

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Psicología



Correlación de las Demandas y Recursos Laborales con el Work Engagement

Tesis para optar por el título de Licenciado en Psicología
con mención en Psicología Social
que presenta el Bachiller:

Kenichi Pedro Fujii Morello

Asesor: Pierre Alcócer Palacios

LIMA, PERÚ

2017

Agradecimientos

A mis padres, Pedro y Ada, quienes siempre me han acompañado y aconsejado para ser una mejor persona.

A Seichiro, mi hermano, quien me ha respaldado en las decisiones que he tomado y siempre ha velado por mi bienestar.

A María Cristina, mi pareja, cuyo apoyo incondicional ha sido de gran ayuda en los momentos donde más lo he necesitado.

A Pierre, mi asesor, por acompañarme y aconsejarme en este proyecto.

A Sato, mi asesora de prácticas, quien fue mi consejera y guía en temas relacionados a mi profesión.

A Frida, por ayudarme, recomendarme y darme las facilidades para llevar a cabo mi proyecto.

A todos y cada uno de mis profesores, quienes han sido parte fundamental en mi formación profesional.

A mis compañeros de tesis, Bratzo, Monicke y Tomás, con quienes compartí momentos de aprendizaje durante la realización de este proyecto.

Y a todas las personas con las que he tenido el agrado de compartir algún momento y que han sido partícipes de este recorrido.

Resumen

Uno de los principales objetivos de las empresas es generar rentabilidad, ya que de ello depende su permanencia en el mercado; para lograrlo, es necesario que las organizaciones centren sus esfuerzos en garantizar que sus colaboradores tengan un buen desempeño y consigan así los resultados esperados. Esto ha hecho que las empresas se preocupen por gestionar el *work engagement* en sus colaboradores, ya que diversos estudios señalan que es un factor que está asociado a mayores índices de productividad, desempeño, compromiso con la organización; y menores índices de ausentismo y rotación. Para gestionar el *work engagement* se hace uso del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), ya que hace referencia a cómo las características laborales influyen en el bienestar del colaborador. Para esta investigación se consideraron el control laboral y soporte social como recursos laborales, mientras que la carga laboral y el conflicto trabajo – familia como demandas laborales. La presente investigación busca identificar la relación e influencia que existe entre las demandas y recursos laborales mencionados sobre el *work engagement*. Se tomó una muestra de 88 colaboradores de nivel operario de una fábrica con una media de edad de 32.07 años. Los resultados evidencian correlaciones medianas directas entre el *work engagement* con ambos recursos laborales ($r_{(\text{control laboral})} = .40$; $r_{(\text{soporte social})} = .35$). Con respecto a las demandas laborales analizadas, estas no evidencian relación con el *work engagement*.

Palabras clave: Work engagement, control laboral, soporte social, carga laboral, conflicto trabajo-familia

Abstract

One of the main objectives for organizations is to be profitable, so that they can stay competitive in the market. To make this happen, it is necessary that organizations focus their efforts in making sure that their workers have good performances and achieve the expected results. This is the reason why organizations around the world are trying to manage their worker's work engagement, because different studies have shown that work engagement appears as a variable associated with more productivity, performance, commitment to the organization; and less absenteeism and turnover. In order to manage work engagement, the Job Demand – Resources Model (JD-R) is used, which states how some work characteristics have an influence on the worker's satisfaction. For this investigation, job control and social support are considered as job resources; while workload and work – family conflict are considered as job demands. This investigation's objective is to identify the relation and influence these resources and demands have on work engagement. The sample consists of 88 operative workers from a factory with an age mean of 32.07 years old. The results show medium direct relation between work engagement and both job resources ($r_{(\text{job control})} = .40$; $r_{(\text{social support})} = .35$). Both job demands show no signs of relation with work engagement.

Keywords: Work engagement, job control, social support, workload, work-family conflict

Tabla de Contenido

Introducción.....	1
Método.....	7
Participantes.....	7
Medición.....	8
Work Engagement.....	8
Demandas Laborales.....	8
Recursos Laborales.....	9
Procedimiento.....	9
Análisis de datos.....	10
Resultados.....	11
Discusión.....	13
Limitaciones y Recomendaciones.....	17
Referencias Bibliográficas.....	19
Apéndices.....	27
Apéndice A: Escala de Work Engagement (UWES-9).....	27
Apéndice B: Escala JCQ.....	28
Apéndice C: Escala de Carga Laboral.....	29
Apéndice D: Escala de Conflicto Trabajo-Familia.....	30

Introducción

En la actualidad, uno de los principales objetivos de las empresas es ser competitivas en el mercado y obtener ganancias económicas (Greve, 2003). Para poder lograrlo, la mayoría de empresas se concentran en mejorar la eficiencia operacional o las ventas a través de la mejora del rendimiento de sus colaboradores, por lo que han empezado a presentar interés en la gestión humana con la finalidad de alcanzar sus objetivos (Baum, Rowley, Shipilov & Chuang, 2005). A partir de esta gestión, ha sido posible identificar que las personas que presentan mayores niveles de productividad y que son responsables del incremento de ganancias para las organizaciones, tienen elevados niveles de *work engagement* (Shimazu & Schaufeli, 2009). Por tal motivo, las organizaciones están interesadas en investigar y desarrollar estrategias que maximicen estos niveles (Schaufeli & Salanova, 2007). Esto se ve reflejado en la tendencia donde, el *work engagement*, ha tenido un incremento del 62% al 65% a nivel mundial desde el 2014 al 2016 (AON, 2016).

El *work engagement* presenta diversas definiciones, aunque todas muy parecidas entre sí. De este modo podemos identificar al menos tres de ellas. En primer lugar, Khan (1990), quien acuñó este término, hace alusión a cómo los colaboradores emplean y se expresan de manera física, cognitiva y emocional durante el desempeño de sus funciones. Por otro lado, Rich, LePine y Crawford (2010) señalan que el *work engagement* es un estado laboral caracterizado por un completo involucramiento emocional en el rol laboral. Así también, Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) señalan que el *work engagement* es el estado mental positivo relacionado al trabajo y que se caracteriza por: el vigor, relacionado a niveles elevados de energía y resiliencia mental durante el trabajo, las ganas de esforzarse, y la persistencia aún frente a dificultades; la dedicación, caracterizada por el sentido de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío por el trabajo; y la absorción, que consiste en estar completamente concentrado, feliz y completamente inmerso en el trabajo (Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002; Salanova, Bresó & Schaufeli, 2005).

