

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
Facultad de Psicología



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ**

**Apoyo Organizacional Percibido y Engagement en una empresa de
construcción**

**Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología
Social que presenta la Bachiller:**

CARLITA CECILIA PORTALES PARAPAR

Asesor: Pierre Alcócer Palacios

LIMA – PERÚ
2019

Agradecimientos

A mis padres, por su incondicional esfuerzo a lo largo de la carrera. Esto es para ustedes.

A Pierre, por sus enseñanzas, paciencia y soporte a nivel académico y profesional.

A Hugo, por su gentil e incondicional apoyo.

A cada uno de mis profesores, quienes amablemente asesoraron mi formación profesional.



Resumen

Es importante que las organizaciones destinen esfuerzos a afianzar la relación que tienen con sus colaboradores, con el propósito de mantener sus niveles de desempeño y evitar la fuga de talento. Ante un escenario como éste, son muchas las empresas que se han interesado en la gestión de diversas variables psicológicas, entre ellas el *engagement* en sus colaboradores. La presente investigación buscó explorar la relación que existe entre el apoyo organizacional percibido y el *engagement*. Desde el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) podemos entender la manera en que ciertas características organizacionales influyen en el incremento o disminución de los niveles de *engagement* en los colaboradores. Se tomó una muestra de 72 colaboradores (36.1% mujeres) de una empresa líder de ingeniería y construcción de la ciudad de Lima con una media de edad de 30 años ($DE=7$). Los resultados evidencian una relación alta y directa entre el apoyo organizacional percibido y *engagement* ($r=.55$), esta investigación contribuye brindando evidencia empírica acerca de la influencia del apoyo organizacional percibido como un recurso laboral dentro de la organización para fomentar el *engagement* entre los empleados.

Palabras clave: *Engagement, Apoyo Organizacional Percibido, Construcción, Crisis.*

Abstract

It is important that organizations strengthen the relationship they have with their collaborators, in order to maintain their performance levels and avoid losing talent. In this scenario, many companies have shown interested in the management of various psychological variables, including engagement. This research aims to explore the relationship between organizational support and engagement. Based on the Labor Demand and Resource Model (JD-R), its understood the way in which certain organizational characteristics influence the increase or decrease of commitment levels among employees. A sample of 72 employees (36.1% women) was taken from a leading engineering and construction company in the city of Lima with an average age of 30 years ($SD =7$). The results show a high and direct relationship between organizational support and commitment ($r = .55$), this research is reinforced on the influence of organizational support as a work resource within the organization to encourage engagement among employees.

Key Words: *Engagement, Perceived Organizational Support, Construction, Crisis*

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
MÉTODO	9
PARTICIPANTES.....	9
MEDICIÓN	9
PROCEDIMIENTO.....	10
ANÁLISIS DE DATOS	11
RESULTADOS	12
DISCUSIÓN	14
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19
APÉNDICE	26
ESCALA A: ESCALA DE WORK ENGAGEMENT (UWES-9).....	26
ESCALA B: SURVEY OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (SPOS).....	27

Introducción

En un contexto laboral competitivo como el de hoy en día, diversos son los factores que desafían las estrategias de acción en las organizaciones, entre ellos se encuentran: el uso de la tecnología, el dinamismo del escenario mundial, la diversidad cultural entre los colaboradores, y muy importante, el mantener a los colaboradores talentosos, involucrados en mira de objetivos esperados por la organización (Kemelgor & Meek, 2008).

En este contexto, es que cobra importancia los abordajes sustentados con una perspectiva de psicología organizacional positiva que tiene como principal foco la investigación de aquellas variables como: la satisfacción, el goce, la esperanza, el optimismo, la felicidad y el *engagement*, las cuales juegan un papel importante en la creación de organizaciones saludables, innovadoras, imaginativas y adaptativas a los cambios futuros (Seligman, 2000).

La importancia del estudio del *engagement*, radica en el impacto positivo que guarda sobre el desempeño y salud mental del trabajador, de esta manera, la relevancia de su gestión en las organizaciones es considerada un aspecto diferenciador de éxito y rentabilidad que garantiza colaboradores comprometidos y resultados alcanzables (Salanova, Martínez & Llorens, 2005).

En la actualidad, a pesar de décadas de estudios acerca del impacto del *engagement* en diversos contextos organizacionales, la situación global sigue siendo preocupante, en tanto sólo un 13% de trabajadores encuestados a lo largo de 142 países a nivel mundial, muestran niveles significativos de *engagement* con respecto a su empleo actual, mientras un 63% afirma exactamente lo contrario. Particularmente, en Perú, el escenario es muy similar al que vivimos globalmente, ya que el número de personas no involucradas se reduce en un punto a la cifra global y el nivel de involucramiento sube a un 16% (Gallup, 2013).

Asimismo, un estudio realizado a inicios de este año en Latinoamérica, precisamente en: Colombia, Perú, Argentina, Chile, muestra que un 70% de los colaboradores encuestados consideran importante la gestión del *engagement* en las organizaciones, sin embargo, sólo un 36% cuentan con una estrategia formal para gestionar el *engagement*, culpando como una de las causas principales a la falta de un

área responsable, un presupuesto limitado y la falta de iniciativa por parte de la gerencia (GoIntegro, 2017).

La importancia del estudio del *engagement* en las organizaciones radica en el impacto positivo de ésta con diversas variables organizacionales. Por ejemplo, Bakker y Demerouti (2007) muestran la relación directa del *engagement* con altos niveles de desempeño en los colaboradores, un bajo nivel de rotación de personal, mayores índices de productividad y satisfacción laboral, entre otros. Del mismo modo, se ha demostrado que el *engagement* cumple el rol del de facilitador de la salud dentro de los espacios organizacionales, a través de la reducción de niveles de la depresión, el estrés y la angustia, entre otras variables de interés (Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2001).

