

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES, NECESIDADES PSICOLÓGICAS
BÁSICAS, ENGAGEMENT Y BURNOUT EN ADMINISTRATIVOS DE UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA**

QUE PRESENTA:

RUTH GUADALUPE SANDOVAL POW SANG

ASESORA:

GLORIA MARGARITA GUTIÉRREZ VILLA


Lima, 2025

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Gloria Gutiérrez Villa, docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulado “Demandas y recursos laborales, necesidades psicológicas básicas, engagement y burnout en administrativos de una universidad privada”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Ruth Guadalupe Sandoval Pow Sang, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 26/04/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 26 de abril del 2025.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Gutiérrez Villa, Gloria Margarita	
DNI: 46128006	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8684-5068	

Agradecimientos

A mi asesora, Gloria Gutiérrez, por su constante apoyo, orientación y paciencia en cada etapa de la preparación de esta tesis.

A Lennia Matos y Rafael Gargurevich, por brindarme su valiosa asesoría y consejos.

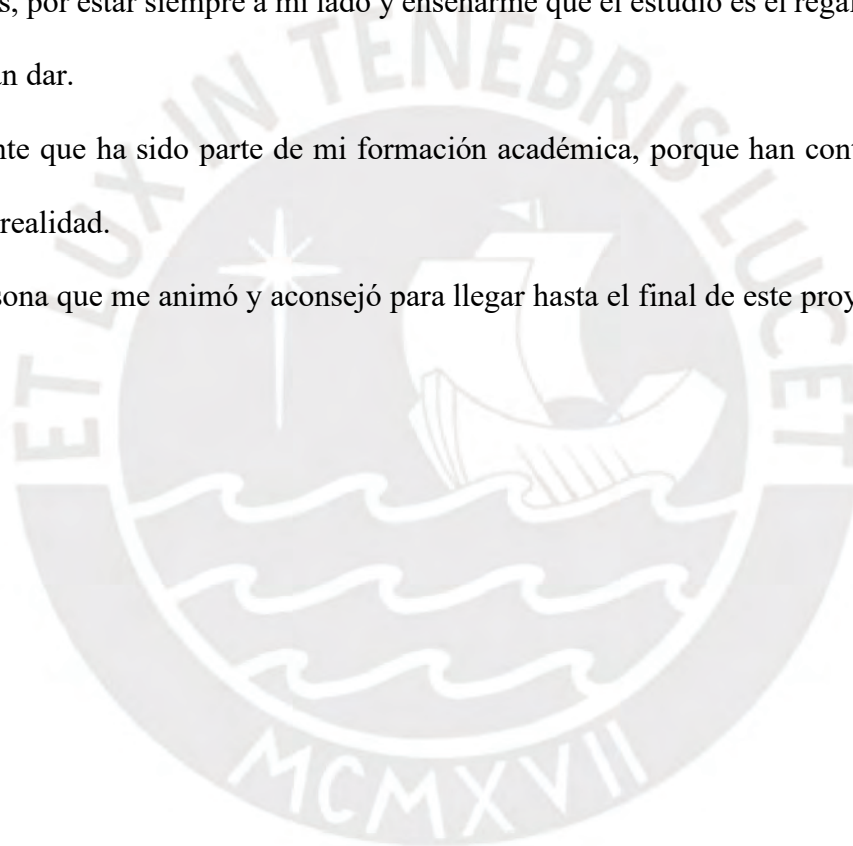
A mi familia, sobre todo a mis padres, por su constante e incondicional apoyo para estudiar esta hermosa carrera.

A mis padrinos, por permitirme contar con ellos en cada ocasión.

A mis abuelos, por estar siempre a mi lado y enseñarme que el estudio es el regalo más valioso que me podían dar.

A cada docente que ha sido parte de mi formación académica, porque han contribuido a que esta tesis sea realidad.

Y a cada persona que me animó y aconsejó para llegar hasta el final de este proyecto.



Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo explorar las relaciones entre demandas laborales, recursos laborales, satisfacción de necesidades psicológicas básicas, frustración de necesidades psicológicas básicas, engagement y burnout en administrativos de una universidad privada.

Para ello, se tuvo una muestra de 300 administrativos (178 mujeres y 121 hombres) y los instrumentos utilizados fueron los siguientes: Basic psychological need satisfaction and frustration scale (BPNSFS); Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3); Maslach Burnout Inventory (MBI); una subescala de Cousins et al. (2004), para medir la sobrecarga de trabajo como demanda laboral; y la escala de Van den Broeck et al. (2008), para medir el feedback positivo del jefe como recurso laboral.

Se evidenció el cumplimiento de las 6 hipótesis planteadas, según los siguientes hallazgos: (a) los recursos laborales se relacionaron positivamente con el engagement ($r=.36$) y la satisfacción de necesidades psicológicas básicas ($r=.43$); (b) los recursos laborales se relacionaron negativamente con el burnout ($r=-.29$) y la frustración de necesidades psicológicas básicas ($r=-.36$); (c) las demandas laborales se relacionaron positivamente con el burnout ($r=.35$) y la frustración de necesidades psicológicas básicas ($r=.43$); (d) las demandas laborales se relacionaron negativamente con el engagement ($r=-.27$) y la satisfacción de necesidades psicológicas básicas ($r=-.34$); (e) la satisfacción de necesidades psicológicas básicas se relacionó positivamente con el engagement ($r=.49$) y negativamente con el burnout ($r=-.51$); y (f) la frustración de necesidades psicológicas básicas se relacionó positivamente con el burnout ($r=.52$) y negativamente con el engagement ($r=-.54$).

Palabras clave: Demandas laborales, recursos laborales, necesidades psicológicas básicas, engagement, burnout

Abstract

The present study aimed to explore the relationships among job demands, job resources, basic psychological needs satisfaction, basic psychological needs frustration, engagement, and burnout in administrative staff members of a private university.

For this purpose, a sample of 300 administrative staff members (178 females and 121 males) was included and the following instruments were employed: Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale (BPNSFS); Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3); Maslach Burnout Inventory (MBI); a subscale from Cousins et al. (2004) to measure workload as a job demand; and the scale developed by Van den Broeck et al. (2008) to measure positive feedback from the boss as a job resource.

The fulfillment of the 6 hypotheses was evidenced, according to the following findings: (a) job resources positively correlated with engagement ($r=.36$) and basic psychological needs satisfaction ($r=.43$); (b) job resources negatively correlated with burnout ($r=-.29$) and basic psychological needs frustration ($r=-.36$); (c) job demands positively correlated with burnout ($r=.35$) and basic psychological needs frustration ($r=.43$); (d) job demands negatively correlated with engagement ($r=-.27$) and basic psychological needs satisfaction ($r=-.34$); (e) basic psychological needs satisfaction positively correlated with engagement ($r=.49$) and negatively with burnout ($r=-.51$); and (f) basic psychological needs frustration positively correlated with burnout ($r=.52$) and negatively with engagement ($r=-.54$).

Keywords: Job demands, job resources, basic psychological needs, engagement, burnout

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Método	14
Participantes	14
Medición	15
Ficha de datos sociodemográficos	15
Recursos laborales (feedback positivo del jefe)	15
Demandas laborales (sobrecarga de trabajo)	15
Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3)	16
The Maslach Burnout Inventory (MBI)	16
Basic psychological need satisfaction and frustration scale (BPNSFS)	17
Procedimiento	19
Análisis de datos.....	20
Resultados.....	21
Discusión	26
Referencias	37

Introducción

Desde el 2019 se predecía que la pandemia por COVID-19 tendría consecuencias graves para la sociedad en el ámbito laboral; se esperaba que afectara la calidad de trabajo y a segmentos de la población vulnerables, como aquellos colaboradores informales, ya que se anticipaba un aumento del desempleo, disminución de las remuneraciones y reducción al acceso de protección social (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019). Efectivamente, la pandemia ha tenido diferentes consecuencias en diversos ámbitos de la sociedad, como el laboral. En este ámbito, la disponibilidad de mano de obra está decreciendo debido a la disminución de la actividad económica y las restricciones establecidas por la cuarentena (OIT, 2020a). Todo esto sumado al aumento del desempleo mundial, estimado en 220 millones de personas (OIT, 2021), y en conjunto con un menor consumo de bienes y servicios, da como resultado que varios trabajadores entren a una situación de pobreza (CEPAL, 2020).

En el contexto europeo, específicamente, la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo [Eurofound] llevó a cabo una encuesta a más de 85000 personas. Los resultados indicaron que la vida laboral de los encuestados ha cambiado, un 5% perdió su empleo de forma permanente y un 23% de manera temporal. Asimismo, cuatro de cada diez empleados empezaron a laborar bajo la modalidad de teletrabajo y el 18% trabaja en su tiempo libre para cumplir con sus demandas laborales. Ante este nuevo contexto, los encuestados también reportan niveles de satisfacción con la vida, felicidad y optimismo por debajo de los niveles habituales (Eurofound, 2020).

En el contexto latinoamericano, se informa que aproximadamente el 99% de las compañías son consideradas microempresas, pequeñas o medianas y sus ventas podrían ser insuficientes para su propia supervivencia (CEPAL, 2020). Esta situación se evidencia también en el Perú, a través de una encuesta del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020), se obtuvo información de 929 empresas en el área metropolitana de Lima y Callao, por medio de entrevistas telefónicas y autoempadronamiento vía web al responsable designado (gerente, propietario, administrador, representante legal, entre otros). Se identificó que debido al impacto de la COVID-19, solo un 75.5% de estas empresas han quedado operativas y, dentro de este grupo, su principal problema ha sido la disminución de la demanda (76.9%), lo cual, a su vez, se refleja en la reducción de sus ventas (67.4%) (INEI, 2020). Del mismo modo, cabe mencionar que, en el Perú, la pandemia ha representado una crisis de salud significativa, al igual que una recesión económica, considerada como la más notable del último siglo (Gamero y Pérez, 2020). Esto se ha traducido en el deterioro del mercado laboral, en donde se evidenció

que más de 6 millones de personas dejaron de tener un trabajo y, al mismo tiempo se apreció un aumento en la tasa de empleo informal, ya que esta alcanzó un 74,3% (Gamero y Pérez, 2020).

Tal como se refleja en la información previamente recabada, tanto las personas como las empresas no estaban preparadas para este cambio (Ruiz, 2021). En adición, el mundo del trabajo continúa transformándose debido a la pandemia y a los procesos de globalización y digitalización (Ruiz, 2021). Por ello, para tomar las medidas necesarias ante esta situación, los países han optado por realizar acuerdos laborales (OIT, 2020a) y teletrabajo (OIT, 2020a; Ularte et al., 2020). El teletrabajo ha constituido una alternativa para que se continúe laborando durante la pandemia, ya que puede llevarse a cabo en distintas locaciones, si estas disponen de conectividad y tecnologías modernas (Ularte et al., 2020). Por ende, esta es una de las medidas exitosas que se han llevado a cabo para detener la propagación del coronavirus, pero ha tenido repercusiones negativas, como acelerar el ritmo del trabajo (CEPAL, 2020) y de la educación, por este cambio a una modalidad remota (CEPAL, 2020; Cabero, y Llorente, 2020).

En el ámbito educativo, este cambio a la modalidad remota se ha caracterizado por una inadecuada organización, diseño y distribución de sus contenidos, pues ha consistido en una adaptación de los contenidos presenciales a la dinámica virtual (Álvarez, 2020). Docentes y estudiantes han tenido que adecuarse a esta situación no prevista, al afrontar el desafío de llevar a cabo clases que no sean presenciales (Jiménez, 2021). Por ello, y con mucha dificultad, las universidades han implementado nuevas estrategias de aprendizaje virtual para reducir los impactos, lo cual significó un reto por la resistencia a la adopción de metodologías y tecnologías novedosas, carencia de formación, escasez de recursos, entre otros (Sapién et al., 2020). Además, para todo ello era indispensable tener una infraestructura que facilite los accesos virtuales (Jiménez, 2021).

Sin embargo, todos estos cambios no solo han afectado a docentes y estudiantes, sino también al personal administrativo y de servicios, quienes están en una posición vulnerable, a causa de que sus labores fundamentales se consideran poco relevantes para la continuidad de la docencia (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe [IESALC], 2020) y se contemplan como el grupo con mayor nivel de vulnerabilidad, ya que existe la probabilidad de una disminución en su demanda laboral (IESALC, 2020). Esta vulnerabilidad, específicamente en el contexto de las universidades privadas, se origina en que su sostenibilidad financiera depende, en parte, de las aportaciones económicas de sus alumnos, sus matrículas, las cuales podrían reducirse por las dificultades de

la pandemia (IESALC, 2020). No obstante, todo esto está sujeto a la capacidad de la universidad para mantenerse activa en sus actividades académicas (IESALC, 2020).