Para efectos de la presente investigación se considerará la definición brindada por Schaufeli et al. (2002) debido a que ha sido aplicada en diversos contextos organizacionales (De Braine & Roodt, 2011; Inoue, Kawakami, Tsuno, Shimazu, Tomioka & Nakanishi, 2013; Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, Kawakami, 2015).

Además, la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), tanto en su versión completa de 17 ítems como para la versión corta de 9 ítems, se ha basado en esta definición para la creación de la escala, y es una de las más utilizadas para medir este constructo (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Inoue et al., 2013).

La importancia del *work engagement* se ha visto reflejada en las diversas investigaciones que se han realizado con este constructo (Bakker & Demerouti, 2007). Entre los resultados que más se han evidenciado se ha podido encontrar que los colaboradores con niveles elevados de *engagement* presentan mayores índices de proactividad, desempeño laboral, satisfacción laboral, compromiso con la organización y productividad; así como menores índices de ausentismo y rotación (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez & Schaufeli, 2003; Shimazu & Schaufeli, 2009; Shimazu, Schaufeli, Kubota & Kawakami, 2012). Además, se considera el *work engagement* una experiencia positiva en sí misma y se relaciona a una buena salud, bajos niveles de depresión, angustia y problemas psicosomáticos (Demerouti, Bakker, Janssen & Schaufeli, 2001a; Schaufeli et al., 2002).

Debido al impacto positivo que tiene el *work engagement*, tanto en el colaborador como en la organización, se han realizado estudios para saber qué variables influyen en este (Christian, Garza & Slaughter, 2011). De esta manera, se ha podido determinar que el *work engagement* se puede ver influido por dos tipos de variables: las personales, como la personalidad, resiliencia, optimismo, entre otros; y las organizacionales, como el liderazgo, el soporte social, el control laboral y demás (Khan, 1990; Macey & Schenider, 2008).

La presente investigación se centrará en estudiar las variables organizacionales bajo el modelo de Demandas y Recursos Laborales (*Job Demands – Resources / JD-R* por sus siglas en inglés), debido a su amplio estudio en la investigación organizacional y dado que considera a las organizaciones como responsables directos de la gestión de demandas y recursos asociados al logro del *engagement* (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001b; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Clausen, Nielsen, Gomes-Carneiro & Borg, 2012). A continuación se profundizará en su comprensión.

El modelo JD-R ha mostrado gran flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos laborales en diversos países, por ejemplo en agricultores sudafricanos, profesores finlandeses, administrativos japoneses, entre otros (Bakker, Van Veldhoven &

Xanthopoulou, 2010; De Braine & Roodt, 2011; Demerouti & Bakker, 2011). Esta flexibilidad de adaptación a diversos contextos laborales ha sido uno de los factores principales de la gran aceptación que ha presentado el modelo en los últimos años, ya que señala que no existen demandas y recursos laborales establecidos, sino que estos varían de acuerdo al trabajo (Bakker & Demerouti, 2013).

Según este modelo, las características del ambiente laboral son las que predicen el bienestar y el *engagement* del colaborador, y pueden dividirse en dos grandes categorías: las demandas laborales y los recursos laborales (Demerouti et al., 2001b; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). La razón para juntar tanto a las demandas como a los recursos laborales en un mismo modelo, se debe a que de esta manera se puede investigar bajo un mismo marco aquellos aspectos, positivos y negativos, que influyen en el ambiente laboral, ya que anteriormente se investigaban estos aspectos por separado brindando conclusiones incompletas (Demerouti et al., 2011b; Bakker & Demerouti, 2013).

Por un lado, las demandas laborales, son aquellos aspectos del trabajo que requieren de un esfuerzo, sea físico y/o psicológico, sostenido en el tiempo, y que a su vez están asociados al desgaste de la persona (Demerouti et al., 2001b). Estas demandas laborales puede ser agentes facilitadores en el logro de *engagement* o por el contrario, ser facilitadores de agotamiento y rechazo hacia el trabajo (Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2007). Esto se debe a que aquellos colaboradores con altas demandas laborales y escasos recursos son más propensos a sentirse abrumados por el trabajo, en cambio, aquellos con altos recursos laborales experimentarán mayores niveles de *work engagement* (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006).

Como se mencionó anteriormente, no existen demandas laborales preestablecidas, dada la heterogeneidad existente entre cada lugar de trabajo, es por eso que esta investigación considerará la carga laboral y el conflicto trabajo-familia como demandas laborales asociadas al *engagement*, dado el impacto que presentan en el desgaste físico y mental de los colaboradores (Peng, Wong & Che, 2010).

En primer lugar, la carga laboral se define como la cantidad de trabajo físico y/o mental que realiza una persona durante su jornada laboral y, dependiendo del tipo de trabajo, esta carga puede tener predominancia en el aspecto físico o mental (Sanders & McCormick, 1993). Asimismo, cuando la carga laboral excede las habilidades y recursos

de un colaborador ocurre lo que se denomina como sobrecarga laboral (Veloutsou & Panigyrakis, 2004). Entre los resultados relacionados a la alta carga laboral, se encuentran: el estrés, la baja motivación laboral, el agotamiento, intención de rotación, y un bajo nivel de *engagement* (Jex, 2000; Jin-Anh & Robert, 2008).

En segundo lugar, el conflicto trabajo-familia es definido como una forma de conflicto donde, tanto la presión del trabajo como de la familia son mutuamente incompatibles en algunos aspectos (Greenhaus & Beutell, 1985). En ese sentido, diversos estudios han evidenciado la relación directa que existe entre el conflicto trabajo-familia con la tensión psicológica y el incremento del agotamiento emocional, los cuales están relacionados a bajos niveles de *work engagement* (Bridger, Brasher, Dew & Kilminster, 2008; Hall, Dollard, Tuckey, Winefield & Thompson, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004).

