

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS.**

**TESINA PARA OBTAR EL GRADO ACÁDEMICO DE  
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**“EL ENGAGEMENT Y SU INFLUENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS FUNCIONARIOS DE LA  
MUNICIPALIDAD DE OROTINA, DURANTE EL PERIODO  
FEBRERO A MAYO DEL AÑO 2019”**

**SUSTENTANTE:**

**Viviana Murillo Solórzano**

**TUTORA:**

**M.Sc. Susana Araya Zamora**

**Mayo, 2019**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ii
ÍNDICE DE CUADROS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
DECLARACIÓN JURADA .....	xi
CARTAS DE APROBACIÓN DE LA TUTORA.....	xii
CARTAS DE APROBACIÓN DE LA LECTORA .....	xiii
CARTA DE APROBACIÓN DE FILÓLOGO .....	xiv
DEDICATORIA .....	xv
AGRADECIMIENTO .....	xvi
RESUMEN .....	xvii
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
1.1.1.    Antecedentes del problema .....	21
1.1.2.    Problematización .....	24
1.1.3.    Justificación del tema .....	26
1.2    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	28
1.3    OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.3.1    Objetivo general .....	29
1.3.2    Objetivos específicos .....	30
1.4    ALCANCES Y LIMITACIONES .....	31
1.4.1    Alcances.....	31
1.4.2    Limitaciones.....	31
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	32
2.1    CONTEXTO HISTÓRICO .....	33
2.1.1    Antecedentes de la organización.....	33

2.1.2	Misión.....	37
2.1.3	Visión.....	37
2.1.5	Valores.....	38
2.1.6	Organigrama.....	40
2.1.7	Detalle del organigrama.....	41
2.2	CONTEXTO TEÓRICO –CONCEPTUAL.....	44
2.2.1	Factor A, Variable independiente.....	44
2.2.2	Factor B, Variable dependiente.....	61
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....		73
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	74
3.1.1.	Finalidad (Teórica y/o aplicada).....	74
3.1.2.	Dimensión temporal (Transversal/longitudinal).....	75
3.1.3.	Marco (Mega, macro, micro).....	76
3.1.4.	Naturaleza (cuantitativa y/o cualitativa).....	77
3.1.5.	Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo).....	78
3.2.	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	80
3.2.1.	Sujetos.....	80
3.2.2.	Primera mano.....	80
3.2.3.	Segunda mano.....	80
3.3.	SELECCIÓN DEL MUESTREO.....	82
3.3.1.	Probabilístico y no probabilístico.....	83
3.3.2.	Población.....	85
3.3.3.	Muestra.....	86
3.4.	TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.....	86
3.4.1.	Cuestionario:.....	87
3.4.2.	Entrevista:.....	87
3.4.3.	Observación:.....	88
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	88
3.5.1.	Variable independiente: El engagement.....	89
3.5.2.	Variable dependiente: Productividad.....	91
3.5.3.	Cuadro de Operacionalización de las variables.....	94
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....		98

4.1.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE .....	99
4.1.1.	Descripción de los datos .....	99
4.1.2.	Interpretación o explicación de los gráficos .....	100
CAPÍTULO V .....		159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		159
5.1.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	160
BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA .....		168
Bibliografía .....		168
ANEXOS .....		171

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Fuentes de segunda mano .....	81
<b>Cuadro 2:</b> Distribución de la Población.....	85
<b>Cuadro 3:</b> Distribución de la muestra.....	86
<b>Cuadro 4:</b> Definición operativa del engagement.....	90
<b>Cuadro 5:</b> Definición operativa de la productividad.....	91
<b>Cuadro 6:</b> Operacionalización de las variables.....	94
<b>Cuadro 7:</b> Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo Específico 1 .....	161
<b>Cuadro 8:</b> Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo Específico 2 .....	164

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> ¿Género? .....	101
<b>Tabla 2</b> ¿Qué tipo de nombramiento tiene actualmente? .....	102
<b>Tabla 3</b> ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Municipalidad de Orotina? .....	103
<b>Tabla 4</b> ¿Área de la Institución en la que labora? .....	104
<b>Tabla 5</b> ¿Se siente entusiasmado con su trabajo? .....	105
<b>Tabla 6</b> ¿Se siente entusiasmado con cada una de las tareas que actualmente tiene asignadas? .....	107
<b>Tabla 7</b> ¿Le entusiasma ver que otro compañero triunfe laboralmente? .....	108
<b>Tabla 8</b> ¿Se siente orgulloso de trabajar en la Municipalidad de Orotina? .....	109
<b>Tabla 9</b> ¿Considera que su trabajo está lleno de significado y propósito? .....	110
<b>Tabla 10</b> ¿Su trabajo le inspira a realizar cosas nuevas? .....	111
<b>Tabla 11</b> ¿Considera que su trabajo está lleno de retos y dedicación? .....	112
<b>Tabla 12</b> ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo? .....	114
<b>Tabla 13</b> ¿Se considera una persona fuerte y vigorosa con su trabajo? .....	116
<b>Tabla 14</b> ¿Se considera una persona persistente para cumplir con los objetivos de la organización? .....	117
<b>Tabla 15</b> ¿Es constante en cada tarea que emprende, incluso cuando las cosas no van bien continua trabajando? .....	118
<b>Tabla 16</b> ¿Considera que su esfuerzo por el trabajo es valorado por la Municipalidad de Orotina? .....	120
<b>Tabla 17</b> ¿Considera que puede realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por la Institución? .....	122
<b>Tabla 18</b> ¿Actualmente se considera una persona completamente plena con el trabajo que desempeña? .....	123
<b>Tabla 19</b> ¿Considera que el tiempo pasa rápidamente mientras está trabajando? .....	125
<b>Tabla 20</b> ¿Considera que está involucrado o inmerso en su trabajo? .....	126
<b>Tabla 21</b> ¿Olvida todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo? .....	127
<b>Tabla 22</b> ¿Ha recibido por parte de su jefe algún reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo? .....	128
<b>Tabla 23</b> ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros? .....	129
<b>Tabla 24</b> ¿Considera que su jefe es un buen líder a seguir para lograr un mejor desempeño de su trabajo? .....	131
<b>Tabla 25</b> ¿Considera que su superior aporta el conocimiento necesario que le permita ser más productivo en su labor? .....	132
<b>Tabla 26</b> ¿En cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata? .....	133
<b>Tabla 27</b> ¿En la organización se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo? .....	135
<b>Tabla 28</b> ¿Se siente parte del equipo de trabajo del área donde labora? .....	135
<b>Tabla 29</b> ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? .....	137
<b>Tabla 30</b> ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo? .....	138
<b>Tabla 31</b> ¿Se encuentra motivado para realizar sus funciones? .....	139

<b>Tabla 32</b> ¿Su supervisor le brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo?	141
<b>Tabla 33</b> ¿Para el desempeño de sus labores considera que el ambiente de trabajo es?	142
<b>Tabla 34</b> ¿Considera que son negativas las relaciones entre todos los trabajadores?	143
<b>Tabla 35</b> ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?	145
<b>Tabla 36</b> ¿Considera que trabajar jornadas extraordinarias puede llegar afectar su productividad en la Institución?	147
<b>Tabla 37</b> ¿Se siente con capacidad para trabajar largas jornadas sin que le afecte física y emocionalmente?	149
<b>Tabla 38</b> ¿Cree usted que el trabajo que realiza para la Municipalidad de Orotina le ocasiona estrés?	151
<b>Tabla 39</b> ¿Considera que el estrés influye en el desempeño de sus de sus actividades en su lugar de trabajo?	153
<b>Tabla 40</b> ¿Considera que su salario, es justo en relación con sus cargas y responsabilidades laborales?	155
<b>Tabla 41</b> ¿Las compensaciones económicas que actualmente tiene dentro de la institución se encuentran alineadas con su formación, experiencia y capacidad?	157

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> ¿Género? .....	101
<b>Gráfico 2</b> ¿Qué tipo de nombramiento tiene actualmente? .....	102
<b>Gráfico 3</b> ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Municipalidad de Orotina? .....	103
<b>Gráfico 4</b> ¿Área de la Institución en la que labora? .....	104
<b>Gráfico 5</b> ¿Se siente entusiasmado con su trabajo? .....	105
<b>Gráfico 6</b> ¿Se siente entusiasmado con cada una de las tareas que actualmente tiene asignadas? .....	107
<b>Gráfico 7</b> ¿Le entusiasma ver que otro compañero triunfe laboralmente? .....	108
<b>Gráfico 8</b> ¿Se siente orgulloso de trabajar en la Municipalidad de Orotina? .....	109
<b>Gráfico 9</b> ¿Considera que su trabajo está lleno de significado y propósito? .....	110
<b>Gráfico 10</b> ¿Su trabajo le inspira a realizar cosas nuevas? .....	111
<b>Gráfico 11</b> ¿Considera que su trabajo está lleno de retos y dedicación? .....	112
<b>Gráfico 12</b> ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo? .....	114
<b>Gráfico 13</b> ¿Se considera una persona fuerte y vigorosa con su trabajo? .....	116
<b>Gráfico 14</b> ¿Se considera una persona persistente para cumplir con los objetivos de la organización? .....	117
<b>Gráfico 15</b> ¿Es constante en cada tarea que emprende, incluso cuando las cosas no van bien continúa trabajando? .....	118
<b>Gráfico 16</b> ¿Considera que su esfuerzo por el trabajo es valorado por la Municipalidad de Orotina? .....	120
<b>Gráfico 17</b> ¿Considera que puede realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por la Institución? .....	122
<b>Gráfico 18</b> ¿Actualmente se considera una persona completamente plena con el trabajo que desempeña? .....	123
<b>Gráfico 19</b> ¿Considera que el tiempo pasa rápidamente mientras está trabajando? .....	125
<b>Gráfico 20</b> ¿Considera que está involucrado o inmerso en su trabajo? .....	126
<b>Gráfico 21</b> ¿Olvida todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo? .....	127
<b>Gráfico 22</b> ¿Ha recibido por parte de su jefe algún reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo? .....	128
<b>Gráfico 23</b> ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros? .....	129
<b>Gráfico 24</b> ¿Considera que su jefe es un buen líder a seguir para lograr un mejor desempeño de su trabajo? .....	131
<b>Gráfico 25</b> ¿Considera que su superior aporta el conocimiento necesario que le permita ser más productivo en su labor? .....	132
<b>Gráfico 26</b> ¿En cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata? .....	134
<b>Gráfico 27</b> ¿En la organización se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo? .....	135
<b>Gráfico 28</b> ¿Se siente parte del equipo de trabajo del área donde labora? .....	136
<b>Gráfico 29</b> ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? .....	137
<b>Gráfico 30</b> ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo? .....	138
<b>Gráfico 31</b> ¿Se encuentra motivado para realizar sus funciones? .....	139

<b>Gráfico 32</b> ¿Su supervisor le brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo? .....	141
<b>Gráfico 33</b> ¿Para el desempeño de sus labores considera que el ambiente de trabajo es? .....	142
<b>Gráfico 34</b> ¿Considera que son negativas las relaciones entre todos los trabajadores?....	143
<b>Gráfico 35</b> ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? .....	145
<b>Gráfico 36</b> ¿Considera que trabajar jornadas extraordinarias puede llegar afectar su productividad en la Institución? .....	147
<b>Gráfico 37</b> ¿Se siente con capacidad para trabajar largas jornadas sin que le afecte física y emocionalmente? .....	149
<b>Gráfico 38</b> ¿Cree usted que el trabajo que realiza para la Municipalidad de Orotina le ocasiona estrés? .....	151
<b>Gráfico 39</b> ¿Considera que el estrés influye en el desempeño de sus de sus actividades en su lugar de trabajo? .....	153
<b>Gráfico 40</b> ¿Considera que su salario, es justo en relación con sus cargas y responsabilidades laborales? .....	155
<b>Gráfico 41</b> ¿Las compensaciones económicas que actualmente tiene dentro de la institución se encuentran alineadas con su formación, experiencia y capacidad? .....	157

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Valores de la Municipalidad de Orotina .....	38
<b>Ilustración 2:</b> Organigrama de la Municipalidad de Orotina .....	40
<b>Ilustración 3:</b> Fotografía de la Municipalidad de Orotina .....	43
<b>Ilustración 4:</b> Relación entre el Burnout y el engagement.....	46
<b>Ilustración 5:</b> Trabajadores de alto engagement.....	51
<b>Ilustración 6:</b> Dimensiones del engagement.....	53
<b>Ilustración 7:</b> Factores organizacionales que influyen en el engagement .....	56

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Viviana Murillo Solórzano, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 6-0430-0817 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis R.R.H.H de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Engagement y su influencia en la Productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Ostina, durante el periodo febrero a mayo del año 2019", es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los diecisiete días del mes de junio del año dos mil diecinueve.

  
Firma del estudiante

Cédula: 6-0430-0817

# CARTAS DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 15 de junio del 2019

**Señores**

**Universidad Hispanoamericana**

**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

Estimados señores:

La estudiante **Viviana Murillo Solórzano**, cédula de identidad número 6-0430-0817 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Engagement y su influencia en la Productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina, durante el periodo febrero a mayo del año 2019"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

# CARTAS DE APROBACIÓN DE LA LECTORA

---

## CARTA DE LECTORA

12 de julio del 2019

Universidad Hispanoamericana  
Sede Puntarenas  
Carrera Administración de Negocios  
Énfasis Gerencia  
Presente

Estimados señores:

La estudiante Viviana Murillo Solórzano me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ENGAGEMENT Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE OROTINA, DURANTE EL PERIODO FEBRERO A MAYO DEL AÑO 2019" para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



MBA. Milena Sotela R.  
Cédula 1-573-526

# CARTA DE APROBACIÓN DE FILÓLOGO

Carta de filóloga

27 de julio, 2019.

Señores

Carrera Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos  
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

El suscrito Edith Raissa Pizarro Alfaro con cédula de identidad número 401780133, profesional en Filología, hace constar que revisó el documento denominado **"EL ENGAGEMENT Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE OROTINA, DURANTE EL PERIODO FEBRERO A MAYO DEL AÑO 2019"**, de la estudiante **Viviana Murillo Solórzano**, cédula de identidad N° 6 0430 0817, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionadas con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción, entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas, quedando de conformidad con lo pactado.

Atentamente,



Licda. Edith Raissa Pizarro Alfaro  
Código del Colegio 35554

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación a mis padres con todo mi amor, por ser mi ejemplo y apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida y por supuesto a Dios que es el pilar de mi vida y quien guía mis pasos en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco principalmente a Dios por protegerme durante todo mi camino, por ser mi fortaleza y siempre darme la paciencia y sabiduría que necesito para seguir hacia adelante y cumplir todos mis sueños.

A mis padres por siempre estar a mi lado, por ser mi mayor ejemplo a seguir y mi mayor motivación.

A mi novio quien con su apoyo incondicional, me enseña a nunca darme por vencida y a luchar siempre por alcanzar mis metas.

A mi tutora Susana por su tiempo dedicado y conocimiento que me ayudó a encaminar de manera correcta esta Investigación.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el grado de influencia que tiene el engagement en la productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina, conocer cuáles son los niveles de compromiso que presenta el personal y si estos se ven reflejados en su nivel de rendimiento, también detallar cuáles van hacer aquellos factores que influyen de manera positiva o negativa en la productividad de los funcionarios que actualmente se encuentran laborando en dicha institución. Con el fin de poder analizar los datos proporcionados por cada uno de los funcionarios, y de esta manera buscar dar aporte a la Municipalidad para generar mayores y mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la institución, además de promover una constante mejora en la calidad de vida de los funcionarios.

Cabe destacar que el capital humano, es el recurso más valioso de cualquier organización, ya que su trabajo es crucial para que alcance el éxito, el personal es la suma de los conocimientos, habilidades y capacidades que forman parte de una empresa o institución, todos estos conocimientos son utilizados para lograr con los objetivos de cualquier organización , de tal manera que es fundamental cuidarlo y lograr siempre mantener altos niveles de compromiso , motivación, entusiasmo, y esfuerzo, para que así los trabajadores presenten mayor eficiencia, productividad y rentabilidad en sus labores .

Uno de los principales factores que influyen en el capital humano es el compromiso hacia su trabajo, se ha demostrado que los colaboradores con engagement reflejan motivación para cada día hacer un mejor trabajo, debido a que una persona que se

sienta satisfecha en su ámbito laboral elevará su productividad, consiguiendo así no solo alcanzar sus metas y deseos profesionales, sino también elevar la rentabilidad y éxito de las compañías.

La presente investigación está dividida en cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

- **Capítulo I. Problema de Investigación**, habla sobre los antecedentes históricos del problema, la problemática que hicieron seguir el siguiente proyecto de investigación, la justificación del tema, se presentan los objetivos, tanto generales como específicos, los alcances de la investigación traerá así como las limitaciones de la misma.
- **Capítulo II Marco Teórico**, comprende la descripción del marco teórico, donde estará el contexto histórico, contexto teórico- conceptual y sus variables involucradas.
- **Capítulo III Marco Metodológico**, se definirá el tipo de investigación, sujeto y fuentes primarias y secundarias de estudio. A su vez se procederá a la selección y muestra de la investigación, las técnicas e instrumentos por medio de los cuales se recolectarán los datos. Para concluir con la definición, operacional e instrumental de las variables del proyecto de investigación.
- **Capítulo IV Análisis e Interpretación Datos**, contiene el análisis e interpretación de los datos recolectados a los largo de todo el trabajo de

investigación, por medio de la descripción de los informes y explicación de, los gráficos.

- **Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones**, se desarrollarán de acuerdo con los resultados obtenidos por medio del instrumento aplicado a los colaboradores de la Municipalidad para determinar el nivel de engagement que presentan los funcionarios.

# **CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación se lleva a cabo con los funcionarios de la Municipalidad de Orotina, con edades comprendidas de los 25 a los 60 años, durante el periodo de febrero a mayo del año 2019.

### **1.1.1. Antecedentes del problema**

El tema “engagement” ha sido estudiado desde varios ámbitos. A continuación se mencionan los más relevantes para la presente investigación.

Zapata Bueno Nicolas, 2015 “Engagement y su productividad en las empresas”. Universidad del Rosario de Bogotá. Pretende mostrar algunos avances en el término “engagement”, y cómo puede ser implementado en las organizaciones, teniendo en cuenta los diferentes factores que intervienen, para que los trabajadores se sientan “engaged” dentro de la organización. Además busca relacionar las diferentes habilidades y tipos de liderazgo que los altos mandos utilizan con sus empleados y como este afecta la productividad de los trabajadores en las organizaciones.

Para ello realizó una investigación de las clases de liderazgo y los comportamientos de los altos mandos, que pueden afectar positiva y negativamente el vínculo y sentido de pertenencia que tienen los trabajadores con la empresa en la que trabajan. Concluye que el engagement reflejado por los trabajadores de cualquier compañía, consiste en una serie de actitudes que se presentan en estos (trabajadores) en cualquier circunstancia del día a día que dejan en evidencia, que tan a gusto se sienten en sus puestos de trabajo y en sus labores por realizar. En este punto cabe

resaltar que para establecer un compromiso por parte de los empleados, es fundamental que las organizaciones y jefes desarrollen diferentes características de liderazgo.

García González Claudia Monserrat, 2013 “Estudio de la relación entre el *engagement* y la rotación de personal.” Universidad Veracruzana, México, presenta en su tesis que el *engagement* es un estado mental positivo manifestado por los colaboradores de una empresa. Dicho estado puede ser reconocido por las tres dimensiones que se manifiestan: vigor, dedicación y absorción. El primero se ve reflejado cuando las personas invierten un gran esfuerzo por el trabajo, el segundo se manifiesta por la implicación que tiene el colaborador hacia las actividades que realiza, el tercero surge cuando el colaborador puede pasar tiempo posterior al de su jornada laboral, es difícil que deje de hacer sus tareas. Al realizar la investigación, se obtuvo un diagnóstico del grado de presencia del *engagement* y se conoció la dirección e intensidad de la relación entre este y la rotación de personal. Lo anterior permitió: conocer sus fortalezas para trabajar en mantenerlas, y así establecer estrategias con el fin de disminuir sus debilidades o factores que perjudiquen el ambiente laboral, aumentar la probabilidad de retener el talento humano de la organización y mejorar la calidad del servicio brindado a los clientes. Se determinó que el compañerismo es considerado un aspecto positivo que influye para mantener el nivel alto de *engagement*, Las relaciones buenas con el jefe favorecen el *compromiso*, es importante determinar estrategias para mantener y fortalecer la buena relación.

Se considera importante mencionar el estudio realizado por Cordaba Reyes Nelly Johana, 2015. "Niveles de engagement en los colaboradores de una industria de detergentes. Universidad Rafael Landívar. Detalla que a través del tiempo se han realizado diversos estudios acerca del engagement o compromiso en las empresas, en la cual dicho factor ha funcionado como blindaje en situaciones como la rotación de personal y desgaste laboral o síndrome de burnout. Los colaboradores engaged tienden a estar íntimamente ligados con el logro de las metas, contribuyendo con el desarrollo de la empresa. Como también los colaboradores engaged son más productivos, generando más rentabilidad para el crecimiento de la organización. Recomienda ejecutar la implementación de un programa de actividades positivas de tipo conductual y cognitivo que contribuyan en el fortalecimiento del engagement en el trabajo, con el fin de mantener colaboradores comprometidos dentro de la industria.

Por otra parte, otro autor de la tesis sobre "el Engagement laboral", explica cómo influye el engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia Bancaria en el distrito de Cayma, en Perú. "Detalla que las investigaciones acerca de engagement se encuentran aún en proceso de desarrollo, por lo que; es un término difícil de definir al traducirlo al idioma español, sin embargo, este representa un estado afectivo-cognitivo de la persona en un ámbito laboral, tendencia influenciada por la psicología positiva encargada de ver los aspectos positivos y motivacionales de ser humanos como el bienestar y optimismo; contrapuesta por el burnout, término "quemarse" que viene a interpretarse como el agotamiento y cansancio en el trabajo". Asimismo especifica que la satisfacción laboral es un pilar en una organización; por lo

que, destacadas empresas empezaron hace ya unos años a preocuparse por que la satisfacción de sus colaboradores ante sus puestos de trabajo sea positiva.

El autor detalla que adicionalmente, en dicha agencia y en general dentro de esta entidad financiera, se puede observar un gran índice de rotación de personal, los motivos son diversos desde despidos hasta deserción, el último siendo el más común; por lo que, se podría inferir que el nivel de satisfacción laboral en esta empresa es relativamente bajo.