En vista del importante rol que cumple el *engagement* en el bienestar de los trabajadores y los resultados organizacionales, múltiples investigadores han abordado el estudio de esta variable con el fin de promover su gestión. Es así que es posible resaltar a los siguientes autores.

En primer lugar, el modelo propuesto por Kahn (1990) define el *engagement* como una expresión cognitiva, emocional y física. El aspecto cognitivo del *engagement* de los empleados se refiere a las creencias de los empleados sobre la organización, es decir, ser consciente de la misión y rol de la organización. El aspecto emocional se refiere a cómo los empleados se sienten acerca en la organización, lo que determina sus actitudes positivas o negativas hacia la organización y sus líderes. Finalmente, el aspecto físico del *engagement* de los empleados se refiere a las energías físicas ejercidas por los individuos para cumplir las demandas de su posición (Kahn, 1990).

Por otro lado, otros autores como Maslach y Leiter (1998) definen el *engagement* como aquel estado energético de involucramiento con actividades personalmente satisfactorias que aumentan el sentido de eficacia profesional. Bajo esta definición, el *engagement* es entendido como un enfoque multidimensional compuesto de energía, involucramiento y eficacia hacia el trabajo, opuesto al agotamiento emocional (*burnout* en inglés), cuyos componentes son el agotamiento, el cinismo y la ineficacia, contrarios a las variables que componen el *engagement* (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Finalmente, Bakker y Demerouti (2007) plantean el modelo *Job Demands – Job Resources* (JD-R por sus siglas en inglés), traducido al español como la Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales; la cual nace de la exploración de una gama de variables que adquieren cierta importancia en los entornos laborales y, además, guardan

una estrecha relación con el agotamiento (*burnout* en inglés) y el *engagement* de los colaboradores.

A partir del modelo JD-R, Bakker y Schaufeli, (2004) definen el *engagement* como un estado mental positivo relacionado con el trabajo, el cual integra 3 dimensiones: vigor, que se entiende por los niveles elevados de energía y resiliencia mental en el desempeño del trabajo; dedicación, que hace referencia a la alta implicación laboral del empleado, junto a la manifestación de un sentido de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío por el trabajo; y absorción, que implica una concentración total en el trabajo, un estado mental donde la persona experimenta que el tiempo «pasa volando», y tiene dificultades en desconectarse de sus trabajo (Salanova, Martín z & Llorens, 2005).

A partir de lo mencionado, la presente investigación aborda el concepto de *engagement* desde la perspectiva de Schaufeli et al. (2002), dado que no sólo tiene un respaldo por parte de la investigación internacional, sino también porque estudia el *engagement* desde una perspectiva directamente relacionada al ámbito laboral (De Braine & Roodt, 2011). Asimismo, se utilizará el modelo JD-R para entender el *engagement* como resultado de recursos y demandas laborales.

Como se mencionó anteriormente, este modelo contempla una gama de variables entendidas como demandas laborales y recursos laborales. Las demandas laborales son aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren esfuerzo y representan un desgaste físico y psicológico (Schaufeli & Bakker, 2004). Estas demandas laborales tienen un papel importante en el logro del *engagement* en los colaboradores, debido a que son factores que desencadenan o facilitan el agotamiento y la baja productividad. Con ello se entiende que colaboradores con mayores demandas laborales tendrán una mayor predisposición a sufrir síntomas de agotamiento y, por ende, menores niveles de *engagement* (Xanthopoulou et al., 2007).

Por otro lado, los recursos laborales son todos los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que tienen como finalidad reducir las demandas del trabajo y por tanto los costes fisiológicos y psicológicos, contribuir al cumplimiento de metas o impulsar el crecimiento personal y el desarrollo y aprendizaje profesional (Bakker & Demerouti, 2013).

La relación entre recursos laborales y el *engagement* ha sido comprobada a través de diversas investigaciones en distintos países y contextos laborales. Por ejemplo,

Koyuncu, Burke y Fiksenbaum (2006) estudiaron los antecedentes del *engagement* en una muestra de mujeres profesionales con responsabilidades directivas en un importante banco turco. Los resultados prueban que recursos como: el control, la gratificación, el reconocimiento y adecuación al puesto son variables que predicen las tres dimensiones del *engagement*.

Otros estudios realizados por Schaufeli y Bakker (2004), muestran una relación directa y positiva en tres recursos laborales: el apoyo social, *feedback* sobre el desempeño y formación de los supervisores, con el *engagement* en cuatro muestras diferentes de empleados holandeses. En dicho estudio, el *engagement* tuvo un rol mediador en las relaciones entre los recursos laborales y las intenciones de rotación del personal de una empresa.

Estudios posteriores realizados por Hakanen, Bakker y Schaufeli (2006) en una muestra de profesores finlandeses, demostraron entre los efectos de los recursos laborales (control laboral, información, apoyo de los supervisores, el clima innovador y el ambiente social) se encuentra el incremento de los niveles de *engagement* de los colaboradores. Es decir, los hallazgos muestran una relación positiva entre los recursos laborales y los niveles de *engagement* de los empleados.

Como se ha mencionado anteriormente, recursos laborales como: el *feedback*, la autonomía, las oportunidades de aprendizaje y el apoyo organizacional percibido (AOP), están positivamente asociados al *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007). Dentro de estos, uno de particular interés para esta investigación, dadas las repercusiones organizacionales que tiene a través de sus trabajadores, es el apoyo organizacional percibido.

El apoyo organizacional percibido (AOP), se define como las creencias globales de los empleados con respecto al grado en el cual la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger et al., 1986). Esta variable es de real importancia para la investigación, ya que aumenta el apego del trabajador a la organización; fortalece la expectativa de recompensa para desarrollar un mayor esfuerzo; así como la interpretación de que las pérdidas y ganancias organizacionales involucran también al trabajador, quien valorará más su empresa y adoptará con mayor ímpetu las normas y valores que esta fomenta (Rhoades & Eisenberger, 2002).

