

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



EL ROL MEDIADOR DE LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS BÁSICAS ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS
DE UN TRABAJO Y EL WORK ENGAGEMENT

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO
DE BACHILLERA EN PSICOLOGÍA**

AUTOR

ESTEFANIA NANCY TELLES VERA

ASESOR

LENNIA MATOS FERNANDEZ

2019

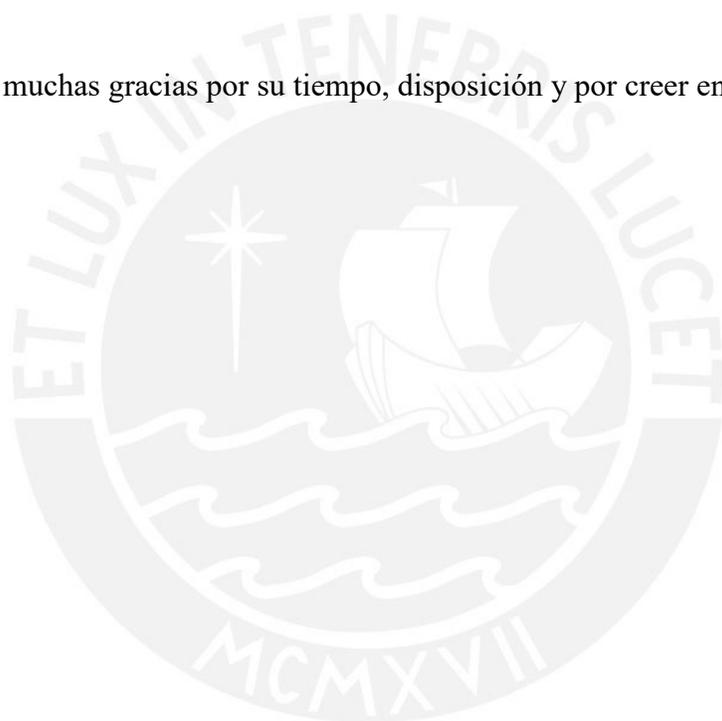
Agradecimientos

A Lennia y a Rafael por todas las reuniones y el apoyo brindado en la elaboración de esta propuesta de investigación.

A los colaboradores participantes por tomarse un tiempo en resolver los cuestionarios.

A mi familia y amigos que me brindaron ánimos y energía durante toda esta travesía de altos y bajos, pero que llega a su fin con una gran satisfacción.

A cada uno de ellos muchas gracias por su tiempo, disposición y por creer en este proyecto.



Resumen

El crecimiento y competitividad de una empresa se consigue a través de trabajadores saludables, los cuales se han caracterizado por evidenciar elevados niveles de *engagement*. Para gestionar el *engagement* se ha utilizado el Modelo de Demandas y Recursos Laborales, ya que hace referencia como características laborales influyen en el bienestar y el desempeño del trabajador. En específico, se cuenta con evidencia que considera la relación entre el contexto laboral y el desarrollo del *engagement*. No obstante, esta relación no sería directa, sino que estaría mediada por ciertas variables, una de ellas son las necesidades psicológicas básicas propuestas por la Teoría de la Autodeterminación (NPB). Por esta razón, el presente estudio tuvo como objetivo general analizar la relación entre las características institucionales desde el Modelo de Demandas y Recursos Laborales, la satisfacción y frustración de las necesidades psicológicas básicas y el *engagement* presente en 200 trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana. Asimismo, como objetivo específico se buscó examinar el rol mediador de las necesidades psicológicas básicas entre las características institucionales y el *engagement*. Para esta investigación se consideraron la retroalimentación laboral y soporte social como recursos laborales, mientras las demandas psicológicas e inseguridad laboral como demandas laborales. Los resultados reportaron que los recursos laborales se asociaron positivamente con la satisfacción de NPB y el *engagement*. Por contraparte, solo la demanda de inseguridad laboral se asoció positivamente con la frustración de NPB y negativamente con *engagement*. Además de dichas correlaciones, se encontró mediante un análisis de senderos que la relación entre ambos recursos laborales se encuentra mediado totalmente por la satisfacción de las NPB; mientras que la relación entre inseguridad laboral y *engagement*, se encuentra parcialmente mediado por la frustración de las NPB. De esta manera, se encontró un efecto indirecto por parte de la satisfacción de las NPB y un efecto directo por la frustración de NPB; demostrando así, que considerar las necesidades psicológicas básicas dentro del contexto laboral puede ser un mediador prometedor en el desempeño del trabajo.

Palabras claves: engagement, retroalimentación laboral, soporte social, demandas psicológicas, inseguridad laboral, necesidades psicológicas básicas

Abstract

The growth and competitiveness of a company is achieved through healthy workers, which have been characterized by showing high levels of engagement. The Demands and Labor Resources Model has been used to manage engagement, since it refers to how labor characteristics influence the well-being and performance of the worker. Specifically, there is evidence that considers the relationship between the work context and the development of engagement. However, this relationship would not be direct, but would be mediated by certain variables, one of them being the basic psychological needs proposed by the Theory of Self-Determination (BPN). For this reason, the purpose of this study was to analyze the relationship between the institutional characteristics from the Demands and Labor Resources Model, the satisfaction and frustration of the basic psychological needs and work engagement in 200 workers of a private company in Metropolitan Lima. Likewise, a specific objective was to examine the mediating role of the basic psychological needs between institutional characteristics and engagement. For this investigation, labor feedback and social support were considered as labor resources, while psychological demands and job insecurity were labor demands. The results reported that labor resources were positively associated with BPN satisfaction and engagement. On the other hand, only the demand for job insecurity was positively associated with the frustration of BPN and negatively with engagement. In addition to these correlations, it was found through a path analysis that the relationship between both labor resources is mediated totally by the satisfaction of the BPN; while the relationship between job insecurity and engagement is partially mediated by the frustration of the BPN. In this way, an indirect effect on the satisfaction of the BPN and a direct effect on the frustration of BPN was found; demonstrating that considering basic psychological needs within the work context can be a promising mediator in job performance.

Keywords: engagement, job feedback, social support, psychological demands, job insecurity, basic psychological needs

Tabla de contenidos

Introducción	1
Método	12
Participantes	12
Medición	12
Procedimiento	17
Análisis de Datos	18
Resultados	19
Análisis preliminares: propiedades psicométricas de los instrumentos	19
Análisis principales: correlaciones y <i>path analysis</i>	23
Discusión	27
Referencias Bibliográficas	32
Apéndices	41
Apéndice A: Consentimiento Informado	41
Apéndice B: Ficha de Datos Sociodemográficos	42

Introducción

En la actualidad, existe un notorio cambio en la concepción que las empresas tienen sobre el área de los recursos humanos (Contreras, 2012). Inicialmente, las personas eran consideradas como piezas de una maquinaria, fácilmente cambiables y con reducida participación dentro de las empresas (Chiavenato, 2004; Dessler, Juárez, Sobrino & Tepezano, 2009). Sin embargo, ante las nuevas condiciones a las que se enfrenta el mercado empresarial tales como la aparición de nuevos conocimientos, métodos más efectivos y el desarrollo constante de herramientas tecnológicas (Díaz & Urra, 2013); las organizaciones han empezado a comprender la importancia de sus trabajadores. Esto se debe a que son participantes activos que toman decisiones, emprenden acciones, innovan y agregan valor estratégico a los objetivos empresariales (Montoya & Saavedra, 2016; Organización Internacional del Trabajo, 2016).

Con esta nueva visión se introduce la idea de que las personas son el principal activo de cualquier organización (Garijo, 2014; Montoya & Saavedra, 2016). Por lo que, las empresas han comenzado a presentar especial interés en la gestión humana, preocupándose por la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de sus trabajadores (Lorente & Vera, 2010). Ahora, comprenden que éstos son el factor estratégico para alcanzar sus metas (Ortiz, Rendón & Atehortúa, 2012); siendo la principal de ellas, el ser más competitivas en el mercado y obtener ganancias económicas (Greve, 2003; Montoya & Saavedra, 2016).

Es así que muchas empresas, consideran que su crecimiento y competitividad se gana a través de trabajadores saludables que se caracterizan, sobre todo, por estar comprometidos (*engaged*) con su trabajo (OIT, 2016). En este sentido, se identificó que los trabajadores que presentan mayores niveles de productividad y que son responsables del incremento de ganancias para las organizaciones, son aquellos que poseen elevados niveles de compromiso o *engagement* (Shimazu, Schaufeli, Kubota & Kawakami, 2012; Walker & Campbell, 2013).

Pese a estos resultados positivos para una organización, resulta interesante que un estudio realizado a 155 países, señale que el 85% de la población laboral activa presenta niveles bajos de *engagement* (Gallup, 2017). Del mismo modo, otro estudio realizado por Deloitte Perú indica que a nivel mundial el 87% de los líderes de Recursos Humanos y de Negocio consideran que la falta de *engagement* es el principal problema que afrontan las compañías; y a nivel nacional se incrementó a 50% el número de ejecutivos que señalan la cultura organizacional y el *engagement* como problemáticas muy importantes (Gestión, 21 de noviembre del 2015). Por tales motivos, las

organizaciones modernas buscan desarrollar estrategias que promuevan las condiciones necesarias para que sus colaboradores maximicen sus niveles de *engagement* (Wan, Li, Zhou & Shang, 2018).

Así pues, el *engagement* ha sido ampliamente estudiado dentro del ámbito laboral, definiéndose como la actitud positiva hacia el trabajo, la sensación de satisfacción y un estado de ánimo laboral marcado por el vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; Schaufeli, 2013). De este modo, el *engagement* se entiende como un estado afectivo positivo que se caracteriza por (1) el vigor, definido como los altos niveles de energía y resiliencia mental que se posee durante el trabajo, las ganas de esforzarse y la persistencia aún frente a las dificultades; (2) la dedicación, en referencia a una alta implicancia laboral acompañada de un sentido de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío por el trabajo; y por último, (3) la absorción, que se genera cuando se está completamente concentrado, feliz e inmerso en su trabajo (Schaufeli et al., 2002). Según Salanova (2009), estos componentes responden a un constructo claramente motivacional, pues poseen elementos de energía, esfuerzo, persistencia y consecución de objetivos.

Ahora bien, la importancia del *engagement* reside en su asociación con resultados positivos tanto para la empresa como para los mismos trabajadores. Por el lado organizacional, se encuentran elevados niveles de proactividad, satisfacción laboral y desempeño, así como menores niveles de intención de rotación y ausentismo (Giallonardo, Wong & Iwasiw, 2010; Shimazu et al., 2012; Walker & Campbell, 2013). Esto último, se debe a que se cuentan con trabajadores leales y con un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización (Lorente & Vera, 2010). Por el lado de los colaboradores, el *engagement* se relaciona con un adecuado bienestar, ya que se presentan bajos niveles de depresión, angustia y problemas psicosomáticos (Demerouti, Bakker, Janssen & Schaufeli, 2001a; Rodríguez, 2016).

Según Schaufeli (2017), para mantener estos resultados descritos, resulta necesario que las empresas muestren interés en monitorear y evaluar los factores psicosociales presentes en el trabajo, de tal manera que puedan realizar estrategias oportunas para aumentar el *engagement* en sus trabajadores. Ante esto, surge una necesidad de comprender qué factores o variables se encuentran detrás de un trabajador *engaged*.

Al respecto, este constructo parece recibir influencia de diversos elementos que forman parte del ámbito organizacional como, por ejemplo, la confianza en el liderazgo, tener un ambiente de trabajo en equipo, claridad en las funciones, la sobrecarga laboral, conflictos entre pares, etc

(Christian, Garza & Slaughter, 2011; Krishnan et al., 2015; Prameswari, 2019). Estos últimos constructos han sido investigados a partir del estudio del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001b).

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Demerouti et al., 2001b) busca que los trabajadores puedan desarrollarse en entornos laborales más saludables, atractivos y productivos; que les permita estar satisfechos y motivados para alcanzar las metas organizacionales (Bakker & Demerouti, 2013; Schaufeli, 2017). Según este modelo, las características del ambiente laboral predicen el *engagement* y pueden dividirse en dos grandes categorías: demandas y recursos laborales (Demerouti & Bakker, 2011).

Con estas categorías propuestas, aparecen dos tipos de procesos psicológicos, uno es el proceso de estrés y otro es el proceso motivacional. El primero es generado por la excesiva demanda de trabajo y la carencia de recursos, los cuales llevan al agotamiento (*burn out*) y a bajos niveles de *engagement*; mientras que el segundo, se produce al contar con abundantes recursos laborales que reducen el efecto negativo de las demandas y favorecen al desarrollo del *engagement* (Bakker & Demerouti, 2013; Schaufeli, 2017). El motivo por el cual se junta tanto a las demandas como los recursos en un mismo paradigma, se debe a que de esa forma se investiga, bajo un mismo marco referencial, aspectos positivos y negativos que influyen en el entorno laboral; dado que anteriormente se realizaban conclusiones incompletas al investigar dichos procesos por separado (Bakker & Demerouti, 2013; Demerouti et al., 2011b).