### **1.1.2 Problematización**

Se refiere a “enunciar el problema.” “Ello implica una explicación resumida acerca de las razones por la cuales la situación a investigar merece ser objeto de una investigación formal, como lo es la tesis de grado”. Se puede apoyar en alguna literatura y estadísticas para dar peso a la problematización. (González Vallejos, 2018, pág. 12)

En la actualidad, algunas organizaciones se ven afectadas en el cumplimiento de sus objetivos, por cuanto no existe un alto compromiso por parte de sus funcionarios para desarrollar sus funciones con entusiasmo y satisfacción tanto para la organización como para ellos mismos, dándose estas debilidades en cualquiera de los diferentes con los que cuenta la estructura organizacional.

Esta investigación muestra un interés mayor sobre el estudio del engagement en las organizaciones, el cual hace referencia a una conducta motivacional positiva relacionado con el vigor, dedicación, y absorción debido a que dicho concepto se

encuentra muy relacionado con la productividad, convirtiéndose en un factor esencial para lograr el éxito en las empresas.

El personal es el activo más valioso en las organizaciones, por eso es indispensable lograr que los funcionarios se sientan motivados, satisfechos y comprometidos con su empresa. Sin embargo, difícilmente se logra conseguir, que todos los trabajadores muestren entusiasmo y felicidad por su labor. Esto, debido a los continuos cambios que sufren las organizaciones, dejando de existir el engagement, teniendo como consecuencia, que el personal se sienta desmotivado, desempeñen actividades de manera insatisfactoria, genere malas relaciones interpersonales y se propicie un ambiente laboral desfavorable en la organización.

Por lo anterior, surgió este estudio que abordó la necesidad de conocer en qué nivel los colaboradores se encuentran “*engagement*” con su trabajo, que permita conocer con más detalle las dimensiones de los factores que lo componen: vigor, dedicación, absorción y que constituyen este compromiso. Además, que permita verificar, si la ausencia de algunas de estas dimensiones afecta, ya sea de forma positiva o negativa, en la productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina.

### **1.1.3 Justificación del tema**

“Consiste en indicar el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante. Las temáticas que justifican una investigación son: de conveniencia; relevancia social; implicaciones prácticas; valor teórico; o utilidad metodológica” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 40)

El presente estudio surge de la inquietud de conocer el engagement de los colaboradores de la Municipalidad de Orotina, tomando en cuenta diferentes aspectos y factores que influyen en la misma.

Actualmente, son muchas las dificultades que surgen en relación con que no exista un personal comprometido las tales se orientan en lo particular a factores como: excesiva carga laboral, poca motivación al personal por metas logradas y mal ambiente de trabajo, estrés, lo que produce trastornos y cambios considerables tanto en el desarrollo de las operaciones como en el funcionamiento institucional, específicamente en la productividad laboral de los mismos.

Con respecto al tema (Jean David, 2017) expresa: “Que existe un cuerpo de investigación sólido que respalda las ventajas de tener una fuerza laboral

comprometida: mayor satisfacción de los empleados con el trabajo mejoras en el desempeño, bajo ausentismo y comportamientos de ciudadanía organizacional”.

El autor señala que aunque el compromiso en general favorece la permanencia en la organización, los comportamientos en el trabajo varían conforme al compromiso predominante, dado que los empleados con alto compromiso afectivo están emocionalmente apegados a la organización, es probable que tengan mayor motivación y deseos de contribuir positivamente.

La presente investigación se justifica desde la relevancia social, dado que al investigar cuál es influencia que genera el engagement en la productividad de sus trabajadores, se pueden dar a conocer nuevas herramientas que permitan mejorar tanto el compromiso como el rendimiento laboral de la organización, ya que se busca que los colaboradores no solo disfruten su trabajo, sino que se sientan valorados y a gustos en él, puesto que ya está demostrado que un personal comprometido ayuda a aumentar la productividad de la organización.

De esta manera, se beneficiarán tanto el personal, las jefaturas y los clientes, porque la Municipalidad es una Institución de servicios que se debe a la comunidad del cantón de Orotina, por lo tanto una buena motivación y compromiso de los funcionarios será siempre de provecho para brindar un mejor servicio a los clientes.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Como parte de buscar un mejor análisis en cuanto a los resultados que genera el engagement en la productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina se plantea el siguiente problema:

**¿Cómo afecta que no se aplique un engagement en la productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina durante el periodo febrero a mayo del año 2019?**

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Según (Hernández Sampieri, 2014) los objetivos de investigación “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”. P.37

#### **1.3.1 Objetivo general**

Debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación. El objetivo general constituye la finalidad de la investigación, el verbo utilizado debe corresponder a un proceso que culmine con lo que este plantea. (González Vallejos, 2018, pág. 15)

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general de la presente investigación corresponde a:

- **Analizar el engagement y su relación en la productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina, como estrategia para conocer la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la Institución del periodo febrero a mayo del año 2019.**

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general. Ellos se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general; Así lo define la unidad de investigación de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana (guía 2018).

Se propondrá los siguientes objetivos específicos para el presente trabajo de Investigación:

- **Identificar cuáles son las dimensiones del engagement y cómo se manifiestan en los colaboradores de la Municipalidad de Orotina.**
- **Describir aquellos factores que influyen de manera positiva o negativa en la productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina.**
- **Elaborar conclusiones y recomendaciones que permitan al departamento de Recursos Humanos tomar acciones en relación con el mejoramiento del compromiso y nivel de productividad laboral de sus colaboradores.**

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1 Alcances**

La investigación se realizará en las oficinas de la Municipalidad, ubicada en el cantón de Orotina, donde se verán beneficiados tanto los funcionarios que laboran en dicha institución, el patrono y los habitantes de dicha comunidad, porque la Municipalidad es una institución de servicios que se debe a la comunidad, por lo tanto un personal comprometido brindará siempre un mejor servicio a la comunidad en general.

### **1.4.2 Limitaciones**

- La carencia de libros y estudios previos relacionados al engagement, debido a que es un tema reciente y sus investigaciones todavía están en pleno desarrollo.
- Poca accesibilidad al personal municipal para aplicar el cuestionario, debido a que varios funcionarios se encontraban incapacitados, de vacaciones y muchos laboran fuera, son operarios por lo que se dificultó mucho poder localizarlos.
- Gran resistencia del personal la hora de aplicar la encuesta, ya que algunos se encontraban ocupados en reuniones y ajetreo del trabajo y no fue posible que me atendieran y otros simplemente no quisieron colaborar.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Antecedentes de la organización**

Llegó el momento de desligarnos del cantón de San Mateo establecido en Ley N° 20 del 07 de agosto de 1868 y el 31 de julio de 1908, mediante Decreto N° 39 se creó el cantón de Orotina, como noveno de la provincia de Alajuela, el cual está conformado por los distritos de Orotina, antes Santo Domingo de San Mateo, Hacienda Vieja, El Mastate, El Coyolar y La Ceiba, que llevarán los números 1º, 2º, 3º, 4º y 5º respectivamente, siendo cabecera del cantón la primera de dichas poblaciones.

El origen del nombre del cantón, según don Carlos Gagini se debió a un error, ya que la región que tenía esta denominación en los inicios de la conquista, estaba situada entre los ríos Aranjuez y Guacimal, en el Litoral Oriental del Golfo de Nicoya; la cual fue conocida también como Gurutiña, dominios del cacique chorotega de igual nombre; topónimo que evolucionó a Orotiña y por último Orotina.

El 1 de agosto de 1908 se constituye la Municipalidad de Orotina, llevándose a cabo la primera sesión del Concejo de Orotina integrado por los regidores propietarios, señores Juan María Mora presidente, Elías Vargas vicepresidente, y Ernesto Valverde, fiscal. El jefe político fue don Julio Umaña Bolaños.

En Ley No. 20 del 18 de octubre de 1915, sobre división territorial para efectos administrativos, promulgada en el gobierno de don Alfredo González Flores a la cabecera del cantón se le asignó el título de villa. Posteriormente, el 24 de julio de 1918, en la administración de don Federico Tinoco Granados, se decretó la Ley No. 28, que le confirió a la villa, la categoría de ciudad.

La Municipalidad es una persona jurídica estatal con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.

Posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se incluyen:

- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b) Acordar sus presupuesto y ejecutarlos.
- c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales.
- d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, y proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
- e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta ley y su reglamento.

Está formada por una estructura orgánica, constituida por un Consejo Municipal, formado por un presidente, 5 regidores propietarios y 5 suplentes, 5 síndicos propietarios y 5 suplentes, 1 jefe administrativo ( alcalde ), que forman **el primer nivel político**. Un **segundo nivel de asesoría**, que incluye Auditoría Interna, Servicios Informáticos, Archivo Municipal, Asistencia Administrativa, Asesoría Jurídica y Asistencia Social. Y, un **tercer nivel de ejecución** formado por la Hacienda Municipal

(administración Tributaria, Tesorería, Contabilidad y Presupuesto), y Desarrollo y Control Urbano ( Planificación Urbana, Gestión Ambiental, Acueducto y Obras y Servicios).

Entre los tipos documentales existentes podemos encontrar: actas, expedientes: de personal, de estudios y dictámenes, de valoración de propiedades, planos constructivos y catastrados, permisos de construcción: habitacionales, comerciales, industriales y de cementerio, circulares, correspondencia, resoluciones, concursos para el reclutamientos de personal, contrataciones administrativas, solicitudes de patentes, comprobantes de ingreso, convenios, cheques, ordenes de compra, nominas de pago, fichas catastrales, informes presupuestarios y de labores, libros contables, conciliaciones bancarias, liquidaciones presupuestarias, licitaciones, registros de proveedores, tarjetas controladoras del pago de servicios e impuestos.

En esta institución se puede investigar sobre disponibilidades de agua en propiedades, usos de suelo para efecto de construcción, visados de planos, resoluciones del Concejo Municipal a través de acuerdos tomados en actas. También sobre las adjudicaciones de patentes de licores nacionales y extranjeros y patentes comerciales e industriales, Alquileres de pisos de mercado municipal, ventas ambulantes, espectáculos públicos, fallecidos del cementerio local, calles públicas y privadas, propiedades, urbanizaciones, áreas comunes, contrataciones administrativas, pago de facturas a proveedores, salarios, pagos de impuestos por transacciones bancarias, fiscalización de tributos y otros relacionados con servicios de agua, basura y limpieza de vías.

La Municipalidad, inicio en un edificio de madera el cual compartía con la alcaldía, hoy juzgados, con correos y telégrafos, Guardia Rural y la cárcel. En 1970, en la administración del presidente Francisco Orlich, y de ejecutivo el señor Jorge Gutiérrez, construye un nuevo edificio en concreto y de dos pisos, en el que actualmente sirve a la comunidad.

El 08 de marzo de 1982, el edificio fue quemado por un incendio que dañó toda la planta alta, toda la documentación que había sido revisada por la Contraloría General, meses antes se destruyó totalmente. El edificio no contaba con póliza contra incendio. Mientras se restauró la edificación se trasladaron temporalmente al antiguo local del Banco Nacional de Costa Rica, alquilando por la suma simbólica mensual de un colón. Para efecto de remodelación se tuvo que realizar un préstamo al Instituto de Fomento y Asesoría Municipal por la suma de ¢200.000

Todos los documentos originales y copias existentes se encuentran en el fondo y algunos en el Archivo Nacional.

En agosto del 2004 mediante transferencia se trasladaron a la Dirección General del Archivo Nacional las actas de 1908 a 1984.

### **2.1.2 Misión**

La municipalidad de Orotina es el Gobierno Local, que propicia el desarrollo, en forma integral y sostenida, de todas las personas que se encuentran en su jurisdicción, bajo un modelo de prosperidad económica y social.

### **2.1.3 Visión**

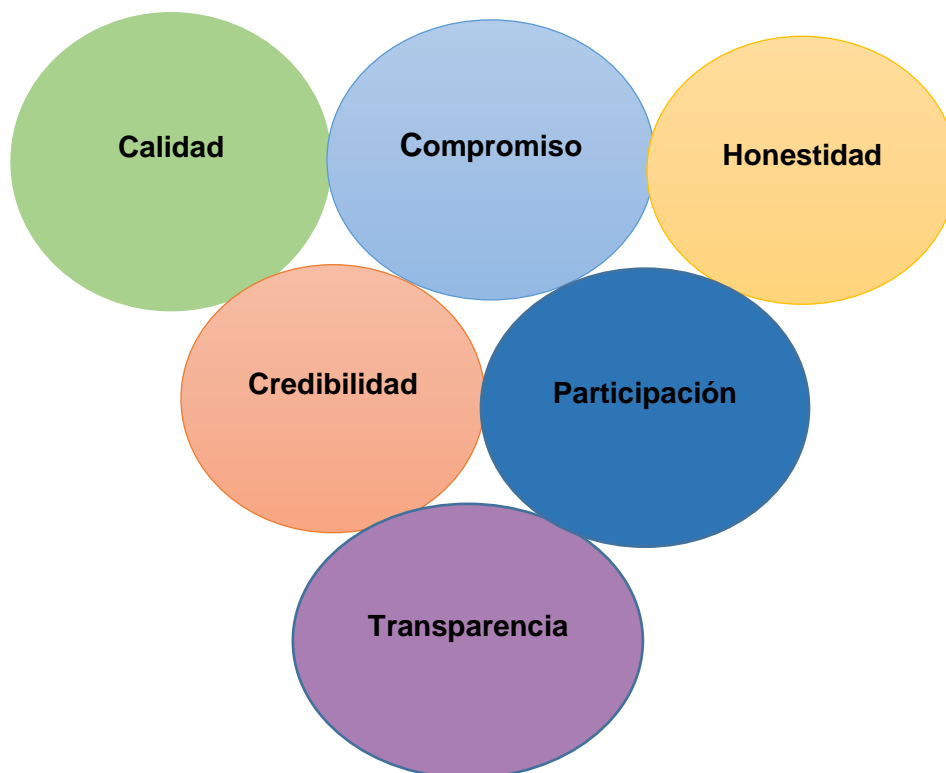
La Municipalidad de Orotina, será un Gobierno Local que tenga como meta un mejoramiento continuo en cada uno de las acciones que emprenda, con el fin de atender eficientemente las necesidades de las personas que se encuentran en su jurisdicción.

### **2.1.4 Propósito de la Institución**

Prestar los servicios que determine el ordenamiento jurídico vigente, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo del territorio, promover la participación ciudadana, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

## 2.1.5 Valores

**Ilustración 1:** Valores de la Municipalidad de Orotina



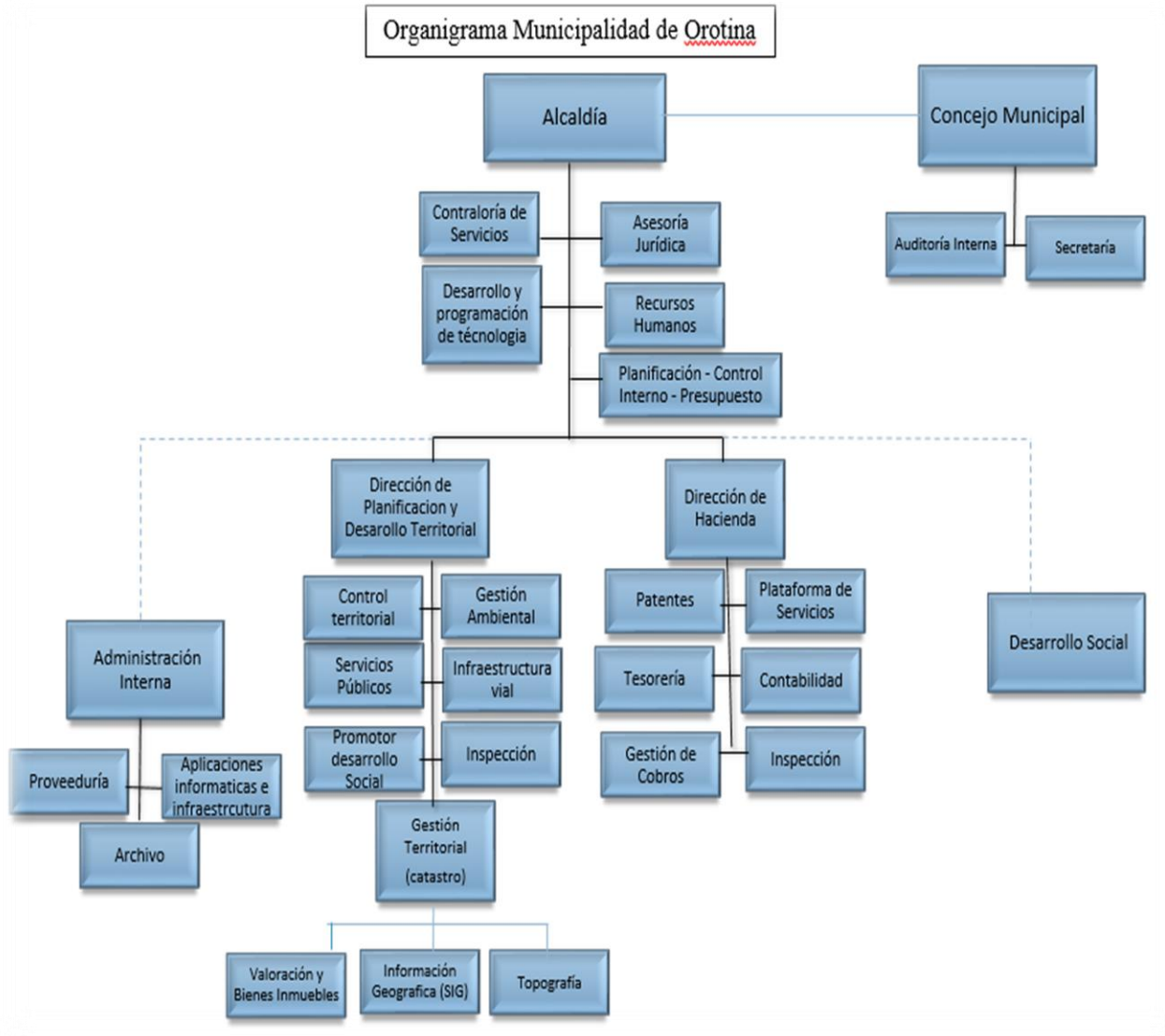
**Fuente:** Elaboración propia, marzo 2019, tomada de la página: <https://munirotina.go.cr>

- Calidad en el servicio que se brinda, un servicio oportuno, adecuado y diligente.
- Compromiso en la gestión municipal, con dedicación y esfuerzo, promoviendo un desarrollo ordenado y planificado, encaminado en el mejoramiento la calidad de vida de los orotinenses.
- Honestidad en la labor que realiza, que se trabaje apegados al marco de legalidad y transparencia en la función pública.

- Credibilidad de la ciudadanía de la gestión municipal, creando los medios adecuados de divulgación, información y rendición de cuentas de la labor que se realiza.
- Participación Ciudadana de personas comprometidas con su comunidad, fortaleciendo su labor, promoviendo el bienestar de las mayorías.
- Transparencia en cada una de las decisiones y acciones donde el Municipio tenga participación.

## 2.1.6 Organigrama.

*Ilustración 2: Organigrama de la Municipalidad de Orotina*



**Fuente:** Información enviada por la Lic. Jennifer Chaves Cubillo encargada del departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Orotina.

### 2.1.7 Detalle del organigrama

- La Alcaldía y el Concejo presentan una línea directa, por la coordinación y comunicación en la toma de decisiones, aun cuando tienen competencias definidas establecidas por Ley se incluyen porque la Alcaldía es el administrador general y todos los servidores deben acatar las disposiciones de carácter administrativo giradas relativos a los deberes y prohibiciones que lo cobijan.
- La Auditoría Interna y la Secretaría del Concejo depende de Nivel Jerárquico de del Concejo definidos por Ley.
- La coordinación es el proceso de unificar las actividades de los diferentes niveles o rangos independientes que forman con el objetivo de alcanzar metas en común que es imprescindible para la organización, finalmente el organigrama también presenta aspecto mixto de combinación vertical y horizontal para ampliar las posibilidades de graficación y es utilizado con gran número de unidades. En este organigrama se presenta dos líneas de coordinación la parte social y la administración interna. Con los bordes son punteados significa que estas unidades orgánicas son de coordinación y proyectan una nueva creación. Los ejes estratégicos a nivel tanto de proyectos como el cumplimiento de objetivos y planes.
- El staff : son las áreas de asesoría , tienen actividades y ejecuciones pero adicional brindan asesoría y criterio profesional para la toma de decisiones del Jerarca Municipal, Planificación, Asesoría Jurídica, Recursos Humanos, Contraloría de Servicios y desarrollo y programación Tecnológica.

- Los ejes estratégicos están presentados en la Dirección de Hacienda y Dirección de planificación y Desarrollo Territorial son los encargos de tomar decisiones y tener una línea directa con la alta jerarquía (Alcaldía). La comunicación es transversal.
- Las áreas que están debajo de las direcciones son líneas medias por su propio nombre indica e incluye todos los mandos intermedios de la Municipalidad, se puede decir que son en enlace entre la alta dirección y la línea de operaciones de la Municipalidad, por lo que permite la comunicación y resultados específicos.
- De los mandos medios se desprende el núcleo de operación, lo forman los trabajadores que están relacionados directamente con producción, la relación directa con el servicio.

**Ilustración 3:** Fotografía de la *Municipalidad de Orotina*



**Fuente:** <http://municipiorotina.go.cr/>, 18 de marzo del 2019

## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO –CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Factor A, Variable independiente**

#### **2.2.1.1 Definición de Engagement**

Las investigaciones sobre engagement todavía están en pleno desarrollo y manifiestan la influencia de la psicología positiva basada en los aspectos positivos y motivacionales del ser humano en el contexto laboral.

(Marisa Salanova, 2013) Define El engagement como “un estado mental positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción.”

Los empleados de alto engagement además se caracterizan por experimentar emociones positivas en el trabajo como gratitud, alegría y entusiasmo, lo que además convierte al engagement en un fenómeno que se tiende a contagiar dentro del ambiente de trabajo.

Por otra parte, (Montilla Segovia, 2014), explica que “La psicología clásica se ha basado en el estudio de la enfermedad mental, en el aspecto patológico y ‘negativo’ de la conducta humana. Fue en 1998, tras el auge de la corriente de la psicología positiva de la mano de Seligman, cuando se empezó a dedicar tiempo y esfuerzos en el estudio de la otra ‘cara’ de la conducta humana: el lado positivo, centrado en el desarrollo de las virtudes y de las fortalezas personales. Si extrapolamos este interés científico por el lado positivo del comportamiento humano al comportamiento organizacional positivo, el resultado es el nacimiento de la Psicología Organizacional Positiva”.