Si bien se explica que esta población de trabajadores administrativos en universidades son una población vulnerable, ya que no se les considera imprescindibles para la continuidad de la docencia y también están sujetos a una posible reducción de sus puestos de trabajo (IESALC, 2020), se evidencia una falta de información respecto a estos trabajadores. Por ende, podría decirse que se desconoce los aspectos positivos y negativos del teletrabajo en esta población, los cuales serían importantes identificar, ya que, a nivel empresarial, solo se mencionan ciertos efectos del teletrabajo en los colaboradores. Estos impactos serán descritos en las siguientes líneas.

A nivel empresarial, los efectos reportados se podrían categorizar en positivos y negativos ante esta nueva modalidad de trabajo. Por un lado, respecto a los primeros, se reporta que los colaboradores tienen un aumento de la autonomía de su tiempo de trabajo y, en el ámbito empresarial, se registra un decrecimiento en el requerimiento espacios físicos, al igual que los costos relacionados a los mismos (OIT, 2020b; OIT y Eurofound, 2019). Por otro lado, en cuanto a los efectos negativos, a causa de la pandemia se ha incrementado repentinamente el volumen de trabajo; quienes trabajan desde el hogar tienden a dedicar más horas que cuando laboran presencialmente, lo cual se refleja en jornadas prolongadas durante períodos nocturnos, al igual que en sábados y domingos (OIT, 2020b); asimismo, se reporta una superposición de los límites entre la vida personal y laboral (OIT, 2020b; OIT y Eurofound, 2019). Adicionalmente, este cambio en las rutinas laborales ha generado estrés y burnout, lo cual tendría el posible efecto de reducir el grado de engagement (Acuña et al., 2021). Por ende, se considera un reto concentrarse y trabajar en el contexto actual, debido a la combinación de estrés, miedo y otras emociones, al igual que las exigencias de la vida personal y laboral pueden afectar la salud mental (Galeano, 2020).

En relación con ambos efectos, Neufeld y Fang (2005) explican que el teletrabajo afecta a los colaboradores a través de los siguientes elementos: (a) atributos personales, tales como género y nivel social, (b) componentes sociales, como las interacciones con usuarios, compañeros de trabajo, jefes y familia; y (c) factores situacionales, como facilidades y distractores. Respecto a este último, los colaboradores enfrentan dificultades para mantener la concentración, debido a la ausencia de privacidad en su entorno laboral (Ramos et al., 2020). No obstante, estos autores también explican que el éxito de esta nueva modalidad de trabajo para los colaboradores depende de los recursos que poseen; por ejemplo, es importante que

tengan claramente definido cuáles son las actividades que deben desarrollar para cumplir con sus funciones.

Se ha mencionado la importancia de los recursos para el teletrabajo en este nuevo contexto, al igual que determinadas demandas que deben cumplir actualmente los colaboradores, dentro de ellos, los administrativos. Respecto a ello, Bakker y Demerouti (2013) proponen la teoría de las demandas y recursos laborales (JD-R). Esta explica que el bienestar del colaborador puede ser producido por dos conjuntos de condiciones de los entornos de trabajo: las demandas laborales (DL) y los recursos laborales (RL) (Bakker y Demerouti, 2013; Bakker et al., 2007; Demerouti et al., 2001). Las DL hacen referencia a las características del trabajo que potencialmente evocan tensión, en caso de que excedan la capacidad de adaptación del colaborador (Bakker et al., 2007). Incluyen componentes mentales, físicos, organizacionales o sociales del trabajo, los cuales demandan un empeño constante del individuo, teniendo como consecuencias costes fisiológicos y psicológicos (como el agotamiento) (Bakker et al., 2007; Demerouti et al., 2001). En relación con lo anterior, Bakker et al. (2005) identificaron que las DL cruciales de su población fueron las demandas emocionales de los estudiantes, la sobrecarga de trabajo, las demandas físicas y la interferencia entre el trabajo y el hogar.

En contraste, los RL abarcan aspectos de esta misma índole, mentales, físicos, organizacionales o sociales del entorno laboral, que pueden resultar en las siguientes tres consecuencias, reducir las exigencias laborales, al igual que sus costes a nivel físico y mental; cumplir un rol esencial en el alcance de las metas del trabajo; y, respecto al colaborador, fomentar su aprendizaje, desarrollo y crecimiento en el ámbito personal (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Además, estos recursos pueden influir en la motivación de dos formas: intrínsecamente, al promover que los colaboradores crezcan, se desarrollen y adquieran nuevos conocimientos; y extrínsecamente, porque son esenciales para alcanzar los objetivos, y los espacios de trabajo brindan facilidades que estimulan la disposición para dedicarse a las labores (Bakker, 2011). Por lo tanto, para cumplir con las DL son necesarios estos RL; sin embargo, estos recursos y demandas pueden tener sus propios efectos, tanto directos como indirectos respecto al estrés laboral y la motivación (Bakker y Demerouti, 2013).

Respecto a los recursos mencionados, Bakker et al. (2005) identificaron específicamente como RL el apoyo social, la calidad de la relación con el supervisor, la autonomía y la retroalimentación del desempeño. Según estos autores, el apoyo social es funcional para lograr los objetivos laborales, y una interacción de alta calidad con el superior

puede mitigar el impacto de las DL (sobrecarga de trabajo, demandas emocionales, demandas físicas e interferencia entre el trabajo y el hogar) en el agotamiento, porque el reconocimiento y el apoyo de los líderes coloca las demandas en otra perspectiva. También explican que la autonomía en el trabajo se caracteriza por la capacidad de los colaboradores para realizar sus tareas independientemente, así como tener la libertad para decidir sobre el ritmo y la planificación de sus labores. Finalmente, señalan que recibir retroalimentación constructiva ayuda a los colaboradores a mejorar su efectividad y fortalece su comunicación con sus jefes, ya que al llevar esto a cabo ambas partes tienen la oportunidad de mejorar su rendimiento.

En línea con lo anterior, diversos estudios empíricos han encontrado correlaciones entre los RL, DL, engagement, burnout (Moreno et al., 2010; Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2003) y necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relación) (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008). No obstante, antes de explicar estas correlaciones encontradas, se definirá los constructos de engagement, burnout y necesidades psicológicas básicas (NPB). Por un lado, el engagement se conceptualiza como un estado mental, de naturaleza afectiva y cognitiva, positivo, satisfactorio y persistente vinculado al ámbito laboral, que se caracteriza por las siguientes dimensiones: (a) vigor, que conlleva altas cantidades de energía y fortaleza mental, al igual que disposición de invertir esfuerzo y perseverar ante los desafíos laborales; (b) dedicación, que refleja un sentimiento de motivación, relevancia, satisfacción, entusiasmo y desafío; y, (c) absorción, manifestada en una concentración plena y feliz en el trabajo, logrando una percepción de que el flujo temporal pasa rápidamente y desprenderse de las tareas laborales se convierte en un reto (Bakker et al., 2007; Schaufeli y Bakker, 2004). Asimismo, la importancia de este constructo radica en que, según resultados, repercute beneficiosamente en aspectos del ámbito laboral y ámbito personal, como en la predicción de la sintomatología de estrés y la satisfacción vital (Moreno et al., 2010).

Por otro lado, según Maslach et al. (1986), el burnout es un síndrome psicológico, que tiene las siguientes tres características: (a) el agotamiento emocional, que consiste en que el colaborador siente que ya no puede rendir a un nivel psicológico, a medida que se van agotando sus recursos emocionales; (b) la despersonalización, que se caracteriza por presentar sentimientos negativos hacia los clientes al igual que actitudes cínicas; y, (c) la realización personal reducida, que es la tendencia a autoevaluarse negativamente respecto al trabajo realizado; es decir, los colaboradores pueden sentirse infelices consigo mismos e insatisfechos con sus logros laborales. Estos autores explican que las consecuencias del burnout se consideran potencialmente graves tanto para los colaboradores como para sus clientes y las organizaciones en las que laboran. Según sus hallazgos encontrados, estas consecuencias

negativas son las siguientes: disminución de la calidad del servicio o atención; el ser un aparente factor en la rotación laboral, ausentismo y baja moral; y, estar posiblemente relacionado con ciertos índices de disfunción personal, como la fatiga física, alteraciones en el sueño, incremento en el uso de sustancias como bebidas alcohólicas y estupefacientes, al igual que dificultades familiares y financieras.

Finalmente, según Deci y Ryan, existen al menos tres NPB que son vitales para el desarrollo constante, calidad de vida e integridad del ser humano (Reis et al., 2000). Estas son las necesidades de autonomía, competencia y relación, que se consideran innatas y conciernen a la estructura profunda de la psique del ser humano, ya que hacen referencia a tendencias hacia el logro de la eficacia, la conexión y la coherencia a lo largo de la vida (Deci y Ryan, 2000). Tomando todo esto en cuenta, facilitar su cumplimiento daría como resultado la mejora del bienestar de la persona, mientras que obstaculizar su satisfacción, lo socavaría (Reis et al., 2000). Estas NPB se satisfacen de las siguientes maneras: (a) la necesidad de autonomía, al percibir que las actividades que uno realiza están respaldadas por uno mismo o son congruentes con su propio self (Reis et al., 2000), (b) la necesidad de competencia, con la percepción de que uno es capaz de conseguir los resultados deseados (Reis et al., 2000; Deci, 1975; Ryan, 1995); y, (c) la necesidad de relación, al sentir que se está cerca y conectado con individuos significativos para uno (Reis et al., 2000; Ryan, 1995). En contraste, la frustración de NPB consiste en los siguientes aspectos: (a) autonomía, tener un sentimiento de control debido a presiones que han sido impuestas de forma externa (deCharms, 1968; Deci y Ryan, 1985); (b) competencia, presentar sentimientos de fracaso y desconfianza sobre los propios niveles de eficacia; y, (c) relación, sentirse excluido a nivel relacional (Chen et al., 2015).

Por otro lado, se han encontrado diversos estudios empíricos que han evidenciado correlaciones entre los constructos explicados anteriormente, estos serán descritos a detalle en las siguientes líneas; no obstante, cabe aclarar que debido a que la teoría de demandas y recursos laborales es flexible (Bakker y Demerouti, 2013), en estos estudios se han utilizado diferentes escalas para medirlas. Para comenzar, en el contexto europeo, Bakker et al. (2007) aplicaron un cuestionario a 805 maestros que trabajaban en escuelas primarias, secundarias y vocacionales en Finlandia. En este estudio se encontró que los RL se correlacionaron de manera positiva con el engagement y que las DL se correlacionaron de manera negativa con el engagement.

Para medir el engagement se utilizó la versión finlandesa de la Escala de compromiso laboral de Utrecht (Schaufeli et al., 2002b), la cual incluye tres subescalas: vigor, dedicación y absorción. Como DL, se consideró la mala conducta de los alumnos, la cual se midió con una

escala de seis ítems adaptada de Kyriacou y Sutcliffe (1978). Respecto a los RL, se consideraron 5, los cuales serán explicados y ejemplificados a través de un ítem. Estos recursos fueron el control de trabajo (en general, ¿cuánta influencia tiene sobre su trabajo y las cosas que le preocupan en el trabajo?), apoyo del supervisor (¿su supervisor brinda ayuda y apoyo cuando es necesario?), información (¿es suficiente el flujo de información en su lugar de trabajo entre la dirección y el personal?), clima organizacional (¿cómo es el clima laboral en su unidad?... ¿fomenta y apoya nuevas ideas?), innovación (¿con qué frecuencia ocurren los siguientes aspectos en su trabajo?... regularmente realizamos mejoras en nuestro trabajo) y apreciación (¿tus colegas aprecian tu trabajo?). Estos aspectos fueron evaluados a través de seis escalas, en su mayoría derivadas del Barómetro de Organización Saludable (Lindström, 1997; Lindström, Hottinen y Bredenberg, 2000).

En segundo lugar, Bakker et al. (2005) encuestaron a 1012 colaboradores de un instituto de educación superior profesional en ciencias aplicadas en los Países Bajos. Estos autores evidenciaron una correlación negativa entre los RL y el burnout, al igual que una correlación negativa entre DL y engagement. Asimismo, se dio una correlación positiva entre estas DL y los niveles de burnout.

Para medir el burnout utilizaron el Maslach Burnout Inventory — General Survey (MBI – GS; Schaufeli et al., 1996), el cual consta de tres subescalas: agotamiento, cinismo y eficacia profesional. Las cuatro DL identificadas se midieron a través de las siguientes escalas: (a) la sobrecarga de trabajo, con una escala corta desarrollada por Bakker et al. (2003c); (b) las demandas emocionales se basaron en una escala desarrollada por Van Veldhoven y Meijman (1994); (c) las demandas físicas, con una escala de siete ítems desarrollada por Bakker et al. (2003c); y, (d) la interferencia entre el trabajo y el hogar, con un instrumento de tres ítems de Geurts (2000; Wagena y Geurts, 2000).