Así pues, por un lado, las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo físico y/o psicológico sostenido en el tiempo, y que conlleva al desgaste de energía del trabajador (Demerouti et al., 2001b). Algunos ejemplos de estas demandas son la sobrecarga de trabajo, conflictos interpersonales, tener que procesar gran cantidad de información, levantar objetos pesados, etc. (Trépanier, Fernet, Austin, Forest & Vallerand, 2013). Aquí, es importante tomar en cuenta que estas demandas pueden funcionar como agentes facilitadores del agotamiento y rechazo hacia el trabajo (Schaufeli, 2017); o por el contrario pueden favorecer en el logro de *engagement*, si es que se cuenta con adecuados y suficientes recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2013).

Por otro lado, los recursos laborales se refieren a los aspectos del trabajo que ayudan a reducir las demandas laborales y sus costos fisiológicos o psicológicos (Bakker & Demerouti, 2007). Asimismo, ayudan a alcanzar metas laborales y estimulan el crecimiento personal, el

aprendizaje y desarrollo (Bakker, 2011). De modo que, según Bakker y Demerouti (2013), los recursos no sólo se limitan a contrarrestar las demandas del trabajo, sino que tiene su propio efecto sobre los trabajadores. Algunos ejemplos de recursos son contar con el apoyo del supervisor, la autonomía que ofrece el trabajo, contar con reconocimientos, etc (Trépanier et al., 2013). Dichos recursos laborales pueden actuar como motivadores internos o externos que llegan a predecir la motivación laboral, la satisfacción en el trabajo y el *engagement* (Hakanen & Roodt, 2010; Huynh, Xanthopoulou & Winefield, 2014).

La gran aceptación de este modelo de Demandas y Recursos Laborales se debe a la amplia evidencia empírica que ha recibido (Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010; De Braine & Roodt, 2011; Demerouti & Bakker, 2011) y a la flexibilidad que posee para adaptarse a distintos contextos de trabajo y profesiones, ya que señala que no existe una lista con demandas y recursos preestablecida, sino que estos varían de acuerdo al trabajo (Bakker & Demerouti, 2013). En este sentido, se usan diferentes características del trabajo como elementos que afectan el *engagement*. Por ejemplo, en Indonesia se estudiaron características como la retroalimentación del desempeño y la autonomía (Prameswari, 2019; Sulisty & Suhartini, 2019) y en Sudáfrica se usaron variables como las demandas físicas y psicológicas, el control laboral y el apoyo social (Dzepina, 2011). Estos dos últimos recursos laborales se usaron también como factores psicosociales asociados a *engagement* en México (Ocampo et al, 2015). En países más cercanos como Uruguay, se consideraron como demandas laborales a la sobrecarga de trabajo, desequilibrio entre el trabajo y el hogar, y como recursos el apoyo social, la autonomía en el trabajo y las oportunidades de autodesarrollo que ofrecía el trabajo (Shemueli, Dolan & Suárez, 2013).

En este aspecto, es importante resaltar que existen escasos estudios en Perú que consideren el uso de este modelo en relación al *engagement*. El único estudio que se identificó fue realizado a un grupo de docentes de colegios privados, en el cual se evidenció que recursos laborales como la supervisión y condición organizacional se relacionaban positivamente con el *engagement*; mientras que las demandas laborales como el estrés de rol y la rigidez organizacional lo hacían de manera negativa (Moreno, Corso, Sanz-Vergel, Rodríguez & Pérez, 2010).

Ahora bien, para la presente investigación se estudiarán las demandas psicológicas e inseguridad laboral dentro de la categoría Demandas Laborales; y la retroalimentación laboral (*feedback*) y soporte social dentro de Recursos Laborales. Se eligen estas características, dado su importancia en el contexto peruano.

En el caso de las demandas psicológicas, debido a que el Perú es considerado como uno de los países con más altas jornadas laborales (Calderón, Merino, Juárez & Jiménez, 2018), los trabajadores son más proclives a vivenciar una sobrecarga de trabajo que los lleva a experimentar un desgaste físico y mental (Peng, Wong & Che, 2010). Asimismo, este desgaste mental aumenta con la preocupación de la inseguridad laboral, dado que el país posee un elevado índice de rotación laboral en Latinoamérica (Capital Humano, 24 de marzo de 2011). Por lo que, esta inestabilidad laboral se vuelve uno de los principales problemas que aqueja a los peruanos (Gestión, 11 de diciembre de 2017).

Por parte de los recursos laborales, se eligió la retroalimentación laboral, ya que estudios nacionales señalan su importancia para alcanzar resultados positivos, tanto en los colaboradores al obtener un crecimiento y desarrollo profesional (Calderón, 2012) como en las empresas al contar con personas más comprometidas (Palma, 2018) y con un mejor desempeño laboral (Arroyo, Aznarán, Ubarnes, 2017). En cuanto al soporte social, se identifica que beneficia en la satisfacción laboral de los colaboradores y en la gestión de un buen clima laboral, los cuales son temas que cada vez más están captando el interés de las empresas peruanas (Gestión, 20 de octubre del 2017). En este aspecto, resulta interesante comentar que una de las causas que genera que el 70% de los trabajadores peruanos presenten estrés laboral, la constituye la presencia de conflictos interpersonales, así como la falta de reciprocidad entre miembros de una empresa (Capital Humano, 15 de enero del 2018).

De esta forma, estas variables mencionadas son vistas como posibles predictores en el desarrollo del *engagement*, por lo que resulta necesario conceptualizarlas y evidenciar su relación con dicho constructo.

En primer lugar, las demandas psicológicas son aquellas condiciones de trabajo que requieren un esfuerzo mental en los trabajadores; dentro de ello se valoran aspectos como la cantidad de trabajo percibido, exigencias intelectuales, presión del tiempo y ritmo del trabajo (Charria, Sarsosa & Arenas, 2011). En cuanto a su relación con *engagement*, se evidencia que la percepción de sobrecarga laboral afecta negativamente las dimensiones de vigor y dedicación (Hernández, Moreno, Muñoz & Vergel, 2008; Bal-Tastan, 2014). De la misma forma, Arenas y Andrade (2013) encontraron que cuando existen altas demandas emocionales se disminuyen los niveles en las tres dimensiones del *engagement*. Así pues, se evidencia que esta demanda se

encuentra relacionado con problemas de salud mental en los trabajadores (García et al., 2014), siendo el principal efecto el aumento en los niveles de estrés (Montero, Rivera & Araque, 2013).

En segundo lugar, la inseguridad laboral es entendida como la perspectiva del trabajador de perder el empleo (Ocampo et al., 2015). Esta demanda no suele ser evaluada en las investigaciones debido a que es una variable que depende de las exigencias de cada mercado laboral (Juárez, 2017). En este sentido, resulta interesante estudiarlo pues según Llique y Beyá (2016), esta característica no es solo un fenómeno social latente en la sociedad peruana, sino también un fenómeno personal que afecta física y psicológicamente al individuo. En relación con el desarrollo del *engagement*, se encontró que la inseguridad en el trabajo correlacionó negativamente con sus tres dimensiones (Bal-Tastan, 2014); no obstante, en otro estudio no se encontró ninguna asociación (Stander & Rothmann, 2010). Esta ambigüedad en los resultados constituye una razón más para investigar la posible asociación entre estas variables.

En tercer lugar, la retroalimentación laboral se refiere a la información que un trabajador recibe sobre su desempeño, es decir, sobre lo bien o mal que uno está realizando su trabajo (García & Ovejero, 1998). Esta información se obtiene de diversas fuentes como supervisores, compañeras de trabajo o clientes (Krishnan et al., 2015). En este caso, se resalta la importancia del jefe directo, dado que sus conductas y comentarios tienen un impacto positivo o negativo en cómo los trabajadores se perciben a ellos mismos y a su trabajo (May, Gilson & Harter, 2004). Esto se debe a que influencia en su sentido de competencia al efectuar sus funciones (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Debido a lo anterior, Palma (2018), resalta el valor de contar con un espacio de diálogo entre el jefe y colaborador para discutir los aspectos positivos y oportunidades de mejora en el trabajo. En cuanto a su relación con *engagement*, se encuentra una asociación positiva y consistente (Krishnan et al., 2015; Ocampo et al., 2015). En específico, con su dimensión de dedicación (Salanova & Schaufeli, 2008).

Por último, el soporte social se define como el grado en que las personas perciben positivas interacciones sociales en el trabajo por parte de sus supervisores y compañeros (Karasek & Theorell, 1990). Es decir, se hace referencia a la percepción de apoyo que se tiene del entorno laboral como una fuente que provee soporte emocional, brinda consejos y ayuda directa (House, 1981); a la vez, que actúa como amortiguador ante factores estresantes (Karasek, Gardell & Lindell, 1987). Así, diversos estudios demuestran su efecto positivo en el desarrollo del *engagement* (Bal-Tastan, 2014; Bjarnadottir, 2011) y su dimensión de absorción (Main, 2012). Asimismo, se asocia

también con un incremento en el compromiso laboral (Krishnan et al., 2015) y la satisfacción laboral en los trabajadores (Camacho & Arias, 2012).

Como se ha visto, estas características se categorizan dentro del modelo de Demandas y Recursos Laborales para predecir los niveles de *engagement* de un trabajador. No obstante, Trepanier et al. (2013) comenta que, si bien el modelo cuenta con una amplia evidencia, existe poco conocimiento sobre los mecanismos psicológicos subyacentes que expliquen los efectos de las demandas y recursos en el desarrollo del *engagement*. Del mismo modo, Meyer y Gagné (2008) expresan que si se desea entender realmente cómo las personas desarrollan el *engagement*, es necesario contemplar más que una lista de antecedentes potenciales, se debe ser capaz de identificar y explicar los mecanismos implícitos.

En este sentido, se ha identificado que la relación entre las demandas y recursos laborales con *engagement* no es directa, sino que está explicada o mediada por aspectos personales. Así, por ejemplo, un estudio examinó el rol mediador de la pasión que posee una persona por su trabajo, encontrando que una pasión armoniosa y obsesiva mediaba parcialmente la relación entre las demandas laborales y el *burnout*, mientras que sólo la pasión armoniosa mediaba parcialmente la relación entre las demandas laborales con el *engagement* y los recursos laborales con el *engagement* (Trépanier et al., 2013). Otros estudios iniciales analizaron como posibles mediadores a las estrategias de afrontamiento (Peng, Wong & Che, 2010) y la satisfacción de necesidades psicológicas en la relación de demandas laborales y *burnout* (Boudrias et al., 2011).

En línea con el anterior estudio, la presente investigación considera como mediador a las necesidades psicológicas básicas dentro de la relación entre el Modelo de Demandas y Recursos Laborales con el *engagement*. De acuerdo con esto, Deci, Olafsen & Ryan (2017), explican que el impacto que conllevan las condiciones laborales sobre el trabajador se va a encontrar mediado por un conjunto de necesidades psicológicas, las cuales son autonomía, competencia y relación. Estas mismas son estudiadas a partir de la Teoría de la Autodeterminación (TAD) (Deci & Ryan, 2000), que las define como recursos psicológicos críticos que garantizan comportamientos energizantes en los trabajadores (Gagne & Deci, 2005).

Así pues, la necesidad de autonomía, se explica cómo el deseo innato de los individuos por experimentar un sentido de elección y libertad psicológica cuando realizan una actividad (Deci & Ryan, 2000). Esta definición difiere un poco de la psicología organizacional, pues esta la entiende como la independencia que tiene el individuo en la planeación de su trabajo (Hackman & Oldham,

1976). Es decir, es vista como una característica de la tarea que involucra efectuarla sin la guía de otros, a diferencia de la TAD, que lo entiende como una experiencia subjetiva de decisión durante el desempeño de la tarea (Van den Broeck et al., 2010). En este sentido, la TAD señala que, si bien la autonomía como característica de una tarea pueda generar un sentido de libertad psicológica, las personas también pueden sentirse autónomas cuando dependen de otras e incluso cuando siguen los requerimientos de otros (Muñoz & Ramírez, 2014). De esta forma, un trabajador puede no ser independiente y seguir una orden de su supervisor, pero actuar de manera voluntaria al realizarla porque el supervisor le brindó una razón significativa para hacerlo (Soenens et al., 2007).