El estudio del engagement se relaciona con la psicología positiva donde explica que este enfoque positivo intenta olvidarse del tradicional punto de vista de la psicología basado en la tristeza y el dolor. Esta nueva visión camina en paralelo a los avances de la denominada Medicina de la Salud, que enfoca su actividad en el mantenimiento y promoción de la salud y no en la enfermedad. Por esta razón se han focalizado alrededor de un concepto específico, el *engagement* laboral, para poder explicar el funcionamiento óptimo de las personas dentro de las organizaciones.

Según (Montilla Segovia, 2014) a lo largo de la historia de la psicología de la salud ocupacional, se han dedicado grandes esfuerzos en combatir el Burnout o Síndrome de “estar quemado por el trabajo”.

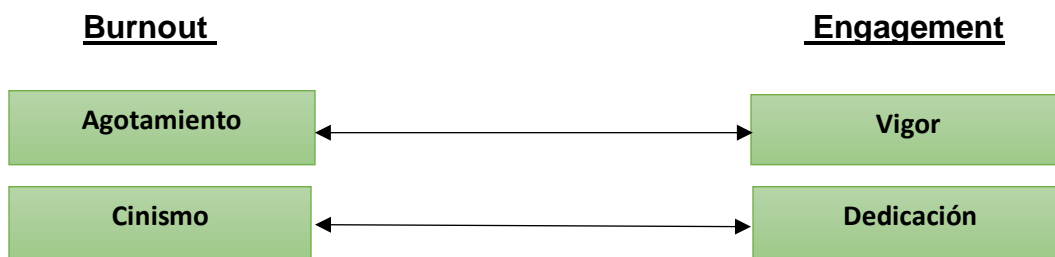
Para (Cárdenas Aguilar, 2014) considera el burnout como el síndrome de estar quemado por el trabajo, “uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes en la sociedad actual.” Se caracteriza principalmente por agotamiento, que se acompaña de distrés o malestar, un sentimiento de reducida competencia, poca motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo”.

La literatura científica nos ha permitido conocer diferentes factores que pueden favorecer la aparición del “Burnout” en los empleados, pero: ¿existe algún estado motivacional de polo opuesto al burnout que se relacione con el disfrute laboral?

Para (Cárdenas Aguilar, 2014) El engagement, surgió entonces como un constructo teórico en oposición al burnout y “es algo más que no estar quemado/as

por el trabajo”, pues se relaciona con el altruismo organizacional, cooperación en el grupo, estar ilusionado por el trabajo, capacidad para afrontar demandas, conexión energética y afectiva con el trabajo, motivación por el trabajo, compromiso por el trabajo o enamoramiento por el trabajo.

**Ilustración 4: Relación entre el Burnout y el engagement**



**Fuente:** Elaboración propia, información tomada de la tesis “Relación del engagement en el desempeño laboral, realizada por: (Mendoza Robles Bertha y Gutiérrez Figueroa, 2017)

De acuerdo con la imagen se puede notar que el síndrome de burnout es un tipo de estrés laboral que ocasiona un estado de agotamiento físico y mental del trabajador es una falta de realización personal, mientras que el engagement es todo lo contrario este es un factor positivo una persona engaged está totalmente implicada en su trabajo se siente feliz, satisfecha, motivada y comprometida consigo mismo y por ende con la organización.

El burnout se caracteriza por una conjunción de poca identificación con el trabajo (cinismo) y de poca energía para realizarlo (agotamiento), el engagement se

caracteriza por lo opuesto, una combinación de una elevada identificación en el trabajo (dedicación) y una gran cantidad de energía a la hora de realizar el mismo (vigor). (Montilla Segovia, 2014)

Por otra parte, el autor (Cárdenas Aguilar, 2014) considera que el engagement es un concepto que hace referencia a la ilusión por el trabajo, implicando en ello una serie de factores, que hacen posible que las personas disfruten el trabajo que realizan y que se sientan alegres y satisfechas con los resultados que obtienen.

Este libro se dedicó a analizar este tema: el engagement, concepto que aún se encuentra en construcción teórica y es por ello que resulta de gran importancia analizar lo que sucede en los individuos que disfrutan su trabajo y que incluso se sienten ilusionados por trabajar.

Según (García González, 2013) en su tesis realizada en la Universidad Veracruzana, explica que “El engagement es un estado mental positivo manifestado por los colaboradores de una empresa. Dicho estado puede ser reconocido por las tres dimensiones que se manifiestan: vigor, dedicación y absorción.” Según la autora detalla que el primero se ve reflejado cuando las personas invierten un gran esfuerzo por el trabajo, el segundo se manifiesta por la implicación que tiene el colaborador hacia las actividades que realiza, el tercero surge cuando el colaborador puede pasar tiempo posterior al de su jornada laboral, es difícil que deje de hacer sus tareas.

Cabe destacar, que el engagement es un aspecto muy positivo y fundamental para las empresas, está muy ligado con la motivación de los empleados en diversos aspectos pueden generar mayores compromisos hacia las organizaciones, mostrando una mejor actitud para trabajar, creando mejores relaciones con jefes y compañeros de trabajo favorables para un clima organizacional agradable, cuando se logra

alcanzar este estado mental positivo hacia el trabajo se puede decir que un empleado se encuentra unido con la empresa feliz y comprometido con su trabajo.

Para (Rodríguez Montalbán, 2014) en un artículo publica lo siguiente: Que el *engagement* en el trabajo se define como “un estado mental positivo, relativamente persistente, relacionado con el trabajo y que los empleados *engaged* sienten energizados, se perciben como personas auto eficaces son capaces de crear su propia retroinformación positiva, apreciación, reconocimiento y éxito están más comprometidos con la organización”.

Buscando otras definiciones, podemos ver que Kruse (2013) define a un empleado comprometido como “aquel que recomienda la organización en la cual trabaja a un amigo o cercano, siente orgullo por la empresa, y existe menor probabilidad de que busque otro trabajo”.

Es importante destacar el criterio de (Maxwell, 2019), experto en liderazgo donde resume el poder del compromiso con estas palabras: “Cuando hago un compromiso, sucede algo maravilloso, mi desempeño pasa a otro nivel, todos los recursos aparecen. Las personas llegan para ayudar, se produce una cadena de eventos que me ayudan en formas que no se abrían ocurrido ni en sueños. Todo esto sucede en el momento en que hago un compromiso. El compromiso es sinónimo de éxito”. (p.21)

(Maxwell, 2019) Detalla que una persona comprometida, experimenta los siguientes beneficios:

- Siente mayor confianza en sí mismo.
- Logras más cosas a medida que dé pasos constantes hacia las metas.
- Se considera una persona confiable porque hace lo que dice que va hacer.
- Se considera una persona fuerte y capaz.
- Enfrenta con firmeza las adversidades.

(Cordero Unghiatti, 2016) Define que el compromiso laboral “es muy importante para conseguir buenos resultados y tener los valores y la cultura alineada dentro de una empresa. Hoy en día se habla mucho del término “engagement” en el mundo, que en español significa *compromiso*. El engagement dentro de una empresa está relacionado con el compromiso que tienen los empleados dentro de la empresa y cómo afecta directa o indirectamente en los resultados”.

Por otra parte el autor detalla que el compromiso o engagement tiene un impacto significativo en los resultados de las empresas no es algo nuevo. De hecho, es un fenómeno que se ha estudiado durante varios años y no solo en el ámbito laboral. De hecho, se han realizado estudios del engagement y su efecto en el rendimiento académico en estudiantes universitarios, los cuales pueden servir para predecir los comportamientos empresariales”.

### **Ilustración 5: Trabajadores de alto engagement**



**Fuente:** Información tomada de la página: <https://www.engagementfch.cl/engagement-que-es-engagement/engagement-modelo/>, 19 de marzo 2019

Según (Rodríguez Bustamente, 2015), el engagement es “un estado personal de activación y entusiasmo que se expresa a través de los comportamientos de las personas, los cuales se ven potenciados y lleva a las personas a obtener resultados sobresalientes en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades”. A la vez se ha resaltado aún más la importancia del engagement, debido a que está fuertemente correlacionado con otros resultados al interior de las empresas, como lo son la satisfacción y el compromiso organizacional, comportamientos proactivos en el lugar de trabajo, bienestar, salud, creatividad o el nivel de innovación en el lugar de trabajo”.  
(p.11)

### 2.2.1.1.1 Dimensiones del engagement

Según (Marisa Salanova, 2013), el engagement se manifiesta en los empleados a través de las siguientes dimensiones:

- **Vigor:** Se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo.
- **Dedicación:** Se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo, y una sensación de reto relacionado con el trabajo que uno realiza.
- **Absorción:** Se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo.

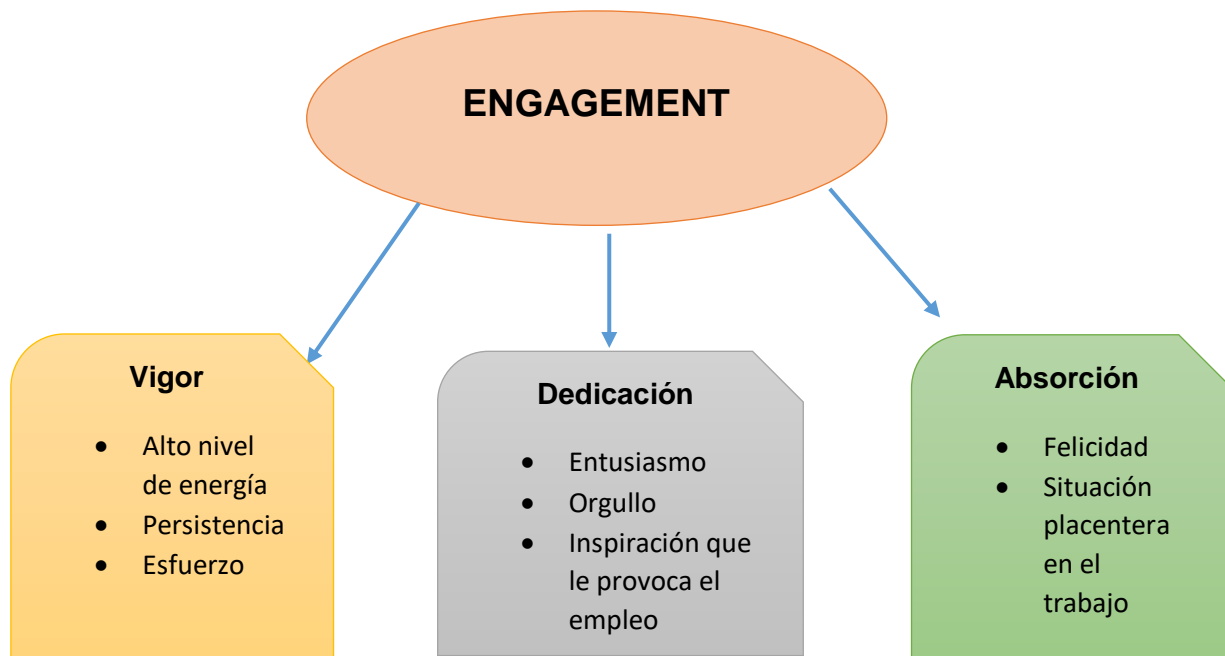
Por otra parte (Montilla Segovia, 2014) señala:

El vigor incluye un componente conductual-energético. Hace referencia a niveles altos de energía y una gran resistencia mental en el contexto laboral, debido al deseo de esforzarse en la realización de la tarea más allá de las dificultades que se puedan presentar.

La dedicación se relaciona con un componente emocional y se expresa como una alta implicación laboral, junto con una identificación con el reto, el sentido, la inspiración y el orgullo que presenta el trabajo.

Finalmente, la absorción se identifica con el componente cognitivo. Guarda relación con la concentración que la persona alcanza en el entorno laboral, de tal forma que el trabajador puede llegar a perder la noción del tiempo, provocando dificultades para desconectar de la tarea, debido a los sentimientos de satisfacción y concentración vividos con el trabajo.

**Ilustración 6: Dimensiones del engagement**



**Fuente:** *Elaboración propia, marzo 2019, información tomada de la tesis de la Universidad Veracruzana realizada por (García González, 2013, pág. 29)*

Es importante conocer cada una de estas dimensiones para llegar a saber en qué nivel de engagement se encuentra cada empleado.

Un funcionario con alto nivel de energía no pierde tiempo en otras actividades que no vayan en función del cumplimiento de los objetivos de la empresa y se preocupa por cumplir efectivamente las metas propuestas, y una vez evaluado por el patrono se nota su eficiencia y eficacia porque se retroalimentan los planes propuestos.

Es notable el entusiasmo del colaborador, porque aparte de sus conocimientos como profesional, busca experiencias en otros profesionales, en otras empresas, que le permitan ser más creativo en el desarrollo de sus funciones, lo cual le permite crear estrategias, innovar e inspirarse con el fin de obtener los mejores resultados, logrando resaltar tanto su trabajo como el de su superior.

La tercera dimensión es más evidente, porque muestra un entusiasmo del trabajador por ampliar su jornada laboral demostrando mayor interés por su trabajo, esta dimensión debe ser muy bien analizada por el patrono por cuanto debe comprobar si el trabajo extra es por iniciativa propia con el fin de buscar más soluciones o alternativas en el desenvolviendo de su labor o porque tiene que reponer tiempo perdido en la jornada ordinaria, este tipo de casos se ve redescubierto en la evaluación del desempeño. Este último tipo de trabajador puede que presente características de estrés y tensión, mientras que el funcionario que denota un verdadero compromiso, se observa feliz y placentero con lo que realiza.

### **Engagement de los equipos**

De acuerdo con (Marlsa Salanova, 2015), detalla que “engagement de los equipos como un 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”.

Según el autor, un equipo vigoroso se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja por lo que son persistentes ante las dificultades y capaces de motivar con su conducta al resto de miembros para conseguir los objetivos del equipo.

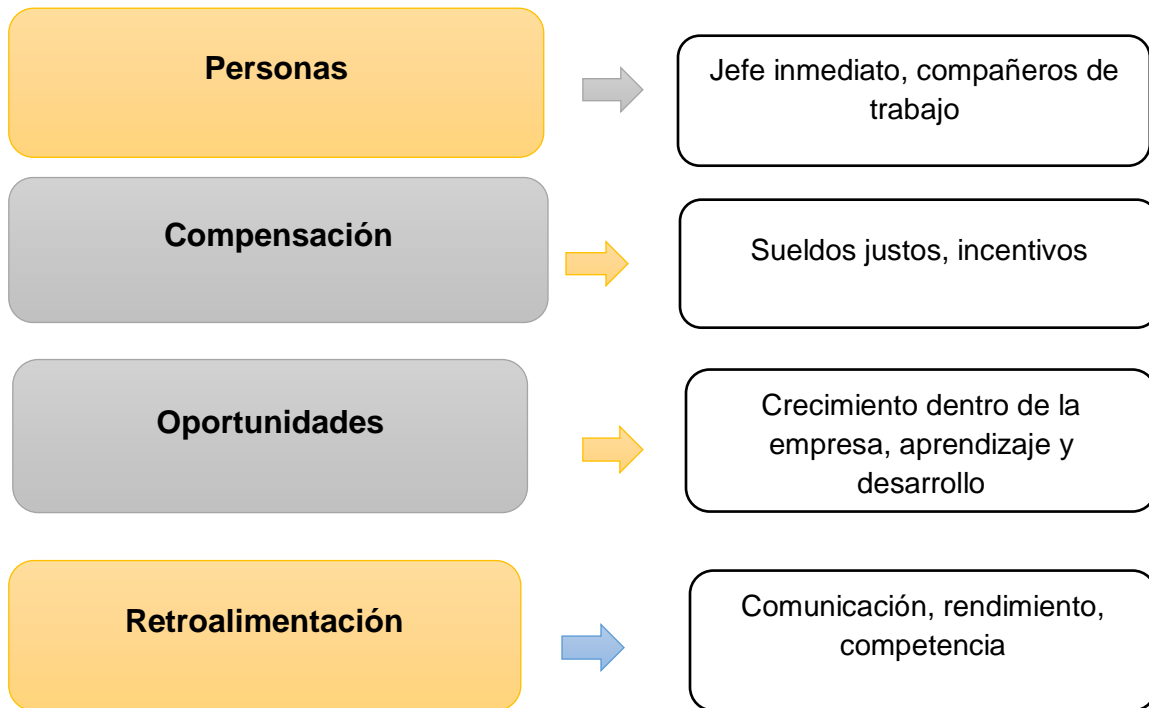
Un equipo dedicado muestra una alta implicación laboral, junto con la manifestación y expresión hacia sus compañeros y compañeras de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

Finalmente, un equipo que experimenta absorción está totalmente concentrado en su trabajo, experimenta fuertes dosis de disfrute y concentración cuando están totalmente focalizado/a en la tarea que el equipo esté llevando a cabo. (p.6)

### 2.2.1.1.1 Factores que influyen en el engagement laboral

Existen distintos factores a nivel organizacional que impulsan a elevar el nivel de compromiso en las organizaciones entre esos están:

**Ilustración 7: Factores organizacionales que influyen en el engagement**



**Fuente** *Elaboración propia, marzo 2019, información tomada de la tesis de la Universidad Veracruzana realizada por (García González, 2013, pág. 31)*

- **Personas**

Para la investigación de (Bodadilla Yzaguirre, 2015) detalla que “Los compañeros juegan un rol importante en el desarrollo de las actividades laborales y en la obtención de logros comunes. Es así como aquellas personas que forman parte de equipos de trabajo altamente engaged, y que establecen relaciones interpersonales basadas en

confianza y apoyo reportan altos niveles de compenetración en el trabajo y presentan un estado psicológico de seguridad, lo cual produce un ambiente generalizado altamente engaged”

Las relaciones con los compañeros y jefes es un factor fundamental para elevar el grado de satisfacción y compromiso en la empresa, es muy importante favorecer que el clima de trabajo sea bueno porque esto repercutirá positivamente en todos los empleados. Como bien se sabe no en todas las empresas mantienen un buen clima laboral siempre existe compañeros de trabajo que no se llevan bien, generalmente esto suele suceder mucho por competencias, por querer siempre ser mejor que el otro o por problemas personales, esto desmotiva al personal y ocasiona un mal ambiente laboral. Toda organización debe tomar en cuenta que uno de los aspectos esenciales para elevar la productividad de los empleados y buscar el éxito en las empresas es saber construir relaciones positivas entre compañeros y que se logre un bienestar tanto personal como laboral.

- **Compensación**

Por otra parte, (Bodadilla Yzaguirre, 2015) , señala que “Una adecuada percepción de sistemas de compensación y beneficios, equivalente al desempeño y a las contribuciones realizadas, además del reconocimiento explícito por los logros en el trabajo, es elemental para contar con personal engaged”.

Es trascendental reconocer siempre la labor que desempeña cada funcionario y que de acuerdo con sus estudios, experiencias y puestos de trabajo reciban una compensación justa por sus esfuerzos realizados. Los sistemas de compensación y

beneficios nacen con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de estos puede afectar la productividad de la organización, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas y ocasionar el ausentismo.

Tanto las compensaciones como los incentivos se han convertido en un factor determinante para lograr la satisfacción del personal y por ende el aumento en los volúmenes de producción.

- **Oportunidades**

Para (Bodadilla Yzaguirre, 2015) “La percepción de contar con un conjunto de circunstancias favorables para contar con oportunidades de crecer y desarrollarse dentro de la organización bajo parámetros de equidad e imparcialidad promueven el nivel de engagement en los colaboradores”.

Es importante que las organizaciones tomen en cuenta a su personal para todas aquellas oportunidades que le permitan crecer y desarrollarse en la organización que reconozcan los conocimientos y habilidades de cada uno de sus empleados y que les ofrezcan beneficios para poder ascender en sus puestos, de esta manera se está logrando que los trabajadores se esfuercen día a día y que se comprometan más en sus labores diarias, para realizar siempre un trabajo de calidad y excelencia que le permita superación y cumplimiento de las metas deseadas .

- **Retroalimentación**

La retroalimentación constructiva no solo ayuda a los empleados a hacer su trabajo con mayor eficacia, sino que también mejora la comunicación entre supervisores y empleados. Proporcionar información de manera específica y constructiva genera cambios positivos en el rendimiento, aporta al proceso de aprendizaje e incrementa el nivel de competencia. (Bodadilla Yzaguirre, 2015)

#### **2.2.1.1.1.1 Empleados engaged**

En la actualidad se ha mostrado mucho un interés sobre el estudio del engagement en las organizaciones debido a que se ha relacionado dicho concepto con el compromiso laboral, convirtiéndose en un factor predictivo y esencial en las empresas.

Los empleados *engaged* muestran entusiasmo por su trabajo, felicidad y alegría en el medio en el que se encuentran; manifiestan una buena salud física; buscan obtener recursos propios en organización; y son capaces de transferir su estado emocional y compromiso hacia otros empleados. Con lo anterior se obtienen personas que desempeñen sus actividades de manera satisfactoria, se encuentren en condiciones de ser capacitados y adquieran nuevas habilidades para desempeñar tareas nuevas, desarrollen un ambiente favorable para el desempeño de sus

funciones; propiciando cultura laboral favorable a la organización. (García González, 2013)

El desarrollo de las organizaciones depende de los colaboradores, y el funcionamiento de los colaboradores depende de la salud y bienestar psicológico en su entorno laboral. Los colaboradores engaged tienen niveles significativos en su rendimiento y así las organizaciones alcanzan el éxito a través del engagement.

Es importante tener un buen control de este tipo de empleado que podría perjudicar al funcionario por factores de desmotivación y tratar de que todos puedan comprender que el trabajo empresa o institución enlazado y que si el trabajador está contento, las metas se cumplen y la empresa refleja su productividad.

## **2.2.2 Factor B, Variable dependiente.**

### **2.2.2.1 Definición de productividad**

Con respecto a la productividad se abordaran algunos conceptos básicos de la importancia de está en las organizaciones, la productividad es uno de los principales objetivos estratégicos de las empresas, debido a que esta le da los niveles que necesitan los productos para competir en el mercado cada vez más globalizado.

Para conseguir una buena productividad en las organizaciones es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio, con técnicas apropiadas para de esta forma alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de las empresas.