Respecto a los RL, estos se midieron de la siguiente manera: (a) la autonomía, con una escala desarrollada por Bakker et al. (2004); (b) el apoyo social, que también se evaluó con una escala desarrollada por estos últimos autores; (c) la calidad de la relación con el supervisor, mediante una adaptación de la escala de intercambio líder-miembro de Graen y Uhl-Bien (1991) (Le Blanc, 1994); y, finalmente, (d) la retroalimentación del desempeño, con una escala de tres ítems diseñada por Bakker et al. (2003c).

En tercer lugar, el estudio de Bakker et al. (2003a) se llevó a cabo entre 477 empleados de servicio al cliente que trabajaban en un centro de atención telefónica de una compañía holandesa. Los hallazgos encontrados fueron los siguientes, los RL se correlacionaron de

manera positiva con el engagement, pero negativa con el burnout, mientras que este último se correlacionó positivamente con las DL.

Para medir las DL, se tomó en cuenta lo siguiente: (a) la carga de trabajo, que se evaluó con una escala de cinco ítems construida por Bakker et al. (2003c); (b) los cambios en la tarea se midieron con una escala de Van Veldhoven y Meijman (1994); (c) las demandas emocionales, con seis de los siete ítems propuestos por Van Veldhoven et al. (2002); y, (d) los problemas de la computadora, con dos elementos: “Durante su trabajo, ¿se enfrenta a equipos que funcionan mal (por ejemplo, computadoras o impresoras)?” y “¿se enfrenta en su trabajo con problemas de computadora?”.

Para los RL, se tomó en cuenta lo siguiente: (a) el apoyo social, que se midió con la escala de tres ítems formulada por Bakker et al. (2003c); (b) el entrenamiento del supervisor, para el cual se utilizó una adaptación holandesa validada (Le Blanc, 1994) de Graen y Uhl-Bien (1991) de 12 ítems Leader - Member Exchange scale; (c) la retroalimentación del desempeño se evaluó con cuatro ítems, basados en el instrumento de contenido laboral de Karasek (1985); y, finalmente, (d) el control del tiempo se midió con una escala de 5 ítems que construyeron Bakker et al. (2003a).

Respecto al burnout, este fue evaluado, en cierta medida, a través de los problemas de salud, para los cuales se utilizó la versión holandesa (Schaufeli y Van Dierendonck, 2000) del Maslach Burnout Inventory - General Survey (Schaufeli et al., 1996). Asimismo, se tomó en cuenta la lesión por esfuerzo repetitivo (RSI), que se evaluó con una escala de 5 ítems desarrollada por Bakker (2001). Respecto al engagement, en este estudio se midió la dedicación, la cual es una de las tres subescalas de la Escala de engagement laboral de Utrecht (Schaufeli et al., 2002b). Esta subescala incluye cinco elementos, los cuales miden el grado de dedicación de los colaboradores respecto a su trabajo; en otras palabras, se evalúa la frecuencia con la que experimentan un sentimiento de relevancia, motivación, satisfacción y reto en su entorno laboral.

Hasta este apartado se han descrito ciertos estudios empíricos que han encontrado una relación positiva entre RL y el engagement, pero negativa con el burnout; al igual que una relación negativa entre DL y engagement, pero positiva con el burnout. Van den Broeck et al. (2008) encontraron correlaciones positivas y negativas, similares a las explicadas anteriormente; no obstante, estos autores también identificaron correlaciones respecto a la satisfacción o frustración de las NPB de autonomía, competencia y relación. Específicamente, respecto a las primeras correlaciones, encontraron que los RL se correlacionaron de manera positiva con el engagement, pero negativa con el burnout. Asimismo, hallaron que 3 DL

(demandas emocionales, demandas físicas e interferencia entre el trabajo y el hogar) se correlacionaron de manera positiva con el burnout. Respecto a la satisfacción o frustración de las NPB de autonomía, competencia y relación, encontraron que esta satisfacción se correlacionó positivamente con los RL y el engagement, pero negativamente con el burnout y 3 DL (demandas emocionales, demandas físicas e interferencia entre el trabajo y el hogar). Mientras que la frustración de estas necesidades se correlacionó negativamente con los RL y el engagement, pero positivamente con el burnout y 3 DL (demandas emocionales, demandas físicas e interferencia entre el trabajo y el hogar).

En este estudio se obtuvo data de 745 cuestionarios aplicados a 17 organizaciones en la parte de habla holandesa de Bélgica. A través de estos se midieron las DL, RL, la satisfacción de NPB, el engagement y burnout. Se seleccionaron 4 DL (carga de trabajo, demandas emocionales, demandas físicas e interferencia entre el trabajo y el hogar) y cuatro RL (autonomía de tareas, apoyo de supervisión, utilización de habilidades y retroalimentación positiva). Todas estas características laborales se evaluaron con escalas de cuestionarios holandeses, los cuales fueron tomados de Bakker et al. (2003b). En las siguientes líneas se mencionan las escalas que los autores explican haber utilizado para medir algunas de las DL y RL. Respecto a las primeras, las demandas físicas se evaluaron con el cuestionario de Van der Doef y Maes (1999), mientras que la interferencia entre el trabajo y el hogar se midió con la Encuesta Work-Home Interference Nijmegen (SWING; Geurts et al., 2005). Respecto a los RL, la escala para la autonomía de la tarea se tomó de Van Veldhoven y Meijman (1994); las oportunidades para la utilización de habilidades se midieron con el cuestionario de Van der Doef y Maes (1999); y, la retroalimentación positiva se midió con tres elementos contruidos por Van den Broeck et al. (2008).

Para medir la satisfacción de NPB, autonomía, competencia y relación, se utilizó una versión adaptada de la Escala de satisfacción de necesidades básicas en el trabajo (BNS-W; Deci et al., 2001). El burnout se evaluó con la escala de agotamiento de la versión holandesa del Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS; Schaufeli et al., 1996). Finalmente, para el engagement se utilizó la Escala de compromiso laboral de Utrecht (UWES; Schaufeli y Bakker, 2003).

En línea con lo anterior, en el continente americano, específicamente en Quebec, Canadá, Fernet et al. (2013) encontraron resultados similares en su investigación, mas sin incluir el constructo de engagement. Estos autores también encontraron que las DL (sobrecarga de roles y ambigüedad) se correlacionaron de manera positiva con el burnout (excepto con su componente de logro personal reducido), mientras que los RL (control laboral y apoyo social)

se correlacionaron negativamente con el burnout. Asimismo, respecto a la satisfacción o frustración de NPB, hallaron resultados similares a los de Van den Broeck et al. (2008). Encontraron que la satisfacción de las mismas se correlacionó positivamente con los RL, pero negativamente con el burnout y las DL (a excepción de la sobrecarga de roles y la NPB de relación). En cuanto a la frustración de NPB, esta se correlacionó negativamente con los RL, pero positivamente con el burnout y las DL (a excepción de la sobrecarga de roles y la NPB de relación).

Este análisis se ejecutó en el ámbito de un proyecto de investigación sobre estrés ocupacional en esta ciudad, con una muestra de 356 colaboradores. En las siguientes líneas se describirá con mayor detalle qué instrumentos fueron utilizados para medir estos constructos.

Respecto a las DL, la sobrecarga de roles se evaluó con ocho ítems en francés, adaptados del Inventario de estrés ocupacional - Edición revisada (Osipow, 1998) (i.e. “trabajo con plazos muy ajustados”). Asimismo, la ambigüedad de rol se analizó con la adaptación francocanadiense de seis ítems (Lachance et al., 1997) de la escala de Rizzo et al. (1970) (i.e. “sé exactamente lo que se espera de mí”). Por otro lado, los RL fueron medidos de la siguiente manera, para el control laboral se aplicó la versión francocanadiense de tres ítems (Brisson et al., 1998) del Job Content Questionnaire (JCQ; Karasek, 1985) (i.e. “mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta”), mientras que el apoyo social se evaluó con tres ítems adaptados del cuestionario de Cohen y Hoberman (1983) (i.e. “conozco a un empleado en el trabajo al que puedo pedir consejo”).

Asimismo, respecto a las NPB, la competencia percibida se midió con la Escala de competencia percibida hacia los dominios de la vida (Losier et al., 1993); la autonomía, con la Escala de percepción de autonomía en contextos de vida (Blais y Vallerand, 1992); y, la relación, con la Escala de Calidad de Relaciones Interpersonales de cuatro ítems (QIRS; Senécal et al., 1992). Finalmente, para medir el burnout se utilizó la versión canadiense francesa (Dion y Tessier, 1994) del Maslach Burnout Inventory (MBI; Maslach y Jackson, 1986).

Finalmente, en el contexto peruano, Moreno et al. (2010) encuestaron a 190 profesores de primaria y secundaria de cinco colegios privados del país. Los resultados evidenciaron que los RL se correlacionaron positivamente con el engagement, pero negativamente con el burnout. En contraste, las DL se correlacionaron negativamente con el engagement y positivamente con el constructo de burnout.

Para medir las DL se consideró la rigidez organizacional y el estrés de rol. La primera se analizó a través de una subescala parte de la Escala Multinivel de Estresores de los

Profesores (Betoret, 2009), mientras que el estrés de rol se cuantificó con el Cuestionario de Burnout del Profesorado (CBP-R; Moreno-Jiménez et al., 2000). Para los RL se emplearon las escalas de supervisión y condiciones organizacionales del Cuestionario de Burnout del Profesorado (CBP-R; Moreno-Jiménez et al., 2000). Respecto al burnout, se utilizó el Cuestionario de Burnout del Profesorado (CBP-R; Moreno-Jiménez et al., 2000). Finalmente, para medir el engagement se utilizó la versión española del Cuestionario de Engagement Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2002a), con las dimensiones de vigor y dedicación.

Adicionalmente, en el contexto peruano se realizó un proyecto de investigación, “Entendiendo el trabajo remoto durante la COVID-19: un estudio sobre contextos laborales (demandas y recursos), necesidades psicológicas básicas, funcionamiento laboral y bienestar/malestar de los trabajadores”, el cual se centró en analizar los diferentes desafíos que plantea el trabajo remoto en este contexto cambiante a causa de la COVID-19 (Portal de investigación, 2021). Una de las investigadoras del proyecto, Lennia Matos, declaró que era necesario conocer cómo este nuevo contexto “impactaba en los trabajadores y en su compromiso hacia el trabajo, en el cansancio emocional, en la satisfacción laboral, en la intención de rotación y en el agotamiento de trabajar en casa, entre otros” (Portal de investigación, 2021).

En síntesis, según lo encontrado en diferentes estudios empíricos, se evidencia que el constructo de RL se correlaciona de manera positiva con el engagement (Moreno et al., 2010; Van den Broeck et al., 2008; Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2003a) y la satisfacción de NPB (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008), pero de manera negativa con el burnout (Fernet et al., 2013; Moreno et al., 2010; Van den Broeck et al., 2008; Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2003a) y la frustración de NPB (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008). Respecto al constructo de DL, este se correlaciona de manera positiva con el burnout (Fernet et al., 2013; Moreno et al., 2010; Van den Broeck et al., 2008; Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2003a) y la frustración de NPB (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008), pero de manera negativa con el engagement (Moreno et al., 2010; Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2005) y la satisfacción de NPB (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008). Respecto a las NPB, su satisfacción se correlaciona positivamente con el engagement (Van den Broeck et al., 2008), pero negativamente con el burnout (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008). De la misma manera, su frustración se correlaciona positivamente con el burnout (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008), pero negativamente con el engagement (Van den Broeck et al., 2008).

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, este modelo de las demandas y recursos laborales ha sido aplicado en distintas poblaciones y contextos; sin embargo, no se han encontrado estudios que lo hayan implementado en el escenario del trabajo virtual por la COVID-19, lo cual resaltaría su importancia de ser estudiado actualmente en la población propuesta, administrativos de universidades privadas. Cabe recordar que estos colaboradores, los administrativos de universidades privadas, son un sector vulnerable porque sus tareas principales se consideran poco relevantes para la continuidad de la docencia y por la posible reducción de sus puestos de trabajo (IESALC, 2020). Asimismo, se han visto expuestos a la sobrecarga de trabajo (OIT, 2020b), superposición de los límites entre la esfera profesional y personal (OIT, 2020b; OIT y Eurofound, 2019), la falta de equipo, de capacitación, entre otros (Sapién et al., 2020).

A pesar de todo ello, esta población ha sido poco estudiada, debido a que en el contexto universitario se ha priorizado la población de docentes y estudiantes, mientras que a nivel empresarial no se hace una distinción respecto a la función que cumplen los colaboradores. Por todos estos motivos, y también tomando en cuenta que estos constructos han sido poco estudiados en el contexto peruano, se considera relevante explorar las relaciones entre recursos laborales, demandas laborales, satisfacción de NPB, frustración de NPB, engagement y burnout en administrativos de una universidad privada.