Por otra parte, se explica la necesidad de competencia como el sentido de confianza que se tiene para realizar con éxito una tarea, lo cual lleva a las personas a buscar desafíos para mantener y mejorar sus capacidades (Deci & Ryan, 2000). La conceptualización de esta necesidad no encuentra controversia dentro de la psicología organizacional (Van den Broeck et al., 2010). Sin embargo, se resalta el hecho de que es una necesidad innata que requiere un medio para que se exprese o genere, es decir, requiere de oportunidades para que una persona se sienta capaz y eficiente al momento de realizar una tarea (Muñoz & Ramirez, 2014).

Por último, la necesidad de relación se define como el sentido de pertenencia que se posee al desarrollar relaciones cercanas con otros (Deci & Ryan, 2000). Por lo que, se manifiesta en trabajadores que se sienten parte de un equipo y que encuentran una sensación de libertad para expresar sus problemas personales y de trabajo (Van den Broeck et al., 2010). Ello se vincula con el apoyo y conexión que se tiene con los demás y con los sentimientos de respeto, valoración y aprecio que la persona percibe dentro de su entorno laboral (Muñoz & Ramirez, 2014). Aquí, la psicología organizacional es consistente con la TAD, al establecer conceptos como el soporte social (Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999).

Un contexto que logre satisfacer estas tres necesidades psicológicas básicas mencionadas va a permitir individuos más motivados, ya que disfrutan de la conducta y consideran que los satisfacen personalmente (Ryan & Deci, 2017). En investigación organizacional, este disfrute de un trabajo explica el por qué los trabajadores se sienten más efectivos y conectados con la empresa (Deci, Olafsen & Ryan, 2017), lo que los lleva a desarrollar altos niveles de *engagement* (Deci & Ryan, 2014). Esto hace que el *engagement* sea una fuerza motivadora que direcciona las acciones de las personas para generar resultados positivos como un alto rendimiento y bajas intenciones de rotación (Zablah, Franke, Brown & Bartholomew, 2012).

En referencia a estudios que evidencian una relación entre dichas necesidades psicológicas y el *engagement*, se encuentra el realizado por Silman (2014) a docentes de educación superior, en el cual se identificó una asociación positiva y significativa. De la misma forma, en otros estudios se identificaron una relación con niveles altos de *engagement* y niveles bajos de intención de rotación en los trabajadores (Badenhorst, 2015; Sulea, Van Beek, Sarbescu, Virga & Schaufeli, 2015). Ahora bien, como se mencionó anteriormente, estas necesidades psicológicas estarían funcionando como mediadores en los efectos que producen las demandas y recursos laborales en el *engagement*.

Respecto a investigaciones que contemplen esta mediación con dichas variables, el único que se identificó fue el desarrollado por Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte y Lens (2008), quienes evidenciaron que la satisfacción de necesidades psicológicas explicaba parcialmente las relaciones entre las demandas laborales (i.e. sobrecarga laboral) y recursos laborales (i.e. soporte del supervisor) hacia el componente de vigor. Aquí, es interesante señalar que este estudio ha tenido como variable mediadora la satisfacción de dichas necesidades, más no su frustración.

Según Van den Broeck et al. (2010), se han realizado pocas investigaciones para comprender mejor el rol de la frustración de las necesidades psicológicas en el ambiente laboral. De acuerdo con esto, un metaanálisis realizado a 119 muestras evidenció que la satisfacción de necesidades era menos efectiva para predecir resultados negativos que positivos, por lo que se recomendaba usar la frustración y satisfacción como dos constructos separados (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016).

Algunos ejemplos de estudios que consideraron tanto la satisfacción y frustración de las necesidades en relación a factores contextuales del trabajo, es el realizado por Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault y Colombat (2012), en el cual se demuestra que las percepciones sobre el apoyo organizativo y la autonomía que brindaba el supervisor generaba a través de la satisfacción de las necesidades básicas un bienestar general en los trabajadores y, por el contrario, la frustración de las tres necesidades predecía los niveles más bajos de bienestar. Igualmente, en otro estudio se obtuvieron resultados que determinaron que tanto la satisfacción como la frustración de necesidades psicológicas mediaban los efectos de las características laborales (conflicto de roles, variedad de tareas, apoyo percibido) en el compromiso afectivo, siendo este uno de los componentes de la variable compromiso laboral (Gillet, Forest, Benabou & Bentein, 2015).

En relación a investigaciones que contemplen estos mediadores con el *engagement*, se identificó el realizado a trabajadores de diversas empresas francesas. En este, se evidenció el efecto indirecto de las demandas laborales (cambio de tareas y ambigüedades sobre el trabajo) y los recursos organizacionales (justicia interpersonal e informativa) sobre el *burnout* y el *engagement*, respectivamente. Esto se debe a que sus efectos estarían mediados completamente por la satisfacción y frustración de las necesidades de autonomía, competencia y relación (Gillet, Fouquereau, Huyghebaert & Colombat, 2015).

Con esto resultados se demostraba el papel central que desempeñan las necesidades psicológicas básicas en las actitudes y conductas de los trabajadores, pues según la Teoría de la Autodeterminación, las personas se sienten atraídas y comprometidas con situaciones en las que sus necesidades están satisfechas (Gillet et al., 2015; Van den Broeck et al., 2010).

A partir de todo lo mencionado, se manifiesta que el éxito o fracaso de una empresa va depender de que tanto los trabajadores encuentran que su ambiente laboral satisface sus necesidades psicológicas básicas, dado que solo así se logra el desarrollo saludable, la motivación y el *engagement* que favorecen en el desempeño y productividad de sus labores (Gagné et al., 2015; Delgado, 2015). Por ello, esta última variable suele ser muy estudiada a partir del Modelo de Demandas y Recursos Laborales; sin embargo, en Perú no hay muchas investigaciones que las relacionen y mucho menos que estudien los mecanismos psicológicos subyacentes al modelo. En esta línea, Trépanier et al. (2013), señala que existen escasos estudios que evalúen los enlaces cruzados dentro del modelo, es decir, que se estudie las demandas laborales con *engagement*.

Por tales motivos, esta investigación tiene como finalidad analizar la relación de las características institucionales (retroalimentación laboral/apoyo social/demandas psicológicas/inseguridad en el trabajo) a partir del Modelo de Demandas y Recursos Laborales, las necesidades psicológicas básicas (satisfacción y frustración) y el *engagement* en trabajadores de una empresa de Lima Metropolitana. Específicamente, se tiene el objetivo de examinar el rol mediador de las necesidades psicológicas básicas entre las características institucionales y el *engagement*.

De este objetivo se desprenden dos grandes hipótesis. La primera, es que las características institucionales de recursos laborales (retroalimentación laboral/apoyo social) sean predictores positivos del *engagement* y que estos mismos se encuentren parcialmente o totalmente mediado por la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. De la misma forma, se espera que las características institucionales de demandas laborales (demandas psicológicas/inseguridad en el

trabajo) sean predictores negativos del *engagement* y que estos mismos se encuentren parcialmente o totalmente mediado por la frustración de las necesidades psicológicas básicas (Ver Figura 1)

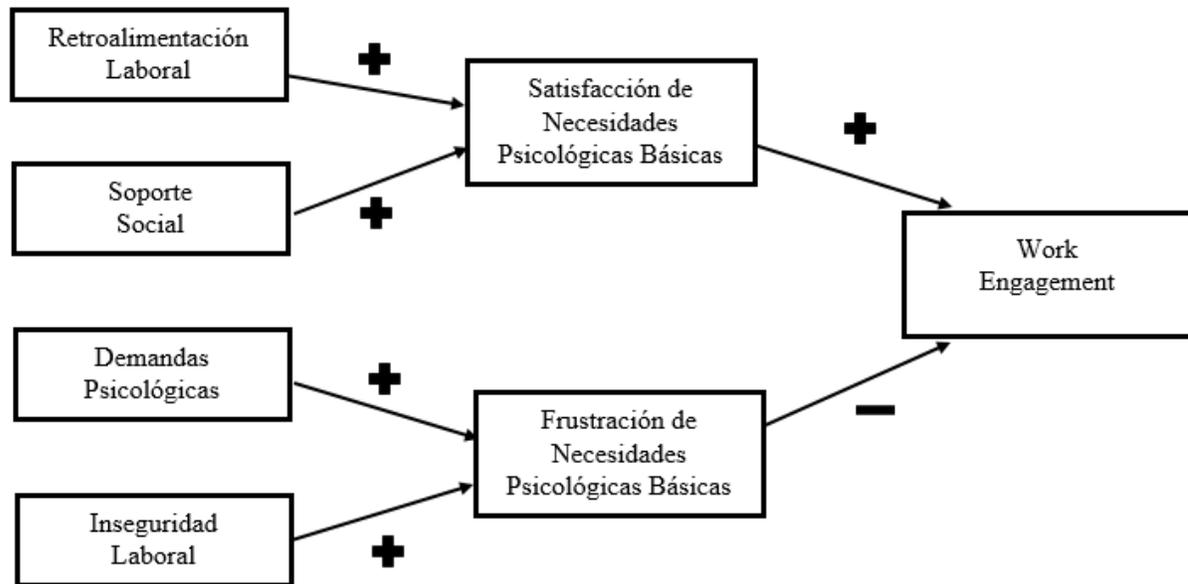


Figura 1. Modelo de Investigación. Elaboración propia.

Método

Participantes

Los participantes de la presente investigación fueron 200 trabajadores (67% mujeres, $N = 134$; 33% hombres, $N = 66$; M edad = 32.32, $DE = 8.68$ años) de una empresa privada de viajes y turismo. El núcleo de este negocio gira en torno a la venta constante de paquetes turísticos y servicios como hoteles, restaurantes, traslados, etc. Por lo que, la selección de la muestra no se realizó al azar, sino se seleccionó de forma intencional a colaboradores que contaban con disponibilidad de tiempo.

Respecto a las características de la muestra, se solicitó información sobre variables organizacionales como el área al que pertenecen. Así, el 41.5% ($N = 83$) indicó que labora en el área de *contact center*, el 35.5% ($N = 71$) en la parte administrativa, el 14.0% ($N = 28$) en la zona comercial encargada de proveer los mejores productos y el 9% ($N = 18$) en el área de operaciones, la cual se encarga de dar seguimiento a los paquetes vendidos. Adicionalmente a esta variable, se registró el tiempo que los trabajadores se encuentran laborando en la organización. El 30.5% ($N = 61$) indicaron que tienen de 6 meses a 1 año trabajando para la entidad, el 23.5% ($N = 47$) tienen de 1 año un mes a 2 años 11 meses, el 18% ($N = 36$) de 3 años a 4 años 11 meses, el 16.5% ($N = 33$) cuentan con 5 años a 10 años 11 meses y el 11.5% ($N = 23$) labora de 11 años a más para la empresa. En cuanto al tiempo descrito, se contempló como criterio de inclusión que los participantes se encuentren trabajando más de seis meses en la empresa, dado que es el tiempo que se suele usar en las encuestas para evaluar variables contextuales del trabajo (Gallup, 2016).

Con referencia a los aspectos éticos, a todos los trabajadores se les brindó un consentimiento informado (Ver Apéndice A) señalando los objetivos del estudio, la condición de participación voluntaria y que nadie estaba obligado a responder algún cuestionario si no lo deseaba. De igual modo, se les informó que no hay respuestas correctas o incorrectas y que sus supervisores no verían sus respuestas dado que se aseguraba el anonimato de los datos obtenidos.

Medición

Ficha de datos sociodemográficos. Con esta ficha se recogieron las principales características de los participantes. Esta información permitió describir la muestra de trabajadores a través de sus características demográficas como sexo, edad y grado de instrucción. Asimismo,

características laborales como el área donde laboran, puesto y el tiempo de permanencia en el trabajo actual (Ver Apéndice B).

Retroalimentación Laboral. Para medir este recurso laboral se utilizó una escala de la Encuesta de retroalimentación laboral (*Job Feedback Survey*; Herold & Parsons, 1985). Este instrumento fue creado para valorar sistemáticamente la percepción que tienen los trabajadores sobre la retroalimentación laboral que pueden recibir o no, por parte de diferentes fuentes como su jefe o compañeros. De esta manera, se encuentra distribuido en 6 escalas de las cuales solo se hizo uso de la escala de Organización/Jefe Positivo; dado que se resaltó el interés e importancia por conocer la información que recibe un colaborador de su supervisor inmediato.

La escala Organización/Jefe Positivo, en su versión original cuenta con 12 ítems y sus resultados se califican a través de una escala Likert del 1 (Nunca) al 4 (Siempre). Respecto a sus propiedades psicométricas, a través de un análisis factorial se reportaron la existencia de tres subescalas: la conducta del supervisor, expresiones positivas e información formal positiva. Estas explicaron el 76% de la varianza. En cuanto a su consistencia interna se evidenció un alfa de Cronbach adecuado para cada subescala, siendo estos de .86, .83 y .73 respectivamente.