Según (Alamar Belenguer, 2018) En términos generales, entendemos que la productividad es “El cociente entre la producción y el número de personas empleadas para lograrla”. La producción, el rendimiento o desempeño, los costes y los resultados son componentes del esfuerzo de productividad. La mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que la productividad es algo más visible, tangible y medible en esa actividad.

Según (Zapata Bueno, 2015) en su tesis realizada en la Universidad del Rosario expresa: “La productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto”. La mejora de esa relación, conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar.

La productividad es un indicador que va profundamente ligado al mejoramiento continuo y a la capacitación del entorno que rodea la actividad principal para la cual se requiere un aumento de la productividad.

Para (Morales Sandoval, 2014) señala en su artículo “que la productividad se ha vuelto un tema fundamental en las empresas, ya que una alta productividad y una adecuada estrategia permiten el aumento de la competitividad e innovación en las empresas, debido a que su incremento representa un elemento diferenciador para alcanzar el éxito a nivel nacional e internacional”.

Según el autor aumentar la productividad es un fin que buscan las empresas que desean permanecer activas en el mercado de bienes y servicios, que con el paso de los años han convertido esto en un objetivo estratégico debido a que “sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado.

Para la Organización Internacional de Trabajo describe en su libro que la productividad es “El uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios”. Además señala que el resultado de una producción es la integración de cuatro componentes básicos en una organización que los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad.

Ninguna empresa puede tener éxito sin personas que se sienten motivadas por su trabajo, la productividad es una medida del grado en el que se ponen a buen uso sus recursos, incluyendo su recurso humano.

Los empleados competentes y que tienen una actitud positiva son un factor decisivo en el aumento de la competitividad y por ende en la productividad de la empresa.

Según (Rios Galindo, 2015) La productividad es “Una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico”. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. En términos económicos, la productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir.

#### **2.2.2.1.1 El factor humano como elemento clave de la productividad.**

Según (Ochoa Calderón, 2014) “una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que cada uno de los colaboradores tengan una inteligencia emocional apropiada, ya que de ella influye grandemente en la establecida de la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad y salud laboral; se debe motivar al personal para enseñarles cómo se realizan las cosas de una forma óptima, de no

ser así difícilmente se puede incrementar la productividad del personal, si no están satisfechas adecuadamente las necesidades intrínsecas individuales”.

Por otra parte, es importante que una organización desempeñe un trabajo con niveles altos de calidad, para así poder incrementar cada día la productividad, es esencial que la organización preste mucha atención en su personal, ya que el capital humano, es el activo más valioso de toda empresa o institución, es importante motivar al factor humano a que pueda desempeñar sus funciones con base en una productividad que garantice la satisfacción de los colaboradores, las gerencias deben prestar mucha atención a lo antes mencionado, ya que si se deja de lado al personal, pueden llegar a surgir problemas que ocasionan un clima organizacional desfavorable para la empresa, logrando así que los trabajadores ya no se sientan comprometidos con su trabajo y que pierdan el interés por cumplir con las metas deseadas.

Se debe conducir al personal a seguir las normas de la empresa, incluyendo la seguridad y salud laboral, motivarlos y enseñarles a hacer las cosas de manera óptima.

Difícilmente se puede incrementar la productividad si primero no se satisfacen adecuadamente las necesidades intrínsecas individuales, por esto es necesario que los jefes tengan un mejor conocimiento de sus más cercanos colaboradores, y estar atentos de su comportamiento, desempeño, rendimiento, para prestarles toda la colaboración necesaria en sus dificultades y en todo aquello que los motive aportar sus habilidades, destrezas a fin de dar paso a su innovación y creatividad, y de mantener un personal feliz, motivado y comprometido con la organización.

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora.

#### **2.2.2.1.1.1 Elementos positivos que favorecen la productividad del capital humano.**

Las necesidades de los trabajadores son importantes factores que deben valorarse para garantizar la satisfacción y productividad de sus empleados, se puede notar que existen factores que promueven que los funcionarios se sientan aún más motivados y por ende eleven mayores volúmenes de productividad como lo son:

##### **2.2.2.1.1.1.1 Reconocimiento.**

Resaltar la labor desarrollada por cada colaborador en la realización de su trabajo en función siempre de los objetivos y metas organizacionales, cuando no se reconoce la buena labor de los empleados aparece la apatía como símbolo de poco interés por parte de la alta dirección y esto conlleva al deterioro del ambiente laboral de forma progresiva.

##### **2.2.2.1.1.1.2 Liderazgo**

Todo buen líder hace un acompañamiento a sus empleados con el fin de que el trabajo en equipo permita mayores utilidades tanto para la empresa como para los empleados. “El liderazgo es un proceso que consiste en influir en los seguidores para

que alcancen metas, es decir, para que dirijan su conducta hacia determinados fines, pues consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente y logren las metas del grupo”. (González Alcala, 2013)

Entonces el liderazgo es la forma de influir de manera positiva o negativa en las demás personas, el buen líder es aquella persona que es capaz de motivar a sus empleados en pos de conseguir los objetivos propuestos de la organización, es decir inducir al empleado a ser más efectivo y productivo que es lo que busca toda organización, empleados que generen ingresos y mayor productividad a la organización.

#### **2.2.2.1.1.1.3 Motivación.**

Cabe destacar, que uno de los retos de las organizaciones radica siempre en motivar a las personas, el propósito de las empresas es hacer que se sientan íntimamente confiadas y comprometidas a lograr los objetivos establecidos, en transmitir a los funcionarios la suficiente energía y motivación para que alcancen el éxito por medio de su trabajo.

Según, (Ivette, 2015) en su investigación define la motivación en el trabajo como” Un conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta”.

Según (Ochoa Calderón, 2014) en la tesis “Motivación y productividad laboral”, detalla que un colaborador de una organización se encuentra motivado en la organización porque, su trabajo le es agradable, tiene buenas relaciones con sus compañeros, le gusta lo que hace y todo lo que conlleva el puesto donde labora le es grato, entonces su productividad va ser mayor que la del trabajador que sufre de falta de motivación, desánimo, que tiene conflictos con sus compañeros, no le agrada su puesto y no está conforme con lo que recibe.

La motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, Si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, compromiso, entusiasmo y entrega personal debe de existir motivación.

#### **2.2.2.1.1.1.4 El Trabajo en Equipo.**

(Rojas, 2018) “Considera las relaciones de trabajo, visión común, cooperación y aporte de los empleados a equipos de trabajo.”

Según la pirámide de necesidades de Maslow el ser humano trabaja más comprometido y motivado si su ambiente de trabajo es óptimo, si tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo; el trabajo en equipo aumenta la calidad del trabajo de un individuo, el ser humano por instinto siempre trabaja en pro de un beneficio no solo individual sino grupal, si los miembros de la organización trabajan unidos encaminados hacia el mismo objetivo los resultados en la productividad se verán reflejados a favor del grupo de trabajo y de la organización.

### **2.2.2.1.1.2 Factores negativos que disminuyen la productividad laboral**

Los siguientes factores influyen en el sentido contrario, es decir, provocan disminución en la productividad y sus terribles consecuencias, lo que hace que el trabajador no se siente involucrado con su trabajo en la empresa, cometa errores, y baje el rendimiento del trabajo.

#### **2.2.2.1.1.2.1 El Clima Laboral**

El ambiente de trabajo lo conforman todos los empleados, de este depende el ánimo con el que se trabaje, no todas las organizaciones manejan un buen ambiente de trabajo y esto provoca absentismo laboral que las personas no muestren ningún interés en trabajar, aumentan los conflictos entre compañeros ya sea por problemas personales, celos, envidia o competencias y que los funcionarios solo se mantengan ahí laborando por necesidades económicas, no porque les importe el futuro de la empresa esto ocasiona que disminuya la productividad de la empresa.

Cabe señalar que es muy importante que todos los funcionarios se sientan a gusto con el espacio físico donde laboran, con sus compañeros y demás empleados con el fin de que su productividad no se vea afectada por un mal ambiente laboral.

#### **2.2.2.1.1.2.2 Jornadas laborales Excesivas**

Las largas jornadas de trabajo, también tiene una estrecha relación con la productividad, las empresas muchas veces no logran salir a tiempo con los objetivos

propuestos en el tiempo establecido o desean avanzar cada vez más rápido y por este motivo exigen aún más a su personal, sin importar como este se sienta, generando un mayor esfuerzo de parte de los empleados, lo cual esto no es bueno porque provoca una mayor presión y ansiedad del personal por terminar su trabajo lo más rápido posible, esto puede generar problemas de salud, que ocasionen así una menor productividad.

Son varios los estudios que afirman que, aquellas personas que cuentan con jornadas más reducidas, logran aumentar su productividad, siendo tanto o más eficientes que aquellos que sufren jornadas laborales más prolongadas.

La duración de la jornada laboral influye en la productividad. Por lo general, las jornadas muy breves no permiten al trabajador desarrollar todo su potencial, particularmente cuando sus tareas son complejas y están compuestas de varias subtarefas que hay que realizar de forma sucesiva sin dejar transcurrir un periodo de tiempo entre cada una de las subtarefas. Sin embargo, las jornadas laborales muy largas también pueden perjudicar la atención del trabajador, la motivación, la capacidad de organización y pueden generar fatiga.

La productividad de cada trabajador individual es muy difícil o imposible de medir mucho más difícil es valorar como va a evolucionar la productividad de cada uno de los trabajadores al aumentar o reducir la jornada laboral. Sin embargo, toda empresa debe intentar encontrar el punto adecuado, dado todo el conjunto de restricciones, para obtener la mayor productividad de las jornadas de trabajo que realizan sus empleados.

Sage Advise (2019) pestaña: <https://www.sage.com/es-es/blog/jornada-laboral-en-las-empresas-todo-lo-que-debes-saber/>

### **2.2.2.1.1.2.3 Estrés laboral**

Dentro de las Organizaciones el nivel del estrés en los trabajadores puede ocasionar presión en el entorno laboral ocasionando diversas consecuencias negativas lo cual afecta de alguna manera la productividad.

De acuerdo con la información de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el estrés laboral es “La reacción que puede tener el ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”

Las personas de alta jerarquía en la Organización deben pactar estrategias eficientes para transmitir las en la mente de cada uno de los subordinados y de esta manera contrastar y disminuir la tensión cuando una situación es considerada dificultosa o incómoda. Hoy en día las Organizaciones deben poner en una balanza el estrés laboral y la productividad, de que sirve ansiar productividad sino alimentamos con decisiones adecuadas la mente de los colaboradores, ya que ellos son recursos esenciales en la eficiencia productiva.

### **2.2.2.1.1.2.4 Remuneraciones**

La compensación de los colaboradores puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción lo que a su vez contribuye a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta

de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño o productividad, e incrementar el ausentismo, la rotación y otras formas de protesta pasiva, tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto. (Ochoa Calderón, 2014)

Las organizaciones alrededor del mundo saben que la productividad es un indicador de crecimiento y mejoramiento continuo, y hoy en día estas empresas son conscientes de las repercusiones que trae un inadecuado manejo del personal por lo tanto, es fundamental cuidar y valorar al activo más valioso de la organización y tratar siempre de que los empleados se mantengan motivados y comprometidos generando un mejor trabajo individual y en equipo.

Según (Zapata Bueno, 2015) explica en su trabajo de investigación que “La productividad y el compromiso son términos directamente proporcionales, es decir, si uno aumenta el otro también lo hará, siendo la productividad dependiente del compromiso”.

El autor indica que el compromiso, hace referencia a los trabajadores de las empresas. Hace algunos años nace un concepto llamado *Engagement* y se toma como una sub- división del término compromiso. Años más tarde se aplica la relación de productividad y *Engagement*, siendo los expertos los que han tratado de explicar hechos que han introducido a dicha relación y de manera similar a la relación entre Productividad y compromiso anteriormente mencionada estos expertos recalcan que

cualquier actividad que se realiza por parte de uno afecta positiva o negativamente al otro.

De esta forma el *Engagement* se convierte en factor determinante para la consecución de los objetivos en las compañías.

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Finalidad (Teórica y/o aplicada)**

En general la investigación tiene dos finalidades:

La investigación teórica dice (Rodrigo, 2013) : “Es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia”. (p.64)

Por lo tanto la investigación aplicada (Guillermina, 2014) señala: “Que tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción. La investigación aplicada puede aportar hechos nuevos si proyectamos suficientemente bien nuestra investigación aplicada, de modo que podamos confiar en los hechos puestos al descubierto, la nueva información puede ser útil y estimable para la teoría”.

La investigación aplicada, por su parte, concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales, y destinan sus esfuerzos por resolver las necesidades que se plantean la sociedad y los hombres.

En palabras de Barrantes R. (2013) “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa.” (p, 64). Es decir, con base en la información recabada, la investigación aplicada plantea y elabora recomendaciones, planes, lineamientos, manuales, entre otros, para resolver problemas concretos que ocurren en un determinado lugar.

**De acuerdo con los conceptos mencionados con anterioridad, se realiza la ejecución de una investigación aplicada, porque después de analizar los resultados se va a proceder a realizar las recomendaciones.**

### **3.1.2. Dimensión temporal (Transversal/longitudinal)**

La dimensión de un trabajo de investigación se define según en el tiempo que se dedique a buscar y a recolectar datos y el tiempo que se extienda para obtener resultados de las mismas.

Existen básicamente dos tipos de investigaciones: la transversal y la longitudinal:

Según (Hernández Sampieri, 2014) Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

Por ejemplo:

- .Medir las percepciones y actitudes de mujeres jóvenes (18-25 años) que fueron abusadas sexualmente en el último mes en una urbe latinoamericana.
- Evaluar el estado de los edificios de un barrio o una colonia, después de un terremoto.(p.154)

Por otra parte, el mismo autor define la la investigación longitudinal como: “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias

acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos”.

**Tomando en cuenta como referencia según el concepto anterior, la presente investigación será un estudio transversal, porque se va a realizar en un tiempo establecido, dentro del periodo febrero a mayo del año 2019.**

### **3.1.3. Marco (Mega, macro, micro)**

El marco de la investigación se basa en la cantidad de información con que se cuente, todo lo que abarca en tiempo, material, información, personas. Incluye también los recursos invertidos en personas, tiempo e inversión en la investigación.

Se puede agrupar y determinar esta cantidad de información en tres tipos según lo define la unidad de investigación de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana (guía 2018). “Mega, Macro y Micro” (p.28)

Una investigación es mega cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicas y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral.

Lo macro se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega; por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño

laboral en un departamento de una empresa o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes de toda una escuela.

Finalmente, el marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. Por ejemplo, puede ser una investigación de la evaluación del desempeño extrayendo una muestra de trabajadores del departamento de mercadeo de la empresa.

**En este trabajo se utilizará únicamente en el marco micro, porque irá dirigido a una muestra de toda la población.**

#### **3.1.4. Naturaleza (cuantitativa y/o cualitativa)**

La naturaleza de la investigación se puede enfocar desde dos fuentes de estudio como lo es el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

(Hernández Sampieri, 2013) Afirma: que el “enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento”.

Según el autor la investigación cuantitativa pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio.) La Investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente,

nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. (p.4)

Por otra parte, el mismo autor señala que el enfoque cualitativo, “se guía por áreas o temas significativos de investigación”. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. (p.7)

**Tomando como referencia las variables señaladas inicialmente, se requiere la aplicación de un modelo cualitativo durante el desarrollo de la investigación, debido a que por medio de las preguntas abiertas se va a obtener la percepción de los colaboradores.**

### **3.1.5. Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo)**

Para el carácter, las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas, correlacionales, explicativas.

Según (Hernández Sampieri, 2014) “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la

literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”. P.91

(Hernández Sampieri, 2014) Afirma:” los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas.” P.92

Por otras parte el autor (Oviedo, 2016) señala : que las investigaciones explicativas van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, buscan responder a las causas de los eventos físicos o sociales, explican por qué ocurren los fenómenos en qué condiciones se dan estos y porque se relaciones dos o más variables. (P.78)

El cuanto a la investigación correlacional, por su parte, trata de probar mediante ejercicios estadísticos el nivel de relación que existe en las causas y los efectos, con el fin de medir el nivel de intensidad de la relación.

**Con respecto al carácter de la investigación, la misma será exploratoria, ya que a la fecha no existen estudios previos realizados por la Municipalidad de Orotina, sobre el engagement laboral y la productividad de los funcionarios que integran la Institución. Por otra parte, se considera que la misma también será de carácter**

**correlacional, porque se va a demostrar si existe relación entre el compromiso y la productividad de los colaboradores y cómo impacta en otros resultados.**

### **3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

“Se especifican los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación”. (Hernández Sampieri, 2013)

#### **3.2.1. Sujetos**

Para la realización del presente estudio, los sujetos están compuestos por los funcionarios tomados como muestra que laboran en la Municipalidad de Orotina.

#### **3.2.2. Primera mano**

“Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 61)

**Como sujetos y fuentes de información de primera mano para la investigación, se cuenta con la participación de los (as) funcionarios (as) de la Municipalidad de Orotina, a los cuales se les aplicó el instrumento (cuestionario) para la obtención de la información y los datos requeridos para medir el resultado.**

#### **3.2.3. Segunda mano**

“Libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos. En este apartado, se pueden incluir documentos tomados de sitios Web siempre y cuando cuenten con su autor, título y año de publicación”. (González Vallejos, 2018, pág. 36)

Las fuentes que se encontraron para cumplir con los objetivos planteados y darle forma al presente trabajo de investigación fueron libros de texto, revistas, informes, páginas de internet, investigaciones, tesis relevantes al tema, opiniones personales de diferentes autores y artículos.

**Cuadro 1 Fuentes de segunda mano**

<b>AUTOR AUTORES</b>	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>	<b>AÑO</b>	<b>PAÍS</b>
Salanova, Torrente y Susana Llorens.	Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo Sobre el engagement con el trabajo	2013	España
Barrantes Echeverría Rodrigo	Investigación: Un camino al conocimiento: Enfoque cuantitativo y cualitativo	2013	Costa Rica
Roberto Larreachea, Mauricio Rodríguez, Paz Costagliola	Engagement en el trabajo.	2015	Chile
Claudia de Monserrat García González	Estudio de la relación entre el <i>engagement</i> y la rotación de personal	2013	México

Luis González Vallejo, Alexis Chinchilla Jiménez, Galo Guerra Vargas	Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en Ciencias Sociales	2018	Costa Rica
Teresita Cárdenas Aguilar	Engagement: Ilusión por el trabajo	2014	México
Nely Johana Córdoba Reyes	Niveles de engagement	2015	Guatemala
Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista	Metodología de la Investigación	2014	México
Jose Alamar Belenguer, Rocío Guijarro Torno	Cómo mejorar la productividad de la empresa	2018	España
Nicolás Zapata Bueno	Engagement y productividad en las empresas	2015	Colombia
Ana Ochoa Calderón	Motivación y productividad	2014	Guatemala
Roger Enrique Oviedo	Metodología de la Investigación	2016	Costa Rica

*Fuente: Elaboración propia 2019*

### 3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO

Para el muestreo existen dos tipos probabilística y no probabilística, es importante definir el concepto para un abordaje más específico.

### 3.3.1. Probabilístico y no probabilístico

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. Imagínese el procedimiento para obtener el número premiado en un sorteo de lotería. (Hernández Sampieri, 2013, pág. 176)

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

Se puede justificar el muestreo no probabilístico en dos tipos, según lo expuesto por: (Oviedo, 2016)

- **Muestreo Accidental o Casual:** El criterio de selección depende de la posibilidad de acceder a ellos. Es frecuente utilizar sujetos que las condiciones nos permiten. Por ejemplo entrevistar a la salida de un autobús o a personas que pasan por la calle.
- **Muestreo Intencional:** Se eligen los individuos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se sigue el criterio del experto o el investigador. Se seleccionan a los sujetos que se estima que puedan facilitar la información necesaria.

**Se va a utilizar en este trabajo de investigación un muestreo no probabilístico, que busca obtener del grupo de estudio la opinión acerca de las variables expuestas en el tema según las experiencias como trabajadores de la Municipalidad de Orotina.**

### 3.3.2. Población

Según (Octavio, 2015) “Es el conjunto sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones y acerca de la cual queremos hacer inferencias”.

Por otra parte, (Hernández Sampieri, 2014) define población” Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.”

De acuerdo con los conceptos mencionados previamente, para el desarrollo de la presente investigación la población que será tomada en cuenta para la misma, son los funcionarios de la Municipalidad de Orotina, durante el periodo febrero a mayo del año 2019.

**Cuadro 2:** *Distribución de la Población*

Colaboradores	Cantidad
Hombres	57
Mujeres	24
Total	81

**Fuente:** *Elaboración propia, marzo 2019*

### 3.3.3. Muestra

Según (Hernández Sampieri, 2013) la muestra es "un subgrupo de la población de Interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población". El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos).

La muestra elegida se resume de la siguiente forma:

**Cuadro 3:** *Distribución de la muestra.*

<b>Colaboradores</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Hombres</b>	36
<b>Mujeres</b>	17
<b>Total</b>	53

*Fuente:* Elaboración propia, marzo 2019

### 3.4. TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Las técnicas son un conjunto de instrumentos de medición elaborados con base en los conocimientos científicos. Las técnicas constituyen una de las partes más adelantadas de la actividad científica. (Oviedo, 2016, pág. 87)

Existen distintos instrumentos para recopilar la información, las más comunes son:

### **3.4.1. Cuestionario:**

Para (Hernández Sampieri, 2014) el cuestionario “es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.”

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo, por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad. (p.217)

El cuestionario se divide en dos tipos de preguntas. (Hernández Sampieri, 2014)

Afirma:

- **Preguntas cerradas:** Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.
- **Preguntas abiertas:** No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.(p.220)

### **3.4.2. Entrevista:**

Se apoya básicamente en la comunicación verbal, por lo que generalmente exige un entrevistador garantizando mejor y más información. (Oviedo, 2016)

Según (Hernández Sampieri, 2014, pág. 235) Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro. El primer contexto que se revisará de una entrevista es el personal (“cara a cara”). Normalmente se tienen varios entrevistadores, quienes deberán estar capacitados en el arte de entrevistar y conocer a fondo el cuestionario.