Así como las demandas laborales previamente descritas tienen un impacto en el *work engagement* manifestado en los trabajadores, los recursos laborales también presentan un impacto significativo. Se entiende por recursos laborales, a aquellos aspectos del trabajo que reducen las demandas laborales y sus costos, ayudan a alcanzar metas laborales y estimulan el crecimiento personal, aprendizaje y el desarrollo (Schaufeli & Bakker, 2004). Es así que los recursos laborales ayudan a crear un ambiente seguro para los colaboradores, pueden actuar como motivadores internos o externos y son capaces de predecir la motivación laboral, la satisfacción en el trabajo y el *work engagement* (May, Gibson & Harter, 2004; Huynh, Xanthopoulou & Winefield, 2014; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Esta investigación considerará investigar como recursos laborales el control laboral y el soporte social laboral, debido a que son dos de los recursos laborales más investigados, ya que estudian aspectos individuales y sociales en el trabajo (Gorgievski, Halbesleben & Bakker, 2011; Tims, Bakker & Derks, 2012).

En primer lugar, el control laboral se refiere a tener el poder para tomar decisiones relacionadas al trabajo, dichas decisiones involucran cómo y cuándo se deben ejecutar las actividades (Breugh, 1985). Diversos estudios señalan que el control laboral puede tener un efecto directo sobre las actitudes laborales, salud, bienestar y *engagement* (Lindorfs, Meretoja, Toyry, Luukkonen, Elovainio & Leino 2007, Main, 2011; Bal Tastan, 2014). Asimismo, presentar niveles elevados de control laboral previene la insatisfacción laboral y aumenta el compromiso organizacional (Johnson et al., 1995; Jalonen, Virtanen,

Vahtera, Elovainio & Kivimaki, 2006). Además, ha sido relacionado con el desempeño laboral y la habilidad para aprender (Bond & Flaxman, 2006).

En segundo lugar, el soporte social laboral se define como las adecuadas interacciones en el trabajo, por ejemplo brindar ayuda directa, proveer información, consejos y soporte emocional (House, 1981; Karasek & Theorell, 1990). La relevancia de este recurso laboral se sustenta en evidencia empírica, donde se señala que el soporte social laboral satisface necesidades psicológicas básicas (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008). Además, puede ayudar a generar e implementar nuevas ideas para resolver problemas que se presentan en la organización (Karasek & Theorell, 1990). Asimismo, estudios donde se ha hecho uso del soporte social laboral para resolver problemas han evidenciado que los colaboradores se benefician incrementando su bienestar, aprendizaje, creatividad e innovación (Daniels, Beesley, Wimalasiri & Cheyne, 2013; Daniels, Boocock, Glover, Hartley & Holland, 2009).

De esta manera se puede apreciar la importancia que presenta el *work engagement* para las organizaciones, ya que es capaz de predecir un gran número de variables que impactan directamente en la organización, como el desempeño, el compromiso, actitudes positivas frente al trabajo, entre otros (Sonnentag, 2003; Bakker, 2009; Shimazu & Schaufeli, 2009; Shimazu et al., 2012). Sin embargo, para poder gestionar el *work engagement* es necesario conocer y trabajar sobre una serie de variables que se conocen como recursos laborales y demandas laborales, las cuales forman parte del modelo JD-R (Demerouti et al., 2001b).

El estudio del modelo JD-R en el Perú presenta una investigación cuyos resultados son similares a los expuestos previamente (Moreno, Corso, Sanz-Vergel, Rodríguez & Boada, 2010). La aplicación de este modelo en nuestro país, fue realizado en un grupo de docentes de colegios privados, utilizando como recursos laborales supervisión y condición organizacional, mientras que como demandas laborales se enfocó en el estrés de rol y la rigidez organizacional (Moreno et al., 2010). Los resultados encontrados siguieron la misma línea teórica, donde los recursos laborales se relacionan positivamente con el *work engagement*, mientras que las demandas laborales lo hacen de manera negativa (Demerouti et al., 2001b). No fue posible identificar más estudios que contemplen el uso de recursos y demandas laborales en relación al *engagement* en Perú.

Finalment, a pesar de la gran aceptación que ha recibido este modelo en diversos países, en Perú no hay muchas investigaciones relacionadas (Moreno et al., 2010). Por tal motivo, esta investigación tiene como finalidad identificar los niveles del *work engagement*, control laboral, soporte social, carga laboral y conflicto trabajo-familia; así como la relación que presenta el *work engagement* con las demás variables en una muestra de colaboradores operarios de una fábrica.



Método

La muestra fue tomada en una fábrica de grifería que se encuentra localizada en una zona industrial fuera de Lima Metropolitana y se dedica a fabricar productos de grifería y sanitarios. Debido a que se trabaja con hornos para el moldeamiento de la cerámica, no hay momento de descanso, por lo que el personal operario está trabajando las 24 horas del día en turnos rotativos, siendo este el núcleo del negocio. Además, el acceso a la fábrica es a través de un transporte gratuito que pasa tres veces al día, una vez por turno, por lo que si se pierde este transporte el colaborador deberá ir a la fábrica por sus propios medios. Para el trabajo con la cerámica, es necesario que los colaboradores cuenten con habilidades de artesanía para que puedan manipular los elementos. Finalmente, las condiciones de trabajo para el personal operario implican que deban soportar altas temperaturas, estar permanentemente cubiertos en cerámica y trabajar en lugares con poca ventilación.

Participantes

Se encuestaron a 129 colaboradores, pero debido a que algunos no cumplían con el criterio de inclusión, la muestra final se redujo a 88 colaboradores (88.6% masculino), cuyas edades varían entre 19 y 57 años ($M = 32.07$; $DE = 7.40$). Según el tiempo de trabajo que tienen en la organización, el 26.1% señala que tiene entre seis meses y un año, el 23.9% entre un año y tres años, el 13.6% entre tres años y cinco años, y el 36.4% más de cinco años.

Asimismo, se preguntó acerca de las personas con las que viven, es así que el 6.8% menciona vivir solo, el 52.3% con familia nuclear (pareja y/o hijos), y el 40.9% con familia extendida (padres, tíos, sobrinos, primos, abuelos).

Como criterio de inclusión se consideró que los colaboradores tengan más de seis meses laborando en la fábrica y que ocupen puestos operativos. Asimismo, se les brindó un consentimiento informado señalando los objetivos del estudio y asegurando el anonimato de las respuestas; así como el carácter voluntario de la participación y que nadie estaba obligado a responder si no lo deseaba.