Ahora bien, para la adaptación en español de la escala se contó con el realizado por García y Ovejero (1998) en España. Estos autores llevaron a cabo la traducción del cuestionario bajo la supervisión directa de los autores originales. Así, efectuaron el análisis respectivo para hallar la validez y confiabilidad de todo el instrumento. En relación a la validez, realizaron análisis factoriales de componentes principales mediante el método de rotación varimax. En esta adaptación se evidenció las tres dimensiones mencionadas anteriormente. El primer factor explicó 34,9% de la varianza, y obtuvo cargas factoriales entre .42 y .82; el segundo factor demostró el 17,4% de la varianza y cargas factoriales entre .59 y .89; y el tercer factor manifestó el 12,7% de la varianza con cargas factoriales entre .49 y .81. En total, explicaban el 64,9% de la varianza. Sobre la confiabilidad, a pesar de tener tres factores, se ha reportado un solo alfa de Cronbach, el cual demuestra una consistencia interna ideal de .76. Cabe resaltar, que para esta investigación se hará uso de un factor general único que abarque estos tres subfactores mencionados.

En esta escala, se resalta que, de los 12 ítems de la escala original, se eliminaron tres de ellos debido a las características de la población en dicha adaptación. Esto se debe a que los ítems removidos hacían referencia a los ascensos o aumentos de sueldo, los cuales suelen darse en casos muy especiales. Por tal motivo, para el presente estudio se consideraron los 9 nuevos ítems

traducidos al español (i.e. “Mi supervisor me felicita sobre algo que he hecho”). Ello también se debe a que otras investigaciones realizadas en Perú consideraron sólo la existencia de los nueve enunciados (Calderón, 2012; Mollo, 2015).

Soporte Social. Para este recurso laboral se utilizó la dimensión soporte social del Cuestionario de Contenido de Trabajo (*Job Content Questionnaire*; Karasek et al., 1998). Esta dimensión consta de 10 ítems que evalúan la percepción de apoyo que tiene el trabajador por parte del jefe y de los compañeros de trabajo. Sus resultados se califican a través de una escala Likert del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 4 (Totalmente de acuerdo). Algunos ítems de ejemplos son “Mi supervisor presta atención a lo que digo” o “A las personas con las que trabajo les gusta trabajar en equipo”.

Sobre sus propiedades psicométricas, se encuentra que las dimensiones de este instrumento demuestran una validez predictiva sustancial con respecto a las enfermedades crónicas relacionadas con el estrés. Así también, se identifica que la dimensión soporte social cuenta con un coeficiente de confiabilidad aceptable de .80. La versión española de este instrumento fue realizada por Escribá-Agüir, Pons y Flores (2001). En esta adaptación, se realizaron dos tipos de validez, una de contenido y otra de concepto. En relación a la validez de contenido, se realizó un análisis factorial utilizando como método el análisis de componentes principales. Como resultado, se obtuvo una estructura factorial tridimensional comparable al instrumento original. Así, la dimensión de soporte social contó con cargas factoriales entre .55 y .81. Con respecto a la validez de concepto, este se obtuvo mediante la correlación de las tres dimensiones con la escala de efectos psíquicos del *burn out* (EPB) y con seis dimensiones de una escala de salud. Así, se encuentra una correlación negativa moderada, pero significativa de la dimensión soporte social con la escala de EPB ($r = -.27, p < .001$) y, por el contrario, correlaciones positivas con algunas dimensiones de la escala de salud.

En referencia a la confiabilidad, tras el análisis factorial, fue necesario eliminar un ítem para mejorar su consistencia interna, por lo que esta dimensión cuenta con 9 ítems y con un coeficiente alfa de Cronbach ideal de .87. Del mismo modo, se identificó resultados parecidos en un estudio realizado en seis países latinoamericanos que incluía a Perú (Juárez et al., 2014), en este se evidenció un alfa de Cronbach confiable de .86.

Demandas Psicológicas. Para esta demanda laboral se hizo uso de la dimensión Demanda Psicológica del instrumento (*Job Content Questionnaire*; Karasek et al., 1998). Esta dimensión

consta de 8 ítems que hacen referencia al esfuerzo mental que realizan los trabajadores, en el cual se consideran aspectos como cantidad de trabajo, exigencias intelectuales y presión del tiempo de trabajo. Sus resultados se califican, al igual que la subescala anterior, a través de una escala Likert del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 4 (Totalmente de acuerdo). Algunos ítems de ejemplos son “Mi trabajo requiere trabajar muy rápido” o “Mi trabajo requiere largos períodos de intensa concentración en lo que se hace”.

Sus propiedades psicométricas originales en cuanto a validez son semejantes a lo descrito previamente, y en relación a su confiabilidad, presenta un coeficiente alfa de Cronbach adecuado de .75. Como se mencionó, este instrumento se encuentra validado al español por Escribá-Agüir, Pons y Flores (2001); por lo que, se señalan los mismos tipos de validez de concepto y contenido. En este aspecto, la dimensión de demandas psicológicas contó con cargas factoriales entre .39 y .76. Con respecto a la validez de concepto, obtuvo una correlación significativa y positiva con la escala de efectos psíquicos del *burn out* (EPB) ($r = .31, p < .001$), mientras que con algunas dimensiones de la escala de salud correlacionó de forma negativa. Sobre la confiabilidad, fue necesario eliminar dos ítems para mejorar su consistencia interna, quedando finalmente 6 ítems de los 8 que lo conformaban. Así, esta dimensión presentó un coeficiente alfa de Cronbach aceptable de .74.

Inseguridad Laboral. La Escala de Inseguridad laboral (*Job Insecurity Scale*; De Witte, 2000) fue usada para medir esta demanda laboral. Este instrumento está compuesto por 4 ítems, que miden cómo percibe el trabajador la probabilidad que existe de perder el propio trabajo. Se califica a través de una escala Likert de 1 (Completamente en desacuerdo) al 5 (Completamente de acuerdo). Entre los ítems planteados se encuentran “Existen posibilidades de que pronto pierda mi trabajo” o “Pienso que podría perder mi trabajo en un futuro próximo”.

La validez del cuestionario original fue evaluada a partir de un análisis factorial exploratorio el cual reportó la existencia de un solo factor que explica el 69.3% de la varianza total. Asimismo, se encontró una consistencia interna ideal al hallar un alfa de Cronbach de .85. En el contexto peruano, este instrumento fue traducido y adaptado por Alarco, De Cuyper y De Witte (2012). Dicha validación, fue aplicada en ocho organizaciones de Lima Metropolitana. Su validez fue examinada a partir de un análisis de componentes con rotación varimax, el cual respaldó la estructura unidimensional esperada para la escala, mostrando así una validez satisfactoria. En relación a la confiabilidad, se halló una consistencia interna aceptable de .73.

Satisfacción y frustración de las necesidades psicológicas básicas. El cuestionario de Satisfacción y Frustración de Necesidades Psicológicas Básicas (*Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale*; Chen et al., 2015) se usó para evaluar la experiencia de satisfacción y frustración de las necesidades de autonomía, competencia y relación. Cabe resaltar, que para el presente estudio, se utilizó la versión de este instrumento para un contexto laboral (Chen et al., 2015; Schultz, Ryan, Niemiec, Legate & William, 2014).

Este instrumento de autoreporte se encuentra compuesto por 24 ítems y sus respuestas se califica a través de una escala Likert del 1 (Nunca) al 7 (Diariamente). Cada necesidad psicológica básica es evaluada a través de 8 ítems (4 que miden su satisfacción y 4 que miden su frustración). No obstante, los resultados pueden agruparse en 2 subescalas; la subescala de satisfacción de las NPB (i.e. “Siento que soy libre de escoger las cosas que hago”, “Siento que puedo hacer las cosas bien”, “Me siento cercano(a) y conectado(a) a otras personas que son importantes para mí”) y la subescala de frustración de las NPB (ej. “Me siento obligado(a) a hacer demasiadas cosas”, “Tengo serias dudas acerca de si puedo hacer las cosas bien”, “Siento que mis relaciones con los demás son poco importantes”).

Respecto a sus propiedades psicométricas del cuestionario original, su validez fue evaluada a partir de análisis factoriales exploratorios y confirmatorios. El análisis factorial exploratorio permitió una apreciación de la estructura de los ítems y de cada necesidad psicológica básica. El análisis factorial confirmatorio evidenció excelentes índices de ajuste ($SBS-2(231) = 372.71$; $CFI = .97$; $RMSEA = .03$; $SRMR = .04$). En relación a la consistencia interna, se encontró valores entre .64 y .89. Específicamente, en una muestra de jóvenes peruanos se halló una consistencia interna de .74 y .77 para la satisfacción y frustración de la necesidad de autonomía, de .75 y .64 para la satisfacción y frustración de la necesidad de relación y, finalmente, de .78 y .68 para la satisfacción y frustración de la necesidad de competencia.

Similares resultados se presentaron en trabajadores docentes de instituciones educativas de Lima Metropolitana (Caro, 2015). En este estudio, se realizaron análisis factoriales exploratorios mediante el método de componentes principales y solicitando la extracción de dos componentes con rotación Promax. A partir del análisis factorial exploratorio, se encontró cargas factoriales adecuadas para la subescala de satisfacción (entre .70 y .94) y frustración (entre .57 y .86) de las NPB. En referencia a la confiabilidad del instrumento se halló un alfa de Cronbach de .98 y .93

para la subescala de satisfacción y frustración de las NPB, respectivamente. Asimismo, las correlaciones elemento-total corregidas fueron adecuadas al encontrarse entre .54 y .93.

Work Engagement. Para evaluar el engagement de los trabajadores se utilizó la Escala de Compromiso Laboral (*Utrecht Work Engagement Scale*; Schaufeli & Bakker, 2003), en su versión reducida de 9 ítems (UWES-9). Las opciones de respuesta están en escala Likert del 0 (Ninguna vez) a 6 (Todos los días). Los ítems están agrupados en las tres dimensiones del engagement: vigor (i.e. “En mi trabajo me siento lleno de energía”), dedicación (i.e. “Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo”) y absorción (i.e. “Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo”). Cada dimensión es evaluada a través de tres ítems.

En relación a sus propiedades psicométricas, se evidencia análisis factoriales confirmatorios que muestra una estructura de tres factores, sin embargo, aun cuando se define una estructura tridimensional, estas se encuentran íntimamente relacionadas. Así, las correlaciones entre las tres escalas generalmente exceden el .65, además de que las correlaciones entre las variables latentes presentan un intervalo entre .80 y .90. Respecto a la consistencia interna de las dimensiones, se presentan coeficientes de alfa de Cronbach aceptables de .77 para vigor, de .85 para dedicación y de .78 para absorción.

De igual forma, en el contexto peruano se evidencian resultados similares en un estudio realizado por Flores, Fernández, Juárez, Merino y Guimet (2015) a docentes de la ciudad de Lima. Así pues, se presentaron propiedades psicométricas adecuadas en validez y confiabilidad. Esto se debe a que el modelo a través de un análisis factorial confirmatorio presentó un mejor ajuste de tres factores ($SBS-2 = 126.53$; $CFI = .81$; $RMSEA = .16$; $SRMR = .33$). No obstante, al igual que la escala original, el contenido de los ítems parecen vincularse entre sí, pero sin sugerir redundancia. En cuanto a sus cargas factoriales, el primer factor de vigor obtuvo valores entre .72 y .74; el segundo factor de dedicación obtuvo cargas entre .69 y .85 y el tercer factor obtuvo valores entre .66 y .83. Por último, los coeficientes de confiabilidad para los tres factores fueron adecuados, siendo de .77 para vigor, de .74 para dedicación y de .61 para absorción.

Procedimiento

Para llevar a cabo el estudio, fue necesario establecer un previo contacto con una organización. Así, para la aplicación de los cuestionarios se necesitó la autorización de las personas

encargadas, por lo que se tuvo que establecer una reunión donde se explicaron el objetivo de la investigación y para qué fines iban a ser utilizados los resultados.

De esta manera, las pruebas fueron aplicadas de manera presencial, explicando también a todos los colaboradores el propósito, los objetivos de la investigación y las consideraciones éticas requeridas para este tipo de estudio. En este punto, se procedió a explicar el consentimiento informado, enfatizando el carácter confidencial de sus resultados y que su participación era voluntaria. Es necesario resaltar que el investigador se encontró presente durante todo el proceso de registro de información para responder preguntas o dudas de los participantes. De modo que, se buscó evitar errores o confusión sobre las consignas. Finalmente, luego de recolectar los datos se organizó la información en una base de datos.