En las investigaciones sobre el apoyo organizacional percibido (AOP) en ámbitos organizacionales, Rhoades y Eisenberger (2002) encontraron reportes de varios efectos importantes de dicha variable sobre los colaboradores. Entre ellos, la capacidad del AOP de promover la satisfacción laboral, el ánimo positivo, el compromiso con la tarea, el desempeño, el deseo de permanencia, la disminución de la fatiga, el estrés, el agotamiento y el aumento de los niveles de *engagement*.

Respecto a este último, Murthy (2017) realizó un estudio en una muestra de empleados públicos (enfermeras, abogados y doctores) donde los resultados muestran que una relación positiva entre el AOP y el *engagement* genera mayores niveles de desempeño en los colaboradores, así como una mayor identificación de los mismos con la organización y mayor compromiso organizacional.

Por otro lado, un estudio realizado en 102 empleados de diversas organizaciones, concluyó que aquellos que contaban con mayores niveles de apoyo organizacional percibido (AOP) tenían más probabilidades de sentirse involucrado o "*engaged*" con su trabajo. Asimismo, se hizo énfasis en el apoyo percibido del supervisor o jefe directo como uno de las dimensiones que genera alto impacto en el *engagement* de los trabajadores (Saks, 2006).

Otro estudio que utilizó el apoyo organizacional percibido para predecir la participación laboral incluyó a 130 empleados dentro del sector de Tecnología de la Información y Servicios Habilitados (ITES), con un promedio de 27 años y 42,5% de mujeres. Los resultados muestran que, el apoyo organizacional percibido (AOP) predicen niveles más altos de *engagement* en los trabajadores, más aún, en un ambiente laboral como éste en donde los empleados cuentan con un nivel de exposición hacia los clientes reducido, o en muchos casos, nulo (Dabke & Patole, 2014).

En Perú, pocos son los estudios realizados sobre el modelo JD-R (Moreno et. al, 2010; Fujii, 2017). Uno de los más resaltantes es el de Moreno et al. (2010) realizado en una muestra de docentes de colegios privados, donde evalúa la relación entre los recursos laborales (supervisión y condición organizacional), las demandas laborales (estrés de rol y la rigidez organizacional) y el *engagement*. Los resultados confirman lo expuesto por la teoría, en tanto los recursos laborales se relacionan positivamente con el *engagement*, y las demandas laborales de manera negativa con el mismo (Demerouti et al., 2001).

Si bien existen múltiples estudios que confirman la relación del *engagement* y las demandas laborales en múltiples organizaciones a nivel nacional e internacional en sectores públicos y privados; un aspecto importante a considerar es el contexto económico y social que atraviesan las empresas. Es importante resaltar esto, dado que la mayoría de estudios de *engagement* y AOP han sido realizadas en empresas estables y que a la vez, gozan de un buen posicionamiento en el mercado; sin embargo, muy pocos son los estudios en aquellas que enfrentan crisis financieras e inestabilidad (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012).

En un estudio realizado en 400 organizaciones estadounidenses durante la etapa de recesión económica que atravesó dicho país en los años 2008 y 2009, se encontró que, si bien la mayor cantidad de empresas experimentaron una disminución en los niveles de *engagement* durante la recesión, en promedio, más del 40% de las organizaciones encuestadas mostraron un incremento en los niveles de *engagement* de sus colaboradores. De acuerdo a los autores, este resultado se debe a que los esfuerzos organizativos positivos pueden conducir a un aumento y mantenimiento del *engagement*, incluso ante situaciones de crisis que pudiese estar atravesando la organización. Por otro lado, vale mencionar que se identificaron ciertos factores que predecirían el aumento de los niveles de *engagement* de los participantes encuestados, éstos fueron: el liderazgo, la comunicación y la proporción de oportunidades de desarrollo personal (Hewlett, 2010).

Tomando en cuenta, el reducido número de investigaciones realizadas sobre el *engagement* o el AOP en empresas que atraviesan situaciones de crisis, es que la presente investigación pretende contribuir a la generación de conocimiento sobre el desarrollo y relación de ambas variables en este contexto (Matz-Costa et al., 2009).

De acuerdo al panorama económico nacional, el sector construcción participa con el 5.6% del índice de producción nacional, considerándose un rubro de alta competitividad tanto nacional como internacional. (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2018)

Actualmente, el proceso de globalización somete a diversas empresas de los sectores más productivos del país a desarrollar reformas integrales sus sistemas tradicionales de gestión, con el objetivo de potencializar sus niveles de competitividad en el mercado, superando sus índices de productividad y elevando su competitividad frente a otras empresas a nivel nacional y en todo el mundo (Amoros, 2005).

Según Chinowsky (2001), los procesos de cambio relacionados a la administración de personal del sector construcción a nivel mundial se dan de manera lenta. En la mayoría de las empresas de este rubro aún se percibe un control, dirección y toma de decisiones concentradas en el nivel más alto, con poca delegación de actividades a niveles más bajos de la jerarquía organizacional. Incluso, existen empresas del rubro, en donde los dueños o administradores de obra son responsables de las actividades de motivación del personal, con mínima o nula participación de especialistas en el área, como por ejemplo, psicólogos (Serpell et al., 1993). Como resultado, se percibe una falta de claridad respecto a las metas organizacionales, producto de la inexistencia de planificación estratégica y la realidad de trabajar para el “día a día” o de proyecto en proyecto (Rojas, 2003). Actualmente, este modelo de gestión de recursos humanos sigue siendo un referente dentro de muchas empresas de dicho sector.

La presente investigación aborda una organización de este sector, que además de presentar las características previamente detalladas, se encuentra en una crisis coyuntural a nivel económico y político.