Ante esto, se plantean las siguientes seis hipótesis: (a) los recursos laborales, van a relacionarse positivamente con el engagement de los administrativos (Moreno et al., 2010; Van den Broeck et al., 2008; Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2003a) y la satisfacción de NPB (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008), (b) los recursos laborales van a relacionarse negativamente con el burnout de los administrativos (Fernet et al., 2013; Moreno et al., 2010; Van den Broeck et al., 2008; Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2003a) y la frustración de NPB (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008), (c) las demandas laborales van a relacionarse positivamente con el burnout (Fernet et al., 2013; Moreno et al., 2010; Van den Broeck et al., 2008; Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2003a) y la frustración de NPB (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008), (d) las demandas laborales van a relacionarse negativamente con el engagement (Moreno et al., 2010; Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2005) y la satisfacción de NPB (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008), (e) la satisfacción de NPB se va a relacionar positivamente con el engagement (Van den Broeck et al., 2008) y negativamente con el burnout (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008), y (f) la frustración de NPB se va a relacionar positivamente con el burnout (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008) y negativamente con el engagement (Van den Broeck et al., 2008).

Cabe aclarar que este estudio a realizar, se considera exploratorio y correlacional, debido a que se propone estudiar cómo estas variables, los RL, las DL, el engagement, el burnout y las NPB, se relacionan entre sí. De la misma manera, se considera que es exploratorio, dado que la mayoría de los estudios ya mencionados no han abarcado la totalidad de estas variables de manera conjunta y porque los estudios empíricos con variables de burnout y engagement en el país son escasos (Moreno et al., 2010). Asimismo, cabe recordar que esta exploración se estaría realizando en un nuevo contexto de transformación, el de la COVID-19.



Método

Participantes

La muestra estuvo conformada por 300 administrativos, 178 mujeres (59.3%) y 121 hombres (40.3%) - una persona omitió este dato -, con una edad promedio de 45 años, en un rango de 24 a 83 (DE=10.9). La mayoría de ellos ha nacido en Lima (78%, N=234), otros fuera de la capital (20.7%, N=62) y 4 personas en el extranjero (1.3%). Asimismo, su nivel de educación comprende educación superior universitaria completa (36.7%, N=110), educación superior técnica completa (26.3%, N=79), posgrado (24.7%, N=74), educación superior incompleta (11%, N=33) y educación secundaria completa (1.3%, N=4). Respecto a su estado civil, 133 personas están casadas (44.3%), 101 solteras (33.7%), 28 están separadas/divorciadas y no tienen una nueva pareja (9.3%), 27 son convivientes (9%), 6 están separadas/divorciadas y tienen una nueva pareja (2%), 4 son viudos (1.3%), entre otros (0.3%, N=1). Finalmente, 176 tiene hijos (58.7%) y 124 de ellos no tiene hijos (41.3%).

Por otro lado, 293 de ellos son empleados a tiempo completo (97.7%), mientras que 7 son empleados a tiempo parcial (2.3%). Estos participantes trabajan de manera remota en las siguientes frecuencias, a tiempo completo (N=250), al menos 20 horas a la semana (N=23), menos de 20 horas a la semana (N=17) o al menos 3/4 de tiempo a la semana (N=10). No obstante, el promedio de horas de trabajo a la semana es variado, ya que los valores oscilan desde 2 hasta 70 horas, teniendo una media de 38 horas semanales. Sin embargo, tomando en cuenta que la jornada laboral es de 8 horas diarias o de 48 horas semanales (El Peruano, 1996), solo 193 de los participantes (64.4%) se encontraría dentro de este rango.

Cabe aclarar que la presente muestra de 300 administrativos es una submuestra aleatoria de un proyecto de investigación mayor, "Entendiendo el trabajo remoto durante la COVID-19: un estudio sobre contextos laborales (demandas y recursos), necesidades psicológicas básicas, funcionamiento laboral y bienestar/malestar de los trabajadores", cuyo proceso de recolección de datos se llevó a cabo durante el primer semestre de 2021. Para tener acceso a esta data secundaria se cumplió con las consideraciones éticas correspondientes, propuestas por Tripathy (2013). En primer lugar, se contó con el permiso explícito de una de las investigadoras del equipo original. En segundo lugar, también se respetaron los lineamientos éticos especificados, ya que en este proyecto se puso como condición que exclusivamente el equipo de investigación tendría acceso a la data recolectada. Por ende, para el desarrollo de la presente tesis se tuvo acceso únicamente a los hallazgos de los análisis estadísticos de esta submuestra. Es decir, en ningún momento se tuvo acceso a la base de datos ni a información que permita identificar a los participantes de este estudio principal.

Medición

Para la presente investigación se utilizó una ficha de datos sociodemográficos, al igual que un total cinco instrumentos, para medir los RL, las DL, el engagement, el burnout y las NPB. Todos estos serán descritos en las siguientes líneas.

Ficha de datos sociodemográficos

Se tomó en consideración las siguientes características de los participantes: sexo, edad, lugar de nacimiento, nivel de educación alcanzado, estado civil, si tienen hijos/as, si trabajan a tiempo completo o parcial, la frecuencia de trabajo remoto (menos de 20 horas a la semana, al menos 20 horas a la semana, al menos 3/4 de tiempo a la semana y tiempo completo) y el promedio de horas de trabajo total a la semana.

Recursos laborales (feedback positivo del jefe)

Para medir esta variable, Van den Broeck et al. (2008) realizaron un estudio que tuvo como objetivo examinar el rol de la satisfacción de las NPB en las relaciones entre las DL, los RL, el engagement y el burnout de los colaboradores. Para ello, analizaron 745 de los cuestionarios que fueron enviados a 17 organizaciones en la parte de habla holandesa en Bélgica. Para medir uno de los RL, el feedback positivo del jefe, crearon una escala con los siguientes tres ítems: “mi jefe/a me brinda principalmente retroalimentación positiva sobre la manera como trabajo”, “mi jefe/a me brinda principalmente retroalimentación positiva sobre la cantidad de trabajo que realizo” y “mi jefe/a me brinda principalmente retroalimentación positiva sobre los resultados de mi trabajo”. Los participantes de esta investigación calificaron su grado de acuerdo a través de una escala Likert del 1 al 5, en donde 1 significaba "totalmente en desacuerdo" y 5, "totalmente de acuerdo". El alfa de Cronbach obtenido a partir de estos tres ítems fue de .88.

Demandas laborales (sobrecarga de trabajo)

Para medir esta variable se utilizó la subescala de la herramienta desarrollada por Cousins et al. (2004). Estos autores desarrollaron una herramienta de 35 elementos y siete subescalas, las cuales son demandas (8 ítems), control (6 ítems), relaciones (4 ítems), rol (5 ítems), cambio (3 ítems), apoyo gerencial (5 ítems) y apoyo al compañero de trabajo (4 ítems) para validar el borrador de los Estándares de Gestión y la metodología asociada de HSE (Ejecutivo de salud y seguridad por sus siglas en inglés). Para conseguir esta validación se llevó a cabo un piloto durante un año en organizaciones voluntarias públicas y privadas. Los

objetivos del mismo fueron probar el proceso para identificar peligros e integrar medidas de control para el estrés laboral; y probar la viabilidad de implementar la herramienta desarrollada.

Posterior a ello, se realizaron los análisis estadísticos correspondientes en donde se realizó una rotación Promax para cada uno de los ítems y se extrajo el alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones de la herramienta. En el caso particular de la subescala de demandas, la cual mide la sobrecarga de trabajo, presentó cargas factoriales en un rango de .61 a .88; asimismo, el alfa de Cronbach encontrado fue de .89.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3)

La evaluación de las propiedades psicométricas de esta versión ultracorta de 3 ítems de la Utrecht Work Engagement Scale, fue realizada por Schaufeli et al. (2019). En esta versión también se tiene 3 dimensiones, el vigor, la dedicación y la absorción, en la que cada una es medida por un ítem. La validación de esta versión se realizó a través de 5 muestras nacionales, los países en donde se llevó esto a cabo fueron Finlandia (N=22,117), Japón (N=1,968), los Países Bajos (N=38,278), Bélgica (Flandes) (N=5,062) y España (N=10,040).

Los 3 ítems de las dimensiones presentan el siguiente nivel de consistencia interna, ya que están correlacionados en un nivel moderado a alto, en el caso de vigor-dedicación se obtuvo una correlación de .69; respecto al vigor-absorción, una correlación de .56; y, para la dedicación-absorción se dio una correlación de .60. Asimismo, se encontró que, en los 5 países en los cuales se realizó el estudio, la escala presentó un alfa de Cronbach mayor a .70, en donde el rango obtenido fue de .77 a .85.

The Maslach Burnout Inventory (MBI)

La evaluación de las propiedades psicométricas de esta escala, utilizada para medir el burnout, se llevó a cabo por Riley et al. (2017). Desde septiembre de 2013 hasta enero de 2014, realizaron una encuesta vía correo electrónico y correos impresos a 308 profesionales de una red de hospitales rurales en el noreste de los Estados Unidos. El objetivo del estudio fue evaluar la validez psicométrica y la confiabilidad de la versión abreviada del Maslach Burnout Inventory. Originalmente, esta escala presenta 22 ítems; no obstante, Riley et al. (2017) encontraron que las 3 dimensiones de la escala (agotamiento emocional, despersonalización y realización personal reducida), podían ser medidas a través de 3 ítems cada una, ya que se correlacionan con las subescalas de mayor longitud y muestran una alta validez convergente y discriminante. Se evidenciaron cargas desde .68 hasta .84 en la totalidad de los ítems; específicamente, en la dimensión de agotamiento emocional, se encontraron cargas de .73 a

.84; respecto a la despersonalización, se encontraron cargas de .77 a .79; y, en la realización personal reducida, se hallaron ítem con cargas de .68 a .88.

Basic psychological need satisfaction and frustration scale (BPNSFS)

Para el proceso de validación de esta escala, realizado por Chen et al. (2015), se tuvo como objetivo explorar si las relaciones entre la satisfacción de las NPB y el bienestar; y entre la frustración de las NPB y el malestar son universales o si dependen de diferencias en el ambiente cultural o diferencias individuales. Con este fin, se realizaron dos investigaciones; en la primera, se tuvo como muestra a adolescentes tardíos de Bélgica y China, mientras que en la segunda participaron 1051 alumnos de educación superior de cuatro países: 298 de la parte centro-occidental de los Estados Unidos; 309 de Beijing, China; 200 de la parte de habla holandesa de Bélgica (Flandes); y 244 de Lima, Perú.

Esta escala mide la satisfacción y frustración de 3 NPB: relación, competencia y autonomía; a través de una escala Likert de 5 puntos que tiene un rango de 1 (completamente falso) a 5 (completamente cierto). La satisfacción de la primera necesidad consiste en la experiencia de intimidad y conexión genuina con otros individuos (Ryan 1995), mientras que su frustración es la sensación de rechazo a nivel relacional (Chen et al., 2015). Respecto a la necesidad de competencia, esta significa que la persona se siente tanto eficaz como capaz de lograr los resultados deseados (Deci, 1975; Ryan, 1995); en cambio, su frustración se basa en sensaciones de haber fallado y cuestionamientos sobre la propia eficacia (Chen et al., 2015). Finalmente, la autonomía es la experiencia de autodeterminación, disposición plena y volición al realizar una actividad; sin embargo, su frustración es sentirse controlado por presiones impuestas externamente (deCharms 1968; Deci y Ryan 1985).

Respecto a las propiedades psicométricas encontradas en la muestra peruana, se halló que los puntajes de consistencia interna eran los siguientes para la satisfacción y frustración de NPB, respectivamente: para autonomía, .74 y .77; relación, .75 y .64; y competencia, .78 y .68. En lo que concierne a las cargas factoriales de los ítems utilizados, se excluyeron 4 elementos con cargas inferiores a .50 y 5 elementos con cargas cruzadas altas; posterior a ello, se halló que las cargas factoriales estandarizadas de los ítems restantes se encuentran en un rango de .51 y .79. Finalmente, respecto a la confiabilidad, se halló que los puntajes del alfa de Cronbach para autonomía, relación y competencia eran .91, .37, y .72, respectivamente.