Análisis de Datos

Aplicados los instrumentos, la información recolectada se analizó mediante el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* [SPSS], versión 22.0. Siendo el primer análisis, examinar las propiedades psicométricas de los instrumentos. Así, la validez se halló a través de análisis factoriales exploratorios, mientras que la confiabilidad se examinó a partir del método de consistencia interna. Luego, se realizó el análisis de normalidad de los datos a través de la prueba Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para verificar que no existan casos extremos de falta de normalidad de las variables. Ello se determinó a través de coeficientes aceptables de asimetría ($<|3|$) y curtosis ($<|10|$). Posteriormente, se siguió con el análisis de descriptivos (cálculos de medias y desviaciones estándar) de los datos sociodemográficos de sexo, edad, área en la que laboran y tiempo de permanencia en el trabajo; así como también de los datos obtenidos para las escalas de demandas laborales, recursos laborales, necesidades psicológicas básicas y *work engagement*.

Por último, se dio paso a los análisis que responden a los objetivos de la investigación. Según el objetivo general, se realizó un análisis de correlación de Pearson o Spearman, ya sea el tipo de distribución de los datos, para precisar la asociación entre las respuestas reportadas en todas las escalas usadas. Seguidamente, para el objetivo específico se llevó a cabo un análisis de senderos [path analysis] para analizar el efecto directo o indirecto que puede presentar la variable de necesidades psicológicas básicas en la relación entre la variable independiente de las características de un trabajo y la variable dependiente de *work engagement*.

Resultados

A continuación, se presentarán los análisis preliminares de validez y confiabilidad de los instrumentos empleados para la mediación de las características institucionales (retroalimentación laboral/apoyo social/demandas psicológicas/ inseguridad en el trabajo), las necesidades psicológicas básicas y el *engagement* presente en colaboradores de una empresa del rubro de viajes y turismo. Posteriormente, se expondrán los análisis descriptivos y los resultados de correlación entre las variables de estudio. Finalmente, se muestran los resultados del análisis de senderos (*path analysis*).

Análisis preliminares: propiedades psicométricas de los instrumentos

Como se menciona, se recogieron evidencias de validez y confiabilidad de los instrumentos usados. En cuanto a las evidencias de validez de constructo se realizaron análisis factoriales exploratorios mediante la extracción de ejes principales con diversas rotaciones; mientras la confiabilidad se llevó a cabo a través del método de consistencia interna (Alfa de Cronbach). Este análisis se menciona luego de los análisis factoriales.

Retroalimentación Laboral: Organización / Jefe Positivo

Con respecto a la escala de Organización/Jefe Positivo se llevó a cabo un análisis de ejes principales con rotación Varimax, y se solicitó la extracción de un solo factor. Los resultados mostraron una gran medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = .78$) al ser mayor a $.70$ (Field, 2009). Asimismo, el Test de esfericidad de Bartlett fue significativo ($\chi^2(36) = 755.68, p < .001$). Estos resultados permitieron seguir adelante con los análisis posteriores (Field, 2009). Así, este único factor extraído obtuvo un autovalor de 3.16 y explicó el 35.15% de la varianza total. En relación a las cargas factoriales, los ítems de la escala alcanzaron valores adecuados al ser mayores a $.32$ (Tabachnick & Fidell, 2007), demostrando estos un rango de $.46$ a $.71$.

Soporte Social y Demandas Psicológicas

Para las sub-dimensiones de soporte social y demandas psicológicas correspondientes al cuestionario de Contenido de Trabajo (*Job Content Questionnaire*; Karasek et al., 1998) se realizó un análisis de factorización de ejes principales solicitando la extracción de dos factores con rotación Varimax. De esta manera, se encontró un KMO de $.87$, siendo este aceptable al ser mayor a $.80$

(Hutcheson & Sofroniou, 1999). Así también, la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ($\chi^2(105) = 1773.09, p < .001$); por lo que, se prosiguió con la interpretación de los siguientes resultados (Field, 2009). En este sentido, al ser estas sub-dimensiones opuestas según la teoría, el gráfico de sedimentación de Cattell halló la existencia de dos factores. Así, el primer factor posee un autovalor de 5.65 y explica el 37.69% de la varianza, mientras el segundo factor posee un autovalor de 2.18 y explica el 14.58% de la misma. En total, ambos factores explican el 52.28% de la varianza.

Por lo que concierne a la matriz de configuración, esta presenta adecuadas cargas factoriales al ser mayores a .32 (Tabachnick & Fidell, 2007). La agrupación de los ítems sugiere que el primer factor hace alusión a la característica de soporte social y consta de 9 ítems con cargas factoriales entre .64 y .84, y el segundo factor hace referencia a la característica de demandas psicológicas e incluye seis ítems con cargas adecuadas entre .39 y .70.

Inseguridad Laboral

Al igual que las escalas anteriores, se analizó la validez del instrumento de Inseguridad Laboral a través del método de ejes principales con rotación Varimax, encontrándose un KMO aceptable de .80 y una prueba de esfericidad de Bartlett significativo ($\chi^2(6) = 464.20, p < .001$) (Field, 2009; Hutcheson & Sofroniou, 1999). Con ello, se siguió a interpretar los resultados, los cuales demostraron la existencia de un solo factor. Este único factor evidencia un autovalor de 2.65 y explica el 66.33% de la varianza. En referencia a las cargas factoriales, los ítems alcanzaron valores excelentes entre .64 y .90 (Stevens, 2002).

Satisfacción y Frustración de NPB

En cuanto a la escala de satisfacción y frustración de las NPB, se llevó a cabo un análisis de ejes principales y se solicitó la extracción de dos factores con rotación Promax. Se empleó este método de rotación oblicua ya que dichos factores se asocian entre sí a nivel teórico (Field, 2009; Kline, 2000). En los resultados se encontró un KMO adecuado de .88 y una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ($\chi^2(276) = 2116.34, p < .001$) (Field, 2009; Hutcheson & Sofroniou, 1999). Asimismo, se halló la existencia de dos factores según el gráfico de sedimentación de Catell. El primer factor posee un autovalor de 7.59 y explica el 31.59% de la varianza, mientras el segundo factor posee un autovalor de 1.44 y explica el 6.03% de la misma. En suma, ambos factores explican el 37.62% de la varianza. Si bien ambos factores no explicaron el 50% de la varianza, se revisaron

otros criterios como las cargas factoriales de cada área que mostraron la adecuación del modelo de dos factores. Así, la matriz de configuración evidencia cargas factoriales adecuadas al ser iguales o mayores a .30 (Tabachnick & Fidell, 2007). La agrupación de los ítems sugiere que el primer factor hace referencia a la satisfacción de las NPB y consta de doce ítems con cargas factoriales entre .43 y .77. El segundo factor alude a la frustración de las NPB y consiste de doce ítems con un rango de cargas factoriales entre .30 y .86.

Work Engagement

Al proceder con el análisis de validez de la escala de Work Engagement se encontró un KMO aceptable de .90 y una prueba de esfericidad de Bartlett significativo ($\chi^2(36) = 1365.63, p < .001$) (Field, 2009; Hutcheson & Sofroniou, 1999). El análisis de factorización de ejes principales con rotación Varimax halló como resultado la presencia de un solo factor, el cual también se evidencia claramente con el gráfico de sedimentación de Catell. Este factor posee un autovalor de 5.48 y explica el 60.97% de la varianza. En este acápite, es importante comentar que la escala creada por Schaufeli & Bakker (2003) está compuesto por una estructura de tres factores; no obstante, dicha estructura ha evidenciado inconsistencia en diversos países (Spotón et al., 2012; Rodríguez, Martínez & Sánchez, 2014). Por lo que, algunos estudios señalan la existencia de una estructura unidimensional, la cual también podría ser aceptable (Sonnentag, 2003; Pujol & Arraigada, 2018). Por último, en cuanto a las cargas factoriales estas se encontraron en un rango de .54 y .91, siendo sus valores aceptables (Tabachnick & Fidell, 2007).

Luego de todos los análisis de validez de los instrumentos, se procedió a evaluar la confiabilidad de cada uno de ellos mediante el método de consistencia interna. Las escalas utilizadas exhiben coeficientes alfas de Cronbach entre .75 y .93 (Ver Tabla 1). Estos coeficientes se consideran aceptables al ser mayores a .70 (Kline, 2000), y preferibles al ser mayores a .80 (Pallant, 2016). Respecto a las correlaciones elemento-total corregidas de las escalas, estas evidenciaron ser ideales al ser mayores a .30 (Field, 2009) con excepción de un ítem del Cuestionario de Satisfacción y Frustración de Necesidades Psicológicas Básicas. Así pues, el ítem 2 *Siento que la mayoría de las cosas que hago en mi trabajo, las hago porque “tengo que hacerlas”*, mostro una correlación elemento-total corregida de .25. Sin embargo, se decidió conservarlo dado que según Kline (2015), este valor se considera aceptable al ser mayor a .20.

Tabla 1

Coefficientes de confiabilidad alfa de Cronbach y correlaciones elemento-total corregidas de las variables de estudio

Variables	Alfa de Cronbach	Correlación elemento - total corregida
Organización/Jefe Positivo	.82	entre .39 - .63
Contenido de Trabajo		
Soporte Social	.93	entre .62 - .79
Demandas Psicológicas	.75	entre .35 - .59
Inseguridad Laboral	.89	entre .61 - .82
Necesidades psicológicas		
Satisfacción de las NPB	.88	entre .47 - .67
Frustración de las NPB	.86	entre .46 - .70*
Engagement	.93	entre .53 - .86

Nota. *Correlaciones elemento-total corregidas ideales con excepción de un ítem de la subescala de frustración de las NPB que obtuvo un valor de .25. Esta correlación elemento-total corregida es aceptable según Kline (2015).

Análisis Descriptivos

Posterior a los análisis preliminares, se llevaron a cabo los análisis descriptivos pertinentes para observar las medias y desviaciones estándar de las variables de estudio (Ver Tabla 2). Después de ello, se analizó el tipo de distribución de las variables empleando los coeficientes de asimetría ($<|3|$) y curtosis ($<|10|$) para corroborar que no hubiera casos extremos de falta de normalidad (Ver Tabla 2) (Kline, 2015).

Tabla 2

Coefficientes de asimetría y curtosis de variables estudiadas

Variables	Asimetría	Curtosis
Organización/Jefe Positivo	.29	.13
Soporte Social	-.16	.64
Demandas Psicológicas	.02	-.37
Inseguridad Laboral	.34	-.24
Satisfacción de las NPB	-.14	.05
Frustración de las NPB	.11	-.38
Engagement	-.86	.46

Como se evidencia, no se encontró caso alguno de falta de normalidad extrema. Por lo que, se pudo realizar análisis de comparación de medias a través del test paramétrico t-Student. En este aspecto, solo se encontraron diferencias significativas entre las medias de hombres ($M = 2.24$, $DE = 1.32$) y mujeres ($M = 1.63$, $DE = 1.24$) en la variable inseguridad laboral ($t(198) = 3.20$, $p < .01$). Seguidamente de esto, se muestran los resultados de los análisis principales empleados para analizar las relaciones entre las variables de estudio.

Análisis principales: correlaciones y *path analysis*

Para analizar las relaciones entre las variables de estudio se recurrió al análisis de correlaciones utilizando el coeficiente de correlación de Pearson (Ver Tabla 3). Para evaluar la magnitud de estos coeficientes se ha hecho uso de los criterios propuestos por Field (2009) y Cohen (1992), los cuales señalan que una correlación de .10 es considerada pequeña, una de .30 mediana y una de .50 fuerte. De esta manera, se examinó los coeficientes de correlación de Pearson entre los componentes de una misma escala y entre las distintas escalas empleadas.

Respecto a las correlaciones intra-escalas se encuentra una asociación negativa y significativa, con un tamaño del efecto fuerte, entre las escalas de Satisfacción y Frustración de las NPB. En cuanto a las correlaciones entre las variables estudiadas, se halla una asociación significativa, positiva y mediana entre la retroalimentación laboral que se recibe por parte de la Organización y Jefe Positivo con la satisfacción de NPB. Así también, la variable de soporte social muestra una correlación de forma significativa, positiva y fuerte con la satisfacción de NPB; mientras que con la frustración de NPB posee una relación significativa, negativa y fuerte. En este sentido, se entiende que a mayores recursos laborales como retroalimentación y soporte social, mayor satisfacción de las NPB de los trabajadores, y viceversa. Por otro parte, en ambos recursos mencionados se evidencia un coeficiente de correlación mediano con *engagement*, siendo esta relación significativa y positiva.