### **3.4.3. Observación:**

Permite captar la realidad sin distorsionar información, pues lleva a establecer la verdadera realidad del fenómeno. (Oviedo, 2016)

**La técnica de recolección de datos que se empleará para la investigación será mediante una encuesta, donde a través de esta se pueda determinar el grado de compromiso laboral que presentan los colaboradores de la Municipalidad.**

**Se utilizará un cuestionario como instrumento de medición, el cual consta de 42 preguntas, compuesto por 12 preguntas cerradas y 30 abiertas.**

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Según (Oviedo, 2016) explica el concepto de tres variables:

- **Conceptual:** Son generalmente expresadas en términos generales, teóricos, cualitativos o subjetivos. Asimismo, son importantes en el proceso de construcción de hipótesis, se apoyan en conceptos tipo diccionario. (p.86)
- **Operacional:** Está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para la medición de una variable definida conceptualmente. En la definición operacional se debe tener en cuenta que lo que se intenta es obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, de modo que se capte su sentido y se adecue al contexto. (p.86)
- **Instrumental:** Son los medios para recoger la información. En merito a ello y según cada variable se mostrará el instrumento que se utilizó para recolectar la información. (p.87)

### **3.5.1. Variable independiente: El engagement**

#### **3.5.1.1. Definición conceptual**

El engagement se define como “un estado mental positivo, de plenitud, relacionado con el trabajo, y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción” (Marisa Salanova, 2013)

### 3.5.1.2. Definición operativa

Es una demostración de un proceso, en este caso se demostrará los resultados del engagement de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina. Se establecerá una escala del 35 al 100, donde se tomará como positivo mayor a 75.

0 \_\_\_\_\_ **Negativo** - 75 + **Positivo** \_\_\_\_\_ 100

**Cuadro 4:** Definición operativa del engagement

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
1 (10 puntos)	<b>Deficiente:</b> Engagement muy por debajo del básico esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 35 a 59.99
2 (12 puntos)	<b>Regular:</b> Engagement básica conforme al mínimo esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 60 a 74.99
3 (15 puntos)	<b>Buena:</b> Engagement promedio por encima del engagement básico esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 75 a 84.99
4 (18 puntos)	<b>Muy buena:</b> Engagement promedio conforme con lo esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 85 a 94.99
5 (20 puntos)	<b>Excelente:</b> Engagement que excede extraordinariamente lo esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 95 a 100

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.5.1.3 Definición instrumental

Para la recolección de información referente al factor A variable independiente se utilizará como instrumento de medición una encuesta, específicamente con los datos obtenidos de las preguntas que van de la número 5 a la número 21.

### 3.5.2. Variable dependiente: Productividad

#### 3.5.2.1 Definición conceptual

“La productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esa relación, conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar.” (Zapata Bueno, 2015)

#### 3.5.2.2 Definición Operativa

Es una demostración de un proceso, en este caso se demostrará los resultados de la productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina. Se establecerá una escala del 35 al 100, donde se tomará como positivo mayor a 75.

0 \_\_\_\_\_ **Negativo** \_\_\_ - 75 + \_\_\_ **Positivo** \_\_\_\_\_ 100

**Cuadro 5:** Definición operativa de la productividad.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
1 (10 puntos)	<b>Deficiente:</b> Productividad muy por debajo del básico esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 35 a 59.99
2 (12 puntos)	<b>Regular:</b> Productividad básica conforme al mínimo esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 60 a 74.99
3 (15 puntos)	<b>Buena:</b> Productividad promedio por encima de la productividad básica esperada. Si la frecuencia relativa se encuentra de 75 a 84.99
4 (18 puntos)	<b>Muy buena:</b> Productividad promedio conforme con lo esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 85 a 94.99
5 (20 puntos)	<b>Excelente:</b> Productividad que excede extraordinariamente lo esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 95 a 100

*Fuente: Elaboración propia.*

### **3.5.2.3 Definición instrumental**

Para la recolección de información referente al factor B o variable dependiente se utilizará como instrumento de medición la encuesta, específicamente con los datos obtenidos de las preguntas que van de la número 22 a la número 41.



### 3.5.3. Cuadro de Operacionalización de las variables.

*Cuadro 6 Operacionalización de las variables.*

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
<p>1. Identificar cuáles son las dimensiones del engagement y cómo se manifiestan en los colaboradores de la Municipalidad de Orotina.</p>	<p><b>Factor A</b> Engagement</p>	<p><b>1.Dedicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entusiasmo</li> <li>• Orgullo</li> <li>• Inspiración que le provoca el empleo</li> </ul> <p><b>2.Vigor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de energía</li> <li>• Persistencia</li> <li>• Esfuerzo</li> </ul> <p><b>3.Absorción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Felicidad</li> <li>• Situación placentera en el trabajo</li> </ul>	<p>El engagement se define como “un estado mental positivo, de plenitud, relacionado con el trabajo, y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción” (Marisa Salanova, 2013)</p>	<p><b>Factor A</b></p> <p><b>Deficiente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 35 a 59.99.</p> <p><b>Regular:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 60 a 74.99.</p> <p><b>Buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 75 a 84.99.</p> <p><b>Muy buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 85 a 94.99.</p> <p><b>Excelente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 95 a 100.</p>	<p><b>Factor A</b></p> <p>Para la recolección de información referente al factor A o variable independiente se utilizará como instrumento de medición la encuesta, específicamente con los datos obtenidos de las preguntas que van de la número 5 a la número 21.</p>

<p>2. Describir aquellos factores que influyen de manera positiva o negativa en la productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina.</p>	<p><b>Factor B</b> Productividad</p>	<p><b>Factores que influyen en la productividad:</b></p> <p><b>Positivos :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento</li> <li>2. Liderazgo</li> <li>3. Trabajo en equipo</li> <li>4. Motivación</li> </ol> <p><b>Negativos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima laboral.</li> <li>2. Jornadas laborales excesivas.</li> <li>3. Estrés laboral.</li> <li>4. Malas remuneraciones.</li> </ol>	<p><b>Factor B</b></p> <p>La productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esa relación, conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar.” (Zapata Bueno, 2015)</p>	<p><b>Factor B</b></p> <p><b>Deficiente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 35 a 59.99.</p> <p><b>Regular:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 60 a 74.99.</p> <p><b>Buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 75 a 84.99.</p> <p><b>Muy buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 85 a 94.99.</p> <p><b>Excelente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 95 a 100.</p>	<p><b>Factor B</b></p> <p>Para la recolección de información referente al factor B o variable dependiente se utilizará como instrumento de medición la encuesta, específicamente con los datos obtenidos de las preguntas que van de la número 22 a la número 41</p>
--	--	--	--	--	--

<p><b>3.</b> Elaborar conclusiones y recomendaciones que permitan al departamento de Recursos Humanos tomar acciones en relación con el mejoramiento del compromiso y nivel de productividad laboral de sus colaboradores.</p>	
--	--

*Fuente: Elaboración propia*



## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

## **4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE**

### **4.1.1. Descripción de los datos**

Una vez obtenida la información a través de los cuestionarios, entrevistas o cualquier otro instrumento o medio utilizado, el análisis se debería desarrollar a través de una descripción de los datos, la interpretación de los mismos y ahondar en la causa, razón o juicio de la situación que ocurre. (González Vallejos, 2018, pág. 44)

#### **4.1.1.1 Gráficos**

Estos se colocan para ilustrar y ofrecer una perspectiva ampliada de la información que se analiza. Existen varios tipos de gráficos así lo detalla (González Vallejos, 2018) como lo son:

##### **4.1.1.1.2 Gráfico circular**

Denominadas también gráfica de pastel o gráficas del 100%, se utilizan para mostrar porcentajes y proporciones, el número de elementos comparados dentro de un gráfico circular, no debería ser más de 5.

##### **4.1.1.1.3 Gráfico de barras**

Se emplean, en la mayoría de las ocasiones, las gráficas verticales para las series estadísticas cuantitativas o cronológicas. En el caso de las gráficas horizontales, se usan para las series de datos cuando la investigación es cualitativa

o geográfica. Se utiliza un gráfica de barras subdividida, cuando es necesario representar divisiones de datos.

**Para la interpretación de los datos en la presente investigación se utilizarán ambos gráficos para las distintas preguntas.**

#### **4.1.2. Interpretación o explicación de los gráficos**

“Sin importar las herramientas utilizadas, es relevante que cada detalle de interés o bajo estudio, quede documentado en este capítulo, con información que sustente el análisis. La información, además de un texto orientador, se presenta en tablas, cuadros, gráficos o figuras con la intención de comunicarla de manera comprensible para el público de interés.” (González Vallejos, 2018, pág. 45)

##### **4.1.2.1 Cuadro o tablas**

“Los cuadros permiten acomodar una gran cantidad de información relevante en un espacio reducido, lo que facilita su visualización; muestran valores numéricos exactos y los datos se presentan de una manera ordenada por medio de columnas y filas. Los cuadros deben contener aquella información que se relacione de forma concreta con el contenido del trabajo y que se deba ordenar de esta manera para su fácil comprensión” (González Vallejos, 2018, pág. 51)

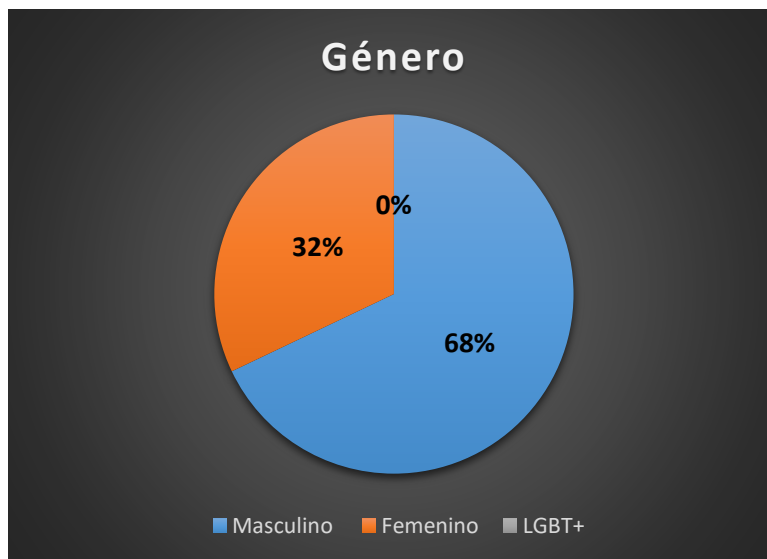
## Datos generales

**Tabla 1 Género**

Género		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Masculino	68%	36
Femenino	32%	17
<b>Total de respuestas</b>	100%	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

**Gráfico 1 Género**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

Como se observa en el gráfico el 68% de las personas encuestadas son hombres mientras que el 32% corresponden a las mujeres.

**Tabla 2** ¿Qué tipo de nombramiento tiene actualmente?

TIPO DE NOMBRAMIENTO		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Interino	19%	10
Propiedad	74%	39
Servicios profesionales	7%	4
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

**Gráfico 2** ¿Qué tipo de nombramiento tiene actualmente?



**Fuente:** Cuestionario aplicada al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

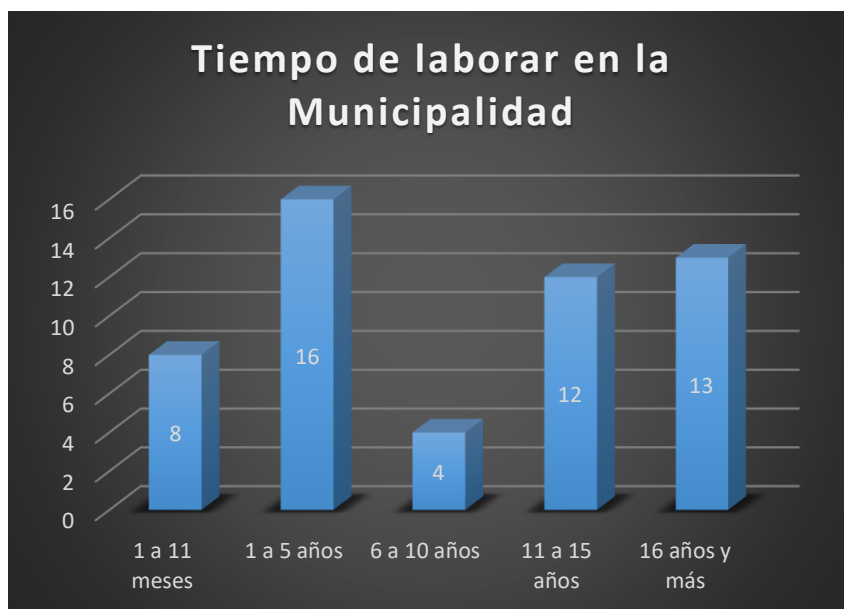
De acuerdo con los datos señalados en el gráfico que antecede un 19% de los encuestados actualmente se encuentran nombrados como interinos, un 74% cuentan con nombramiento en propiedad, mientras que el 7% restante de los funcionarios se encuentran nombrados en un puesto de servicios profesionales.

**Tabla 3** ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Municipalidad de Orotina?

Tiempo de laborar en la Municipalidad de Orotina		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1 a 11 meses	15%	8
1 a 5 años	30%	16
6 a 10 años	8%	4
11 a 15 años	23%	12
16 años y más	24%	13
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

**Gráfico 3** ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Municipalidad de Orotina?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

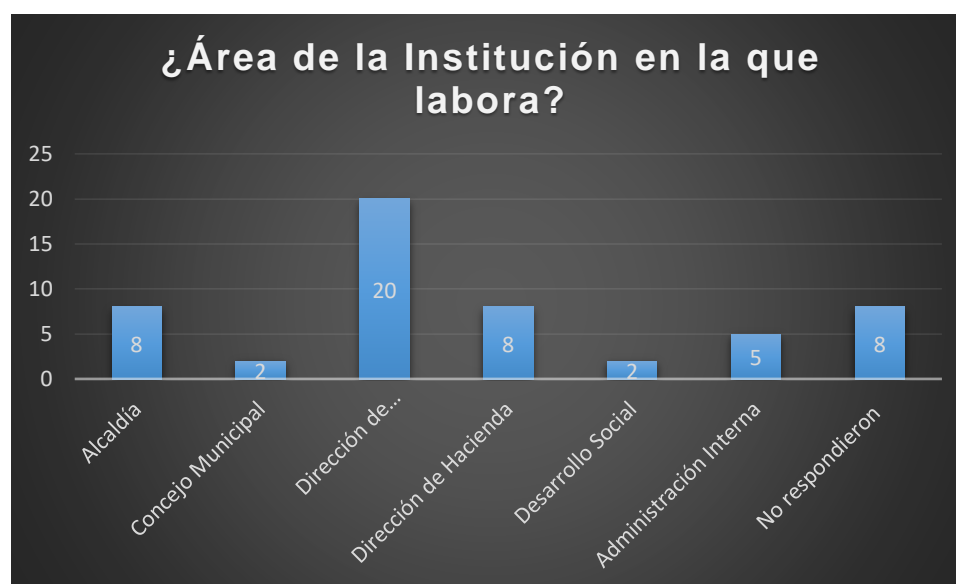
Según el gráfico anterior el 15 % de los funcionarios tienen de 1 a 11 meses de laborar en la Municipalidad de Orotina, un 30% de laborar de 1 a 5 años, el 8% de 6 a 10 años, 23% de 11 a 15 años, y un 24% de 16 años en adelante.

**Tabla 4** ¿Área de la Institución en la que labora?

¿Departamento o área de la Institución en la que labora?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Alcaldía	15%	8
Concejo Municipal	4%	2
Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial	38%	20
Dirección de Hacienda	15%	8
Desarrollo Social	4%	2
Administración Interna	9%	5
No respondieron	15%	8
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 4** ¿Área de la Institución en la que labora?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

En referencia con el presente gráfico los funcionarios que forman parte de la alcaldía representan el 15%, los del Concejo un 4% al igual que los del Desarrollo Social, los de Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial representan un 38%, la Dirección de Hacienda un 15% y los de la Administración Interna un 9%, el 15% sobrante corresponde a los colaboradores que no respondieron.

## VARIABLE N°1 FACTORES DEL ENGAGEMENT

### Indicador 1: Dedicación

#### 1.1 Entusiasmo

**Tabla 5** ¿Se siente entusiasmado con su trabajo?

¿Se siente entusiasmado con su trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	85%	45
No	15%	8
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 5** ¿Se siente entusiasmado con su trabajo?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Según lo señalado en el gráfico anterior el 85% de los encuestados indicaron que se encuentran entusiasmados con su trabajo, mientras que un 15% consideran que no. Debido a razones tales como:

- Por falta de capacitaciones y oportunidades de ascenso laboral.

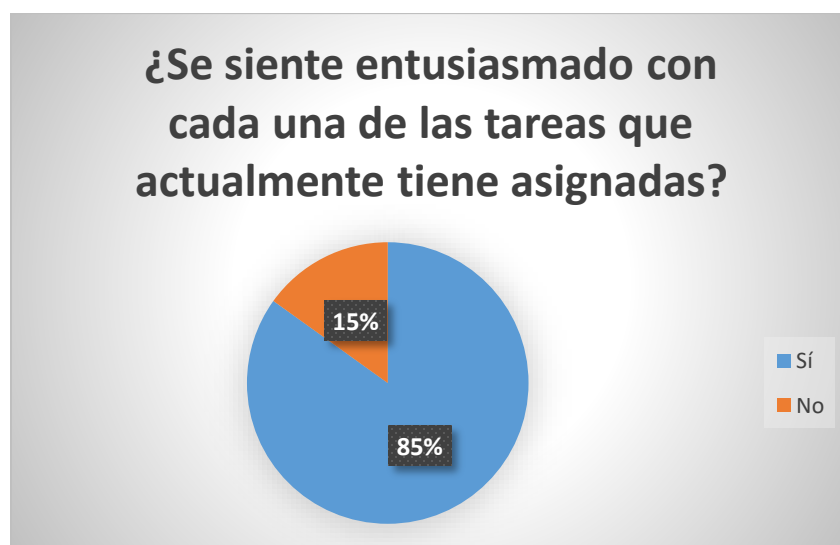
- Porque existe mucha carga laboral.
- Por falta de apoyo y poca comunicación entre compañeros y motivación del patrono.

**Tabla 6** ¿Se siente entusiasmado con cada una de las tareas que actualmente tiene asignadas?

¿Se siente entusiasmado con cada una de las tareas que actualmente tiene asignadas?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	85%	45
No	15%	8
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 6** ¿Se siente entusiasmado con cada una de las tareas que actualmente tiene asignadas?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Como se observa en el presente gráfico un 85% de los encuestados dicen sentirse entusiasmados con cada una de las tareas que actualmente tienen asignadas, mientras que el 15% de los colaboradores consideran que no es así debido a los siguientes motivos:

- Porque algunas tareas no corresponden a labores que ejecuta un profesional con su perfil, son funciones para un oficinista.

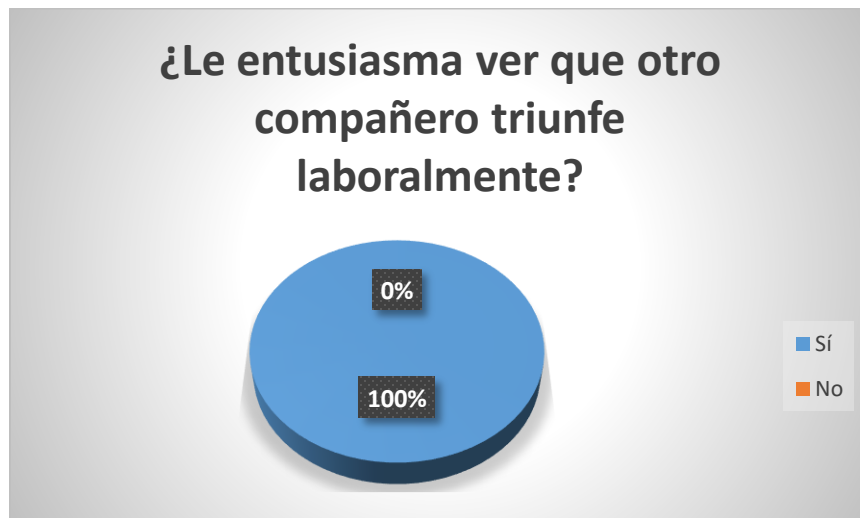
- Son tareas no satisfactorias que ocasionan estrés.

**Tabla 7** ¿Le entusiasma ver que otro compañero triunfe laboralmente?

¿Le entusiasma ver que otro compañero triunfe laboralmente?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	100%	53
No	0%	0
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 7** ¿Le entusiasma ver que otro compañero triunfe laboralmente?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Según los datos obtenidos en el gráfico anterior se puede notar que el 100% de los encuestados afirman que si le entusiasma ver que otro compañero triunfe laboralmente.

## 1.2 Orgullo

**Tabla 8** ¿Se siente orgulloso de trabajar en la Municipalidad de Orotina?

¿Se siente orgulloso de trabajar en la Municipalidad de Orotina?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	94%	50
No	6%	3
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 8** ¿Se siente orgulloso de trabajar en la Municipalidad de Orotina?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Como se observa en el presente gráfico el 94% de los funcionarios encuestados consideran que se sienten orgullosos de trabajar en la Municipalidad de Orotina, por otro lado solo el 6 % dicen no sentirse orgullosos, sin embargo, este porcentaje no justifica la razón, por lo que no se puede determinar el motivo de su insatisfacción.

**Tabla 9** ¿Considera que su trabajo está lleno de significado y propósito?

¿Considera que su trabajo está lleno de significado y propósito?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	87%	46
No	13%	7
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 9** ¿Considera que su trabajo está lleno de significado y propósito?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Con base en el presente gráfico el 87% de los encuestados consideran que su trabajo está lleno de significado y propósito, mientras que el 13% restante señala lo contrario que su trabajo no está lleno de significado ni propósito.

### **1.3 Inspiración por el empleo**

**Tabla 10** ¿Su trabajo le inspira a realizar cosas nuevas?

¿Su trabajo le inspira a realizar cosas nuevas?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	85%	45
No	15%	8
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 10** ¿Su trabajo le inspira a realizar cosas nuevas?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Como se muestra en el presente gráfico el 85% de los encuestados consideran que su trabajo le inspira a realizar cosas nuevas, mientras que solo el 15% de los mismos opinan lo contrario, que su trabajo no le inspira a realizar cosas, debido a los siguientes motivos:

- Consideran que su trabajo es una rutina diaria.
- Existe mucha limitación para que el empleado pueda superarse.
- No se valora el trabajo y las actividades ya están estipuladas.

- Se necesita más capacitaciones, nuevas estrategias.