Actualmente, la empresa mueve el 1% del PBI correspondiente al sector construcción, el cual representa el 6% de la economía nacional (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2018). Además, cuenta con aproximadamente 32 000 trabajadores y otros 350 000 empleados de sus 10 000 proveedores.

En el periodo 2016-2017, la empresa registró pérdidas netas por S/ 132.8 millones por verse vinculada en un acto de corrupción de una empresa ex socia del grupo, lo cual condujo la cancelación de un proyecto multimillonario a desarrollar a lo largo del 2017 en el sur de Perú (Merino, 2017). En consecuencia, la empresa se vió obligada a vender activos, reducir costos y refinanciar la deuda para asegurar el crecimiento del negocio. En un contexto desafiante como el que vive la empresa, es que resulta valioso explorar la relación entre las variables mencionadas.

A partir de lo revisado es posible sintetizar las siguientes ideas. Se ha demostrado que el *engagement* es una variable que genera repercusiones importantes en las organizaciones, siendo necesario gestionarla hoy en día. En ese sentido, diversas investigaciones han identificado variables asociadas al incremento del *engagement* en las organizaciones, resaltando entre ellas: el apoyo organizacional percibido. El estudio de ambas variables muestra resultados valiosos para la literatura, sin embargo, no se ha encontrado una profunda investigación que explore la relación entre el apoyo

organizacional percibido y el *engagement* en una muestra de colaboradores peruanos de una empresa del rubro de construcción en una situación de crisis financiera. En ese sentido, el presente estudio pretende explorar la relación existente entre el *engagement* y el apoyo organizacional percibido en trabajadores de Lima Metropolitana.



Método

Participantes

Los participantes del presente estudio fueron trabajadores de una empresa peruana líder en el rubro de ingeniería e infraestructura, que ha desarrollado proyectos en más de 13 países de Latinoamérica, desde su fundación en 1949.

A nivel de estructura, dado el gran tamaño de la empresa, esta cuenta con 3 divisiones de negocio: Obras civiles, Edificaciones y Electromecánica, las cuales agrupan los proyectos según el tipo de magnitud e infraestructura que las caracterice.

La presente investigación tomó como muestra a 72 trabajadores de oficina técnica de tres proyectos pertenecientes a la división de Edificaciones. El 36.1% de los colaboradores eran mujeres y 63.9% hombres; sus edades oscilan entre los 22 y 61 años ($M= 30$; $DE=7$), y el tiempo de pertenencia a la empresa osciló entre 6 y 134 meses ($M= 39$; $DE=29$).

Como criterio de inclusión se consideró que los colaboradores cuenten, por lo menos, con seis o más meses laborando en la empresa, a fin de que tuvieran conocimiento sobre las prácticas de la empresa y las funciones a su cargo. Asimismo, se les entregó un consentimiento informado señalando el objetivo del estudio y el carácter voluntario de su participación en esta investigación, así como el anonimato reservado en cada una de las encuestas presentadas en esta investigación.

Medición

La variable Apoyo Organizacional Percibido fue medida a través de la adaptación al castellano realizada por Ortega (2003) sobre la versión abreviada del *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* de Eisenberger et al. (1986). El instrumento consta de 17 ítems, a diferencia de los 36 ítems de la versión original del *SPOS*, y además, cuenta con una escala de respuesta tipo Likert de 7 puntos, de 1 (*muy en desacuerdo*) a 7 (*muy de acuerdo*), los valores asignados a los ítems son promediados para obtener una única puntuación en apoyo organizacional percibido. Aunque existen otras versiones cortas del *SPOS* de 13, 8 o 6 ítems, se optó por esta adaptación de 17 ítems por tratarse de una escala validada en una muestra española, con buenos coeficiente

de confiabilidad ($\alpha = .89$) (Ortega, 2003) y ($\alpha = .94$) (Pérez & Alcover, 2011). En este estudio se encontró una confiabilidad de $\alpha = .92$.

Para medir el *engagement* se utilizó la versión española del *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9), diseñada por Schaufeli y Bakker (2003). El cuestionario cuenta con 9 ítems y las opciones de respuesta están en escala Likert, de 0 (Ninguna / Nunca) a 6 (Todos los días / Siempre). Los ítems están agrupados en las tres dimensiones del *engagement*: vigor ($\alpha = .77$), dedicación ($\alpha = .85$) y absorción ($\alpha = .78$). En Perú, Flores, Fernández, Juárez, Merino y Guimet (2015) realizaron una investigación sobre la validez factorial de la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9), en una muestra de 145 profesores de la ciudad de Lima. Los valores de fiabilidad según el Alfa de Cronbach fueron los siguientes: vigor ($\alpha = .77$), la dedicación ($\alpha = .74$) y absorción ($\alpha = .61$), presentando propiedades psicométricas adecuadas en las tres dimensiones. Por otro lado, Fujii (2017) aplicó esta escala en una población peruana, obteniendo los niveles de confiabilidad siguientes: vigor ($\alpha = .73$), la dedicación ($\alpha = .81$) y la absorción ($\alpha = .74$) presentan resultados similares. En esta investigación se encontraron los siguientes niveles de confiabilidad: vigor ($\alpha = .85$), la dedicación ($\alpha = .87$) y la absorción ($\alpha = .78$)

Para recoger la información descriptiva de los participantes, se les entregó una ficha de datos que incluye la información personal de cada colaborador como: género, edad, tiempo laborando en la organización y el proyecto al cual pertenece.

Procedimiento

Para la presente investigación, en primer lugar, se realizaron coordinaciones respectivas con el área de recursos humanos y los gerentes de proyecto en cada obra para reservar un día y horario determinado de visita que permita reunir a la mayor cantidad de colaboradores e invitarlos a participar de la investigación; para ello, se solicitó un permiso especializado autorizado por la división de edificaciones.