Por lo que concierne a las demandas laborales, se encontró que la inseguridad laboral presenta una asociación significativa, positiva y mediana con la frustración de las NPB y una relación significativa, negativa y mediana con la satisfacción de las NPB. Del mismo modo, la inseguridad laboral presenta una relación negativa con *engagement*, evidenciando una magnitud mediana y significativa. Esto último señala que a mayor demanda laboral, menores niveles de *engagement* presente en los trabajadores. Finalmente, en cuanto a la correlación de las necesidades

psicológicas básicas con *engagement*, se observó que la satisfacción de dichas necesidades se asocia positivamente con *engagement*, mostrando un tamaño del efecto fuerte y significativo. Por su contraparte, la relación entre frustración de las NPB y *engagement* resulto negativa, mediana y significativa. Este último punto indica que a mayor satisfacción de las NPB mayor *engagement*, mientras que a mayor frustración de las NPB menor presencia de *engagement*.

Tabla 3

Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre las variables de estudio (N=200)

Medida	M	DE	1	2	3	4	5	6	7
1 Organización/Jefe Positivo	2.97	.98	-						
2 Soporte Social	4.22	.97	.42***	-					
3 Demandas Psicológicas	4.11	.85	.09	-.06	-				
4 Inseguridad Laboral	1.83	1.30	-.18**	-.32***	-.04	-			
5 Satisfacción de las NPB	4.33	.80	.47***	.68***	.05	-.46***	-		
6 Frustración de las NPB	1.85	.89	-.12	-.56***	.12	.41***	-.60***	-	
7 Engagement	4.25	1.09	.37***	.48***	.03	-.39***	.62***	-.44***	-

Nota.* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Ahora bien, para investigar si la relación entre los recursos y demandas laborales, y el *engagement* se encuentra mediado por la satisfacción y frustración de las necesidades psicológicas básicas, se hizo uso del análisis de senderos (*path analysis*). Este tipo de análisis permite corroborar el ajuste del modelo estudiado en la presente investigación, ya que al ser un método multivariante, es capaz de plantear un conjunto de relaciones de dependencia entre variables (Pérez, Medrano y Sánchez, 2013). Por lo que, permite identificar la influencia directa o indirecta que exhiben un conjunto de variables independientes para interpretar la variabilidad de las variables dependientes (Aron & Aron, 2001).

Con este análisis, específicamente, se planteó explorar si la satisfacción de las NPB media la relación entre los recursos laborales de retroalimentación y soporte social, y el *engagement* presente en los trabajadores. Paralelamente, se deseaba examinar si la frustración de las NPB media la relación entre la demanda laboral de inseguridad laboral, y el *engagement*. En este aspecto, se debe resaltar que la variable de demanda psicológica no fue considerada dentro del modelo ya que no evidenció ningún tipo de correlación con las demás variables. Siendo esta relación entre variables base para el desarrollo del análisis de senderos (Pérez, Medrano y Sánchez, 2013).

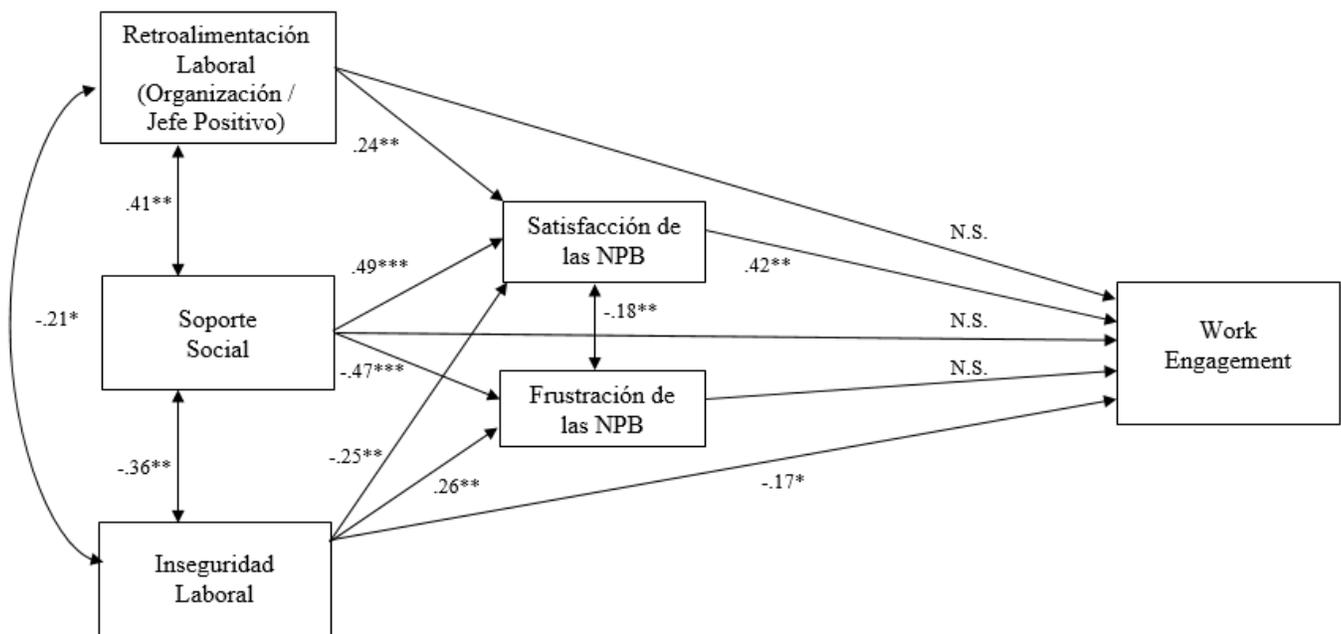
Así pues, el modelo desarrollado permite explicar la relación entre factores contextuales del trabajo (retroalimentación laboral / soporte social / inseguridad laboral), las experiencias internas (necesidades psicológicas básicas) y el *engagement* de los trabajadores. Debe recalcar que este modelo incluyó controles estadísticos según el sexo de los participantes. Se incluyó esta variable ya que, como se mencionó anteriormente, se halló diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a la característica institucional de inseguridad laboral.

Con ello claro, se procedió a evaluar el ajuste del modelo tomando en cuenta diversos índices o criterios de bondad de ajuste. En primer lugar, se recurrió al índice de ajuste comparativo (CFI por sus siglas en inglés), el cual debe ser mayor o igual a .95 para mostrar un buen ajuste (Hu & Bentler, 1999). En segundo lugar, se tomó en cuenta la raíz cuadrada media del error de aproximación (RMSEA por sus siglas en inglés) y la raíz cuadrada residual media estandarizada (SRMR por sus siglas en inglés), ambas deben presentar valores menores a .06 y .08 respectivamente, para poder reportar un adecuado ajuste del modelo (Hu & Bentler, 1999).

En los resultados, se observaron senderos entre los factores contextuales del trabajo (retroalimentación laboral / soporte social / inseguridad laboral) y *engagement*, siendo estos mediados por las experiencias internas de los trabajadores (satisfacción y frustración de las NPB). De manera específica, se estimaron los efectos indirectos desde ambos recursos laborales (retroalimentación / soporte social) hacia el *engagement* de los trabajadores; mientras que la demanda de inseguridad laboral evidenció un efecto directo hacia el *engagement*. Al detallar los senderos mencionados, se encontraron adecuados índices de ajuste de los datos $\chi^2(11) = 13.92, p < .24$, RMSEA = .04, CFI = 1.00, SRMR = .04 (Hu & Bentler, 1999). El modelo a estudiar se muestra de manera gráfica en la Figura 2.

La relación entre retroalimentación laboral y *engagement* se encuentra mediado totalmente por la satisfacción de las NPB. Además, la relación entre soporte social y *engagement* esta mediado únicamente por la satisfacción de las NPB. Por lo que, como se detalló, existe un efecto indirecto de la retroalimentación laboral y soporte social en el *engagement* vía satisfacción de las NPB. Mientras que, la relación entre inseguridad laboral y *engagement*, se encuentra parcialmente mediado por la frustración de las NPB a pesar de que la inseguridad laboral sí se relaciona positivamente con la frustración de estas NPB. En ese marco, la inseguridad laboral revela un sendero directo y negativo hacia el *engagement*.

Adicionalmente, resulta importante reportar que el soporte social es un predictor negativo de la frustración de NPB, a la vez que la inseguridad laboral es un predictor negativo de la satisfacción de las NPB. Asimismo, se encuentra una relación significativa y negativa entre los recursos laborales de retroalimentación y soporte social con la característica de inseguridad laboral; y de igual modo, entre la satisfacción y frustración de las NPB. Finalmente, se evidencia una relación significativa y positiva entre retroalimentación laboral y soporte social.



Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Figura 2. Representación gráfica del análisis de senderos desde el Modelo de Demandas y Recursos laborales hacia el engagement presente en trabajadores.

Discusión

La presente investigación se planteó como propósito estudiar las relaciones entre las características institucionales (retroalimentación laboral/apoyo social/demandas psicológicas/inseguridad en el trabajo) a partir del Modelo de Demandas y Recursos Laborales, las necesidades psicológicas básicas (satisfacción y frustración) y el *engagement* en trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana. Los resultados encontrados respondieron a una de las dos hipótesis propuestas. En primer lugar, los recursos laborales (retroalimentación laboral/apoyo social) efectivamente fueron predictores positivos del *engagement*; y, asimismo, se encontraron totalmente mediados por la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas.

En segundo lugar, la hipótesis de que las demandas laborales (demandas psicológicas/inseguridad en el trabajo) sean predictores negativos del *engagement* y que estos mismos se encuentren mediados por la frustración de las necesidades psicológicas básicas; se cumplió de forma parcial. Esto se debe a que las demandas psicológicas no evidenciaron una relación significativa con *engagement*. A diferencia de la inseguridad laboral que sí predice negativamente el *engagement*; y a su vez, se encuentra parcialmente mediada por la frustración de las necesidades psicológicas básicas.

Respecto al primer resultado, se ha encontrado evidencia similar de la relación positiva y significativa entre retroalimentación laboral con *engagement* (Krishnan et al., 2015; Ocampo et al., 2015); así como, esta misma variable con soporte social (Bal-Tastan, 2014; Main, 2012). Igualmente, en una muestra semejante de colaboradores de un centro de *call center*, se aplicó el Modelo de Demandas y Recursos laborales, obteniendo como resultado que los recursos laborales de apoyo social, retroalimentación sobre el desempeño y control del tiempo, fueron predictores de la dedicación y el *engagement*, y que ello a su vez, se relacionaba con una menor intención de abandono (Bakker, Demerouti & Shaufeli, 2003). Este último estudio también es congruente con lo señalado por Arias y Justo (2013), en el cual se evidenció que los trabajadores se encuentran más involucrados con sus funciones y comprometidos en cumplir con las expectativas de estas, cuando perciben interacciones positivas con su entorno y cuando reciben la retroalimentación sobre su desempeño, pues les permite corregir errores. En consecuencia, en la presente muestra, el puntaje cercano al punto medio de retroalimentación más el puntaje elevado de soporte social, facilitarían que los trabajadores se sientan comprometidos con sus labores.

En cuanto al segundo resultado, se encontró una relación negativa y significativa entre inseguridad laboral y *engagement*. Al igual que los hallazgos de Ocampo et al. (2015) en trabajadores mexicanos, la inquietud respecto a la probabilidad de perder el trabajo puede sustraer energía vital del trabajador; perjudicando así la manifestación de funcionamientos positivos como el compromiso laboral. Aquí, resulta interesante comentar que en este estudio la muestra obtuvo un puntaje por debajo del punto medio, lo cual demuestra una baja preocupación por perder el empleo, pese a que, a la inestabilidad laboral, hace dos años, resultó ser uno de los principales problemas de los peruanos (Gestión, 11 de diciembre de 2017).

Por otra parte, dentro de las Demandas Laborales, se incluyó las demandas psicológicas, pero estas no presentaron una relación significativa con *engagement*. Estos resultados parecen no resultar sorprendentes, dado que un estudio de correlación entre sobrecarga laboral, variable relacionada a demandas psicológicas, tampoco se relacionó con *engagement* (Fujii, 2017). Esto podría deberse a que dicha demanda puede estar asociada a la fatiga o cansancio, mas no necesariamente a la obtención del *engagement* (Demerouti et al., 2001b; Schaufeli & Bakker, 2004). Otra explicación de este resultado, puede ser que la cantidad de trabajo percibido, la presión del tiempo y ritmo del trabajo (Charria, Sarsosa & Arenas, 2011), son demandas que suelen estar presentes en la mayoría de organizaciones, por lo que los colaboradores considerarían que es algo normal y rutinario del trabajo (Thomas & Ganster, 1995). Esto último puede evidenciarse en las altas jornadas laborales que suelen establecerse en la mayoría de empresas peruanas (Calderón et al., 2018).