**Tabla 11** ¿Considera que su trabajo está lleno de retos y dedicación?

¿Considera que su trabajo está lleno de retos y dedicación?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	85%	45
No	15%	8
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 11** ¿Considera que su trabajo está lleno de retos y dedicación?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

De acuerdo con la información suministrada en el presente gráfico, un 85% del personal encuestado manifiesta que su trabajo está lleno de retos y dedicación, no obstante, el otro 15% del personal considera que no está lleno de retos y dedicación debido a los siguientes motivos:

- Es un trabajo muy mecánico no permite cambios.

- Existe sobre carga de tareas que provocan frustración.
- El trabajo tiene funciones muy aburridas.

## Indicador 2 Vigor

### 2.1 Alto nivel de energía

**Tabla 12** ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?

¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	87%	46
No	13%	7
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 12** ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?



*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Según los datos obtenidos por medio del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Orotina, el 87% de los mismos consideran que se sienten

con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo, mientras que solo un 13% indican que no por las siguientes razones:

- Por falta de motivación.
- Porque no existe compañerismo.
- Se genera un ambiente laboral muy tenso.

**Tabla 13** ¿Se considera una persona fuerte y vigorosa con su trabajo?

¿Se considera una persona fuerte y vigorosa con su trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	96%	51
No	4%	2
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 13** ¿Se considera una persona fuerte y vigorosa con su trabajo?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Tal como se muestra en el gráfico, el 96% de los encuestados se consideran como una persona fuerte y vigorosa con su trabajo, mientras que solo un 4% opina lo contrario sin embargo, este porcentaje no detalló la razón del por qué dicen no sentirse fuertes ni vigorosos con su trabajo.

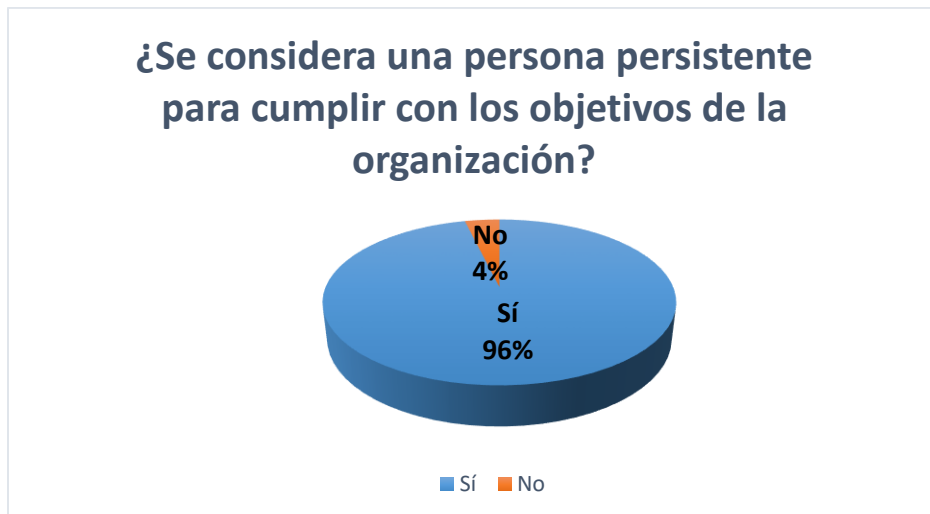
## 2.2 Persistencia

**Tabla 14** ¿Se considera una persona persistente para cumplir con los objetivos de la organización?

¿Se considera una persona persistente para cumplir con los objetivos de la organización?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	96%	51
No	4%	2
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 14** ¿Se considera una persona persistente para cumplir con los objetivos de la organización?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

De acuerdo con los resultados de la investigación el 96% de los encuestados se consideran como persistentes por cumplir con los objetivos de la organización, mientras que el 4% no se consideran persistentes por cumplir con los objetivos de la organización debido a los siguientes motivos:

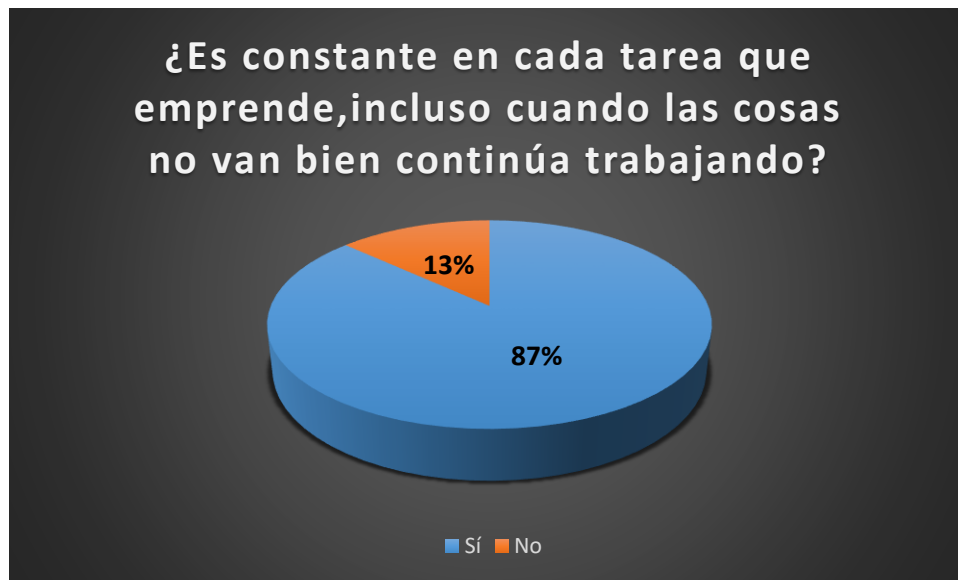
- Por falta de motivación por parte de las jefaturas.
- Por falta de comunicación.

**Tabla 15** ¿Es constante en cada tarea que emprende, incluso cuando las cosas no van bien continua trabajando?

¿Es constante en cada tarea que emprende, incluso cuando las cosas no van bien continua trabajando?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	87%	46
No	13%	7
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 15** ¿Es constante en cada tarea que emprende, incluso cuando las cosas no van bien continúa trabajando?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Como se muestra en el gráfico anterior, el 87% de los funcionarios encuestados afirman que sí son constantes en cada tarea que emprenden e incluso cuando las cosas no van bien continúan trabajando, mientras que un 13% de los funcionarios manifiestan lo contrario que no son constantes en cada tarea que emprenden y cuando las cosas no van bien no pueden continuar trabajando.

### 2.3 Esfuerzo

**Tabla 16** ¿Considera que su esfuerzo por el trabajo es valorado por la Municipalidad de Orotina?

¿Considera que su esfuerzo por el trabajo es valorado por la Municipalidad de Orotina?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	57%	30
No	43%	23
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 16** ¿Considera que su esfuerzo por el trabajo es valorado por la Municipalidad de Orotina?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

De acuerdo con la información suministrada en el presente gráfico, un 57% del personal encuestado considera que su esfuerzo por el trabajo si es valorado por la

Municipalidad de Orotina, no obstante, el otro 43% del personal considera que su esfuerzo por el trabajo no es valorado por la Institución debido a los siguientes motivos:

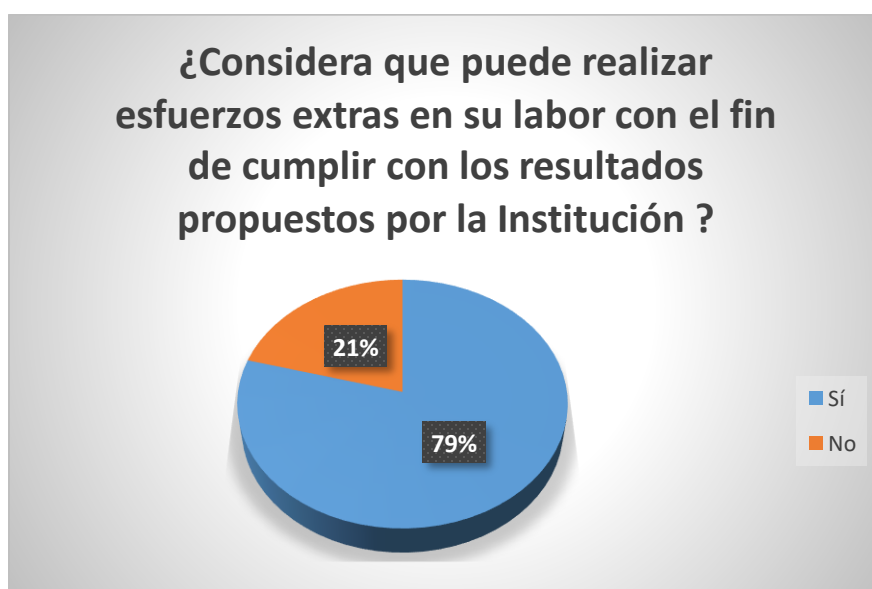
- Porque se trabaja muchas horas preparando, analizando y elaborando nuevos proyectos e ideas que no son tomados en cuenta.
- No existe capacitación, las decisiones en cuanto a incentivos no necesariamente monetarios.
- No hay ascensos ni promociones al personal.
- Por cambio de puesto, me rebajaron el salario argumentando que es legal.
- El trabajo en el archivo no siempre es valorado, muchos lo consideran una bodega de documentos.
- No toman en cuenta los estudios ni formación académica.

**Tabla 17** ¿Considera que puede realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por la Institución?

¿Considera que puede realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por la Institución?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	79%	42
No	21%	11
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 17** ¿Considera que puede realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por la Institución?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Con base en el presente gráfico el 79% de los encuestados consideran que si pueden realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por la Institucion, mientras que el 21 % restante señala que no realizarían esfuerzos extras en su labor ni con el fin de cumplir con los resultados de la Institución.

### Indicador 3 Absorción

#### 3.1 Felicidad

**Tabla 18** ¿Actualmente se considera una persona completamente plena con el trabajo que desempeña?

¿Actualmente se considera una persona completamente plena con el trabajo que desempeña?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	75%	40
No	25%	13
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 18** ¿Actualmente se considera una persona completamente plena con el trabajo que desempeña?



*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Tal y como lo señala el gráfico que antecede el 75% de los funcionarios se consideran personas completamente plenas con el trabajo que desempeñan, y un

25% de los mismos no se consideran como personas plenas en su trabajo debido a los siguientes motivos:

- Porque no existen posibilidades de crecimiento personal.
- Se realizan demasiadas funciones no correspondientes al puesto.
- Falta de apoyo y compañerismo.
- Deseos de laborar en otro departamento.

**Tabla 19** ¿Considera que el tiempo pasa rápidamente mientras está trabajando?

¿Considera que el tiempo pasa rápidamente mientras está trabajando?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	79%	42
No	21%	11
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 19** ¿Considera que el tiempo pasa rápidamente mientras está trabajando?



*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

De acuerdo con los datos de la gráfica, se logra observar que el 79% de los colaboradores consideran que el tiempo se pasa rápido mientras están trabajando, y solo un 21% opina lo contrario que el tiempo no pasa rápidamente mientras están laborando.

### 3.2 Situación placentera en el trabajo

**Tabla 20** ¿Considera que está involucrado o inmerso en su trabajo?

¿Considera que está involucrado o inmerso en su trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	79%	42
No	21%	11
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 20** ¿Considera que está involucrado o inmerso en su trabajo?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

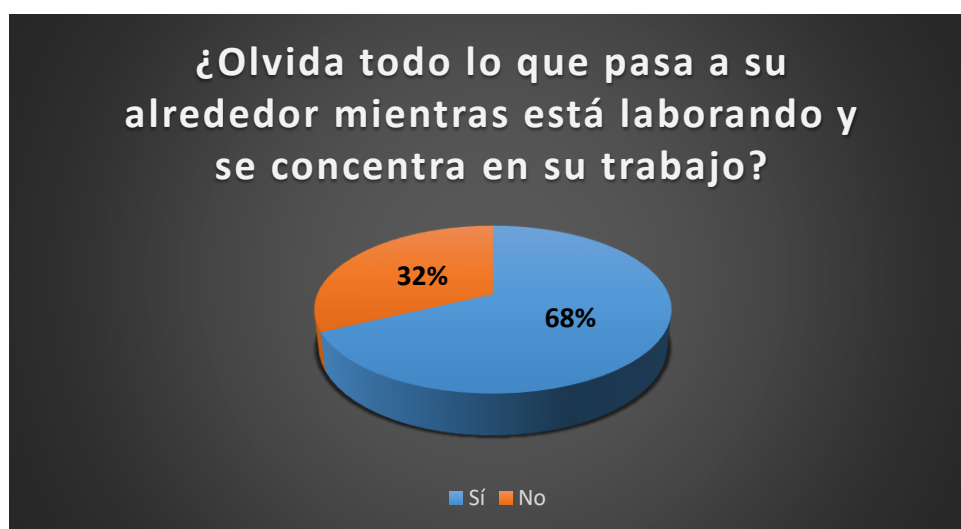
El 79% de los funcionarios se consideran que están involucrados e inmersos en su trabajo, mientras que el 21% no se consideran inmersos en su trabajo debido a la falta de motivación y que tienen claro sus prioridades y solo se limitan a trabajar en su horario establecido.

**Tabla 21** ¿Olvida todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo?

¿Olvida todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	68%	36
No	32%	17
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 21** ¿Olvida todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Tal como se muestra en el gráfico, el 68% de los encuestados se consideran que se olvidan de todo lo que pasa alrededor mientras están laborando y se concentran en su trabajo, mientras que el 32% opina lo contrario, que lo que sucede a su alrededor los distrae y no se pueden concentrar en su trabajo.

**VARIABLE N°2: FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL QUE INFLUYEN DE MANERA POSITIVA Y NEGATIVA.**

**Indicador 1: Factores positivos**

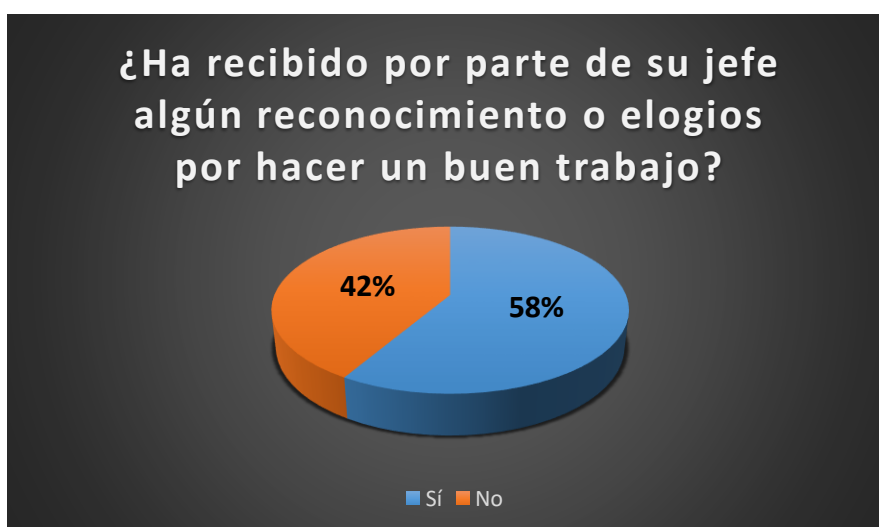
**1.1 Reconocimiento**

**Tabla 22** ¿Ha recibido por parte de su jefe algún reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?

¿Ha recibido por parte de su jefe algún reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	58%	31
No	42%	22
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 22** ¿Ha recibido por parte de su jefe algún reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?



*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Como se puede observar en el siguiente gráfico el 58% de los funcionarios consideran que sí han recibido por parte de su jefe reconocimientos y elogios por hacer un buen trabajo, mientras que un 42% consideran lo contrario que nunca han recibido reconocimientos ni elogios por hacer un buen trabajo.

**Tabla 23** ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros?

¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	58%	31
No	42%	22
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 23** ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Según lo señalado en el gráfico anterior, el 58% de los encuestados indicaron que sí reciben un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros, mientras que un 42% consideran que no reciben un justo reconocimiento de su trabajo por parte de sus compañeros debido a las siguientes razones:

- Porque no existe una cultura de compañerismo.
- Solo manifiestan el lado negativo y siempre existen críticas por las labores realizadas.
- Son egoístas solo buscan su propio bienestar.
- Se muestra competencias y envidia, no les gusta ver que otros compañeros realicen un buen trabajo.

## 1.2 Liderazgo

**Tabla 24** ¿Considera que su jefe es un buen líder a seguir para lograr un mejor desempeño de su trabajo?

¿Considera que su jefe es un buen líder a seguir para lograr un mejor desempeño de su trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	74%	39
No	26%	14
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 24** ¿Considera que su jefe es un buen líder a seguir para lograr un mejor desempeño de su trabajo?



*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Según la información obtenida y detallada en el gráfico que antecede, el 74% de los colaboradores de la Municipalidad consideran que su jefe si es buen líder a seguir para lograr un mejor desempeño de su trabajo, mientras que un 26% de los

funcionarios restantes opina que no es un buen líder debido a las siguientes razones:

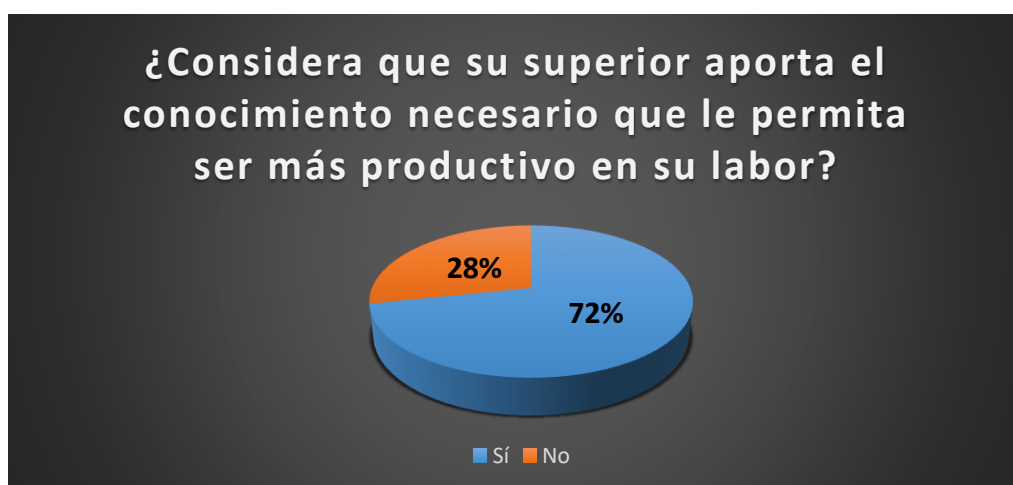
- Falta de apoyo y empoderamiento.
- No es flexible, presenta siempre un mal carácter.
- Ignora al personal y existe falta de comunicación y motivación.
- No planea, ni estudia las decisiones que toma.

**Tabla 25** ¿Considera que su superior aporta el conocimiento necesario que le permita ser más productivo en su labor?

¿Considera que su superior aporta el conocimiento necesario que le permita ser más productivo en su labor?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	72%	38
No	28%	15
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 25** ¿Considera que su superior aporta el conocimiento necesario que le permita ser más productivo en su labor?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

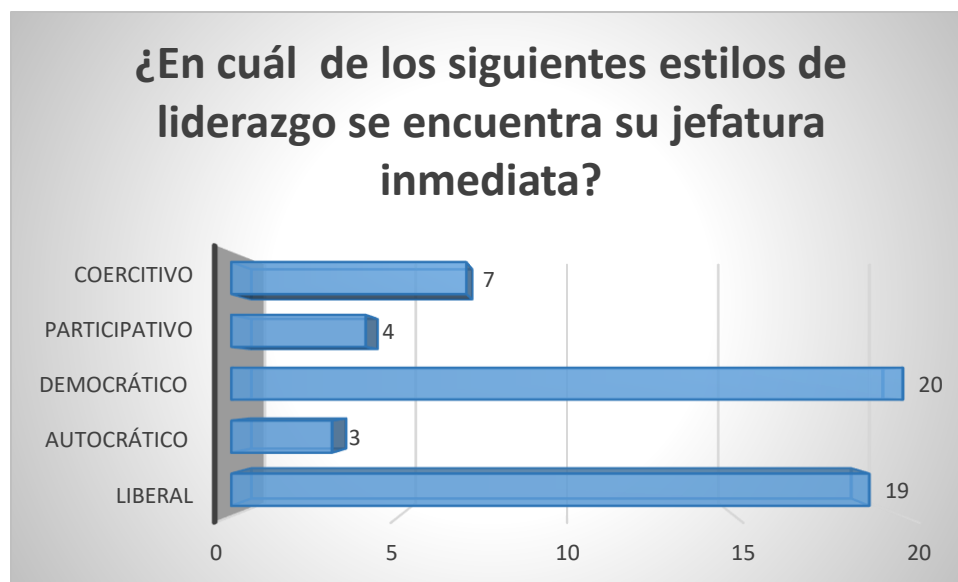
De acuerdo con los datos señalados en la gráfica, un 72% de los funcionarios señalan que su superior aporta el conocimiento necesario que le permita ser más productivo en su labor, mientras que el 28% restante opina que no es así, no aporta el conocimiento necesario que les permita ser más productivos en su trabajo, debido a que los colaboradores consideran que su jefe apenas está aprendiendo y que requiere de una mayor experiencia y capacitación para ejercer ese puesto.

**Tabla 26** *¿En cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata?*

¿En cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Liberal	36%	19
Autocrático	6%	3
Democrático	38%	20
Participativo	7%	4
Coercitivo	13%	7
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019*

**Gráfico 26** ¿En cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata?



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019*

Tal y como se muestra en el gráfico, el 36% de los encuestados consideran que su jefe presenta un estilo de liderazgo liberal, un 6% señala que es autocrático, un 38% que es democrático un 7% que es participativo y un 13% que es coercitivo.

### **1.3 Trabajo en equipo**

**Tabla 27** ¿En la organización se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

¿En la organización se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	70%	37
No	30%	16
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 27** ¿En la organización se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Según lo señalado en el gráfico anterior el 70% de los encuestados señalan que en la organización sí se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, mientras que el 30% consideran lo contrario, que no se fomenta ni desarrolla el trabajo en equipo.

**Tabla 28** ¿Se siente parte del equipo de trabajo del área donde labora?

¿Se siente parte del equipo de trabajo del área donde labora?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	85%	45
No	15%	8
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019*

**Gráfico 28** ¿Se siente parte del equipo de trabajo del área donde labora?



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019*

Según lo señalado en el gráfico anterior, el 85% de los encuestados indicaron que sí se sienten parte de un equipo de trabajo, mientras que un 15% consideran que no son parte de un equipo de trabajo debido a las siguientes razones:

- Falta de apoyo y comunicación entre compañeros.
- Existe individualismo, cada quien toma sus propias decisiones.