Medición

Se hizo uso de una ficha de datos para recabar información personal como sexo, edad, tiempo de trabajo y con quienes vive, con la finalidad de identificar a la muestra del estudio.

Work Engagement

Para medir el *work engagement* se utilizó el UWES-9 diseñada por Schaufeli y Bakker (2003), cuenta con 9 ítems y las opciones de respuesta están en escala Likert, desde 0 (Ninguna vez) hasta 6 (Todos los días). Los ítems se agrupan según las tres dimensiones del *work engagement*: vigor ($\alpha = .77$), dedicación ($\alpha = .85$) y absorción ($\alpha = .78$). De igual manera, en el contexto peruano se ha podido apreciar resultados similares en un estudio llevado a cabo por Flores, Fernández, Juárez, Merino y Guimet (2015), donde el vigor ($\alpha = .77$), la dedicación ($\alpha = .74$) y la absorción ($\alpha = .61$) presentan propiedades psicométricas adecuadas. Además, en esta muestra el vigor ($\alpha = .73$), la dedicación ($\alpha = .81$) y la absorción ($\alpha = .74$) presentan resultados similares.

Demandas Laborales

Para medir la demanda laboral conflicto trabajo-familia se hizo uso de la Escala de Conflicto Trabajo-Familia diseñada por Netemeyer, Boles y McMurrian (1996), que cuenta con 5 ítems, y opciones de respuesta en escala Likert de 7 puntos, desde “completamente en desacuerdo” hasta “completamente de acuerdo”. Entre los ítems planteados se encuentran “El tiempo que consume mi trabajo hace sea difícil cumplir con mis responsabilidades familiares” y “Debido a deberes laborales debo cambiar mis planes de actividades familiares”. Esta escala cuenta con un alfa de Cronbach ($\alpha = .89$) elevado. Aunque no se ha realizado una validación de esta escala en el contexto peruano, en la muestra estudiada se evidencia un alfa de Cronbach ($\alpha = .88$) elevado, similar al estudio original.

Para medir la segunda demanda, carga laboral, se hizo uso de la Escala de Carga Laboral diseñada por Yeh (2015), la cual cuenta con 4 ítems y respuestas en escala Likert que van desde 1 (Nunca) hasta 5 (Siempre). Los ítems planteados buscan recolectar información acerca de cómo los colaboradores perciben la carga en su trabajo con preguntas como “¿Qué tan seguido regresas del trabajo exhausto?”. Esta escala presenta

un alfa de Cronbach adecuado ($\alpha = .66$). En esta muestra, el alfa de Cronbach también presenta un nivel adecuado ($\alpha = .73$).

Recursos Laborales

Para medir los recursos laborales se hizo uso de las sub dimensiones Control Laboral (8 ítems) y Soporte Social (7 ítems) del *Job Content Questionnaire* (Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bonges & Amick, 1998). Las respuestas se presentan en escala Likert de 4 opciones, desde 1 “Totalmente en desacuerdo” hasta 4 “Totalmente de acuerdo”.

La sub dimensión Control Laboral evalúa aspectos relacionados a la autonomía y el uso de habilidades en el trabajo, por ejemplo: “Tengo mucha influencia en lo que ocurre en mi trabajo” o “Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mí mismo”. Por otro lado, la sub dimensión Soporte Social evalúa tanto el apoyo social del jefe como el de los compañeros, por ejemplo: “Mi jefe presta atención a lo que digo” o “Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo”.

Asimismo, esta escala ha sido validada en España por Escribá-Agüir, Más Pons y Flores (2001), presentando propiedades psicométricas adecuadas con alfa de Cronbach de .74 y .88 para Control Laboral y Soporte Social respectivamente. Además, se hizo uso de esta escala en una investigación a lo largo de seis países latinoamericanos, incluyendo Perú, donde también se pudo evidenciar propiedades psicométricas adecuadas con un alfa de Cronbach de .63 y .85 para las sub dimensiones Control Laboral y Soporte Social respectivamente (Juárez, Vera, Merino, Gómez, Feldman & Henández, 2014). En este estudio, las propiedades psicométricas de esta evaluación también presentan un nivel adecuado en las sub dimensiones Control Laboral y Soporte Social ($\alpha = .84$ y $\alpha = .84$ respectivamente).

Procedimiento

Para la presente investigación se tradujeron las escalas de las demandas laborales en coordinación con un experto. Una vez que se contó con todas las escalas traducidas se realizó un estudio piloto con 10 personas, con la finalidad de evaluar la facilidad de comprensión de las escalas, y poder corregirlas en base a la información recopilada.

Para la aplicación de los cuestionarios se contactó al área de Recursos Humanos de la organización y se solicitó permiso para llevar a cabo la aplicación. Una vez concedido, se procedió a revisar en coordinación con la Responsable de Clima y Cultura Organizacional la encuesta, para verificar que sea adecuada para la muestra. De esta manera se ajustó el lenguaje para la comprensión de los participantes. Luego, se solicitó agendar los días de evaluación a los colaboradores según su disponibilidad.

La aplicación se realizó de manera presencial en un solo día, se agruparon a los colaboradores para explicar detalladamente las consignas y poder responder a las preguntas. De esta manera, se buscó evitar errores o confusión sobre lo que la muestra debía realizar.

Análisis de datos

Los datos recopilados se analizaron mediante el programa estadístico SPSS v.21, para lo cual se hizo primero el cálculo de la confiabilidad de las escalas utilizadas. Asimismo, se obtuvieron estadísticos descriptivos de todas las escalas y se evaluó la distribución normal de estas. Según esta distribución se realizaron correlaciones Spearman para analizar la relación entre las demandas y recursos laborales con el *work engagement*.

Resultados

Según los descriptivos, considerando los puntajes mínimos y máximos obtenidos, el *Work Engagement* presenta una media de 4.78 ($DE = 1.12$), el Control Laboral de 3.07 ($DE = 0.60$), el Soporte Social de 2.78 ($DE = 0.67$), la Carga Laboral de 3.44 ($DE = 0.84$) y el Conflicto Trabajo-Familia de 3.98 ($DE = 1.58$) (ver Tabla 1).

