351.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Silva, Y., Carena, M. & Canuto, M. (2013). *Niveles de engagement y burnout en voluntarios universitarios*. Recuperada de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N108-3.pdf>

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *UWES Utrecht Work engagement Scale: test manual*. Unpublished manuscript, department of psychology, urtecht university.

Vila, N.; Küster, I.; Pardo, E. (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.

APÉNDICE:

Instrumentos de recojo 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 engagement 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 varios 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”

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

X.1 FACTORES HIGIÉNICOS	ESCALA DE VALORACIÓN				
X.1.1 BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
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.					
X.1.2 SUPERVISIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN				
	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
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.					
X.1.3 LAS CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES DE TRABAJO	ESCALA DE VALORACIÓN				
	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
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.					

X.1.4 SALARIO	ESCALA DE VALORACIÓN				
	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
X.1.4.1 Considero que mi salario es bajo.					
X.2 FACTORES MOTIVACIONALES	ESCALA DE VALORACIÓN				
X.2.1 REALIZACIÓN	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
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.					
X.2.2 RECONOCIMIENTO	ESCALA DE VALORACIÓN				
X.2.2 RECONOCIMIENTO	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
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.					
X.2.3 PROGRESO PROFESIONAL	ESCALA DE VALORACIÓN				
X.2.3 PROGRESO PROFESIONAL	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
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.					
X.2.4 RESPONSABILIDAD	ESCALA DE VALORACIÓN				
	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
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 con el engagement 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 varios 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 ENGAGEMENT

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.