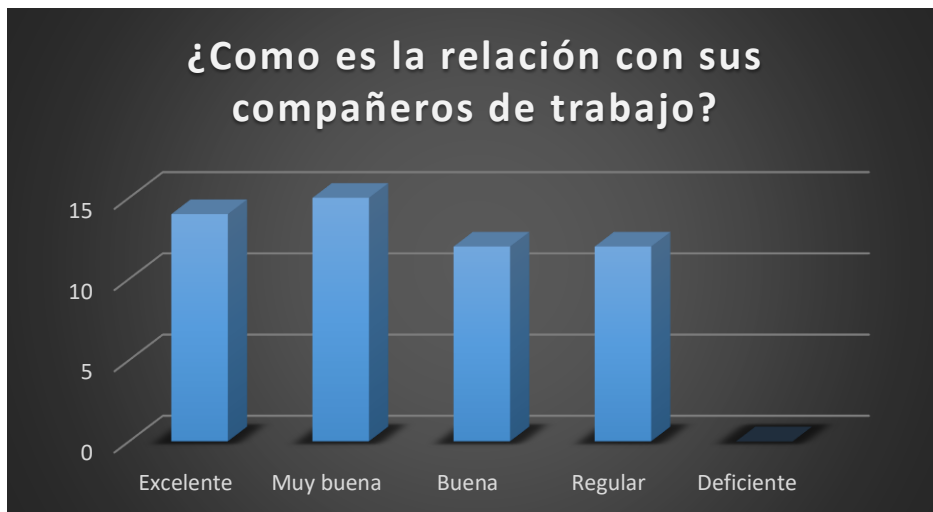
- Se genera un clima laboral tenso, donde en ocasiones surgen conflictos que ocasiona divisiones entre compañeros.

**Tabla 29** ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	26%	14
Muy buena	28%	15
Buena	23%	12
Regular	23%	12
Deficiente	0%	0
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

**Gráfico 29** ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?



*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

Según los datos señalados en la gráfica, se logra determinar que un 26% de los colaboradores califica la relación con sus compañeros de trabajo como excelente, un 28% como muy buena, un 23% como buena y un 23% como irregular, mientras

que ninguno de los encuestados considera que dicha comunicación con sus compañeros de trabajo es deficiente.

**Tabla 30** ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo?

¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	79%	42
No	21%	11
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 30** ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Según los datos obtenidos por medio del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Orotina, al 79% de los mismos le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo, mientras que un 21% indican que no cuentan con

la misma facilidad, ya que consideran que no siempre todas sus opiniones son tomadas en cuenta y que es difícil llegar acuerdos ya que la mayoría no piensan igual y no saben escuchar las opiniones de los demás compañeros.

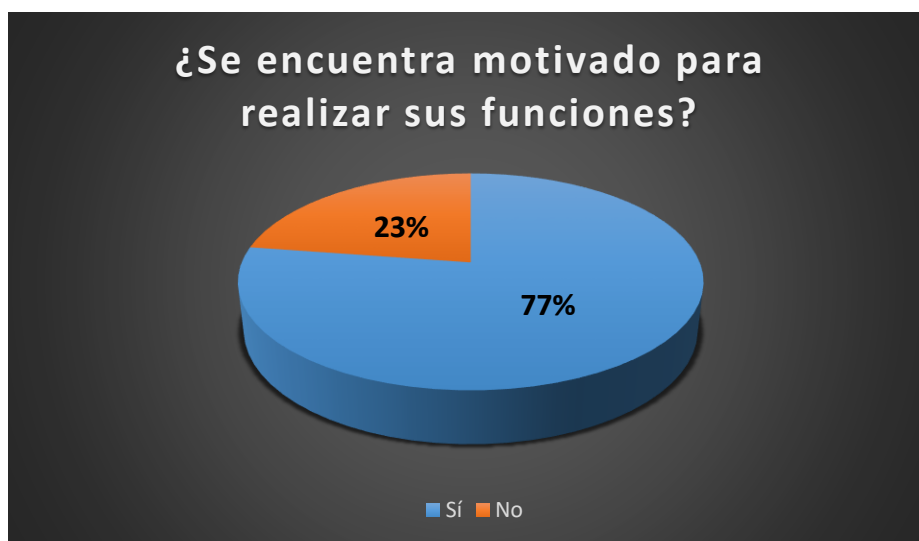
### **1.4 Motivación**

**Tabla 31** ¿Se encuentra motivado para realizar sus funciones?

¿Se encuentra motivado para realizar sus funciones?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	77%	41
No	23%	12
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 31** ¿Se encuentra motivado para realizar sus funciones?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

En atención a los resultados detallados en el presente gráfico, el 77% de los colaboradores encuestados manifestaron que sí se encuentran motivados para realizar sus funciones, y por el contrario, el 23% de los colaboradores consideran que no están motivados para realizar sus funciones por los siguientes motivos:

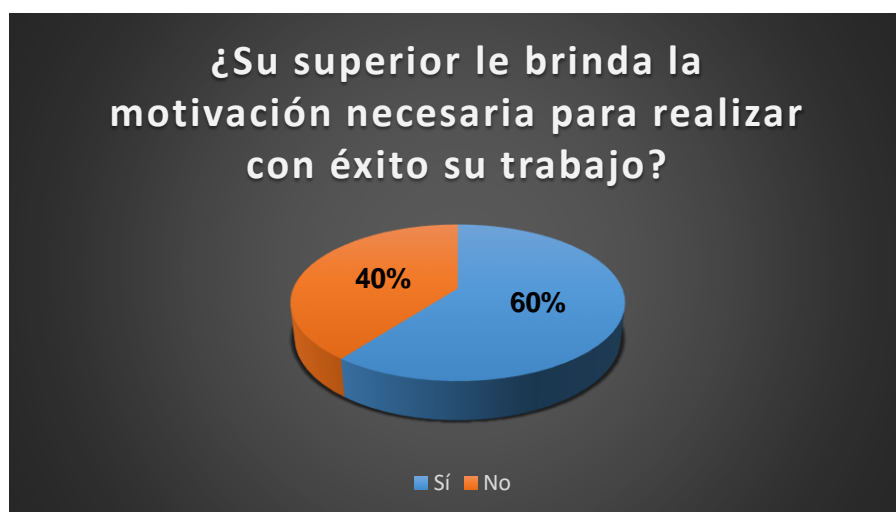
- Por el ambiente laboral donde siempre se generan muchos rumores negativos entre compañeros.
- No se reconoce ni incentiva el trabajo realizado.
- No existen posibilidades de ascender en la Institución.
- Por falta de apoyo.

**Tabla 32** ¿Su supervisor le brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo?

¿Su supervisor le brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	60%	32
No	40%	21
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 32** ¿Su supervisor le brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo?



*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Como se observa en el presente gráfico un 60% de los encuestados señalan que su superior sí le brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo, mientras que un 40% considera lo contrario que no reciben ningún tipo de motivación por parte de sus jefaturas debido a lo siguiente:

- Siempre pasa muy ocupado y no dedica el tiempo suficiente a su personal a cargo.
- No existe ninguna felicitación o reconocimiento por el trabajo realizado.
- Es muy exigente solo se limita a dar órdenes y no ve la parte técnica.

## Indicador 2 Factores negativos

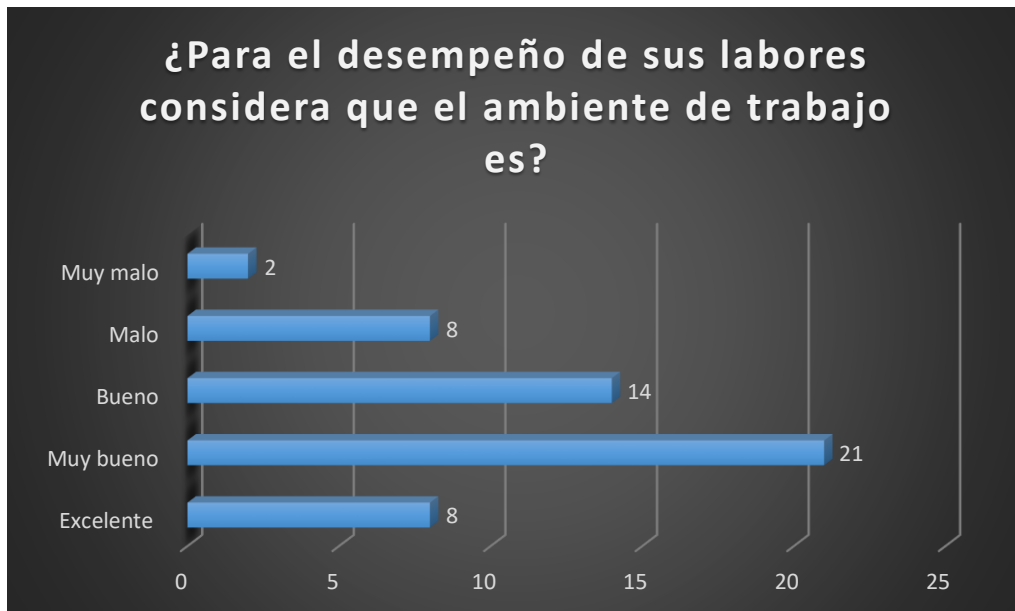
### 2.1 Clima laboral negativo

**Tabla 33** ¿Para el desempeño de sus labores considera que el ambiente de trabajo es?

¿Para el desempeño de sus labores considera que el ambiente de trabajo es?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	15%	8
Muy bueno	40%	21
Bueno	26%	14
Malo	15%	8
Muy malo	4%	2
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

**Gráfico 33** ¿Para el desempeño de sus labores considera que el ambiente de trabajo es?



*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

Según los datos señalados en la gráfica, se logra determinar que un 15% de los colaboradores considera que el ambiente de trabajo para el desempeño de sus funciones es excelente, un 40% como muy bueno, un 26% como bueno y un 15% como malo y un 4% como muy malo.

**Tabla 34** ¿Considera que son negativas las relaciones entre todos los trabajadores?

¿Considera que son negativas las relaciones entre todos los trabajadores?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	43%	23
No	57%	30
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 34** ¿Considera que son negativas las relaciones entre todos los trabajadores?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Tal como se muestra en el gráfico el 43% de los colaboradores consideran que sí son negativas las relaciones entre todos los trabajadores, sin embargo, estos no detallaron las razones por las cuales consideran que son negativas las relaciones con sus compañeros.

Por otra parte el 57% de los funcionarios señalan que no son negativas las relaciones entre todos los trabajadores debido a que ellos consideran lo siguiente:

- Se muestra que existe compañerismo y disposición de ayudar.
- Las relaciones son de comunicación y armonía.
- Existe apoyo y un trato cordial entre compañeros.

**Tabla 35** ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	21%	11
Muy bueno	28%	15
Bueno	30%	16
Malo	21%	11
Muy malo	0%	0
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

**Gráfico 35** ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?



*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

El 15% de los funcionarios consideran que mantienen excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, un 40% de los mismos afirma que son muy buenas las relaciones interpersonales con sus compañeros, un 26% señala

que son buenas, un 15% que son malas y un 4% que son muy malas, estos últimos colaboradores manifestaron de que a pesar de tener mucho tiempo trabajando juntos y en equipo no existe confianza entre compañeros debido a que se reúnen a comentar sobre los demás compañeros y se genera un ambiente poco profesional.

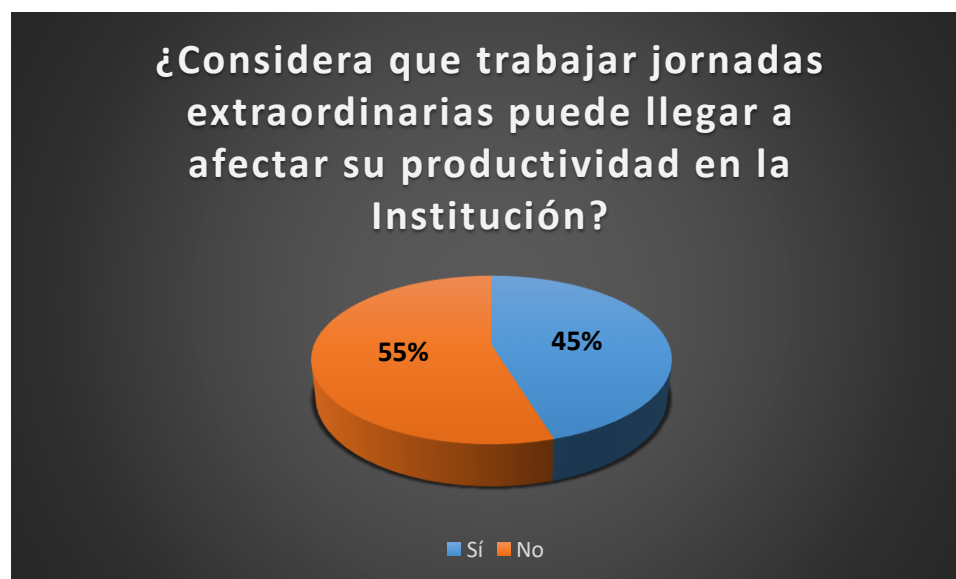
## 2.2 Jornadas laborales excesivas

**Tabla 36** ¿Considera que trabajar jornadas extraordinarias puede llegar afectar su productividad en la Institución?

¿Considera que trabajar jornadas extraordinarias puede llegar afectar su productividad en la Institución?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	45%	24
No	55%	29
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 36** ¿Considera que trabajar jornadas extraordinarias puede llegar afectar su productividad en la Institución?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Acorde con la información obtenida del presente gráfico, podemos señalar que de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad, el 55% de los colaboradores consideran que no y que pueden trabajar jornadas extraordinarias

sin afectar su productividad en la Institución, mientras que un 45% de los funcionarios opina lo contrario, que trabajar jornadas extraordinarias si puede llegar a afectar su productividad en la Institución debido a los siguientes motivos:

- Con una jornada extra genera un cansancio extra, y la productividad cae.
- Provoca exceso de fatiga laboral.
- Disminuye la productividad y aumenta el desgaste físico y mental.
- Se debe tener un debido espacio para la vida familiar y recreativa.
- Ocasiona mucho estrés.

**Tabla 37** ¿Se siente con capacidad para trabajar largas jornadas sin que le afecte física y emocionalmente?

¿Se siente con capacidad para trabajar largas jornadas sin que le afecte física y emocionalmente?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	51%	27
No	49%	26
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 37** ¿Se siente con capacidad para trabajar largas jornadas sin que le afecte física y emocionalmente?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Según el gráfico anterior, un 51% de los funcionarios considera que sí se sienten con capacidad para trabajar largas jornadas sin que le afecte física y emocionalmente, mientras que para un 49% de los funcionarios, señalan que no se sienten con capacidad para trabajar largas jornadas, porque sí les afecta física y emocionalmente debido a las siguientes razones:

- Consideran que es inevitable el desgaste físico y cansancio mental.
- La productividad nunca es mejor si existe un largo trabajo, además emocionalmente no es bueno recargar el trabajo.
- Por la edad no es prudente trabajar largas jornadas.

### 2.3 Estrés laboral

**Tabla 38** ¿Cree usted que el trabajo que realiza para la Municipalidad de Orotina le ocasiona estrés?

¿Cree usted que el trabajo que realiza para la Municipalidad de Orotina le ocasiona estrés?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	51%	27
No	49%	26
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 38** ¿Cree usted que el trabajo que realiza para la Municipalidad de Orotina le ocasiona estrés?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

De acuerdo con la información que se muestra en el gráfico, el 49% de los encuestados afirman que el trabajo que realizan para la Municipalidad de Orotina no les ocasiona estrés, mientras que el otro 51% considera que el trabajo que realiza para la Municipalidad de Orotina sí le ocasiona estrés, debido a los siguientes motivos:

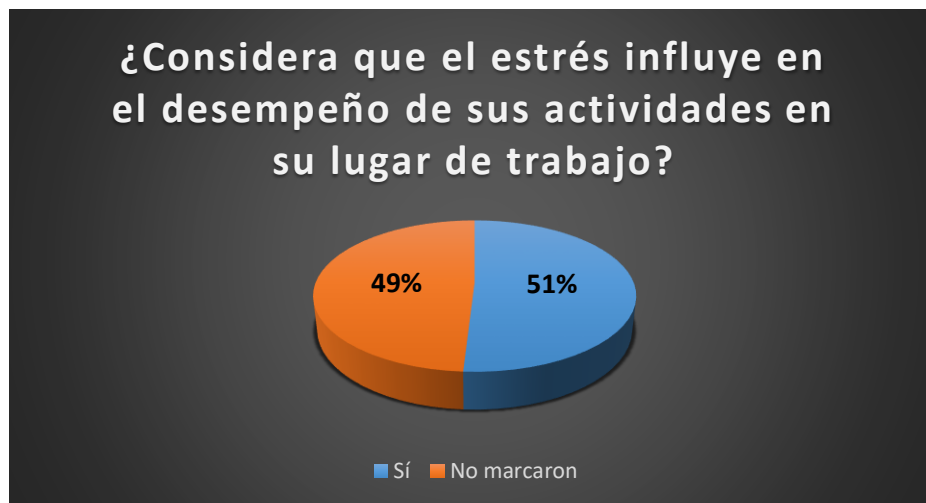
- La existencia de mucha carga laboral, presión, responsabilidad dependiendo del trámite.
- En los cierres contables es normal sentirse presionado por el tiempo de entrega.
- La forma en la que la Auditoría influye en la Municipalidad ocasiona estrés.
- Por las regulaciones externas.
- El contacto con el público es difícil, más cuando no es posible resolverles alguna situación.
- Trabajar en el departamento de Recursos Humanos, ya que a diario se ven casos de problemáticas con el personal.

**Tabla 39** ¿Considera que el estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo?

¿Considera que el estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	51%	27
No marcaron	49%	26
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

**Gráfico 39** ¿Considera que el estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina mayo, 2019

Según lo señalado en el gráfico anterior el 49% de los encuestados no marcaron la pregunta ya que según en el gráfico número 38 indicaron que el trabajo realizado para la Municipalidad de Orotina no les ocasionaba estrés y por tal razón consideran que el estrés no influye en el desempeño de sus actividades.

Por otra parte, el 51% de los funcionarios consideran que el estrés sí influye en el desempeño de sus actividades debido a razones tales como:

- No permite concentrarse y es imposible avanzar en el trabajo.
- Ocasiona un desgaste para el empleado y es difícil recuperarse.
- Me genera presión y una mala actitud en el trabajo.
- Ocasiona un bajo estado de ánimo al personal que puede llegar a provocar enfermedades físicas y mentales.

## 2.4 Remuneraciones

**Tabla 40** ¿Considera que su salario, es justo en relación con sus cargas y responsabilidades laborales?

¿Considera que su salario, es justo en relación con sus cargas y responsabilidades laborales?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	53%	28
No	47%	25
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina

**Gráfico 40** ¿Considera que su salario, es justo en relación con sus cargas y responsabilidades laborales?



*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad de Orotina, mayo 2019

Como se logra observar en el gráfico que antecede el 47% de los funcionarios encuestados señalan que su salario es el justo en relación con sus cargas y responsabilidades laborales.

Por otra parte, el 53% de los funcionarios consideran que estos no son justos, a causa de las siguientes razones:

- Tienen perfiles profesionales, sin embargo, la carrera no es reconocida y el puesto que desempeñan es de bastante responsabilidad.
- Los salarios son bajos en comparación con otras instituciones y sectores públicos.
- En ocasiones son demasiadas las funciones asignadas para el pago mínimo.
- Consideran que pueden más equilibrados y mejor remunerados de acuerdo con sus estudios y preparación académica.

**Tabla 41** ¿Las compensaciones económicas que actualmente tiene dentro de la institución se encuentran alineadas con su formación, experiencia y capacidad?

¿Las compensaciones económicas que actualmente tiene dentro de la institución se encuentran alineadas con su formación, experiencia y capacidad?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	55%	29
No	45%	24
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del despacho de la Municipalidad de Orotina

**Gráfico 41** ¿Las compensaciones económicas que actualmente tiene dentro de la institución se encuentran alineadas con su formación, experiencia y capacidad?



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del despacho de la Municipalidad de Orotina

Como se muestra en este gráfico el 55% de los encuestados consideran que las compensaciones económicas que actualmente tienen dentro de la institución se encuentran alineadas con su formación, experiencia y capacidad, mientras que el 45% de los mismos opinan que no se encuentran alineados con dichos aspectos, debido a los siguientes motivos:

- No laboran bajo sus estudios profesionales y no se les paga como tal.
- La formación, experiencia y capacidad no son tomadas en cuenta para las compensaciones económicas.
- Existen cargos de mucha responsabilidad y tareas muy delicadas y el salario es relativamente bajo.
- Hay funcionarios que cuentan con requisitos para un puesto más alto, sin embargo, no hay posibilidades de ascensos.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el capítulo V se presentan las conclusiones obtenidas de acuerdo al análisis de datos e información generada de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Orotina, para lo cual se logra obtener una serie de recomendaciones.

### **Datos generales**

- La mayor cantidad de los colaboradores de la municipalidad de Orotina son hombres.
- Más de la mitad de los funcionarios encuestados se encuentran nombrados en propiedad.
- La mayoría de los encuestados laboran en el área de planificación y desarrollo Territorial de la Institución.
- La tercera parte de los colaboradores tienen de 1 a 5 años de laborar en la Municipalidad de Orotina.