Tabla 1

Tabla de Datos Descriptivos de las Variables (n = 88)

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Work Engagement	1	6	4.78	1.12
Control Laboral	1	4	3.07	0.60
Soporte Social	1	4	2.78	0.67
Carga Laboral	1	5	3.44	0.84
Conflicto Trabajo-Familia	1	7	3.98	1.58

Como se observa todas las puntuaciones están por encima del punto medio de las evaluaciones, especialmente para los casos de *Work Engagement* y Control Laboral. Por otro lado, si bien Soporte Social, Carga Laboral y Conflicto Trabajo-Familia también están por encima del punto medio, sus puntuaciones promedio se encuentran más cercanas a este.

Según la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov todas las variables presentan distribuciones no paramétricas ($p < .041$). Con estos datos se obtuvieron los resultados de correlación de Spearman (ver Tabla 2).

Tabla 2

Consistencia Interna (α de Cronbach en la diagonal) y Correlación Spearman entre las variables (n = 88)

	1	2	3	4	5
1. Work Engagement	(.89)				
2. Control Laboral	.40**	(.84)			
3. Soporte Social	.35**	.41**	(.84)		
4. Carga Laboral	-.20	-.16	-.14	(.73)	
5. Conflicto Trabajo-Familia	-.19	-.22*	-.05	.44**	(.88)

Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$

El *Work Engagement* presenta correlaciones significativas directas y medianas con los Recursos Laborales: Control Laboral y Soporte Social. Por otro lado, para las

Demandas Laborales: Carga Laboral y Conflicto Trabajo-Familia, el *Work Engagement* no presenta correlaciones significativas.

Se evidencia una relación significativa directa y mediana entre los recursos laborales Control Laboral y Soporte Social ($r = .41$; $p = .00$) por un lado, y entre las demandas laborales Carga Laboral y Conflicto Trabajo-Familia ($r = .44$; $p = .00$) por otro lado.



Discusión

Esta investigación tuvo como finalidad identificar los niveles del *work engagement*, control laboral, soporte social, carga laboral y conflicto trabajo-familia; así como la relación que presenta el *work engagement* con las demás variables en una muestra de colaboradores operarios de una fábrica.

El nivel de *Work Engagement* que presenta la muestra es elevado, lo cual daría indicios de que los colaboradores de esta muestra, quienes ocupan puestos de nivel jerárquico operativo, se sienten involucrados con su trabajo, llenos de energía y dedicación. Estos resultados parecen diferir con lo propuesto por Salanova y Schaufeli (2004), quienes señalan que serían los colaboradores con puestos de altos niveles jerárquicos quienes presentan mayores niveles de *work engagement* debido a la importancia de sus funciones. Del mismo modo, Rainieri (2007) señala que los puestos con mayores niveles jerárquicos suelen tener tareas más significativas que puestos de niveles bajos como los de limpieza o recepción, ya que tienen mayor involucramiento con el objetivo de la empresa.

No obstante, contrario a lo que la literatura señala, en este estudio los colaboradores de nivel operativo presentan niveles elevados de *work engagement*, lo que hace suponer que no es el nivel jerárquico el que lo determina, sino la relevancia del puesto para el logro de objetivos organizacionales. En esta investigación, los colaboradores de nivel operativo son los encargados de realizar las funciones para manufacturar los productos que vende la organización, siendo así una labor clave para el crecimiento de la misma. Esto se sustenta desde la Psicología Organizacional Positiva, que señala que los niveles de *engagement* serán más elevados cuando se realiza una función que presente retos, sea relevante para la organización y cuente con el afecto de quienes la realizan (Salanova, Martínez & Llorens, 2005). Del mismo modo, resultados similares fueron mencionados por Zanenga (2016), quien evidenció que en la actualidad no había diferencias significativas en los niveles de *work engagement* entre niveles jerárquicos altos y bajos, ya que cada vez es mayor la tendencia donde las organizaciones buscan que sus colaboradores se sientan *engaged* y presenten mejores resultados en su desempeño a nivel general.

Respecto a los recursos laborales abordados en la presente investigación, se puede observar que tanto Control Laboral como Soporte Social presentan niveles por encima

del punto medio (3.07 y 2.78, respectivamente). En primer lugar, los niveles elevados de Control Laboral en esta organización implica que los trabajadores tienen la suficiente autonomía para realizar sus funciones (Breugh, 1985). Este resultado es congruente con las características organizacionales de la organización participante, dado que los colaboradores evaluados requieren habilidades de artesanía para poder producir los productos que la organización comercializa, por lo que es necesario que puedan hacer uso de sus habilidades libremente para poder cumplir con sus funciones. En ese sentido, estudios previos señalan que las labores que requieran hacer uso de habilidades artesanales son más propensas a tener mayor control sobre la tarea en sí, ya que esta presenta oportunidades para ejercitar la iniciativa y la autonomía (Kohn, 1976; Wright, Saylor, Gilman & Camp, 1997). Esto evidencia que existen tipos de trabajo que, por su misma naturaleza, promueven el control laboral en sus colaboradores para que puedan realizar sus actividades de manera autónoma. Asimismo, este resultado es relevante para que los colaboradores puedan hacer uso de su creatividad y lograr mejores resultados en la producción (Daniels, Beesley, Wimalasiri & Cheyne, 2013).

En el caso del soporte social, el puntaje indica que los colaboradores perciben apoyo por parte de sus compañeros y jefes, así como que son retroalimentados según las funciones que realizan (House, 1981; Karasek & Theorell, 1990). En este caso, es posible identificar a un equipo de trabajo cuya labor no demanda una continua interacción entre sus miembros, por lo que no resulta extraño que los niveles no sean muy elevados. No obstante, el hecho que los colaboradores perciban que hay apoyo entre ellos indica que estos se sienten parte de un grupo unido y que se ayudan entre ellos cuando lo necesitan, siendo esta una necesidad psicológica básica (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008). En este sentido, el soporte social en estos colaboradores se presenta en momentos libres o al finalizar algún producto, razón por la cual pueden pasar largas horas sin la necesidad de comunicarse, ya que no es necesario que esta necesidad psicológica básica sea satisfecha constantemente (Chiavenato, 2000).