La aplicación de los cuestionarios se realizó de manera presencial en el día y horario agendado, se reunió a los empleados y se les entregó el consentimiento informado, los cuestionarios traducidos y validados al español y la ficha de datos demográficos. En seguida, se les explicó las consignas de la investigación y se realizó una lectura grupal de los ítems que conforman cada cuestionario, con el propósito de disolver alguna duda sobre el contenido de las pruebas y asegurar la comprensión de los mismos por parte de los participantes.

Análisis de datos

Los datos recopilados se analizaron mediante el programa estadístico SPSS v.21. Inicialmente se realizó el cálculo de la confiabilidad de las escalas utilizadas. Seguidamente, se obtuvieron estadísticos descriptivos de todas las escalas y se evaluó la distribución de éstas, encontrando normalidad. A partir de esto, se realizó correlaciones Pearson para analizar la relación entre el apoyo organizacional percibido y el *engagement*. Finalmente, se realizó un análisis de regresión lineal para dichas variables.



Resultados

A nivel descriptivo, los resultados muestran una media de 4.58 ($DE = .85$) para el puntaje total del *engagement*, con sus dimensiones obteniendo medias de 4.55 ($DE = .91$) para vigor, 4.73 ($DE = .95$) para dedicación y 4.45 ($DE = 1.01$) para absorción. El Apoyo Organizacional Percibido (AOP), obtuvo una media de 5.26. ($DE = .88$). Se puede observar en todos los casos que los puntajes estuvieron por encima de la media teórica de la escala (Ver tabla 1).

Tabla 1: Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

	Mínimo	Máximo	M	DE	Asimetría	Curtosis
1. Vigor	2	6	4.55	.91	-.27	-.64
2. Dedicación	2	6	4.73	.95	-.53	-.32
3. Absorción	1	6	4.45	1.01	-.88	1.46
4. Engagement	2	6	4.58	.85	-.45	-.25
5. AOP	2	6	5.26	.88	-.33	-.48

Como se puede observar en la tabla 1, los valores de asimetría y curtosis indican una distribución normal en la muestra. Con estos datos se procedió a ejecutar el análisis de correlación de Pearson. A partir de los resultados expuestos en la tabla 2, se puede apreciar una relación significativa, directa y grande (Cohen, 1988) entre el Apoyo Organizacional Percibido y *engagement*, ($r = .55$; $p < .01$). Del mismo modo, los resultados señalan una relación significativa y directa entre el Apoyo Organizacional Percibido y las dimensiones de *engagement*, indicando un ($r = .57$; $p < .01$) para vigor, ($r = .58$; $p < .01$) dedicación y ($r = .34$; $p < .01$) para absorción (Ver tabla 2).

Tabla 2: Análisis de Correlaciones entre Apoyo Organizacional Percibido (AOP) y Engagement

	1	2	3	4	5
1. Vigor					
2. Dedicación	.76**				
3. Absorción	.60**	.69**			
4. Engagement	.88**	.92**	.87**		
5. AOP	.57**	.58**	.34**	.55**	

**p<.01

Con el propósito de evaluar si el Apoyo Organizacional Percibido predice el *engagement*, se realizó un análisis de regresión lineal. Los resultados señalan una regresión estadísticamente significativa ($F= 30.514$, $p <.001$), lo cual confirma que el Apoyo Organizacional Percibido evidencia la presencia de la variable dependiente: *engagement*. Asimismo, vale agregar que el Apoyo Organizacional Percibido explica en un 30.4% la varianza del *engagement* ($R^2= .304$) (Ver tabla 3).

Tabla 3. Resumen del análisis de Regresión Lineal

B	DE	R ²	F
.53	.09	.304	30.514**

**p<.001

Nota: Variable Dependiente: Engagement. Variable Independiente: Apoyo Organizacional Percibido

Discusión

La siguiente investigación tuvo como objetivo principal explorar la relación entre el apoyo organizacional percibido y el *engagement* en una empresa peruana del sector construcción. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada y se encuentra en línea con el Modelo de Demandas-Recursos laborales, apoyando la idea de que los recursos laborales, entre ellos el apoyo organizacional percibido, predicen el *engagement* en los colaboradores de una empresa en el rubro de construcción, incluso dentro de un estado de crisis financiera y coyuntural social negativa (Schaufeli & Bakker, 2004).

Con respecto a dicha variable, se pudieron identificar niveles altos de *engagement* en los colaboradores de la muestra, incluso en una situación de crisis económica. En ese sentido, se puede decir que los colaboradores mantienen una actitud energética y entusiasta frente a su trabajo (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009), así como, dedicación al realizar sus tareas (Wefald, Mills, Smith, & Downey, 2012). A pesar de la crisis en la que se encuentra la empresa, podemos decir que éstos trabajadores se sienten capaces de afrontar las nuevas demandas y desafíos que aparecen en el día a día laboral, y además manifiestan un compromiso con sus labores (Salanova & Llorens, 2008). Esto puede atribuirse a que desde antes de la crisis, la empresa gozaba de un renombre importante a nivel nacional, lo que de acuerdo a diferentes investigadores, tiene una repercusión positiva en los niveles *engagement* de sus trabajadores (Bromley, 2002, Shamma, 2012; Dunbar & Schwalbach, 2000; Eberl & Schwaiger 2005, Luchs, Stuebs & Sun, 2009).

Los aproximadamente 40 años de prestigio que goza la empresa como líder en el rubro de construcción, sería una de las principales motivaciones entre los colaboradores, en tanto los diferencia de colaboradores de otras empresas en el rubro. Es decir, el renombre de la empresa se entiende como un componente diferenciador que caracteriza a aquellas industrias líderes en mercados competitivos y sería el factor principal de la reputación corporativa que explica los niveles altos de *engagement*, productividad y compromiso en los colaboradores. (Raithel et al., 2010)

Congruente con los resultados de *engagement*, los niveles de apoyo organizacional percibido fueron altos en los trabajadores de la muestra. Podemos inferir que los colaboradores comparten una orientación positiva hacia la organización; sienten que la misma se preocupa por su bienestar y, además, valora las contribuciones que

realizan para la organización (Eisenberger, 1986).