Tabla 1

Instrumentos utilizados

Constructo	Instrumento	Índice de ajuste	Alfa de Cronbach	Ítem de ejemplo
Recursos laborales (feedback positivo del jefe)	<i>Positive feedback (Van den Broeck et al., 2008)</i>	-	Feedback positivo del jefe ($\alpha=.88$)	<p>“Mi jefe/a me brinda principalmente retroalimentación positiva sobre la manera como trabajo”</p> <p>“Mi jefe/a me brinda principalmente retroalimentación positiva sobre la cantidad de trabajo que realizo”</p> <p>“Mi jefe/a me brinda principalmente retroalimentación positiva sobre los resultados de mi trabajo”</p>
Demandas laborales (sobrecarga de trabajo)	<i>Demands (Cousins et al., 2004)</i>	-	<p>Consistencia interna entre .61 a .88</p> <p>Sobrecarga de trabajo ($\alpha=.89$)</p>	<p>“Me siento presionado/a a trabajar muchas horas”</p> <p>“Tengo fechas límites inalcanzables”</p>
Burnout	<i>The Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach et al., 1996) (Riley et al., 2017)</i>	SBS- X^2 (24)=58.61; RMSEA=.07, CFI=.96, SRMR=.06	<p>Consistencia interna entre .68 hasta .84</p> <p>Agotamiento emocional ($\alpha=.87$),</p> <p>Despersonalización ($\alpha=.87$),</p> <p>Realización personal ($\alpha=.85$)</p>	<p>“Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado/a”</p> <p>“Me siento cansado/a cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo”</p>

Engagement	<i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3)</i> (Schaufeli et al., 2006) (Schaufeli et al., 2019)	Vigor: SBS- $X^2(12)=125,466.78$; RMSEA=.05, CFI=.93	Engagement ($\alpha=.77$ a .85)	“En el trabajo me siento lleno/a de energía”
		Dedicación: SBS- $X^2(12)=15,872.99$; RMSEA=.04, CFI=.92		“Estoy entusiasmado/a con mi trabajo” “Cuando estoy trabajando estoy totalmente concentrado/a (en mi trabajo)”
NPB	<i>Basic psychological need and frustration scale (BPNSFS)</i> (Chen et al., 2014)	Absorción: SBS- $X^2(2)=12,012.28$; RMSEA=.08, CFI=.93	Consistencia interna entre .64 y .78 Necesidad de autonomía ($\alpha=.91$), relación ($\alpha=.37$) y competencia ($\alpha=.72$)	“Me siento presionado para hacer demasiadas cosas” “Siento que puedo completar con éxito tareas difíciles”
		(SBS- $X^2(75)=304.93$; RMSEA=.07, CFI=.92, SRMR=.05)		

Procedimiento

Para realizar el presente estudio, se hizo uso de data secundaria de un proyecto mayor; para ello, se contactó a una de las investigadoras del proyecto “Entendiendo el trabajo remoto durante la COVID-19: un estudio sobre contextos laborales (demandas y recursos), necesidades psicológicas básicas, funcionamiento laboral y bienestar/malestar de los trabajadores”. De esta forma se pudo obtener el permiso de utilizar una muestra de 300 administrativos de una universidad privada, la cual era parte de la data recolectada para aquel estudio. No obstante, tal como se ha mencionado anteriormente, por cuestiones éticas, en ningún momento se tuvo acceso a la base de datos, ya que se había especificado en el consentimiento informado del proyecto original que únicamente sus investigadores podrían tener acceso a esta información. Por ende, solo se tuvo acceso a los hallazgos estadísticos de esta muestra de 300

administrativos. Los análisis estadísticos realizados serán descritos a detalle en la siguiente sección.

Análisis de datos

Para analizar los datos del estudio, se utilizó el programa estadístico IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 27 para, a través de este, llevar a cabo los análisis descriptivos correspondientes. Posterior a ello, debido a que el objetivo del presente estudio es explorar las relaciones entre estas variables, se hicieron análisis de correlación de Pearson, según las hipótesis mencionadas inicialmente.



Resultados

En el presente apartado se describirán los resultados encontrados en este estudio. En primer lugar, se abordarán los descriptivos de las escalas utilizadas, los cuales se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 1

Tabla de Datos Descriptivos de las Variables (n=300)

	Min	Max	M	DE
Feedback positivo del jefe	1	5	3.98	1.11
Sobrecarga de trabajo	1	4.57	2.25	0.95
Satisfacción de NPB	2.17	5	4.34	0.63
Frustración de NPB	1	5	1.94	0.74
Engagement	0	6	5.05	1.16
Burnout	0	4.44	1.18	0.84

Según lo observado en la presente tabla, y tomando en cuenta los puntajes mínimos y máximos, el feedback positivo del jefe presenta una media de 3.98 (DE=1.11); la sobrecarga de trabajo, 2.25 (DE=0.95); la satisfacción de NPB, 4.34 (DE=0.63); la frustración de NPB, 1.94 (DE=0.74); el engagement, 5.05 (DE=1.16); y el burnout, 1.18 (DE=0.84). Cabe aclarar que estos descriptivos se obtuvieron teniendo como muestra los 300 administrativos, a excepción de la escala feedback positivo del jefe, en donde solo 296 respuestas fueron válidas.

Tal como se observa en las puntuaciones obtenidas, estas se encuentran por encima del punto medio, a excepción de la sobrecarga de trabajo, la frustración de NPB y el burnout. No obstante, el promedio obtenido en engagement y en la satisfacción de NPB, demuestra que estos puntajes, en su mayoría, son los más altos.

En segundo lugar, se presenta la siguiente tabla, la cual está conformada por las correlaciones obtenidas entre las variables planteadas, tomando en cuenta las de edad y sexo.

Asimismo, en la diagonal, se ha colocado el alfa de Cronbach de cada escala, a excepción de la escala de burnout, ya que estos datos se observan en la Tabla 3.

Tabla 2

Consistencia Interna (α de Cronbach en la diagonal) y Correlación de Pearson entre las variables ($n = 300$)

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Edad	-							
2. Sexo	.10	-						
3. Feedback positivo del jefe	.06	.03	(.92)					
4. Sobrecarga de trabajo	-.13*	-.06	-.25**	(.91)				
5. Satisfacción de NPB	.17**	.05	.43**	-.34**	(.78)			
6. Frustración de NPB	-.08	-.04	-.36**	.43**	-.51**	(.73)		
7. Engagement	.18**	.08	.36**	-.27**	.49**	-.54**	(.88)	
8. Burnout	-.14*	-.10	-.29**	.35**	-.51**	.52**	-.66**	-

*Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$*

Tabla 3

Coefficientes de consistencia interna alfa de Cronbach para la escala de Burnout

Escala	Alfa de Cronbach
Burnout puntaje total	.74
Burnout (exhaustividad)	.72
Burnout (despersonalización)	.72
Burnout (eficacia)	.61

Tal como se presenta en la Tabla 2, para identificar cómo se relacionaban las variables del estudio, incluidas edad y sexo, se realizó un análisis de correlación de Pearson. Se observó que la mayoría de las correlaciones obtenidas eran significativas; no obstante, las que obtuvieron un mayor puntaje fueron las siguientes. Por un lado, se encontró que el engagement se correlaciona medianamente, por encontrarse dentro de un rango de .50 a .80 (Cohen, 1988), y de forma negativa con el burnout ($r = -.66$; $p = .00$) (Ver Tabla 2), lo cual significa que a mayor

nivel de engagement, menor nivel de burnout y a menor nivel de engagement, mayor nivel de burnout. Por otro lado, la frustración de NPB se correlaciona medianamente, y de forma negativa, con el engagement ($r=-.54$; $p=.00$) y medianamente, pero de forma positiva, con el burnout ($r=.52$; $p=.00$) (Ver Tabla 2). En otras palabras, a mayor frustración de NPB, se da un menor nivel de engagement, pero un mayor nivel de burnout. Asimismo, a menor frustración de NPB, se da un mayor nivel de engagement, pero un menor nivel de burnout.

En contraste, respecto a la satisfacción de NPB, esta se correlaciona medianamente, y de forma negativa, con el burnout ($r=-.51$; $p=.00$) y la frustración de NPB ($r=-.51$; $p=.00$) (Ver Tabla 2). Esto significa que a mayor satisfacción de NPB, menor nivel de burnout y de frustración de NPB. Además, a menor satisfacción de NPB, mayor nivel de burnout y de frustración de NPB. Adicionalmente a estas correlaciones medianas, se encontraron otras, que también son significativas, pero principalmente bajas, por presentarse en un rango de .20 a .50 (Cohen, 1988). Estas serán expuestas en función a las hipótesis planteadas inicialmente.

Hipótesis 1: los recursos laborales van a relacionarse positivamente con el engagement de los administrativos y la satisfacción de NPB

Respecto a la primera hipótesis, se encontró una correlación positiva y baja entre el recurso laboral de feedback positivo del jefe y el engagement ($r=.36$; $p=.00$), al igual que entre este recurso y la satisfacción de NPB ($r=.43$; $p=.00$) (Ver Tabla 2). Es decir, a mayor feedback positivo del jefe, mayor nivel de engagement y de satisfacción de NPB. De la misma manera, a menor feedback positivo del jefe, menor nivel de engagement y de satisfacción de NPB. Por ende, se plantea que esta primera hipótesis se ha cumplido.

Hipótesis 2: los recursos laborales van a relacionarse negativamente con el burnout de los administrativos y la frustración de NPB

En relación con la segunda hipótesis planteada, se halló una correlación negativa y baja entre el feedback positivo del jefe y el burnout ($r=-.29$; $p=.00$), así como entre este recurso y la frustración de NPB ($r=-.36$; $p=.00$) (Ver Tabla 2). En otras palabras, a más feedback positivo del jefe, menor nivel de burnout y frustración de NPB; al igual que a menos feedback positivo del jefe, mayor nivel de burnout y frustración de NPB. Esto daría indicios de que también se cumplió esta segunda hipótesis planteada.

Hipótesis 3: las demandas laborales van a relacionarse positivamente con el burnout y la frustración de NPB

En cuanto a la tercera hipótesis, se encontró una correlación positiva y baja entre la sobrecarga de trabajo y el burnout ($r=.35$; $p=.00$), tal como entre esta demanda y la frustración de NPB ($r=.43$; $p=.00$) (Ver Tabla 2). Esto daría a entender que a mayor sobrecarga de trabajo, se daría un mayor nivel de burnout y frustración de NPB. De la misma manera, a menor sobrecarga de trabajo, se daría un menor nivel de burnout y frustración de NPB. Este hallazgo también indicaría que la tercera hipótesis se da por cumplida.

Hipótesis 4: las demandas laborales van a relacionarse negativamente con el engagement y la satisfacción de NPB

En referencia a la cuarta hipótesis, se tuvo como hallazgo una correlación negativa y baja entre la sobrecarga de trabajo y el engagement ($r=-.27$; $p=.00$), al igual que entre esta demanda y la satisfacción de NPB ($r=-.34$; $p=.00$) (Ver Tabla 2). En otros términos, a mayor sobrecarga de trabajo, se obtendrá un menor nivel de engagement y de satisfacción de NPB. De igual forma, a menor sobrecarga de trabajo, se obtendrá un mayor nivel de engagement y de satisfacción de NPB. Por ello, a pesar de que estas correlaciones sean bajas, también se demuestra que la hipótesis se ha cumplido.

Hipótesis 5: la satisfacción de NPB se va a relacionar positivamente con el engagement y negativamente con el burnout

Respecto a la quinta hipótesis, se halló una correlación positiva y baja entre la satisfacción de NPB y el engagement ($r=.49$; $p=.00$), pero también se encontró una correlación negativa y mediana, por encontrarse dentro de un rango de .50 a .80 (Cohen, 1988), entre este primer constructo y el burnout ($r=-.51$; $p=.00$) (Ver Tabla 2). Es decir, una mayor satisfacción de NPB resultará en un mayor nivel de engagement, pero menor nivel de burnout. Igualmente, una menor satisfacción de NPB resultará en un menor nivel de engagement, pero mayor nivel de burnout. Tomando esto en cuenta, puede decirse que esta quinta hipótesis también se ha cumplido.

Hipótesis 6: la frustración de NPB se va a relacionar positivamente con el burnout y negativamente con el engagement

En cuanto a la última hipótesis planteada, se encontró una correlación positiva y mediana entre la frustración de NPB y el burnout ($r=.52$; $p=.00$), así como una correlación

negativa y mediana entre este primer constructo y el engagement ($r=-.54$; $p=.00$) (Ver Tabla 2). En otras palabras, al tener un mayor nivel de frustración de NPB, también se tendrá un mayor nivel de burnout, pero menor nivel de engagement. A su vez, a menor nivel de frustración de NPB, también se tendrá un menor nivel de burnout, pero mayor nivel de engagement. Estos resultados también darían a entender que esta última hipótesis se ha cumplido.

Adicionalmente, se encontraron otros hallazgos que no estaban contemplados dentro de las hipótesis anteriormente expuestas. Se identificó una correlación negativa y mediana entre la satisfacción de NPB y la frustración de NPB ($r=-.51$; $p=.00$). Esto se interpretaría como que a mayor satisfacción de NPB se da una menor frustración de las mismas; al igual que ante menor satisfacción de NPB se da una mayor frustración de estas. En línea con lo anterior, se encontró una correlación negativa y mediana entre el engagement y el burnout ($r=-.66$; $p=.00$). Es decir, a mayor nivel de engagement, se da un menor nivel de burnout, pero a menor nivel de engagement, se da un mayor nivel de burnout.