Para las demandas laborales, también se pueden apreciar niveles por encima del punto medio tanto para Carga Laboral como para Conflicto Trabajo-Familia (3.44 y 3.98 respectivamente). Los niveles presentados respecto a la percepción de la carga laboral indican que los colaboradores consideran que el trabajo que realizan es demandante y agotador, pero que no es excesivo y puede ser manejable. Esto no debe resultar extraño, ya que si bien realizan labores como artesanos para fabricar los productos, dentro de la

organización ocupan puestos de niveles bajos como operarios, pero cuentan con las habilidades para poder realizar sus funciones adecuadamente. Es así que, los puntos que elevan los niveles de carga laboral se deben en gran parte a factores laborales como las condiciones del empleo y el diseño de los puestos, que hacen referencia a las largas jornadas laborales o a condiciones agotadoras como trabajar en ambientes cuyas temperaturas son elevadas (Roozeboom, Houtman & Van den Bossche, 2008).

En el caso de conflicto trabajo-familia, el puntaje sugiere que los colaboradores perciben que esta demanda se encuentra por encima del punto medio, pero que no implica conflictos excesivos, sino que pueden ser manejables. Esta información es relevante, ya que la mayoría de colaboradores (93.2%) vive acompañado, lo cual podría sugerir que hay mayor probabilidad que se presenten dichos conflictos. No obstante, los resultados encontrados indicarían que en esta muestra, los colaboradores pueden manejar adecuadamente este conflicto. En ese sentido, los colaboradores estarían menos propensos a agotarse emocionalmente, presentar tensión psicológica y tener intención de renunciar a la organización (Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996; Hall, Dollard, Tuckey, Winefield & Thompson, 2010).

Respecto a los resultados correlacionales encontrados en el presente estudio, se identificaron relaciones directas, medianas y significativas entre los recursos laborales Control Laboral y Soporte Social con el *Work Engagement*, lo que significa que a mayores niveles de estos recursos laborales los niveles de *Work Engagement* también serán mayores. Estos resultados son congruentes con la literatura en diversas investigaciones (Borrego, 2016; Bakker et al., 2007). A continuación, se describirán y discutirán los resultados obtenidos para cada uno de los recursos laborales abordados.

Los resultados para el caso de Control Laboral evidencian que los colaboradores que tienen mayor autonomía en sus labores también presentan niveles más altos de *engagement*. Cuando la necesidad de autonomía de un colaborador no se satisface adecuadamente se refleja en mayores niveles de estrés, irritabilidad, intención de renuncia, ausentismo, así como menores niveles de *engagement*, desempeño y productividad (Deci & Ryan, 2000; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Nahrgang, Morgenson & Hofmann, 2011). En este caso, se considera que los colaboradores hacen uso de sus propias habilidades para realizar sus funciones, lo cual a su vez hace que generen un vínculo emocional con los productos finales y la labor en general (Luthans, 2002). De esta manera, los colaboradores perciben que aquello que realizan tiene mayor importancia, por lo que

buscan involucrarse con sus actividades. Del mismo modo, Salanova, Agut y Peiró (2005) encontraron resultados similares al de esta investigación, donde este recurso laboral está relacionado positivamente con el *work engagement*.

Los resultados encontrados para el caso de Soporte Social señalan que los colaboradores que perciben mayores niveles de soporte social, dada la interacción, atención y retroalimentación prestadas por parte de sus jefes o compañeros, evidenciarán niveles más elevados de *work engagement*. Esto es congruente con lo señalado por Li, Zhong, Chen, Xie y Mao (2014), ya que los colaboradores pueden realizar sus labores y corregir errores gracias a la retroalimentación y el apoyo que reciben; en ese sentido, los colaboradores de la muestra estudiada se sienten parte de un grupo de trabajo y por lo que buscarán cumplir con la expectativa de este. Asimismo, las interacciones frecuentes, tanto con otros trabajadores como con los jefes, se convierten en un depósito de recursos emocionales y conductuales, facilitando el desarrollo de competencias y la retroalimentación sobre el desempeño, lo cual facilita que los colaboradores busquen estar más involucrados con sus funciones (Arias & Justo, 2013).

En cuanto a las relaciones entre las demandas laborales Carga Laboral y Conflicto Trabajo-Familia con el *Work Engagement* se aprecia que estas no son significativas. Estos resultados no resultan extraños, ya que las demandas laborales estarían asociadas al cansancio y poca energía, y no necesariamente al logro de *engagement* (Demerouti et al., 2001b; Schaufeli & Bakker, 2004).

Asimismo, se puede considerar una falta de relación en este caso debido a que tanto la Carga Laboral como el Conflicto Trabajo-Familia son demandas que suelen estar presentes en la mayoría de organizaciones, por lo que, a menos que sus niveles no sean considerablemente elevados, los colaboradores consideran que es algo natural y parte del trabajo (Thomas & Ganster, 1995). Esto se debe a que los colaboradores, especialmente los que están en niveles jerárquicos bajos como los de esta muestra, consideran que es necesario y normal realizar “sacrificios” para poder ganar dinero y mantener a sus familias, siendo la mayoría el sustento del hogar y considerando que el 93.2% vive acompañado (Rothbard, 2001). De esta manera, los colaboradores siguen realizando sus funciones independientemente de estas demandas, razón por la cual no presentan relación con los niveles de *Work Engagement*.

Finalmente, en esta investigación existen evidencias estadísticas que señalan la relación que existe entre el *work engagement* con el control laboral y el soporte social. Dicha relación es congruente con investigaciones previas, las cuales señalan la relación positiva que presenta el *work engagement* con los recursos laborales (May, Gibson & Harter, 2004; Huynh, Xanthopoulou & Winefield, 2014). Por otro lado, cabe resaltar que a pesar de la falta de correlación entre el *work engagement* con las demandas laborales estudiadas en esta muestra, no se considera recomendable dejar estas variables de lado, ya que existe evidencia en estudios previos que estas variables guardan relación con la satisfacción, motivación y otros aspectos relevantes en las organizaciones (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2013).

Limitaciones y Recomendaciones

Entre las limitaciones del estudio se puede mencionar la deseabilidad social al momento de responder las evaluaciones, reflejando puntuaciones más elevadas en *Work Engagement* de lo que realmente podría ser. Esto puede ser debido a que se trata de un tema sensible para los colaboradores (Inoue et al., 2013), y que a pesar que se les asegura el anonimato de la investigación, estos pueden tener prejuicios y temores de despido en caso no respondan con niveles más elevados de lo que en realidad están.