Estos resultados son de gran valor, en especial porque la empresa se encuentra en una situación de crisis, coyuntura particular que podría debilitar la relación que la misma mantiene con sus colaboradores. Sin embargo, estos resultados pueden ser explicados a partir de la Teoría del Intercambio Social, de la cual nace el apoyo organizacional percibido. En ella, Eisenberger (1986) intenta explicar la compleja naturaleza de las interacciones entre las organizaciones y los individuos, por lo que esta teoría ha sido utilizada para entender la lealtad de los trabajadores hacia la organización, inclusive en situaciones de crisis. Lo que propone es que las acciones benéficas realizadas por la organización a favor de sus empleados contribuyen a relaciones positivas de intercambio y generan una obligación por responder de la forma recíproca a favor de la organización.

Dada la crisis económica que pasa la empresa, los altos niveles de apoyo organizacional percibido en los colaboradores pueden atribuirse a un factor afectivo, más que a uno tangible o monetario, como ha sido el caso de empresas en auge. Eisenberger (1986), desde la teoría del intercambio social, señala que el incremento de los niveles de apoyo organizacional percibido pueden ser explicados desde factores intangibles. Por ejemplo, los altos niveles de apoyo organizacional en los colaboradores de la muestra pueden atribuirse a que la empresa satisface las necesidades intrínsecas de los colaboradores, tales como: el sentido de pertenencia, de estima y de reconocimiento (Eisenberger et al. 1986 & Eisenberger, Cummings, Armeki & Lynch, 1997). Por ejemplo, los colaboradores comentan que la empresa mantiene sus políticas de reconocimiento por tiempo de servicio, beneficios corporativos, capacitación in house, y mantiene una comunicación cercana y transparente con los colaboradores sobre la coyuntura que vive la empresa, a través de reuniones informativas mensuales, las cuales pretenden afianzar el vínculo con los colaboradores informando sobre los esfuerzos que se viene realizando para salir de la crisis en la que se encuentran.

De acuerdo con Settoon (1996) los colaboradores en situaciones de crisis confían en que sus conductas apropiadas, gestos positivos y trabajo serán reconocidos, por lo cual afianzan su vínculo con la empresa, con la esperanza de que ésta reconozca esa lealtad y compromiso en un futuro cercano.

Respecto a los resultados correlacionales, se encontró una relación directa y grande entre el apoyo organizacional percibido y el *engagement*, tal como se evidenció en otros estudios realizados a nivel nacional e internacional (Eisenberg, 2009; Sacks, 2006;

Moreno, 2010). La relación entre estas variables daría indicios de que en tanto los empleados perciban mayor apoyo organizacional, mayores serán sus niveles de *engagement*. En otras palabras, mientras los colaboradores sientan que la organización se preocupa y vela por su bienestar, valorando su participación en la empresa, presentarán un estado mental positivo hacia su trabajo, que incluye altos niveles de energía e implicación laboral (Eisenberger & Stinghamber, 2011).

Más allá de la relación directa entre las dos principales variables de estudio, los resultados confirman que la presencia del apoyo organizacional percibido predice el *engagement* en los colaboradores. Este resultado es congruente con lo presentado por Schaufeli y Bakker (2004) en un estudio realizado en contextos organizacionales, donde se encontró que los recursos laborales – entre ellos el apoyo organizacional percibido - predecirían el *engagement*, y por el contrario, limitaría el fenómeno del *burnout* o agotamiento.

Tomando en cuenta la situación que vive la empresa a nivel económico y social, se podría esperar mayor exigencia por parte de las demandas laborales, generando mayores niveles de estrés en los colaboradores, lo cual podría disminuir los niveles de *engagement*; sin embargo, la teoría confirma que así como la ausencia de recursos laborales predice el *burnout*, la presencia de los mismos - entre ellos el Apoyo Organizacional Percibido - incrementaría los niveles *engagement* en los colaboradores (Bakker & Demerouti, 2007).

Los hallazgos de la literatura indican que las acciones benéficas realizadas por la organización a favor de sus empleados contribuyen a las relaciones positivas de intercambio y generan la obligación de responder de la misma manera a favor de la organización. Es decir, el apoyo organizacional percibido decanta un estado motivacional en los trabajadores por retribuir a la organización a la que pertenecen la intención directa de recompensarlos, por haber realizado un buen trabajo y valorar su esfuerzo para ello (Eisenberger et al., 1986).

Como se mencionó anteriormente, la situación de crisis económica por la que pasa la empresa imposibilita que las acciones benéficas estén orientadas a un fin tangible o monetario; sin embargo, éstas pretenden crear un espacio de reconocimiento y estima hacia los colaboradores, ya sea por talento, tiempo de servicio, u otros motivos; el mensaje que la empresa desea transmitir detrás de estas actividades es el aprecio por el compromiso de sus colaboradores durante la etapa de crisis, y afianzar la relación de

confianza que tiene con los mismos.

Por lo tanto, el apoyo organizacional percibido esta asociada con el intento de actuar adecuadamente tanto con la empresa, como con los demás colaboradores, a fin de lograr una transacción óptima entre los mismos; dicha relación en buena medida va depender de que tanto crean o perciban los trabajadores que las acciones de la organización están dirigidas a lograr su bienestar, satisfaciendo sus necesidades socio emocionales, como de recompensa, este hecho actuará como determinante del grado de obligación que el empleado tenga con la organización (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Limitaciones y Recomendaciones

Dentro de las principales limitaciones, en relación a la aplicación de los cuestionarios, el horario en el que fue administrado el instrumento pudo haber afectado los datos recopilados, debido a que, por motivos de disposición de la organización, se evaluó previo a la hora de refrigerio, y a su vez se realizó en el mismo centro de trabajo, esto podría de alguna manera condicionar las respuestas de los participantes al sentirse angustiado dentro de su trabajo.