Por otro lado, respecto a los RL y DL, se tuvo como hallazgo una correlación negativa y baja entre el feedback positivo del jefe y la sobrecarga de trabajo ($r=-.25$; $p=.00$) (Ver Tabla 2), lo cual significa que a mayor feedback positivo del jefe, menor sobrecarga de trabajo y, en contraste, a menor feedback positivo del jefe, mayor sobrecarga de trabajo.

Respecto a las demás variables consideradas, como la edad, también se dieron correlaciones significativas, pero menores a .20. Se halló que esta variable se correlaciona positivamente con el engagement ($r=.18$; $p=.001$) y la satisfacción de NPB ($r=.17$; $p=.002$), pero negativamente con el burnout ($r=-.14$; $p=.012$) y la sobrecarga de trabajo ($r=-.13$; $p=.026$) (Ver Tabla 2). En otros términos, se halló que, a mayor edad, se da un mayor nivel de engagement y satisfacción de NPB; del mismo modo, a menor edad, se da un menor nivel de engagement y satisfacción de NPB. Asimismo, este hallazgo da a entender que, a mayor edad, se obtiene un menor nivel de burnout y sobrecarga de trabajo; al igual que a menor edad, se obtiene un mayor nivel de burnout y sobrecarga de trabajo.

Discusión

El presente estudio tuvo como finalidad explorar las relaciones entre recursos laborales, demandas laborales, satisfacción de NPB, frustración de NPB, engagement y burnout en administrativos de una universidad privada. Las seis hipótesis planteadas para responder a este objetivo, las cuales han sido expuestas en el capítulo de introducción, serán abordadas a detalle en este apartado. Sin embargo, en primer lugar, se discutirán los hallazgos encontrados según los datos descriptivos de la muestra con la cual se ha trabajado.

Los participantes del estudio evidencian niveles elevados de feedback positivo del jefe, satisfacción de NPB y engagement, debido a que las puntuaciones obtenidas en cada una de estas escalas presentan puntajes por encima del punto medio. Por el contrario, esta muestra evidencia niveles bajos respecto a las demás variables estudiadas, tales como la sobrecarga de trabajo, la frustración de NPB y el burnout, ya que obtuvieron puntajes por debajo del punto medio, siendo esta última la que ha obtenido el puntaje más bajo.

Este hallazgo no coincide con lo planteado por la teoría, ya que se menciona que las alteraciones que se han dado en la vida de los individuos como resultado de la pandemia por COVID-19, incluyendo las repercusiones en las rutinas de trabajo de los colaboradores, ha causado que aumenten sus niveles tanto de estrés como burnout, lo cual se reflejaría en un menor nivel de engagement (Acuña et al., 2021). Asimismo, se plantea que en este contexto se ha dado un aumento en la carga laboral y quienes realizan teletrabajo han tenido una tendencia a trabajar más horas que de forma presencial (OIT, 2020b), al igual que no han presentado una delimitación de su vida personal y laboral (OIT, 2020b; OIT y Eurofound, 2019).

Se sostiene que es muy probable que, debido a que la recolección de la data se realizó durante el primer semestre del 2021, aquel sentimiento de cambio repentino en la rutina laboral de los colaboradores ya no haya estado tan presente como a inicios de la pandemia. Además, esto coincide con el hecho de que el 64.4% de los participantes percibe que su jornada laboral se encuentra dentro del rango establecido legalmente, mientras que un 24.7% considera que labora una menor cantidad de horas a este rango y solo un 11% se percibe con una jornada semanal de 50 a 70 horas. Por ende, el que estos trabajadores, posiblemente, ya no presenten un cambio súbito en sus rutinas y que perciban tener una jornada laboral que se encuentra dentro del rango propuesto legalmente, podría explicar por qué en estos datos demográficos de la muestra se han presentado niveles elevados de feedback positivo del jefe, satisfacción de NPB y engagement, pero bajos respecto a las demás variables estudiadas.

En línea con lo anterior, tomando en cuenta que el engagement y la satisfacción de NPB son las variables con puntajes más altos, se podría inferir que esta muestra se caracterizaría por

presentar un estado mental afectivo-cognitivo optimista, satisfactorio y persistente en relación con su contexto profesional, con características tales como vigor, dedicación y absorción respecto a este (Bakker et al., 2007; Schaufeli y Bakker, 2004). De la misma manera, podría proponerse que, en su mayoría, estos colaboradores perciben que sus NPB de autonomía, competencia y relación están siendo satisfechas (Deci y Ryan, 2000). Tomando en cuenta estas características de la muestra estudiada, en las siguientes líneas, se discutirán los hallazgos en función de las seis hipótesis planteadas inicialmente.

Hipótesis 1: los recursos laborales, van a relacionarse positivamente con el engagement de los administrativos y la satisfacción de NPB

Las relaciones encontradas corresponden con lo propuesto, ya que se encontró una correlación positiva y baja entre el recurso laboral de feedback positivo del jefe y el engagement, al igual que entre este recurso y la satisfacción de NPB. Este resultado coincide con lo encontrado por Moreno et al. (2010), Van den Broeck et al. (2008), Bakker et al. (2007) y Bakker et al. (2003a), ya que encontraron que los RL se relacionan positivamente con el engagement de los colaboradores. Asimismo, coincide con lo encontrado por Fernet et al. (2013) y Van den Broeck et al. (2008), debido a que en su investigación se refleja que estos recursos se relacionan positivamente con la satisfacción de NPB.

Se sugiere que esta relación positiva podría estar vinculada con la definición de cada uno de estos constructos. En primer lugar, los RL pueden cumplir una función motivadora tanto interna como externa, ya sea porque incentivan el crecimiento personal y la asimilación de saberes o porque ayudan a promover la voluntad de dedicar esfuerzos a la tarea laboral (Bakker, 2011). Esto, probablemente, guardaría similitud con que el engagement es un estado constructivo, gratificante y continuo, que se caracteriza por el vigor, la voluntad de invertir esfuerzo; la dedicación; y la absorción, por estar plenamente concentrado en el trabajo (Bakker et al., 2007; Schaufeli y Bakker, 2004). Ambas podrían relacionarse ya que los recursos estarían promoviendo que la persona dedique esfuerzos a su tarea laboral y el engagement estaría caracterizado por el vigor, dedicación y absorción respecto al trabajo. Asimismo, probablemente, estos recursos estarían vinculados con que algunos de los requisitos para satisfacer las NPB consisten en que uno sienta que puede conseguir el resultado que desea (Reis et al., 2000; Deci, 1975; Ryan, 1995) y que las acciones que decide realizar están respaldadas por una decisión propia (Reis et al., 2000). Esto sin olvidar que también podría guardar relación con el posible efecto que tendría la satisfacción de NPB en sí, el continuo crecimiento, integridad y bienestar de la persona (Reis et al., 2000).

Hipótesis 2: los recursos laborales van a relacionarse negativamente con el burnout de los administrativos y la frustración de NPB

En el presente estudio se halló una correlación negativa y baja entre el feedback positivo del jefe y el burnout, así como entre este recurso y la frustración de NPB. Este resultado coincide con lo encontrado por Fernet et al. (2013); Moreno et al. (2010); Van den Broeck et al. (2008), Bakker et al. (2005) y Bakker et al. (2003a), ya que en sus investigaciones también se presentó una relación negativa entre los RL y el burnout. De la misma manera, también guarda relación con lo propuesto por Fernet et al. (2013) y Van den Broeck et al. (2008), quienes encontraron que los RL se correlacionan negativamente con la frustración de NPB

La relación negativa entre estas variables podría deberse a que, según sus definiciones, se oponen hasta cierto punto. Como ya se mencionó anteriormente, los RL pueden funcionar como motivadores al promover el desarrollo y capacitación del individuo o porque fomentan la dedicación de esfuerzos laborales de forma voluntaria (Bakker, 2011). No obstante, el burnout, tiene características contrarias, tales como el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal reducida (Maslach et al., 1986). De la misma manera, la frustración de NPB consiste en tener un sentimiento de control externo (deCharms 1968; Deci y Ryan 1985), presentar sentimientos de fracaso y sentirse excluido a nivel relacional (Chen et al., 2015), lo cual obstaculiza la mejora del bienestar de la persona (Reis et al., 2000). Por consiguiente, se considera que esta correlación negativa entre los RL y el burnout, al igual que los RL y la frustración de NPB, podría relacionarse al contraste que existe entre los términos.

Adicionalmente, se plantea que debe tomarse en cuenta que este resultado está enmarcado dentro de un contexto en el que, aparentemente, ya no se percibe un cambio repentino en la rutina laboral de los colaboradores y que, aproximadamente, el 89% de ellos reporta que trabajan dentro de un rango de horas contemplado dentro de lo legal e, inclusive, menor a este. Todo esto podría estar aportando al papel motivacional que fomentan los RL y, por ende, también a las relaciones encontradas.

Hipótesis 3: las demandas laborales van a relacionarse positivamente con el burnout y la frustración de NPB

Respecto a la tercera hipótesis, se encontró una correlación positiva y baja entre la sobrecarga de trabajo y el burnout, tal como entre esta demanda y la frustración de NPB. Este resultado coincide con lo encontrado en el estudio de Fernet et al. (2013), Moreno et al. (2010), Van den Broeck et al. (2008), Bakker et al. (2005) y Bakker et al. (2003a), quienes encontraron

esta relación positiva entre DL y burnout. Respecto a la relación positiva encontrada entre DL y la frustración de NPB, esta también guarda relación con lo previsto por Fernet et al. (2013) y Van den Broeck et al. (2008).

Ambas correlaciones positivas encontradas, posiblemente, estén vinculadas a en qué consiste cada una de estas variables. Cabe recordar que las DL, a diferencia de los RL, son características del trabajo que potencialmente evocan tensión, si exceden la capacidad de adaptación del colaborador (Bakker et al., 2007) y requieren un esfuerzo sostenido por parte de la persona, lo cual tiene costes fisiológicos y psicológicos, como el agotamiento (Bakker et al., 2007; Demerouti et al., 2001). Tomando en cuenta esta definición, y las ya mencionadas respecto al burnout y la frustración de NPB, se podría considerar que las demandas guardan similitud con ambos términos. Por ejemplo, posiblemente se relacione con aspectos como el agotamiento emocional del burnout (Maslach et al., 1986) o el que la frustración de NPB obstaculice la mejora del bienestar de la persona (Reis et al., 2000)

Hipótesis 4: las demandas laborales van a relacionarse negativamente con el engagement y la satisfacción de NPB

En referencia a la cuarta hipótesis, se tuvo como hallazgo una correlación negativa y baja entre la sobrecarga de trabajo y el engagement, al igual que entre esta demanda y la satisfacción de NPB. Lo encontrado en este estudio también se refleja en lo propuesto por Moreno et al. (2010), Bakker et al. (2007) y Bakker et al. (2005), puesto que en sus investigaciones también se halló esta correlación negativa entre DL y el engagement. Asimismo, la correlación negativa entre DL y la satisfacción de NPB también se hizo presente en lo propuesto por Fernet et al. (2013) y Van den Broeck et al. (2008).

Se podría considerar que estos resultados estarían, posiblemente, relacionados con el hecho de que las DL implican un esfuerzo constante que puede tener repercusiones a nivel físico y psicológico (Bakker et al., 2007; Demerouti et al., 2001), al igual que evocar tensión (Bakker et al., 2007); aspectos que podrían contrastar con que el engagement se base en el vigor, la dedicación y la absorción (Bakker et al., 2007; Schaufeli y Bakker, 2004). Al igual que también, posiblemente, presente cierta oposición a que la satisfacción de las NPB tendría una repercusión en el desarrollo, integridad y bienestar personal (Reis et al., 2000).

Hipótesis 5: la satisfacción de NPB se va a relacionar positivamente con el engagement y negativamente con el burnout

Respecto a esta hipótesis, se halló una correlación positiva y baja entre la satisfacción de NPB y el engagement, pero también se encontró una correlación negativa y mediana entre este primer constructo y el burnout. De la misma manera, estos hallazgos fueron encontrados por dos autores. En el caso de Van den Broeck et al. (2008), se mostró la relación positiva entre satisfacción de NPB y engagement, mientras que la relación negativa entre satisfacción de NPB y burnout fue encontrada tanto en la investigación de Fernet et al. (2013) como en la de Van den Broeck et al. (2008).

Estos resultados estarían probablemente vinculados con la naturaleza de estas variables. Tal como se ha explicado anteriormente, la satisfacción de las NPB, además de tener efectos de crecimiento, integridad y bienestar de la persona (Reis et al., 2000), consiste en que uno sienta que puede conseguir el resultado que desea (Reis et al., 2000; Deci, 1975; Ryan, 1995) y que las acciones que realiza están respaldadas personalmente (Reis et al., 2000). Esta definición podría relacionarse con que el engagement representa un estado favorable, satisfactorio y prolongado, en el que la persona va a estar dispuesta a esforzarse, dedicarse y sentirse plenamente absorta en su labor (Bakker et al., 2007; Schaufeli y Bakker, 2004). No obstante, las posibles repercusiones de la satisfacción de las NPB podrían contrastar con las del burnout, ya que en vez de presentar efectos de crecimiento, integridad y bienestar (Reis et al., 2000), se presenta el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal reducida (Maslach et al., 1986). Por estos motivos, se considera que podría explicarse, hasta cierto punto, la correlación negativa y positiva encontrada respecto a ambas variables.