Al analizar los aspectos generales del cuestionario, se logró determinar:

**Cuadro 7 Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo Específico 1**

<b>Objetivo N°1</b>	
Identificar cuáles son las dimensiones del engagement y cómo se manifiestan en los colaboradores de la Municipalidad de Orotina.	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b><u>Dedicación</u></b></p> <p><b>Indicador 1: Entusiasmo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los funcionarios encuestados indicaron que se sienten entusiasmados con su trabajo y con cada una de las tareas laborales que actualmente tienen asignadas.</li> <li>• La totalidad de los colaboradores afirmaron que sí les entusiasma ver que otro compañero triunfe laboralmente.</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Entusiasmo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sugiere la implementación de actividades para entusiasmar a los funcionarios en su trabajo donde estas dinámicas ayuden a compartir y a conocer mejor a las personas con las que trabajan a diario, con el fin de que se puedan distraer un poco y generar un ambiente positivo y de apoyo entre compañeros para crear una atmósfera de entusiasmo.</li> <li>• Identificar quiénes no están estudiando y les falte alguna preparación y realizar convenios con el INA, UNED o con alguna para universidad, para que estas personas que les falta preparación puedan igualmente triunfar laboralmente y al final tener un personal idóneo.</li> </ul>
<p><b>Indicador 2: Orgullo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi la totalidad de los funcionarios encuestados, manifiestan sentirse orgullosos de trabajar para la Municipalidad de Orotina.</li> </ul>	<p><b>Indicador 2: Orgullo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada jefatura debe efectuar una revisión de todo el plan de trabajo de la Institución, para ver si todos los proyectos se están cumpliendo,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una pequeña parte de los colaboradores encuestados señalan que su trabajo no está lleno de significado y propósito.</li> </ul>	<p>porque es muy probable que la persona que no sienta orgullo por institución es porque el ambiente externo así lo manifiesta cuando la organización no cumple con sus servicios municipales (Recolección de basura, limpieza de caños, cementerio, agua). Además revisar que estos servicios se realicen y darle calidad y continuidad para que todo se cumpla y así cada trabajador se sienta orgullo de su Institución, y de esa manera se logra determinar que el trabajo tiene un significado y que cada proyecto programado tiene un propósito que me está llevando a cumplir con los objetivos.</p>
<p><b>Indicador 3: Inspiración por el empleo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una cantidad muy baja de los funcionarios señalan que su trabajo, no les inspira a realizar cosas nuevas y que su trabajo no está lleno de retos y dedicación, ya que consideran que las funciones que tienen asignadas ya están estipuladas y son muy monótonas y mecánicas que no permiten cambios.</li> </ul>	<p><b>Indicador 3: Inspiración por el empleo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda realizar un estudio de funciones con el fin de poder determinar si es la jefatura la que no asigna las tareas que le corresponden a cada uno de los funcionarios, o si el manual de puestos tiene deficiencias.</li> </ul>
<p><u><b>Vigor</b></u></p> <p><b>Indicador 1: Alto nivel de energía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi la totalidad de los funcionarios de la Municipalidad afirman que se sienten con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo y que se consideran como personas fuertes y vigorosas en su trabajo.</li> </ul>	<p><b>Vigor</b></p> <p><b>Indicador 1: Alto nivel de energía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda la realización de talleres de motivación para tratar de mantener esa energía en todos los funcionarios y aumentar el nivel de ánimo y vigor en la minoría restante.</li> </ul>
<p><b>Indicador 2: Persistencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría del personal encuestado afirma que sí son persistentes para cumplir con los objetivos de la Institución,</li> </ul>	<p><b>Indicador 2: Persistencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los planes de trabajo más continuos para determinar el cumplimiento de las actividades y desempeño de cada funcionario y si</li> </ul>

<p>e incluso que cuando las cosas no van bien continúan trabajando.</p>	<p>no existe persistencia en el cumplimiento de los objetivos, retroalimentar aquel personal que trabaja en una forma muy desinteresada a través de las jefaturas.</p>
<p><b>Indicador 3: Esfuerzo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poco menos de la mitad de los funcionarios encuestados señalan que su esfuerzo por el trabajo no es valorado por la Institución, dado que estos consideran que sus ideas y proyectos no son tomados en cuenta y que además no hay ascensos ni promociones para el personal.</li> <li>• La minoría de los colaboradores manifiestan que no realizarían esfuerzos extras en su labor ni con el fin de cumplir con los resultados de la Institución.</li> </ul>	<p><b>Indicador 3: Esfuerzo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sugiere que la institución debe hacer un planteamiento de la importancia que tiene todos los departamentos reflejados en la estructura, para crear conciencia que los objetivos de la institución se cumplen por el trabajo integrado de cada una de las áreas reflejadas en la estructura y reconocer su trabajo mediante incentivos anuales, para crear la competitividad y generar un mayor esfuerzo del personal para que así cumplan con los resultados de la institución.</li> </ul>
<p><b><u>Absorción</u></b></p> <p><b>Indicador 1: Felicidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tres cuartas partes de los trabajadores afirman que se consideran como una persona completamente plena con el trabajo que desempeñan.</li> <li>• Una pequeña parte de los funcionarios señala que el tiempo no pasa rápidamente mientras se está trabajando</li> </ul>	<p><b>Absorción</b></p> <p><b>Indicador 1: Felicidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las jefaturas deben fomentar la empatía, motivación, se otorguen vacaciones, posibilidades de promoción y brindar capacitación a los colaboradores. Además que se realicen reuniones efectivas con su personal, donde se reafirme el objetivo y se dé seguimiento a las metas para incentivar la felicidad en el trabajo.</li> <li>• Se recomienda que se otorgue nuevas responsabilidades que les permita crecer y tener más confianza, y que al mismo tiempo les den más valor a la organización.</li> </ul>

<p><b>Indicador 2 : Situación placentera en el trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una minoría involucrada en la investigación afirma que no se encuentran inmersos en su trabajo y que además no olvidan todo lo que pasa a su alrededor mientras están laborando.</li> </ul>	<p><b>Indicador 2 : Situación placentera en el trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda programar actividades fuera del trabajo, donde se pueda fomentar un ambiente de trabajo que sea divertido y que además inspire a los empleados a disfrutar de su trabajo ya que pueden generar enormes beneficios.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 8 Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo específico 2**

<p align="center"><b>Objetivo N°2</b></p> <p>Describir aquellos factores que influyen de manera positiva o negativa en la productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina.</p>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b><u>Factores positivos</u></b></p> <p><b>Indicador 1: Reconocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acorde con la información obtenida se puede indicar que menos de la mitad de los funcionarios manifiestan que nunca han recibido ningún reconocimiento ni elogios por parte de su jefe y compañeros de trabajo, por el buen desempeño de su labor.</li> </ul>	<p><b>Factores positivos</b></p> <p><b>Indicador 1: Reconocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a las jefaturas correspondientes a una actitud positiva justa con respecto a los funcionarios que obtiene unos buenos resultados en la evaluación del desempeño, reconociendo su trabajo e instando a continuar con esos buenos resultados ya que permite que la institución logre sus objetivos.</li> </ul>
<p><b>Indicador 2: Liderazgo</b></p>	<p><b>Indicador 2: Liderazgo</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una pequeña cantidad de la población señala que su jefe no es un buen líder a seguir y que no aporta el conocimiento necesario que le permita ser más productivo en su labor.</li> <li>• Se logró determinar que el porcentaje más alto de los funcionarios considera que el estilo de liderazgo que posee su jefatura inmediata es el democrático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un programa de capacitaciones para las jefaturas en temas de liderazgo, ya que el dominio de este permite un proceso de interacción entre él y los funcionarios, transmitiendo mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de los subordinados bajo su responsabilidad, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto la Institución como a los funcionarios que colaboran en ella.</li> </ul>
<p><b>Indicador 3: Trabajo en equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La minoría de los colaboradores señalan que en la organización no se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.</li> <li>• Una cantidad muy baja de los funcionarios manifiestan no sentirse parte del equipo de trabajo del área donde labora y además que no le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera conveniente que cada una de las Jefaturas de la Municipalidad de Orotina, realice actividades grupales que fomenten el trabajo en equipo, el compañerismo, mayor cohesión de grupo y que fortalezcan la confianza entre los miembros del equipo de trabajo.</li> <li>• Se recomienda mantener y fortalecer en todos los funcionarios de la Municipalidad esa capacidad de expresar con facilidad y mucha seguridad sus opiniones, con el objetivo de que todos estos puedan trabajar en el cumplimiento de los mismos objetivos e intereses.</li> </ul>
<p><b>Indicador 4: Motivación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor cantidad de los funcionarios involucrados en la investigación afirman que se encuentran motivados para realizar sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda la realización de mesas redondas con todo el personal Municipal, donde a través de estas se conformen grupos de funcionarios por mesa y exista un facilitador o líder que incentive y motive a los demás empleados que forman parte su grupo, donde se fomenten charlas motivacionales y se diseñe talleres</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poco menos de la mitad de los colaboradores indican que su superior no les brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo.</li> </ul>	<p>para mejorar la felicidad y motivación en el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El arte de motivar es lo que define a un líder, por lo tanto se recomienda que los superiores realicen reuniones periódicas con su personal a cargo, donde en ellas se ofrezca retroalimentación con todos sus miembros, que las jefaturas reconozcan y agradezcan el buen trabajo de cada uno, establezca la comunicación, fomente la autonomía en el trabajo dándole oportunidad de que el empleado tome decisiones y además dedicarles siempre el tiempo necesario para cualquier dificultad que presente, con el fin de lograr motivar a cada uno de los funcionarios a cargo para lograr resultados óptimos en su trabajo.</li> </ul>
<p><b><u>Factores negativos</u></b></p> <p><b>Indicador 1: Clima laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de la mitad de los funcionarios señala que el ambiente de trabajo para el desempeño de sus labores es muy bueno.</li> <li>• Un poco más de la mitad de los funcionarios encuestados manifiestan que no son negativas las relaciones entre todos los compañeros de trabajo y que además la mayoría de los colaboradores consideran que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo se califican entre buenas y muy buenas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Oficina de salud ocupacional y o comisión, debe elaborar un diagnóstico que determine las necesidades laborales en cuanto equipo de trabajo ergonómico iluminación, espacios físicos entre otros, con el fin de procurar el más alto bienestar físico, mental y social de los funcionarios que permita establecer y sostener un medio ambiente de trabajo seguro y sano.</li> <li>• Para aumentar y mantener las buenas relaciones interpersonales entre los funcionarios, se recomienda la implementación de dinámicas con todo el personal de la Municipalidad, con el fin de lograr más unión, coordinación, compañerismo y una mejor organización en cuanto a temas de trabajo y mejora de la Institución.</li> </ul>

<p><b>Indicar 2: Jornadas laborales excesivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo con la información recolectada en la investigación, se logra demostrar que un poco menos de la mitad de los funcionarios encuestados, consideran que trabajar jornadas extraordinarias si puede llegar a afectar su productividad en la Institución y que además les afecta física y emocionalmente.</li> </ul>	<p><b>Indicar 2: Jornadas laborales excesivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar al personal en cualquier cambio que valla afectar a la organización con el fin de no hacerle bajarle el rendimiento y no baje la productividad de la Institución.</li> </ul>
<p><b>Indicador 3: Estrés laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poco más de la mitad del personal involucrado en la investigación manifiesta que el trabajo que realizan para la Municipalidad de Orotina les ocasiona estrés y que además ese estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo.</li> </ul>	<p><b>Indicador 3: Estrés laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben realizar actividades por ejemplo, donde cada funcionario pueda identificar qué es lo que más le estresa en el trabajo anotándolo en una libreta durante una o dos semanas, posteriormente el jefe debe reunirse con ellos hablar y conseguir apoyo ya sea a través de la institución o a nivel externo donde ese apoyo les permita dar respuestas saludables a ese nivel de estrés. Por ejemplo convenios con un gimnasio donde se realicen actividades de zumba, yoga y otros, con el fin de generar un espacio en conjunto fuera de la parte laboral que los libere de esas situaciones tensas que están viviendo.</li> </ul>
<p><b>Indicar 4: Remuneraciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• También se logró determinar que un poco menos de la mitad de los funcionarios encuestados, consideran que los salarios no son justos en relación a sus cargas y responsabilidades laborales y que además no se encuentran alineados con su formación experiencia y capacidad.</li> </ul>	<p><b>Indicar 4: Remuneraciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda que para la próxima reestructuración la administración se realice una revisión exhaustiva sobre las escalas salariales y la relación de puestos, que permita un pago justo y equitativo en todo el personal, esto con el fin de que dichas remuneraciones se ajusten de acuerdo con sus capacidades y formación académica.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

# BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

## Bibliografía

- Alamar Belenguer, J. y. (2018). *Como mejorar la productividad de tu empresa*. Valencia.
- Bodadilla Yzaguirre, M. y. (2015). *"El engagement laboral y la cultura Organizacional: El rol de la orientacion cultural en una empresa global"*.
- Bolaños Rodriguez, E. (2012). *Muestra y Muestreo de la Universidad Autonoma del estado de Hidalgo*. Hidalgo, Mexico.
- Cárdenas Aguilar, T. (2014). *Engagement "Ilusión por el trabajo"*. Mexico: Primera Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Segunda Edición.
- Cordaba Reyes, N. J. (Enero de 2015). Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cordoba-Nely.pdf>
- Cordero Unghiatti, A. G. (2016). *Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa*.
- Delgado Paredes, S. (2018). *La influencia del engagement en la satisfaccion laboral de los colaboradores de una agencia bancaria*. Arequipa-Perú.
- Factores negativos para la productividad de una empresa*. (28 de Julio de 2014). Obtenido de <http://www.concilia2.es/factores-negativos-para-la-productividad-de-una-empresa/>
- García González, C. (Marzo de 2013). *Tesis de grado "Relación del engagement y la rotación del personal"*. Veracruz, México. Obtenido de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/34792/garciagonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González Alcala, K. (2013). *"Factores del capital humano que influyen en la productividad"*. Bogotá.
- González Vallejos, L. C. (2018). *GUÍA CUANTITATIVA PARA TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN TESINAS Y TESIS EN CIENCIAS SOCIALES*. San José, Costa Rica.

- Guillermina, B. P. (2014). *Metodología de la Investigación* . Mexico: Grupo Editorial Patria,S.A.
- Gutierrez, J. M. (s.f.). El engagement en el trabajo. *Ergonomía y Psicología*.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Sexta edición.
- Hernández Sampieri, R. F. (2013). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición.
- Innovum Fundación de Chile*. (2015). Obtenido de <https://www.engagementfch.cl/engagement-que-es-engagement/engagement-modelo/>
- Ivette, M. (2015). Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Jean David, M. (2017). Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida:la medición del engagement. *Revista de negocios* .
- Marisa Salanova, S. L. (2013). Prácticas Organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y trabajo social*.
- Marlsa Salanova, S. L. (2015). La confianza es pasión: La relación entre la confianza organizacional y el engagement de los equipos. *Revista Latinoamerica de Psicologia Positiva*.
- Maxwell, J. C. (2019). "La transformación está en mí". *Transformación Costa Rica*.
- Mendoza Robles Bertha y Gutiérrez Figueroa, M. (2017). "Relación del Engagement en el desempeño laboral del personal del Hospital San Rosa ". Perú.
- Montilla Segovia, S. (2014). *Trabajo, rendimiento y bienestar:una propuesta actual de organizacion positiva*.
- Morales Sandoval, C. y. (2014). La medicion de la productividad del valor agregado. *Productividad*, 49.
- Municipalidad de Orotina* . (s.f.). Obtenido de <https://muniorotina.go.cr/>
- Ochoa Calderón, A. (2014). *Tesis de grado: "MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD LABORAL . QUETZAL TENANGO*.
- Octavio, D. R. (2015). Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/283486298\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_Poblacion\\_y\\_muestra](https://www.researchgate.net/publication/283486298_Metodologia_de_la_investigacion_Poblacion_y_muestra)
- Oviedo, R. E. (2016). *Metodología de la investigación* . San Jose,Costa Rica : 1ªEdición .

- Rios Galindo, M. y. (Agosto de 2015). *Productividad*. Obtenido de [https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508\\_mexicoproductivity.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf)
- Rodrigo, B. E. (2013). *Un camino al conocimiento: enfoque cualitativo y cuantitativo*. San Jose .
- Rodriguez Bustamente, L. C. (2015). Engagement en el trabajo. *Innovum Fundación de Chile*.
- Rodriguez Monroy, C. y. (s.f.). La productividad desde una perspectiva humana. *Intangible capital*, 01-36.
- Rodriguez Montalbán, R. y. (2014). Justicia Organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional.
- Rojas, M. L. (Octubre de 2018). *Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00175.pdf>
- Trabajo, O. I. (2016). *El Recurso Humano y la productividad*. Primera Edición .
- Zapata Bueno, N. y. (2015). *Tesis de grado "Engagement y Productividad en las Empresas"*. Bogota. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11562/1136885010-2015.pdf?sequence=1>
- Zoila, V. C. (s.f.). "La investigación aplicada". *Revista Educación*.

## **ANEXOS**



**Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos  
TESINA**

**Cuestionario**

Instrumento para evaluar el engagement (compromiso laboral) y sus resultados en la productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina, con el propósito de realizar una investigación a nivel académico para optar por el título de Bachillerato en Administración de negocios con énfasis en Recursos humanos.

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el compromiso laboral y sus resultados en la productividad; agradezco su colaboración en la realización del mismo.

Por favor proceder a marcar con una "X" la casilla con la opción que considere más a fin con su criterio en cada una de las preguntas o especifique según su parecer. **La información suministrada será confidencial y solamente se utilizará para los efectos de la investigación.**

## **A. DATOS GENERALES**

1. ¿Género?

Masculino

Femenino

LGBT+

2. ¿Qué tipo de nombramiento tiene actualmente?

Interino  En propiedad  Servicios profesionales

Otro especifique \_\_\_\_\_

3 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Municipalidad de Orotina?

1 a 11 meses

1 a 5 años

6 a 10 años

11 a 15 años

16 años o más

4. Departamento o área de la Municipalidad de Orotina en la que labora

\_\_\_\_\_

## **VARIABLE N°1 Dimensiones del Engagement (Compromiso laboral)**

### **Indicador 1: Dedicación**

#### **1.1 Entusiasmo**

5. ¿Se siente entusiasmado con su trabajo?

Sí

No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Se siente entusiasmado con cada una de las tareas laborales que actualmente tiene asignadas?

Sí

No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Le entusiasma ver que otro compañero triunfe laboralmente?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **1.2 orgullo**

8. ¿Siente orgullo de trabajar en la Municipalidad de Orotina?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Considera que su trabajo está lleno de significado y propósito?

( ) Sí

( ) No

### **1.3 Inspiración por el empleo**

10. ¿Su trabajo le inspira a realizar cosas nuevas?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Considera que su trabajo está lleno de retos y dedicación?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Indicador 2 Vigor:**

#### **2.1 Alto nivel de energía**

12. ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Se considera una persona fuerte y vigorosa con su trabajo?

- Sí  
 No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **2.2 Persistencia**

14. ¿Se considera una persona persistente para cumplir con los objetivos de la organización?

- Sí  
 No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15 ¿Es constante en cada tarea que emprende, incluso cuando las cosas no van bien continua trabajando?

- Sí  
 No

## **2.3 Esfuerzo**

16. ¿Considera que su esfuerzo por el trabajo es valorado por la Municipalidad de Orotina?

- Sí  
 No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. ¿Considera que puede realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por la Institución?

- Sí  
 No

## **Indicador 3 Absorción**

### **3.1 Felicidad**

18 ¿Actualmente se considera una persona completamente plena con el trabajo que desempeña?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19 ¿Considera que el tiempo pasa rápidamente mientras está trabajando?

( ) Sí

( ) No

### **3.2 Situación placentera en el trabajo**

20. ¿Considera que está involucrado o inmerso en su trabajo?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿Olvida todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo?

( ) Sí ( ) No

## **VARIABLE N°2: FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL QUE INFLUYEN DE MANERA POSITIVA Y NEGATIVA**

### **Indicador 1: Factores positivos**

#### **1.1 Reconocimiento**

22 ¿Ha recibido por parte de su jefe algún reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?

( ) Sí

( ) No

23. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **1.2 Liderazgo**

24. ¿Considera que su jefe es un buen líder por seguir para lograr un mejor desempeño de su trabajo?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25 ¿Considera que su superior aporta el conocimiento necesario que le permita ser más productivo en su labor?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

26 Identifique en cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata.

- a. ( ) Los empleados tiene libertad a la hora de efectuar su trabajo , la jefatura interviene solo cuando sea estrictamente necesario(Liberal)
- b. ( ) Las decisiones las toma solo la jefatura directa y no permite la participación del resto del equipo (autocrático)
- c. ( ) Toma en cuenta la opinión de los miembros del equipo antes de tomar decisiones pero la decisión final la da la jefatura, suele delegar tareas y dar retroalimentación cuando se necesita. (democrático)
- d. ( ) Deja que los colaboradores tomen las decisiones que afectan al grupo y mientras que la jefatura actúa como moderador y pone los límites. (Participativo)
- e. ( ) No es flexible, pide que le obedezcan de manera rígida, utiliza sanciones, sigue las políticas de la empresa al pie de la letra y crea un ambiente negativo alrededor. (coercitivo)

## **1.3 Trabajo en equipo**

27 ¿En la organización se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo?

( ) Sí

( ) No

28 ¿Se siente parte del equipo de trabajo del área donde labora?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

29 ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

( ) Excelente ( ) Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Deficiente

30 ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

#### **1.4 Motivación**

31 ¿Se encuentra motivado para realizar sus funciones?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

32 ¿Su supervisor le brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

#### **Indicador 2 factores negativos**

##### **2.1 Clima laboral negativo**

33 ¿Para el desempeño de sus labores considera que el ambiente de trabajo es?:

Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Malo ( ) Muy malo ( )

34 ¿Considera que son negativas las relaciones entre todos los trabajadores?

( ) Sí  
( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Malo ( ) Muy malo ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **2.2 Jornadas laborales excesivas**

36 ¿Considera que trabajar jornadas extraordinarias puede llegar a afectar su productividad en la Institución?

( ) Sí ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

( ) No.

37 ¿Se siente con capacidad para trabajar largas jornadas sin que le afecte física y emocionalmente?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **2.3 Estrés laboral**

38 ¿Cree usted que el trabajo que realiza para la Municipalidad de Orotina le ocasiona estrés?

( ) Sí ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

( ) No. **Pase a la pregunta 40**

39 ¿Considera que el estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo?

( ) Sí ¿Por qué?

---

---

( ) No.

#### **2.4 Remuneraciones**

40 ¿Considera que su salario es justo en relación con sus cargas y responsabilidades laborales?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

41 ¿Las compensaciones económicas que actualmente tiene dentro de la institución se encuentran alineadas con su formación, experiencia y capacidad?

( ) Sí

( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

42. Qué sugerencias puede hacer para mejorar el engagement (compromiso laboral) en la Institución, favor indíquelo a continuación:

---

---

---

---

**Muchas gracias**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 29 de julio del 2019


Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Viviana Murillo Solórzano con número de identificación 6-430-817 autor (a) del trabajo de graduación titulado **“El engagement y su influencia en la productividad de los funcionarios de la Municipalidad de Orotina, durante el periodo febrero a mayo del año 2019 “** presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Bachiller ; (SI / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

  
6-0430-0817  
Firma y Documento de Identidad

