

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**



**“ENGAGEMENT EN HOMBRES Y MUJERES DE UN OUTSOURCING DE VENTAS EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2019”.**

**TESIS**

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

**AUTOR** : Sandra Gabriela Carranza Zavala

**ASESORA** : Dra. Martha Linda Sotelo Sanchez

Trujillo – 2019

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**



**“ENGAGEMENT EN HOMBRES Y MUJERES DE UN OUTSOURCING DE VENTAS EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2019”.**

**TESIS**

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

**AUTOR** : Sandra Gabriela Carranza Zavala

**ASESORA** : Dra. Martha Linda Sotelo Sanchez

Trujillo – 2019

## **Dedicatoria**

A mis padres por su constante ejemplo y apoyo en todas las decisiones de mi vida.

A mis hermanos, mi Blanquita y a Tana por su amor en cada paso que doy en mi carrera profesional.

## **Agradecimiento**

A mi asesora por su constante apoyo durante el desarrollo de la presente investigación.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si existen diferencias significativas en cuanto al nivel de Engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo en el año 2019. Por su alcance, la investigación fue de tipo descriptivo-comparativo, tuvo un muestreo aleatorio simple, en el cual participaron 110 trabajadores del área de ventas. Para la recolección de datos se utilizó el instrumento psicológico Utrecht Work Engagement Scale para medir la variable mencionada. Se encontró que existen diferencias en el nivel de engagement de hombres y mujeres de dicho outsourcing ( $P < 0.05$ ). Con respecto a las posibles diferencias en las dimensiones de la variable Engagement, se detectó que existen diferencias en el indicador Vigor (920.0), Dedicación (1019.5) y Absorción (861.5). Al final de la investigación se discuten las implicancias teóricas y prácticas.

**Palabras clave:** Engagement, Utrecht Work Engagement Scale, hombres y mujeres de un outsourcing de ventas.

## ABSTRACT

The goal of this research was to determine if there are significant differences in the level of Engagement in men and women of a sales outsourcing in the city of Trujillo in 2019. Because of its scope, the research was descriptive-comparative, had simple random sampling, in which 110 workers from the sales area participated. For data collection, the Utrecht Work Engagement Scale psychological instrument was used to measure the aforementioned variable. It was found that there are differences in the level of engagement of men and women of said outsourcing ( $P < 0.05$ ). Regarding the possible differences in the dimensions of the variable Engagement, it was detected that there are differences in the indicator Vigor (920.0), Dedication (1019.5) and Absorption (861.5). At the end of the research they discuss the theoretical and practical implications.

**Keywords:** Engagement, Utrecht Work Engagement Scale, men and women of a sales outsourcing.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado calificador

Cumpliendo con las disposiciones vigentes declaradas por el Reglamentos de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Medicina Humana, Escuela Profesional de Psicología, someto a vuestro criterio profesional la evaluación del presente trabajo de investigación titulado: “Engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo en el año 2019”, elaborado con el propósito de obtener el título de Licenciada en Psicología.

Con la convicción de que se le otorgará el valor justo y mostrando apertura a sus observaciones, les agradezco por anticipado por las sugerencias y apreciaciones que se brinden en la investigación.

Trujillo, 24 de Octubre del 2019

Bachiller Sandra Carranza Zavala

## Índice

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>01</b>
1.1. Problema de investigación .....	01
1.2. Objetivos de la investigación.....	04
1.3. Justificación del estudio .....	04
<b>II. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>06</b>
2.1. Antecedentes del estudio .....	06
2.2. Marco teórico.....	09
2.3. Marco conceptual.....	26
2.4. Sistema de Hipótesis .....	26
<b>III. METODOLOGÍA EMPLEADA .....</b>	<b>28</b>
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	28
3.2. Población y muestra.....	28
3.3. Diseño de investigación .....	29
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación .....	30
3.5. Procesamiento y análisis de datos.....	32
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
4.1. Análisis e interpretación de resultados.....	34
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución de la muestra de estudio en trabajadores hombres y mujeres de un outsourcing de Trujillo. ....	
Tabla 2. Niveles en la dimensión Vigor de Engagement en trabajadores hombres y mujeres de un outsourcing de ventas de Trujillo. ....	34
Tabla 3. Niveles en la dimensión Dedicación en trabajadores hombres y mujeres de un outsourcing de ventas de Trujillo ....	35
Tabla 4. Niveles en la dimensión Absorción de Engagement en trabajadores hombres y mujeres de un outsourcing de ventas de Trujillo ....	36
Tabla 5 Niveles en la escala total de Engagement en trabajadores hombres y mujeres de un outsourcing de ventas de Trujillo ....	37
Tabla 6. Diferencia entre las puntuaciones de dos grupos independientes U de Mann-Whitney en la dimensión Vigor de Engagement en trabajadores de un outsourcing de ventas de Trujillo ....	38
Tabla 7. Diferencia entre las puntuaciones de dos grupos independientes U de Mann-Whitney en la dimensión Dedicación de Engagement en trabajadores de un outsourcing de ventas de Trujillo ....	39
Tabla 8. Diferencia entre las puntuaciones de dos grupos independientes U de Mann-Whitney en la dimensión Absorción de Engagement en trabajadores de un outsourcing de ventas de Trujillo ....	40
Tabla 9. Diferencia entre las puntuaciones de dos grupos independientes U de Mann-Whitney en la escala total de Engagement en trabajadores de un outsourcing de ventas de Trujillo ....	41