Asimismo, debe considerarse el pequeño número de la muestra, la cual incluso tuvo que ser disminuida en 41 participantes debido a que no cumplían con el criterio de inclusión. También, se debe tener en cuenta, que muchos participantes de la muestra carecían de estudios secundarios, por lo que la comprensión de los ítems se vio perjudicado en algunos casos. Frente a esta situación, el investigador tuvo que explicar el significado de algunos ítems para que puedan ser completados satisfactoriamente por los colaboradores.

Se recomienda para futuros estudios que, debido a la falta de investigaciones de este tema, se corroboren los resultados encontrados en muestras de características similares. Además, se debe considerar hacer comparaciones entre diversos niveles jerárquicos para comprender mejor el *work engagement* y cómo varía según la jerarquía que posea el colaborador. Asimismo, para que los resultados sean más específicos, se recomienda que las organizaciones tengan conocimiento sobre sus recursos y demandas

laborales específicas, y trabajar en base a estos para tener una mayor comprensión de cómo estas se relacionan e impactan en el *work engagement*.

Finalmente, se recomienda que las áreas de recursos humanos de las organizaciones tengan la responsabilidad de trabajar en conjunto con todas las áreas de la organización para armar planes estratégicos que busquen mantener a sus colaboradores *engaged*, con la finalidad de mejorar su desempeño (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012; Benítez, 2014).



Referencias Bibliográficas

- AON. (2016). *2016 trends in global employee engagement*. Recuperado de: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2016-Employee-Engagement-Trends-Infographic.pdf>
- Arias, W., & Justo, O. (2013). Satisfacción laboral en trabajadores de dos tiendas por departamento: Un estudio comparativo. *Ciencia & Trabajo*, *15*(47), 15 – 28.
- Bakker, A. (2009). Building Engagement In The Workplace. En: R.J. Burke & C.L. Cooper (eds.), *The Peak Performing Organization*. Oxford: Routledge, 50 – 72.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State Of The Art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*, 309 – 328.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*, 107 – 115.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, *43*, 83 – 104.
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, *99*, 274 – 284.
- 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.
- Bal Tastan, S. (2014). The theoretical implications of Job Demands – Resources Model: A research study on the relations of Job Demands, Supervisor Support and Job Autonomy with Work Engagement. *Ataturk University Journal of Economics and Administrative Sciences*, *28*(4), 149 – 192.
- Baum, J.A.C., Rowley, T.J., Shipilov, A., & Chuang, Y. (2005). Dancing with strangers: Aspiration performance and the search for underwriting syndicate partners. *Administrative Science Quarterly*, *50*, 536 – 575.
- Benítez, R. (2014). *Factores determinantes del compromiso por el trabajo o work engagement. El caso de la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual – ASPROMANIS*. [Tesis de licenciatura]. Universidad de Málaga, Málaga, España.

- Bond, F., & Flaxman, P. (2006). The ability of psychological flexibility and job control to predict learning, job performance, and mental health. *Journal of Organizational Behavior Management, 26*, 113 – 130.
- Borrego, Y. (2016). *El engagement en el trabajo: Antecedentes y resultados organizacionales*. [Tesis de doctorado]. Universidad de Huelva, Huelva, España.
- Breaugh, J. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38*, 551 – 570.
- Bridger, R., Brasher, K., Dew, A., & Kilminster, S. (2008). Occupational stress and strain in the Royal Navy 2007. *Occupational Medicine, 58*(8), 534 – 539.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89 – 136.
- Clausen, T., Nielsen, K., Gomes-Carneiro, I., & Borg, V. (2012). Job demands, job resources and long-term sickness absence in the Danish eldercare services: A prospective analysis of register-based outcomes. *Journal of Advanced Nursing, 68*, 127 – 136.
- Daniels, K., Beesley, N., Wimalasiri, V., & Cheyne, A. (2013). Problem solving and well-being: Exploring the instrumental role of job control and social support. *Journal of Management, 39*, 1016 – 1043.
- Daniels, K., Boocock, G., Glover, J., Hartley, R., & Holland, J. (2009). An experience sampling study of learning, affect, and the Demands Control Support model. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1003 – 1017.
- 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., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human need and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227 – 268.
- 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.
- Escribá-Agüir, V., Más Pons, R., & Flores, E. (2001). Validación del Job Content Questionnaire en personal de enfermería hospitalario. *Gaceta Sanitaria*, 15(2), 142 – 149.
- 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.
- Gorgievski, M., Halbesleben, J., & Bakker, A. (2011). Expanding the boundaries of psychological resource theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 1 – 7.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76 – 88.
- Greve, H. (2003). *Organizational learning from performance feedback*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hakanen, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495 – 513.
- Hall, G., Dollard, M., Tuckey, M., Winefield, A., & Thompson, B. (2010). Job demands, work-family conflict, and emotional exhaustion in police officers: A longitudinal test of competing theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 237 – 250.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: McGraw Hill.
- House, J. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Huynh, J., Xanthopoulou, D., & Winefield, A. (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.
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Job demands, job resources, and work engagement of Japanese employees: a prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86, 441 – 449.

- Jalonen, P., Virtanen, M., Vahtera, J., Elovainio, M., & Kivimaki, M. (2006). Predictors of sustained organisational commitment among nurses with temporary job contracts. *Journal of Nursing Administration*, 36(5), 268 – 276.
- Jex, S. (2000). Claridad y sobrecarga de roles asignados. En: OIT (2000). *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo: Factores psicosociales y de organización*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Jin-Anh, C. y Robert, S. (2008). Workplace support, role overload, and job satisfaction of direct care workers in assisted living. *Journal of Health and Social Behavior*, 49, 208 – 222.
- Johnson, J., Hall, E., Ford, D., Mead, L., Levine, D., Wang, N., & Klag, M. (1995). The psychosocial work environment of physicians. The impact of demands and resources on job dissatisfaction and psychiatric distress in a longitudinal study of Johns Hopkins Medical School graduates. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 37(9), 1151 – 1159.
- Juárez, A., Vera, A., Merino, C., Gómez, V., Feldman, L., & Hernández, E. (2014). Demanda/Control y la salud mental en profesionales de la salud: Un estudio en seis países latinoamericanos. *Información Psicológica*, 108, 2 – 18.
- 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, 322 – 355.
- Khan, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692 – 724.
- Kohn, M. (1976). Occupational structure and alienation. *American Journal of Sociology*, 82, 111 – 130.
- Li, L., Zhong, J., Chen, Y., Xie, Y., & Mao, S. (2014). Moderating effects of proactive personality on factors influencing Work Engagement based on the Job Demands – Resources Model. *Social Behavior and Personality*, 42(1), 7 – 16.
- Lindorfs, P., Meretoja, O., Toyry, S., Luukkonen, R., Elovainio, M., & Leino, T. (2007). Job satisfaction, work ability and life satisfaction among Finnish anaesthesiologists. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, 51(7), 815 – 822.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strength. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 57 – 72.

- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3 – 30.
- Main, K. (2011). *Job demands and job resources as antecedents of work engagement among school educators in Pietermaritzburg, Kwazulu-Natal*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad de Kwazulu-Natal, Kwazulu-Natal, Sudáfrica.
- May, D., Gibson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11 – 37.
- Moreno, B., Corso, S., Sanz-Vergel, A., Rodríguez, A., & Boada, M. (2010). El “burnout” y el “engagement” en profesores de Perú. Aplicación del modelo de demandas-recursos laborales. *Ansiedad y Estrés, 16*(2-3), 293 – 307.
- Nahrgang, J., Morgenson, F., & Hofmann, D. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*, 71 – 94.
- Netemeyer, R., Boles, J., & McMurray, R. (1996). Development and validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400 – 410.
- Peng, K., Wong, C., & Che, H. (2010). The missing link between emotional demands and exhaustion. *Journal of Managerial Psychology, 25*, 777 – 798
- Rainieri, A. (2007). Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: Similitud con culturas individualistas. *Estudios de Administración, 14*(2), 1-42. Recuperado de http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection_files/E_A_2007_Vol14_N2_Rainieri.pdf.
- Rich, B., LePine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617 – 635.
- Roozeboom, M. B., Houtman, I., & Van den Bossche, S. (2008). Monitoring Psychosocial Risks at work. I. En: S.Leka & T. Cox (Eds.), *The European Framework for psychosocial Risk management: PRIMA-EF*. Nottingham: I-WHO, pp. 17 – 36.
- Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly, 46*, 655 – 684.

- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1217 – 1227.
- Salanova, M., Bresó, E. & Schaufeli, W. (2005). Hacia un modelo espiral de la autoeficacia en el estudio del burnout y Engagement. *Ansiedad y Estrés, 11*, 215 – 223.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I., & Schaufeli, W. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups an experimental study. *Small Group Research, 34*(1), 43 – 73.
- Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En: F. Palací (coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, pp. 349 – 376.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros, 261*, 109 – 138.
- Sanders, M., & McCormick, E. (1993). *Human Factors in Engineering and Design*. Nueva York: McGraw Hill.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293 – 315.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701 – 716.
- Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*(5), 464 – 481.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. En: S. Gilliland, D. Steiner & D. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.

- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71 – 92.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47, 495 – 502.
- 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.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine* 22, 18 – 23.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518 – 528.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173 – 186.
- Thomas, L., & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6 – 15.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106 – 112.
- 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, 277 – 294.
- Veloutsou, C., & Panigyrakis, G. (2004). Consumer brand manager' job stress, job satisfaction, perceived performance and intention to leave. *Journal of Marketing Management*, 20, 105 – 131.
- Wright, K., Saylor, W., Gilman, E., & Camp, S. (1997). Job control and occupational outcomes among prison workers. *Justice Quarterly*, 14(3), 525 – 546.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121 – 141.

Yeh, H. (2015). Job demands, job resources, and job satisfaction in East Asia. *Social Indicators Research Journal*, 121, 47 – 60.

Zanenga, L. (2016). *Engagement organizacional, análisis desde una perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva*. [Tesis de Grado]. Universidad de Palermo, Argentina.



Apéndices

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

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

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes al menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

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

Apéndice B: Escala JCQ

A continuación se le presentarán algunas afirmaciones respecto a su contexto laboral. Por favor léalas cuidadosamente y responda según la siguiente escala.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	2	3	4

	1	2	3	4
1. Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas				
2. Mi trabajo necesita un nivel elevado de calificación				
3. En mi trabajo debo ser creativo				
4. Tengo libertad de decidir cómo hacer mi trabajo				
5. Mi trabajo me permite tomar decisiones en forma autónoma				
6. En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes				
7. Tengo influencia sobre cómo ocurren las cosas en mi trabajo				
8. En el trabajo tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades personales				
9. Mi jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores que están bajo su supervisión				
10. Mi jefe facilita la realización del trabajo				
11. Mi jefe consigue que la gente trabaje unida				
12. Las personas con las que trabajo están calificadas para las tareas que realizan				
13. Las personas con las que trabajo son amistosas				
14. Las personas con las que trabajo se apoyan mutuamente para trabajar juntas				
15. Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo				

Apéndice C: Escala de Carga Laboral

A continuación se le presentarán algunas afirmaciones respecto a su contexto laboral. Por favor léalas cuidadosamente y responda según la siguiente escala.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Qué tan seguido regresas del trabajo exhausto					
2. Qué tan seguido debe realizar labores físicas pesadas					
3. Qué tan seguido encuentras tu trabajo estresante					
4. Qué tan seguido trabajas en condiciones peligrosas					



Apéndice D: Escala de Conflicto Trabajo-Familia

A continuación se le presentarán algunas afirmaciones respecto a su contexto laboral. Por favor léalas cuidadosamente y responda según la siguiente escala.

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Las demandas de mi trabajo interfieren con mi hogar y mi vida familiar							
2. El tiempo que consume mi trabajo hace que sea difícil cumplir con mis responsabilidades familiares							
3. Las cosas que quiero hacer en casa no se hacen debido a las demandas que el trabajo me exige							
4. Mi trabajo me agota lo que hace difícil que cumpla con mis deberes familiares							
5. Debido a deberes laborales debo cambiar mis planes de actividades familiares							