Por otro lado, tomando en cuenta la crisis económica y social que vive la empresa, se podría esperar que los colaboradores hayan optado por la deseabilidad social al momento de responder las evaluaciones, reflejando puntuaciones más elevadas en los niveles de *engagement* de lo que realmente podría ser. Esto puede ser debido a que se trata de un tema sensible para los colaboradores (Coq & Asián, 2002; Domínguez, Aguilera, Acosta, Navarro & Ruiz, 2012), y que a pesar de que se reitero que la evaluación es completamente voluntaria, anónima y no tiene relación con las decisiones de la empresa sobre su posición, podrían aparecer ciertos prejuicios y temores de despido en caso no respondan con niveles óptimos de *engagement*.

Un aspecto importante a considerar fue el numero de participantes de la investigación, lo cual estuvo limitado por la disponibilidad de los colaboradores en proyecto, los cruces de horario y un espacio físico idóneo. Se debe tomar en cuenta, que la aplicación de los cuestionarios fue en las mismas sedes de los proyectos, dentro de oficinas prefabricadas y con diferentes agentes distractores como ruido, calor y polvo. En este sentido, la comodidad física fue perjudicada en ciertos casos.

A su vez, debido a la falta de investigaciones en empresas en situaciones de crisis, se recomendaría corroborar los resultados encontrados en muestras compuestas por

colaboradores del mismo rubro.



Referencias Bibliográficas

- Amoros, A. (2005). Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas. *Hacienda*. Extraído de:
<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Gesti%C3%B3n%20cambio%20e%20innovaci%C3%B3n.pdf>
- Aon Hewitt (2013). Trends in Global Employee Engagement Report. Extraído de:
http://www.aon.com/attachments/human-capital consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.pdf
- Bakker, A. (2006). The Job Demands- Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. Demerouti, E, Schaufeli, W. & Xanthopoulou, D. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The job demands- resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, p.107-115.
- Bakker, A., Llorens, S, Schaufeli, W. & Salanova, M. (2006). Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Butler, J., Ferris, G., & Napier, N. (1991). *Strategy and human resources management*. Cincinnati: South-Western.
- Bromley, D. (2002). An Examination of Issues that Complicate the Concept of Reputation in Business Studies. *International Studies of Management and Organization*, 32 (3), 65–81.
- Cappelli. P. & Singh, H. (1992). *Integrating strategic human resources and strategic management*. En Lewin. D., Mitchell O., & Sherer. E.(Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*: 165-192. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Chinowsky, P. (2001). Construction management practice are slowly changing. *Leadership and Management in Engineering*, 7, 17-22.

- Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this Path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York: Warner Books, Inc.
- Coq, D. & Asián, R. (2002). Estudio de la “deseabilidad social” en una investigación mediante encuestas a empresarios andaluces. *Revista Metodología de Encuestas*, 4(2), 211-225.
- Dabke, D., & Patole, S. (2014). Predicting employee engagement: Role of perceived organizational support and supervisor support. *Tactful Management Research Journal*, 3, 1-8.
- De Braine, M., & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 52 – 62.
- Demerouti, E., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands - Resources model of Burnout . *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dunbar, R., & J. Schwalbach. (2000). Corporate Reputation and Performance in Germany. *Corporate Reputation Review*, 51 (6),1079–98.
- Eberl, M., & Schwaiger, M. (2005). Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance. *European Journal of Marketing*, 39 (7–8),838–54.
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P. & Rhoades L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1),42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S, Lynch P. (1997). Perceived organisational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5),812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organisational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3),500-507.
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support*. Washington: American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5),1026- 1040.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3),565-573.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Vandenberghe S., Vandenberghe, C. & Sucharski, I. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and an employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Gallup, Inc. (2013). *Employee Engagement insights for U.S. Business leaders*. Washington. Extraído de http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf
- GoIntegro, Inc. (2017). *Los 3 Desafíos del Employee Engagement 2017*. Extraído de <http://mktg.gointegro.com/hubfs/PDF/Los%203%20desafios%20del%20Employee%20Engagement%20en%202017/GOintegro%20%5BLos%203%20desafios%20del%20Employee%20Engagement%20en%202017%5D.pdf>
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work Engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. En Bakker, A. & Leiter, M. (Eds.), *Work Engagement: Recent developments in theory and research*. New York: Psychology Press.
- Hakanen, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work Engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495- 513.
- Hewlett, S. A. (2010). Holding on to top talent. *Talent Management Magazine*, 6, 21–23.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, S., Schuler R. & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*,8(1), 1–56.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and DisEngagement at Work. *Academy of Management Journal*, vol. 33(4), 692

- Kemelgor, B. & Meek, W. (2008). Employee Retention in Growth Oriented Entrepreneurial Firms: An Exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, 19(1), 74-86
- Fombrun, C. (2007). List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings. *Corporate Reputation Review*, 10 (2), 144-53.
- Fombrun, C. & Pan, M. (2006). Corporate Reputations in China: How Do Consumers Feel About Companies? *Corporate Reputation Review*, 9 (3), 165-70.
- Fujii, K. (2017). *Correlación de las demandas y recursos laborales con el work engagement (Tesis de pregrado)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Kemelgor, B. & Meek, W. (2008). Employee Retention in Growth Oriented Entrepreneurial Firms: An Exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, 19, 74-86.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25, 299-310.
- Lasso, L. (2015). *Estudio comparativo del Engagement y el compromiso laboral en las generaciones X e Y (Tesis de maestría)*. Universidad Abierta Interamericana. Buenos Aires, Argentina.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1998). Burnout. In H. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of mental health* (pp. 202-215). New York: Academic Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matz-Costa, C., Pitt-Catsouphes, M., Besen, E., & Lynch, K. (2009). *The difference a downturn can make: Assessing the early effects of the economic crisis on the employment experiences of workers*. Boston, MA: The Sloan Center on Aging and Work at Boston College.
- May, D., Gilson, R. & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Merino, M. (2017). Ex socio de Odebrecht afirma desconocer el pago de sobornos (24 de Octubre del 2017). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/>.