Ahora bien, como se mencionó, en ambos resultados se encuentra que la relación entre los recursos laborales señalados y la demanda inseguridad laboral, con *engagement*, es mediada por la satisfacción y frustración de las NPB, respectivamente. Estos hallazgos no se alejan de lo señalado por Deci, Olafsen y Ryan (2017), quienes comentan que el impacto que conllevan las condiciones laborales se va a encontrar mediado por un conjunto de necesidades psicológicas, los cuales generan trabajadores más comprometidos y conectados con la organización.

En este aspecto, una de las principales pioneras en combinar tanto la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000) y el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Demerouti et al., 2001b) fue Annia Van den Broeck y colaboradores (2008), al evidenciar como resultado que la satisfacción de NPB mediaba parcialmente la relación entre los recursos laborales (i.e. retroalimentación positiva, soporte del supervisor) y la dimensión vigor. Esta mediación

parcial no se diferencia mucho de lo hallado, pues según el modelo de *path analysis*, en esta muestra la satisfacción de NPB estaría abarcando una mediación total entre los recursos laborales y el *engagement*. No obstante, este resultado si es compatible con otro estudio que tuvo como recursos organizacionales a variables como justicia interpersonal e informativa (Gillet et al., 2015).

Como se observa, es claro la participación de las necesidades psicológicas básicas, pues las características laborales positivas tienden a que los trabajadores experimenten sentimientos de libertad psicológica, conexión interpersonal y efectividad (Van den Broeck et al., 2010). De forma más específica, se puede corroborar a través de la literatura la relación entre la retroalimentación laboral que recibe el trabajador sobre su desempeño con la satisfacción de NPB (May, Gilson & Harter, 2004). Ello siempre y cuando esta retroalimentación sea percibida positivamente, ya que así satisface la necesidad innata de competencia al efectuar las funciones de trabajo (Mouratidis, Vansteenkiste, Lens & Sideridis, 2008). De la misma forma, el trabajador al percibir apoyo por parte de su entorno, se sentirá parte un grupo unido, satisfaciendo así su necesidad de relación (Van den Broeck et al., 2008).

Con respecto a la frustración de NPB, se encontró que esta mediaba parcialmente la relación entre inseguridad laboral y *engagement*, por lo que se presentan relaciones directas. Estos resultados son similares a los hallazgos de Vander Elst, Van den Broeck, De Witte & De Cuyper (2012), quienes demostraron que la relación directa entre inseguridad laboral y la dimensión vigor se mantuvo significativa después de incluir a los mediadores de frustración de las tres necesidades. Esto se debería a que estas mismas necesidades, en específico, la apreciación percibida de las competencias y el sentido de eficacia ayudan a enfrentar la inseguridad laboral y disminuir la sensación de falta de control causada por ella; es decir, la autonomía y la competencia autopercebidas son recursos que favorecen a un empoderamiento psicológico del trabajador ante una situación exigente como la inseguridad (Knežević & Krstić, 2018). En esta muestra en específico, también se podría comentar que los efectos del entorno son tan demandantes o fuertes que no necesitan de mediadores para predecir el *engagement*.

Así pues, los senderos encontrados dentro del modelo de estudio se detallan a partir de las correlaciones positivas y significativas entre las variables de una misma vía. Según Vansteenkiste y Ryan (2013), esto se debe a la existencia de dos tendencias que presentan todas las personas; por una parte, se tiende hacia el crecimiento y bienestar, denominado el lado claro o *bright side*; y por otro parte, hacia una tendencia mal adaptativa relacionada al malestar, llamado el lado oscuro o

dark side. De este modo, en cuanto al lado claro, se obtuvo relaciones positivas entre los recursos laborales de retroalimentación y soporte social, satisfacción de las NPB y *engagement*, considerado este como un estado afectivo positivo (Schaufeli et al., 2012). Lo mismo ocurre en relación al lado oscuro, puesto que también se hallaron correlaciones positivas y significativas entre la demanda de inseguridad laboral y frustración de las NPB.

Sin embargo, al combinar dos teorías, la relación entre variables de una misma vía, se puede explicar no solo a través de la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000), sino también según el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Demerouti et al., 2001b). Este último, señala la presencia de dos procesos, uno de estrés, generado por la excesiva demanda, y otro motivacional, originado al contar con adecuados recursos laborales. El primer proceso se evidencia en la muestra, al revelar que la inseguridad laboral predice la frustración de NPB y bajos niveles de *engagement*, pues según Schaufeli (2017), las demandas laborales pueden funcionar como facilitadores del estrés laboral, agotamiento y rechazo hacia el trabajo. Mientras tanto, el segundo proceso se presenta en los efectos que poseen los recursos laborales estudiados hacia la satisfacción de las NPB, y estos a su vez en el *engagement*, en la estimulación del crecimiento y aprendizaje personal (Bakker, 2011).

En línea con lo anterior, los resultados sobre la variable mediadora (NPB) resultan relevantes al contribuir a una mejor comprensión de cómo las características laborales predicen el *engagement*. Así, a nivel teórico, se resalta su importancia de sumarse al poco conocimiento que se posee sobre los mecanismos implícitos o subyacentes que expliquen los efectos del Modelo de Demandas y Recursos Laborales hacia el desarrollo del *engagement* (Trepanier et al., 2013; Gillet et al., 2015). Además, no se cuenta con estudios Latinoamericanos que abarquen estas dos teorías, por ello se recomienda realizar estudios como este o afines, los cuales incluyan otras variables de salida como, por ejemplo, bienestar (Gillet et al., 2012) o compromiso afectivo (Gillet et al., 2015). Otro punto que se destaca en el estudio es la batería de instrumentos empleada, pues presenta adecuadas propiedades psicométricas para ser utilizada en trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana.

A nivel práctico, los hallazgos demuestran que considerar la satisfacción de las NPB dentro del contexto laboral, puede ser un mecanismo prometedor en el desempeño del trabajo (Van der Broeck et al., 2008). Este desempeño que está marcado no solo por la evidencia en los altos niveles de *engagement* (Bethencourt, 2012; Silman, 2014), sino también en los niveles de proactividad,

satisfacción laboral (Wan, Zhou & Shang, 2018) y consecución de metas y objetivos (Demerouti & Cropanzano, 2010). En este sentido, satisfacer las necesidades psicológicas básicas de los trabajadores resulta un tema de interés para las organizaciones, pues resulta útil para evaluar y mejorar el impacto motivacional de los aspectos organizativos (Van den Broeck et al., 2008).

En referencia a las limitaciones de la investigación, los resultados obtenidos no son generalizables, sino solo para muestras similares. Ello debido al tipo de muestreo intencional utilizado para seleccionar a los participantes, y también por el tamaño de la muestra, ya que es recomendable contar con una muestra no menor a 200 (Kline, 2005). Otra limitación que se observó fue que durante la realización del estudio no se contó con un horario específico para la aplicación de los cuestionarios, sino que se efectuó en intervalos breves de tiempo durante el horario de trabajo. De esta manera, fue imposible controlar factores externos como ruidos, la presencia cercana de compañeros, etc.

Finalmente, las recomendaciones para futuros estudios son ampliar los resultados agregando un variable de salida negativa como *burn out*. Así, se podrían obtener conclusiones más completas sobre ambos procesos de estrés y motivacional que menciona el Modelo de Demandas y Recursos Laborales. De igual forma, se podría corroborar los resultados ya obtenidos en este estudio con muestras similares. Con estas ideas, se sugiere no dejar de lado el modelo estudiado, ya que existen escasas investigaciones en Perú que consideren dicho modelo en relación al *engagement* (Moreno et al., 2010). Más aún, como se ha mencionado, no existen estudios que lo integren con la Teoría de la Autodeterminación. Respecto a esta teoría, dado su relación con mantener colaboradores *engaged*, también resultaría interesante ampliar los resultados actuales detallando la contribución de cada necesidad psicológica en la predicción del *engagement*.

Referencias Bibliográficas

- Alarco, B., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2012). The relationship between job insecurity and well-being among Peruvian workers. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(2), 43-52. Recuperado de http://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap142_1.pdf
- Arenas, F. & Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43 – 56.
- Arias, W. & Justo, O. (2013). Satisfacción laboral en trabajadores de dos tiendas por departamento: Un estudio comparativo. *Ciencia & trabajo*, 15(47), 41-46.
- Aron, A. & Aron, E. (2001). *Estadística para Psicología*. Bs.As. Pearson Education.
- Arroyo, J., Aznarán, A., & Ubarnes, C. (2017). *La búsqueda de Feedback como predictor del desempeño laboral: el rol mediador de la claridad de rol* (Tesis de maestría). Universidad del Pacifico, Perú. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1710/Arroyo_Gabriel_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Badenhorst, C. (2015). *Supervisor behaviour, psychological need satisfaction, employee engagement and intention to leave* (Tesis doctoral). Universidad del noroeste de Sudáfrica. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/62a1/5904e7e7b1c5e2ce83e3f83993381ff96b0c.pdf>
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269. doi: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B. & 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. B., & 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., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand- Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3 – 16. doi: 10.1027/1866-5888/a000006
- Bal-Tastan, S. (2014). The Theoretical Implications of the Job Demands-Resources Model: A Research Study on Job Demands, Supervisory Support and Job Autonomy with Engagement. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(4), 149-192.
- Bethencourt, L. A. (2012). *Employee engagement and self-determination theory* (Tesis doctoral). Universidad del Norte de Illinois. Recuperado de: <https://search.proquest.com/openview/cfcaad1eb264969dea034b6988e7b2f7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Bjarnadottir, A. (2011). Work engagement among nurses in relationally demanding jobs in the hospital sector. *Vård i Norden*, 31(3), 30-34.

- Bond, F. W., & Flaxman, P. E. (2006). The ability of psychological flexibility and job control to predict learning, job performance, and mental health. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1-2), 113-130.
- Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372.
- Calderón De la Cruz, G. A., Merino-Soto, C., Juárez-García, A., & Jiménez-Clavijo, M. (2018). Validación de la escala de carga de trabajo en trabajadores peruanos. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 21(3), 123-127. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326357440_Validacion_de_la_Escala_de_Carga_de_Trabajo_en_Trabajadores_Peruanos
- Calderón, R. L. (2012). *Influencia del Feedback laboral en el aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/717/TM0021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camacho, C. & Arias, L. (2016). Satisfacción, Apoyo y Compromiso en Profesores Mexicanos. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 31(2), 120-127.
- Capital Humano (24 de marzo de 2011). *El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>
- Capital Humano (15 de octubre de 2018). *70% de los trabajadores peruanos sufren estrés laboral*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/70-de-los-trabajadores-peruanos-sufren-estres-laboral/>
- Caro, P. (2015). Síndrome de Burnout y satisfacción de necesidades psicológicas básicas en docentes (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6294>
- Charria, V. H., Sarsosa, K. V., & Arenas, F. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(4). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/120/12021522004/>
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., 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. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. International Thomson.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Contreras, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. *Red Tercer Milenio*. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf

- De Braine, M., & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 52 – 62.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. Recuperado de: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 13-32. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.003
- Delgado, M. (2015). *Validación de la escala de las necesidades psicológicas básicas en el contexto laboral* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Demerouti, E., & Bakker, A. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1 – 9.
- Demerouti, E., Bakker, A., Janssen, P., & Schaufeli, W. (2001a). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27, 279 – 286.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001b). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499 – 512.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65, 147-163.
- Dessler, G., Juárez, R., Sobrino, C., & Tepezano, J. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. En R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, H. and T. Taillieu (Eds.), *Van groep naar gemeenschap*. Leuven: Garant, 325-350.
- Díaz, P., & Urra, A. (2013). *Tendencias en la gestión de recursos humanos hacia fines del segundo decenio* (Tesis de licenciatura). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130038/TENDENCIAS%20EN%20LA%20GESTION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20HACIA%20FINES%20DEL%20SEGUNDO%20DECENIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dzepina, M. (2011). *Job characteristics and work engagement: The moderating effect of sense of coherence* (Tesis doctoral). Universidad de Johannesburg, Sudáfrica.
- Escribá-Agüir, V., Pons, R. M., & Flores, E. R. (2001). Validación del Job Content Questionnaire en personal de enfermería hospitalario. *Gaceta Sanitaria*, 15(2), 142-149. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82547323.pdf>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (and sex and drugs and rock 'n ' roll)* (3rd ed.). London: SAGE Publications Ltd.

- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & 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. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272015000200003
- Fujii, K. (2017). Correlación de las Demandas y Recursos Laborales con el work engagement. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9477>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspelif, A. Belleroseg, J., Benaboub, C., Chemollia E., Tomas, S., Halvarif, H., Laksmi, D., Johnsonj, P., Hauan, M., Naudink, M., Ndaol, A., Hagen A., Rousselm, P., Wanga, Z. & Westbyef, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Gallup (2016). *Gallup Q12 employee engagement survey*. New York. Recuperado de https://www.goalbusters.net/uploads/2/2/0/4/22040464/gallup_q12.pdf
- Gallup (2017). *State of the Global Workplace*. New York. Recuperado de <https://es.slideshare.net/adrianboucek/state-of-the-global-workplace-gallup-report-2017>
- García, A. J., Calzaretta, A. R. V., Soto, C. M., Ortiz, V. G., Feldman, L., & Mendoza, E. H. (2014). Demanda/Control y la Salud Mental en Profesionales de la Salud: Un Estudio en Seis Países Latinoamericanos. *Informació Psicológica*, (108), 2-18. doi: 10.14635/IPSIC.2014.108.1
- García, A. I., & Ovejero, A. (1998). La medida del feedback laboral en las organizaciones: adaptación del cuestionario Job Feedback Survey. *Psicothema*, 10(2), 241-257. Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=162>
- Garijo, S. (2014). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa* (Tesis de licenciatura). Universidad de Valladolid, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5981/1/TFG-O%20180.pdf>
- Gestión. (21 de noviembre de 2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>
- Gestión. (20 de octubre de 2017). ¿Por qué es importante gestionar un óptimo clima laboral en las empresas?. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/importante-gestionar-optimo-clima-laboral-empresas-221046>
- Gestión. (11 de diciembre de 2017). Pulso Perú: ¿Cuáles son los 14 principales problemas de los peruanos?. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/pulso-peru-son-14-principales-problemas-peruanos-222453?foto=3>
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 993-1003.
- Gillet, N., Forest, J., Benabou, C., & Bentein, K. (2015). The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions. *Le travail humain*, 78(2), 119-140. Recuperado de: http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/02/2015_Gillet_etal_Le_travail_humain.pdf

- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437-450
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2015). The effects of job demands and organizational resources through psychological need satisfaction and thwarting. *The Spanish journal of psychology*, 18. Recuperado de: http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/02/2015_Gillettal_Spanish_J_Psych.pdf
- Greve, H. (2003). *Organizational learning from performance feedback*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 85-101.
- Hernández, E. G., Moreno, B., Muñoz, A. & Vergel, A. (2008). La influencia del estrés de rol y la competencia emocional en el desgaste profesional y en el engagement. *Informació psicológica*, 80-94. Recuperado de: <http://www.informaciopsicologica.info/OJSmottif/index.php/leonardo/article/view/266/219>
- Herold, D. M., & Parsons, C. K. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 290. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1985-23957-001>
- House, J. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. London: SAGE Publications.
- Huynh, J. Y., Xanthopoulou, D., & Winefield, A. H. (2014). The job demands-resources model in emergency service volunteers: Examining the mediating roles of exhaustion, work engagement and organizational connectedness. *Work & Stress*, 28(3), 305-322.
- Juárez, L. (2017). *Propiedades psicométricas del cuestionario del contenido del trabajo en una muestra de trabajadores de la ciudad de Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Perú.
- Juárez, A. G., Calzaretta, A. R. V., Soto, C. M., Ortiz, V. G., Feldman, L., & Mendoza, E. H. (2015). Demanda/Control y la Salud Mental en Profesionales de la Salud: Un Estudio en Seis Países Latinoamericanos. *Informació Psicológica*, (108), 2-18. Recuperado de <http://www.informaciopsicologica.info/OJSmottif/index.php/leonardo/article/view/215>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York, NY: Basic Books
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/0420/411164771e2eee86d6c3091956b4b92ebefc.pdf>

- Karasek, R., Gardell, B., & Lindell, J. (1987). Work and non-work correlates of illness and behaviour in male and female Swedish white collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 187-207.
- Kline, P. (2000). *Handbook of Psychological Testing* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Kline, P. (2015). *A Handbook of Test Construction: Introduction to psychometric design*. Brighton and Hove: Routledge.
- Knežević, J., & Krstić, T. (2019). The role of basic psychological needs in the perception of job insecurity. *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*, 70(1), 54-59. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/332711632> The role of basic psychological needs in the perception of job insecurity
- Krishnan, R., Ismail, S., Ismail, I., Muhammed, R. N., Muthusamy, G., & Kanchymalay, K. (2015). Employee work engagement: Understanding the role of job characteristics and employee characteristics. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(10), 58-67.
- Llique, R. & Beyá, E. (2016). La Inestabilidad Laboral en el Perú y sus Impactos en la Psicología desde una Mirada del Psicoanálisis. *Derecho & Sociedad*, (46), 229-245. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/18836/19056>
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo". *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (73), 16-20.
- Main, K. (2012). *Job demands and job resources as antecedents of work engagement among school educators in Pietermaritzburg, Kwazulu-Natal* (Tesis de maestría). Universidad de KwaZulu-Natal, Sudáfrica.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60-62. Recuperado de: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_MeyerGagne_IOP.pdf
- Mollo, M. (2015). *Relación entre los factores psicosociales y la retroalimentación laboral en asesores de riesgos del área comercial de Lima de una compañía de seguros del Perú* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4537/Mollo_fm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Montero, M., Rivera, P., & Araque, R. (2013). El modelo de demandas-control-apoyo y su relación con el riesgo percibido de enfermedad-accidente. Una aplicación a la comunidad autónoma andaluza. *Revista Internacional de Sociología*, 71(3), 643-668. Recuperado de: <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/543/565>
- Montoya, C. A. & Saavedra, B. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión del futuro*, 20(2), 1 - 20. Recuperado de <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/1126>
- Moreno, B., Corso, S. C., Sanz-Vergel, A., Rodríguez, A., & Boada, M. (2010). El "burnout" y el "engagement" en profesores de Perú. *Aplicación del modelo de demandas-recursos laborales. Ansiedad y Estrés*, 16(2-3), 293 - 307. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3341142>

- Mouratidis, A., Vansteenkiste, M., Lens, W., & Sideridis, G. (2008). The motivating role of positive feedback in sport and physical education: Evidence for a motivational model. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30(2), 240-268.
- Muñoz, A. M., & Ramírez, M. R. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. *AD-minister*, (24), 143-160. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a8.pdf>
- Ocampo, R., Juárez, A., Arias, L. & Hindrichs, I. (2015). Factores psicosociales asociados a engagement en empleados de un restaurante de Morelos, México. *Liberabit*, 21(2), 207-219. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272015000200004&script=sci_arttext&tlng=pt
- Organización Internacional Del Trabajo (2016). *Mejore su negocio: El recurso humano y la productividad*. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- Ortíz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado a los procesos clave de su negocio*. Madrid: Palibrio
- Palma, P. (2018). *La retroalimentación es una parte fundamental del Proceso de Evaluación del Desempeño*. Recuperado de <http://vicerrectorado.pucp.edu.pe/administrativo/opinion/la-medicion-por-competencias-la-autoevaluacion-la-evaluacion-del-jefe-y-la-retroalimentacion-son-las-bases-de-la-medicion-del-desempeno/>
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS* (6th ed.). Sydney: Allen & Unwin.
- Peng, K. Z., Wong, C. S., & Che, H. S. (2010). The missing link between emotional demands and exhaustion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 777-798. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683941011075300>
- Pérez, E., Medrano, L. & Sánchez, J. (2013). El Path Analysis: conceptos básicos y ejemplos de aplicación. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 5(1), 52-66.
- Prameswari, G. (2019). The effects of job characteristics on work engagement. *RJOAS*, 1(85), 475 -479. doi: 10.18551/rjoas.2019-01.58
- Pujol, L. & Arraigada, M. (2018). Propiedades psicométricas de la versión corta de la Utrecht Work Engagement Scale en trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 16(2), 31-45.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Sánchez, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4).
- Rodríguez, P. (2016). *El estrés, la resiliencia y el engagement en el equipo emprendedor de nuevas iniciativas empresariales con menos de cuatro años de vida* (Tesis de maestría). Universidad Pública de Navarra, España. Recuperado de <https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/22631/TFM%20Rodriguez%20Lorenzo%20.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (58), 18.

- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive Behavior. *International Journal of Human Resources Management*, 19 (1), 116-31.
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? En C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge. Recuperado de <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>
- Schaufeli, W. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Preliminary Manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*. Recuperado de https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/23545471_The_Measurement_of_Engagement_and_Burnout_A_Two_Sample_Confirmatory_Factor_Analytic_Approach
- Shemueli, R., Dolan, S. & Suárez, A. (2013). *Recursos laborales: Moderadores del impacto de las demandas laborales sobre participación activa en el trabajo en enfermeras*. doi: 10.13140/2.1.2468.4805
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kubota, K., Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, 50, 316 – 321.
- Silman, F. (2014). Work-related basic need satisfaction as a predictor of work engagement among academic staff in Turkey. *South African Journal of Education*, 34(3). Recuperado de <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/107469>
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/ca40/3e99a053a2c91ce8a35386bd3af40f02b4f2.pdf>
- Soenens, B., Vansteenkiste, M., Lens, W., Luyckx, K., Goossens, L., Beyers, W., & Ryan, R. M. (2007). Conceptualizing parental autonomy support: Adolescent perceptions of promotion of independence versus promotion of volitional functioning. *Developmental psychology*, 43(3), 633.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior (2003): A new Look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Spontón, C., Medrano, L. A., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147-154.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Sulea, C., Van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D., & Schaufeli, W. B. (2015). Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. *Learning and Individual Differences, 42*, 132-138. Recuperado de: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/447.pdf>
- Sulistyo, A. R., & Suhartini, S. (2019). The role of work engagement in moderating the impact of job characteristics, perceived organizational support, and self-efficacy on job satisfaction. *Integrated Journal of Business and Economic, 3*(1), 15 – 31. Recuperado de <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/91256/>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). Boston: Pearson Education.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology, 80*(1), 6.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2013). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships?. *Motivation and Emotion, 38*(3), 353-366. Recuperado de: http://selfdeterminationtheory.org/wpcontent/uploads/2017/03/2014_Trepanier_etal_Motiv_Emot.pdf
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management, 42*(5), 1195-1229. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206316632058>
- 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 den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 981-1002.
- Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & Stress, 26*(3), 252-271.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of psychotherapy integration, 23*(3), 263.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior, 54*(2), 314-334.
- Walker, A., & Campbell, K. (2013). Work readiness of graduate nurses and the impact on job satisfaction, work engagement and intention to remain. *Nurse Education Today, 33*, 1490-1495. doi: 10.1016/j.nedt.2013.05.008
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of advanced nursing, 74*(6), 1332-1341.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing, 76*(3), 21-40.

Apéndices

Apéndice A

Consentimiento Informado

Estimado (a) colaborador(a):

Me dirijo a usted con el fin de pedirle su apoyo respondiendo el presente cuestionario, el cual forma parte de una investigación que está siendo llevada a cabo por Estefania Telles Vera, estudiante de la carrera de Psicología en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta investigación cuenta también con la supervisión de la Dra. Lennia Matos, quien es profesora e investigadora de la universidad.

El objetivo de este estudio consiste en conocer cómo se sienten las personas con respecto a su trabajo en empresas de Lima Metropolitana. En este sentido, se considera que la única manera de saber cómo se sienten las personas, es preguntándoles a ellas mismas. El llenado de dichos cuestionarios le tomará aproximadamente 15 minutos. Su participación en este estudio es totalmente voluntaria y la información que se recoja será completamente anónima. Asimismo, la información será tratada de modo grupal y se usará sólo con fines académicos.

Si tiene alguna duda sobre esta prueba, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Igualmente, puede retirarse de la prueba sin que ello lo perjudique de alguna manera. Por favor le pedimos que sea totalmente sincero(a) pues no existen respuestas correctas o incorrectas.

Por último, si está interesado(a) en conocer los resultados grupales por favor envíe un correo a: e.telles@pucp.pe para enviarle el reporte al término de la investigación.

Estefania Telles Vera
Código PUCP: 20141120

Desde ya agradezco su participación,

Acepto participar. Entiendo que es voluntario, anónimo y que puedo retirarme en cualquier momento sin que esto me perjudique de alguna manera.

Apéndice B

Ficha de Datos Sociodemográficos

1. Sexo: *Hombre* *Mujer*
2. Edad: _____
3. Área: _____
4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?
- a. De 6 meses a 1 año d. De 5 años a 10 años 11 meses
- b. De 1 año un mes a 2 años 11 meses e. De 11 años a más
- c. De 3 años a 4 años 11 meses
5. ¿Qué puesto ocupa dentro de la institución? _____
6. ¿Cuál es su grado de instrucción?

1) Educación Primaria y Secundaria Completa	
2) Educación Superior Universitaria en curso o incompleta	
3) Educación Superior Universitaria completa	
4) Educación Superior Técnica en curso o incompleta	
5) Educación Superior Técnica completa	
6) Estudios de Post-grado en curso o incompletos	
7) Estudios de Post-grado completos	