De igual manera, otro aspecto que podría tomarse en cuenta en relación con estos resultados es la edad de los participantes. La edad promedio de los administrativos encuestados es de 45 años, lo cual indica que se encuentran en la etapa de la adultez, donde la persona se independiza de familia, se vuelve más autónoma y aún recibe apoyo social por parte de los padres (Papalia et al., 2012). Estos aspectos podrían influir en que en esta población haya una mayor satisfacción de las NPB de autonomía, competencia y relación, lo cual, como ya se mencionó con anterioridad, también podría guardar relación con este estado positivo del engagement y contrastarse con el burnout.

Hipótesis 6: la frustración de NPB se va a relacionar positivamente con el burnout y negativamente con el engagement

En cuanto a la última hipótesis planteada, se encontró una correlación positiva y mediana entre la frustración de NPB y el burnout, así como una correlación negativa y mediana entre este primer constructo y el engagement. Estos resultados también se encontraron en la investigación de Fernet et al. (2013) y Van den Broeck et al. (2008). Específicamente, ambos autores encontraron la correlación positiva entre frustración de NPB y burnout, mientras que solo en el estudio de Van den Broeck et al. (2008) se presentó la correlación negativa entre la frustración de NPB y el engagement - cabe recordar que Fernet et al. (2013) no incluyó este último constructo en su investigación.

Las correlaciones encontradas podrían guardar relación con el hecho de que la frustración de NPB podría presentar similitudes con el burnout, mientras que, probablemente, tenga cierto contraste con el engagement. Esta frustración de necesidades, además de caracterizarse por un sentimiento de control externo (deCharms 1968; Deci y Ryan 1985), sentimientos de fracaso y exclusión a nivel relacional (Chen et al., 2015), también obstaculiza la mejora del bienestar de la persona (Reis et al., 2000). Estos aspectos probablemente tengan cierta similitud con que el burnout esté representado por el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal reducida (Maslach et al., 1986). Por el contrario, el engagement, no socava el bienestar de la persona (Reis et al., 2000) ni presenta un sentimiento de control externo (deCharms 1968; Deci y Ryan 1985), fracaso o exclusión relacional (Chen et al., 2015); en vez de ello, se caracteriza porque la persona desea invertir esfuerzo y dedicación, a tal punto que puede estar plenamente concentrada en el trabajo (Bakker et al., 2007; Schaufeli y Bakker, 2004).

Hasta este apartado se han discutido los hallazgos según las características de la muestra y las hipótesis planteadas inicialmente. En las siguientes líneas se discutirán los resultados que no estaban contemplados dentro estas hipótesis, pero que también fueron significativos. En primer lugar, se halló que la satisfacción de NPB se correlaciona medianamente, y de forma negativa, con la frustración de NPB. Se considera que este hallazgo tiene relación con la teoría, ya que estas necesidades innatas de autonomía, competencia y relación (Deci y Ryan, 2000) presentan formas opuestas para ser satisfechas o, en su defecto, frustradas. Para satisfacer la necesidad de autonomía, se necesita que las actividades que uno realiza estén respaldadas por uno mismo (Reis et al., 2000); es decir, que se dé por motivos internos; sin embargo, para su frustración se debe tener un sentimiento de que presiones externas están siendo impuestas (deCharms 1968; Deci y Ryan 1985). La necesidad de competencia precisa de sentir que uno

puede conseguir los efectos y resultados que desea para ser satisfecha (Reis et al., 2000; Deci, 1975; Ryan, 1995); en contraste, para su frustración se presentan sentimientos de fracaso y desconfianza respecto a la eficacia de uno mismo (Chen et al., 2015). Finalmente, para satisfacer la necesidad de relación, uno debe sentirse conectado con individuos significativos para uno (Reis et al., 2000; Ryan 1995), mientras que para que se obtenga el efecto contrario, la persona ha de sentirse excluida a nivel relacional (Chen et al., 2015). Por tanto, se sostiene que el hecho de que la frustración o satisfacción de NPB implican acciones o sentimientos opuestos guardaría relación con la correlación inversa encontrada.

En segundo lugar, se encontró que el engagement se correlaciona medianamente, y de forma negativa, con el burnout. Este hallazgo también coincide con lo propuesto por la teoría, ya que el burnout se considera como el opuesto del engagement, por ser el polo negativo del bienestar del trabajador (Schaufeli et al., 2002); inclusive, se considera al engagement como la antítesis positiva del burnout (Schaufeli y Salanova, 2007). Por consiguiente, tomando en cuenta que estas variables son consideradas opuestas y tienen efectos contrarios en el individuo, se plantea que la correlación encontrada guarda relación con estas premisas.

En tercer lugar, respecto a los RL y DL, se encontró una correlación negativa y baja entre el feedback positivo del jefe y la sobrecarga de trabajo. Si bien esta relación no fue considerada dentro de las hipótesis, tiene relación con la teoría de las demandas y recursos laborales. Ambas consideran aspectos del trabajo que incluyen dimensiones físicas, psicológicas, organizacionales y sociales (Bakker, 2011; Bakker et al., 2007; Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001); sin embargo, las DL requieren un esfuerzo sostenido por parte de la persona, resultando en costes fisiológicos y psicológicos (como el agotamiento) para el colaborador (Bakker et al., 2007; Demerouti et al., 2001), mientras que los recursos pueden ayudar a mitigar los requisitos y cargas laborales, al igual que estos costes fisiológicos y psicológicos mencionados (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Por ende, se reconoce que ambas variables pueden tener efectos contrarios en el colaborador, lo cual estaría en concordancia con la correlación negativa encontrada en el presente trabajo.

Respecto a la edad, también se hallaron correlaciones significativas, pero menores a .20. Se encontró que esta variable se correlaciona positivamente con el engagement y la satisfacción de NPB. Este hallazgo es similar al encontrado por Acuña et al. (2021), en el cual se menciona que los colaboradores que tenían más de 40 años de edad presentaban mayores puntajes de engagement, vigor, dedicación y absorción, que los colaboradores más jóvenes. Saari et al. (2017) también obtuvieron este resultado; no obstante, solo en uno de los dos países

en donde realizó su estudio, Rusia. Adicionalmente, sostienen que la edad y el estar en un puesto directivo tiene efectos estadísticamente significativos respecto al engagement. En línea con lo anterior, Acuña et al. (2021) encontraron que el tamaño del efecto respecto a la edad y el engagement es pequeño, al igual que en este estudio. Tomando esto en cuenta, se considera que la edad de la persona se relaciona con el nivel de engagement que presenta respecto al trabajo; sin embargo, podría decirse que otras variables, tales como el tipo de puesto que ocupa la persona o el contexto, posiblemente afecten esta relación.

Respecto a la correlación positiva entre edad y satisfacción de NPB, se plantea que esto podría estar relacionado con lo encontrado y explicado anteriormente. Es importante resaltar que también se encontró una correlación positiva entre la satisfacción de las NPB y el engagement, al igual que una correlación positiva entre este último y la edad. Por ende, ambas relaciones podrían vincularse a que la edad se correlaciona positivamente con la satisfacción de las NPB. Esto podría significar que al tener mayor edad uno va a experimentar mayor satisfacción de autonomía, competencia y relación, lo cual contribuiría al proceso de integración de la persona y aportaría tanto a su salud como bienestar psicológico (Chen et al., 2015). Asimismo, esto se relacionaría con una implicación más activa y eficiente con las labores que debe desempeñar en el ámbito laboral, lo cual, a su vez, también estaría influyendo en la percepción de tener la capacidad de enfrentarse a estas tareas (Schaufeli et al., 2002).

Adicionalmente, esto también podría vincularse con la etapa de desarrollo de la persona, ya que en la adultez se dan hitos como la independencia de la familia, se completa la negociación respecto a la autonomía y se mantiene el apoyo social por parte de los padres, aunque ya no haya dependencia de ellos (Papalia et al., 2012). Se considera que estos aspectos que se dan a medida que aumenta la edad también podrían ayudar a que se satisfagan estas NPB y, por ende, contribuiría a explicar esta correlación positiva.

Finalmente, también se obtuvo como resultado que la edad se correlaciona negativamente con el burnout y la sobrecarga de trabajo. Este hallazgo guarda relación con lo que afirman Maslach et al. (2001), quienes sugieren que los colaboradores más jóvenes presentan un nivel mayor de burnout en comparación con aquellos mayores de 30 o 40 años. Argumentan que esto podría atribuirse al vínculo entre edad y experiencia laboral, lo cual hace que el burnout represente un mayor riesgo al principio de la carrera profesional. Sin embargo, todo esto contrasta con lo encontrado por Ramírez y Zurita (2011), quienes observaron que a medida que aumentaba la edad de los participantes, también incrementaba la presencia del burnout en ellos o el riesgo de que se presente. Adicionalmente, en otras investigaciones, como la de Acuña et al. (2021), no se obtuvieron diferencias significativas respecto al burnout y la

edad de los participantes. Por ende, se plantea que esta relación entre edad y burnout podría precisar de una mayor cantidad de estudios.

Respecto a la correlación negativa entre edad y sobrecarga de trabajo, se podría mencionar que esta, probablemente, guarde relación con otros hallazgos del presente estudio, con la relación positiva entre edad y engagement, al igual que la relación negativa entre engagement y sobrecarga de trabajo. Tomando esto en cuenta, podría decirse que, si la persona presenta más edad, también va a tener un mayor grado de engagement, lo cual, a su vez, estaría relacionado con percibir una menor sobrecarga de trabajo; por ende, es probable que también pueda decirse que mientras que la persona tenga más edad, va a percibir una menor sobrecarga de trabajo. Se considera que una posible explicación de esto es que el engagement se caracteriza por la intención de invertir esfuerzo, dedicación y el estar plenamente concentrado en el trabajo, a tal punto de sentir que el tiempo transcurre velozmente y que es complicado desconectarse de la tarea en curso (Bakker et al., 2007; Schaufeli y Bakker, 2004). Estas características podrían hacer que la persona, probablemente, no perciba una sobrecarga laboral como tal, en caso la hubiera.

Tomando en cuenta todo lo encontrado en el presente estudio, se podría concluir que sí existen relaciones entre las variables planteadas. Específicamente, respecto a los RL, se observa que el feedback positivo del jefe se correlaciona positivamente tanto con el engagement como con la satisfacción de las NPB. Sin embargo, este recurso también se correlaciona negativamente con el burnout y la frustración de NPB. Respecto a las DL, se podría mencionar que existe una correlación positiva con el burnout y la frustración de NPB. En contraste, esta variable se correlaciona negativamente con el engagement y la satisfacción de NPB. Finalmente, respecto a las NPB, se podría concluir que la satisfacción de las mismas se correlaciona positivamente con el engagement y negativamente con el burnout. En cambio, la frustración de estas necesidades se correlaciona positivamente con el burnout y negativamente con el engagement.

No obstante, también debe tomarse en cuenta que lo encontrado en esta investigación se ha dado en el contexto de una emergencia sanitaria por la COVID-19. De la misma manera, debe recordarse que la muestra estudiada presentaba características particulares, como un alto nivel de engagement y una percepción de un rango de trabajo de horas semanales dentro de lo admitido por la ley o menor a este. Por ende, no se considera que estos resultados puedan ser generalizados, pero podrían aportar a futuras investigaciones.

Respecto a los alcances del presente estudio, se sostiene que uno de los principales aportes es el haber realizado esta investigación con una muestra de administrativos de una

universidad privada. Como se ha mencionado anteriormente, esta población ha sido poco estudiada, debido a que en el contexto universitario se han priorizado otras poblaciones como el cuerpo docente y los estudiantes, mientras que en el ámbito empresarial se han realizado estudios en relación con los colaboradores, mas sin hacer una distinción respecto a si cumplen un rol como administrativos o de otra índole. En línea con lo anterior, un segundo aporte de esta investigación es el contexto en el cual fue realizada, ya que la recolección de la data se realizó en el primer semestre del 2021, cuando aún se encontraban vigentes los cambios y adaptaciones implementadas por la emergencia sanitaria. Tomando en cuenta ambos aspectos, el presente estudio ayudaría a conocer en mayor medida cómo los cambios a consecuencia de la COVID-19 han afectado a esta población en su ámbito laboral.