- Miles, R. & Snow, C. (1984): “*Designing strategic human resource systems*”. *Organizational Dynamics*, 31(1), 36-52.
- Moreno, B., Corso, S., Sanz-Vergel, A., Rodríguez, A., & Boada, M. (2010). El “burnout” y el “engagement” en profesores de Perú. Aplicación del modelo de demandas- recursos laborales. *Ansiedad y Estrés*, 16 (2-3), 293 – 307.
- Murthy, R. (2017) Perceived organizational support and work engagement. *International Journal of Applied Research*, 3(5), 738-740.
- Ortega, V. (2003). Adaptación al castellano de la versión abreviada de *Survey of Perceived Organizational Support*. *Encuentros en Psicología Social*, 1,3-6.
- Pérez, V. & Alcover, C. (2011). Apoyo social, satisfacción laboral y abandono en trabajadores con discapacidad. *Boletín de Psicología*, 102,23-41.
- Perú. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2018). Panorama económico nacional y el sector construcción. Extraído de:
<http://www3.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica.aspx>
- Raithel, S., Wilczynski, P., Schloderer, P. & Schwaiger, M. (2010). The Value-Relevance of Corporate Reputation during the Financial Crisis. *The Journal of Product and Brand Management*, 19 (6), 389–400.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2000). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Robinson, S. & Morrison. E. (2000). The Development of Psychological Contract Breach Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 525–46.
- Robinson, S. & Rousseau, D. (1998). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245–59.
- Rojas, E. (2003). Labor productivity drivers and opportunities in the construction industry. *Journal of Management in Engineering*, 19, 78-82.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

- Salanova, A. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Wilmer, S., & Susana Ll. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134
- Salanova, M., Martín z, E. & Llorens, S. (2005). Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico. *Anales de Psicología* , 21, 1, 170-180.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). *El Engagement de los Empleados: Un reto emergente para la Dirección de Recursos Humanos*. Estudios Financieros, 26,109-138.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012). We need a Hero! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822
- Schaufeli, W., Martín z, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students: a Cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Salanova, M., & Susana LL. (2008). Estado Actual y Retos futuros en el estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*, 59-67.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. En S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management* (Vol. 5). *Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-3.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14
- Serpell, A. Maturana, S., Verbal, R. (1993). Características del trabajador de la construcción chileno. Departamento de Ingeniería y Gestión de la Construcción. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Settoon, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member exchange and employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Simon, D. , Gomez, M. , McLaughlin, E. & Wittink, D. (2009). Employee attitudes, customer satisfaction, and sales performance: Assessing the linkages in US grocery stores. *Managerial and Decision Economics*, 30, 27-41.
- Swindall, C. (2007). *Engaged Leadership: Building a Culture to Overcome Employee Disengagement* . Hoboken, NJ. John Wiley and Sons.
- Toro, A. (2007). Incidencia de la imagen gerencial sobre el Apoyo Organizacional Percibido. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(1),46-55.
- Wright, P., McMahan, G. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P., McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*,18, 295-320.

Apéndice

Escala A: Escala de Work Engagement (UWES-9)

A continuación hay algunas afirmaciones respecto a los sentimientos que le provoca el trabajo. Piense con qué frecuencia le surgen a usted esas ideas o con qué frecuencia las siente, teniendo en cuenta la escala que se le presenta a continuación.

Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Bastantes Veces	Casi Siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

	0	1	2	3	4	5	6
1. En mi trabajo me siento lleno de energía							
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.							
3. Estoy entusiasmado con mi trabajo.							
4. Mi trabajo me inspira.							
5. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.							
6. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.							
7. Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
8. Estoy inmerso en mi trabajo.							
9. Me "dejo llevar" por mi trabajo.							

Escala B: Survey of Perceived Organizational support (SPOS)

A continuación, hay algunas afirmaciones respecto a los sentimientos que le provoca el trabajo. Piense con qué frecuencia le surgen a usted esas ideas o con qué frecuencia las siente, teniendo en cuenta la escala que se le presenta a continuación.

Muy en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Levemente en desacuerdo	En duda	Levemente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo.
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. La organización valora mi contribución a su bienestar.							
2. Si la organización pudiera contratar a alguien con un salario más bajo para reemplazarme lo haría.							
3. La organización falla en apreciar cualquier esfuerzo adicional de mi parte.							
4. La organización considera fuertemente mis objetivos y valores.							
5. La organización ignoraría cualquier queja mía.							
6. La organización desatiende mis intereses cuando adopta decisiones que me afecta.							
7. La ayuda de la organización está disponible cuando tengo un problema.							
8. La organización realmente se preocupa por mi bienestar.							
9. La organización está dispuesta a esforzarse para ayudarme a ejecutar mi trabajo lo mejor que pueda							
10. Aunque yo hiciese el mejor trabajo posible, la organización no lo notaría							
11. La organización está dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial.							
12. La organización se interesa por mi satisfacción general en el trabajo							
13. Si le dieran la oportunidad, la organización se aprovecharía de mi							
14. La organización muestra muy poca preocupación por mi							
15. La organización se interesa por mis opiniones							
16. La organización se enorgullece de mis logros en el trabajo							
17. La organización procura hacer mi trabajo tan interesante como sea posible.							