Otro de los principales aportes es el estudio de las cinco variables mencionadas, los RL, las DL, las NPB, el engagement y el burnout. En las investigaciones previamente consultadas se han encontrado que las correlaciones estudiadas con mayor frecuencia abarcaban variables como los RL, DL, engagement o burnout (Moreno et al., 2010; Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2003a). No obstante, los estudios encontrados que incluían estas variables al igual que la satisfacción o frustración de NPB fueron escasos, ya que Fernet et al. (2013) abarcaron cuatro de estas variables, RL, DL, burnout y NPB, mientras que Van den Broeck et al. (2008) fue el único estudio hallado en el que se incluyeron los cinco constructos anteriormente mencionados. Por consiguiente, se considera que la presente investigación podría contribuir a tener un mayor conocimiento respecto a cómo se relacionan estas cinco variables entre sí, al igual que podría ayudar a que se realicen nuevas investigaciones o análisis estadísticos con estos constructos.

Por otro lado, se reconoce que también se presentaron ciertas limitaciones al momento de realizar este estudio. Una de ellas consiste en que, a pesar de haber contado con acceso a los hallazgos de la data secundaria de un proyecto mayor, por cuestiones éticas, no se tuvo la oportunidad de acceder a la base de datos. Esta particularidad impidió realizar análisis estadísticos adicionales que requieren el manejo directo de los datos individuales, como es el caso del análisis de senderos. Por ende, se recomendaría que para futuras investigaciones se realice este tipo de análisis, ya esto podría ayudar a identificar en mayor profundidad cómo se relacionan las cinco variables consideradas en esta indagación.

En línea con lo anterior, podría evidenciarse con mayor exactitud cuál es el rol de las NPB en estas correlaciones, ya que se ha encontrado, en algunos estudios (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008), que la satisfacción y frustración de las NPB cumplen un rol de mediadoras, entre la relación de las variables de RL, DL y engagement, y burnout. Por ende,

podría estudiarse si, efectivamente, estas presentan tal función mediadora entre las variables descritas.

Adicionalmente, se recomienda que se realicen investigaciones que estudien estas relaciones en el contexto peruano o latinoamericano, ya que no se han encontrado estudios que comprendan las cinco variables en estos entornos. En continuidad con lo ya planteado, y tomando en cuenta que la recolección de esta data se hizo a inicios del año 2021, cuando, aparentemente, los cambios repentinos dados por el contexto de la pandemia de la COVID-19 ya no estaban tan latentes como se esperaba, se piensa que sería relevante estudiar estas variables en un nuevo contexto laboral, caracterizado por el retorno a la presencialidad o a la semipresencialidad.



Referencias

- Acuña, Á., Mendoza, R., y Pons, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104–112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Álvarez, C. (2020). El impacto de la pandemia Covid-19 en la educación superior en el Perú y perspectivas de futuro. *Educación y pandemia. Una visión desde la universidad*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://bit.ly/3whUE7k>
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. (2001). *Research on well-being in a call centre* [Internal Rep.]. Utrecht, The Netherlands: Utrecht University.
- Bakker, A., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A., Demerouti, E. & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003a). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417. doi: 10.1080/13594320344000165
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands–resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.
- Bakker, A., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. (2003b). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Bakker, A., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2003c). A multi-group analysis of the job demands–resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274

- Betoret, F. (2009). Self-efficacy, school resources, job stressors and burnout among Spanish primary and secondary school teachers: A structural equation approach. *Educational Psychology, 29*, 45-68.
- Blais, M. R., & Vallerand, R. J. (1992). *Construction et validation de l'échelle des perceptions d'autonomie dans les domaines de vie (É PADV)*. [Construction and validation of the perceived autonomy toward life domains scale]. Unpublished manuscript, Université du Québec à Montréal, Canada.
- Brisson, C., Blanchette, C., Guimont, C., Dion, G., Moisan, J., Vézina, M., et al. (1998). Reliability and validity of the French version of 18-items Karasek Job Content Questionnaire. *Work and Stress, 12*(4), 322–336.
- Cabero, J., y Llorente, C. (2020). Covid-19: transformación radical de la digitalización en las instituciones universitarias. *Campus Virtuales, 9*(2), 25–34.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R., Sheldon, K., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015). *Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures*. *Motivation and Emotion, 39*(2), 216–236. doi:10.1007/s11031-014-9450-1
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, S., & Hoberman, H. M. (1983). Positive events and social supports as buffers of life change stress. *Journal of Applied Social Psychology, 13*(2), 99–125.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales*. <https://bit.ly/2Sj5Di9>
- Cousins, R., MacKay, C., Clarke, S., Kelly, C., Kelly, P., & McCaig, R. (2004). “Management Standards” work-related stress in the UK: practical development. *Work & Stress, 18*(2), 113–136. doi:10.1080/02678370410001734322
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. Academic Press.
- Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*, 109–134.
- Deci, E., Ryan, R., Gagné, M., Leone, D., Usunov, J. & Kornazheva, B. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 930-942.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. doi:10.1037//0021-9010.86.3.499
- Dion, G., & Tessier, R. (1994). Validation and translation of the burnout inventory of Maslach and Jackson. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 26, 210–227.
- El Peruano. (1996). Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo. <https://bit.ly/3x4FQu5>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2020). *Living, working and COVID-19: first findings, April 2020*. <https://bit.ly/3xf457E>
- Fernández, M., Merino, C. y Guimet, M. (2015). Propiedades psicométricas del Maslach Burnout Inventory - General Survey en una muestra de docentes de Lima (Perú). En D. Jauregui, R., León y M. Rodríguez (Eds.). *Libro de Homenaje al doctor Reynaldo Alarcón* (págs 371-392). Universidad Ricardo Palma.
- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 123–137. doi:10.1080/1359432x.2011.632161
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., y Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195-206.
- Fujii, K. (2017). *Correlación de las Demandas y Recursos Laborales con el Work Engagement* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://bit.ly/3wnGEbz>
- Galeano, N. (2020). Teletrabajo y salud mental en tiempos del Covid-19. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 185, 62–63.
- Gamero, J., y Pérez, J. (2020). *Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. <https://bit.ly/3EHrToz>
- Geurts, S. (2000). *SWING: Survey Work–Home Interference Nijmegen* (Internal research report). Nijmegen, the Netherlands: University of Nijmegen.
- Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Van Hooff, M. & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19, 319-339.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3, 25–39.
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después*. <https://bit.ly/3gh0RdS>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Encuesta de opinión sobre el impacto del Covid-19 en las empresas*. <https://bit.ly/3cAx10w>
- Jiménez, Y. (2021). Reflexiones sobre los desafíos que enfrenta la educación superior en tiempos de COVID-19. *Economía y Desarrollo*, 165, 35–50.
- Karasek, R. A. (1985). *Job content questionnaire*. Los Angeles: University of Southern California.
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). Teacher stress: Prevalence, sources, and symptoms. *British Journal of Educational Psychology*, 48, 159–167.
- Lachance, L., Tétreau, B., & Pépin, D. (1997). Validation canadienne-française de la mesure de conflit et d'ambiguïté de rôle de Rizzo et al. (1970). [French-Canadian validation of the role conflict and ambiguity scales (Rizzo et al., 1970)]. *Revue Canadienne des Sciences du comportement*, 29(4), 283–287.
- Le Blanc, P. (1994). *De steun van de leiding: Een onderzoek naar het leader member exchange model in de verpleging* [Support from leaders: A study on the leader member exchange model among nurses]. Thesis Publishers.
- Lindström, K. (1997). Assessing and promoting healthy work organizations. En P. Seppälä, T. Luopajarvi, C. Nygard, & M. Mattila (Eds.), *From experience to innovation* (pp. 504–506). Helsinki, Finland: Finnish Institute of Occupational Health.
- Lindström, K., Hottinen, V., & Bredenberg, K. (2000). *Työilmapiiri-jahyvinvointibarometri* [The Healthy Organization Barometer]. Työterveyslaitos, Psykologian osasto.
- Losier, G. F., Vallerand, R. J., & Blais, M. R. (1993). Construction et validation de l'échelle des perceptions de compétence dans les domaines de vie (EPCDV) [Construction and validation of the perceived competence toward life domains scale]. *Science et Comportement*, 23, 1–16
- Maslach, C., & Jackson, S. (1986). *Manual Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press, Inc.

- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Moreno, B., de Zúñiga, S., Sanz, A., Rodríguez, A., y Boada, M. (2010). El "burnout" y el "engagement" en profesores de Perú. Aplicación del modelo de demandas-recursos laborales. *Ansiedad y estrés*, 16. doi:10.13140/RG.2.1.2796.5602
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E., y González, J. (2000). La evaluación del estrés y el burnout del profesorado: El CBP-R. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (1), 331-349.
- Nahrgang, J., Morgeson, F., & Hofmann, D. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71-94. doi:10.1037/a0021484
- Neufeld, D., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management*, 42(7), 1037-1049. doi:10.1016/j.im.2004.12.001
- Organización Internacional del Trabajo y European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. <https://bit.ly/3wgdgS>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020a). *Covid-19 y el mundo del trabajo: repercusiones y respuestas*. <https://bit.ly/3v9U75W>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020b). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica*. Oficina Internacional del Trabajo. <https://bit.ly/3cB8CJE>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Séptima edición. Estimaciones actualizadas y análisis*. <https://bit.ly/4jbiWU9>
- Osipow, S. H. (1998). *Occupational Stress Inventory* (Rev. ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Papalia, D., Feldman, R., y Martorell, G. (2012). *Desarrollo Humano* (12a ed.). McGraw Hill.
- Portal de investigación. (2021, Julio 15). *Una mirada desde la psicología al trabajo remoto en tiempos de COVID-19*. <https://bit.ly/3IC3XWg>
- Ramírez, M., y Zurita, R. (2011). Variables organizacionales y psicosociales asociadas al síndrome de burnout en trabajadores del ámbito educacional. *Polis*, 25, 2-15.
- Ramos, V., Ramos, C., y Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3), 1-29. <https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450>

- Reis, H., Sheldon, K., Gable, S., Roscoe, J., & Ryan, R. (2000). *Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419–435. doi:10.1177/0146167200266002
- Riley, M., Mohr, D., & Waddimba, A. (2017). *The reliability and validity of three-item screening measures for burnout: Evidence from group-employed health care practitioners in upstate New York*. *Stress and Health*, 34(1), 187–193. doi:10.1002/smi.2762
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Ruiz, P. (2021). Covid-19: Teletrabajo en tiempos de pandemia. *Historia y Comunicación Social*, 26, 11–18.
- Ryan, R. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397–427.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E., & Efendiev, A. (2017). *The job demands and resources as antecedents of work engagement*. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240–254. doi:10.1108/bjm-05-2016-0112
- Sapién, A., Piñón, L., Gutiérrez, M., y Bordas, J. La Educación superior durante la contingencia sanitaria COVID-19: Uso de las TIC como herramientas de aprendizaje. Caso de estudio: alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración. *Revista Latina de Comunicación Social*, (78), 309-328. doi:10.4185/RLCS-2020-1479
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale (UWES) preliminary manual [Version 1, November 2003]*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135–177). Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2000). *De UBOS, Utrechtse Burnout Schaal, handleiding* [UBOS: Utrecht Burnout Scale. Manual]. Utrecht, The Netherlands: Swets Test Services.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C., & Jackson, S. (1996). The Maslach Burnout Inventory—General Survey. En C. Maslach, S. Jackson, & M. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory: Manual* (3rd ed., pp. 19–26). Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002a). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*, 464-481.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002b). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Senécal, C. B., Vallerand, R. J., & Vallières, E. F. (1992). Construction et validation de l'Échelle de la qualité des Relations Interpersonnelles (EQRI) [Construction and validation of the Quality of Interpersonal Relationships Scale (QIRS)]. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 42*(4), 315–322.
- Silva, R. (2016). *Factores personales y recursos laborales que predicen el engagement en docentes a tiempo parcial de una universidad privada del Perú* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. <https://bit.ly/3hL7Pcf>
- Tripathy, J. (2013). Secondary data analysis: Ethical issues and challenges [Análisis de data secundaria: Problemas y desafíos éticos]. *Iranian Journal of Public Health, 42*(12), 1478–1479. <https://bit.ly/3FopNKa>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress, 22*(3), 277-294.
- Van der Doef, M. & Maes, S. (1999). The Leiden quality of work questionnaire: Its construction, factor structure, and psychometric qualities. *Psychological Reports, 85*, 954-962.
- Van Veldhoven, M., & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: De vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)* [The

measurement of psychosocial work demands with a questionnaire: The questionnaire experience and judgment of work (VBBA)]. NIA.

Van Veldhoven, M., De Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job related stress: A three-level analytic approach. *Work and Stress, 16*, 207 – 228.

Wagena, E., & Geurts, S. A. E. (2000). SWING: Ontwikkeling en validering van de Survey Werk–Thuis Interferentie Nijmegen [SWING: Development and validation of the Survey Work–Home Interference Nijmegen]. *Gedrag & Gezondheid, 28*, 138 –158.