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **a. Descripción de la realidad problemática**

Durante los últimos años se ha venido suscitando que las organizaciones necesitan un cambio significativo en sus estrategias para gestionar de forma eficiente los recursos humanos, ello debido a que se suscitan interacciones en medio de un entorno cambiante con distintas demandas (Pérez, Vilariño y Ronda; 2017).

Siendo así, en la actualidad contamos con nuevas herramientas tecnológicas que posibilitan tener al alcance toda la información relacionada con la cultura de una organización con suma facilidad. De esta manera, se revela que las empresas se encuentra en una era que se caracteriza por la transparencia a nivel corporativo, así como la movilización constante de la mano de obra, así como la aparición de brechas en cuestiones asociadas al compromiso, retención, habilidades y cultura (Schatsky y Schwartz, 2015).

Es importante considerar que también se están suscitando cambios demográficos, los Millennials, quienes representa alrededor del 50% aproximadamente de la fuerza laboral mantienen expectativas claramente diferenciadas en comparación con anteriores generaciones, en función que ellos prefieren que se les asignen responsabilidades y puestos de trabajo que requieren de liderazgo a corto plazo por que buscan de forma constante su propósito dentro del trabajo, uno de sus anhelos principales es la flexibilidad en su trabajo (Deloitte University Press, 2015)

Siendo así, para Recursos Humanos de distintas organizaciones en Latinoamérica, el compromiso es uno de los temas más importantes alrededor del mundo. De este modo, en una encuesta realizada por Deloitte University, el 87 % de organizaciones citan al compromiso como uno de los principales retos; debido a que ello engloba la retención de potencial talento que puede generar un aporte significativo a la visión de la organización. (Deloitte University Press, 2015)

Por tanto, el engagement ha atraído la atención de especialistas en Recursos Humanos debido a que los empleados ahora son como clientes, al formar parte de un mercado laboral transformado, es más fácil conseguir oportunidades de empleo debido a la rapidez en la obtención de información de la cultura de otros posibles empleadores (Gómez, 2015).

Otras de las razones es que los aspectos motivadores de los empleados han variado, puesto que ahora presentan una visión diferente sobre su misión y/o propósito laboral en su vida. Además, coexisten una serie de factores que predisponen al empleado a desarrollar un compromiso fuerte con su trabajo, los cuales son: ambiente de trabajo positivo, liderazgo, posibilidad de desarrollo y flexibilidad en el cargo (Schatsky y Schwartz, 2015).

Acercándonos al origen conceptual, el término engagement fue investigado a partir del Síndrome de estar “quemado” en el trabajo, más conocido como burnout, el cual fue ampliado a distintos profesionales y grupos ocupacionales; no estando restringido a colaboradores que se encuentren involucrados en trabajos que requieren interacción con personas. Durante la siguiente etapa del desarrollo de la investigación de burnout señalado por Maslach, Schaufeli y Leiter (2000) se suscita un cambio hacia un concepto totalmente contrario, refiriéndose así al engagement, el cual consiste en un resultado de la investigación de la Psicología Positiva, la cual se fundamenta en un enfoque que prioriza los aspectos funcionales del ser humano, y no se concentra en las debilidades que tienen (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Dicho concepto ha atraído el interés de recientes investigaciones, al considerar que es un efecto psicológico que ha sido conceptualizado como un constructo que esta compuesto por tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. A partir de esta definición conceptual, el engagement toma una matiz más científica, tratándose de un concepto que está recibiendo especial atención (Baller, Schaufeli, Lieter y Taris, 2008).

A partir de ello, se ha logrado identificar que aquellos trabajadores que presentan un nivel alto de engagement suelen caracterizar por presentar una capacidad para autoretroalimentación, vitalidad e iniciativa dentro del desempeño de sus labores, buscan

retos y constantemente quieren ser eficientes para contribuir con las metas de la organización (Flores, Fernández, Juárez, Merino y Guimet, 2015).

Siendo así, que una de las más eficaces alternativas para el cumplimiento de los objetivos organizaciones se asocia con el engagement, en función que permite el desarrollo de una capacidad para tener influencia sobre el bienestar y eficiencia de los demás miembros de la empresa, logrando así que los empleados puedan comprometerse a permanecer más tiempo dentro de la organización (Omar, 2008). En tal sentido, el engagement presente un impacto significativo en varones y mujeres, puesto ambos se mostrarán enérgicos, dedicados y concentrados en cumplimiento de su trabajo (Salanova y Schaufeli, 2000).

Por tanto, empresas líderes en su sector, buscan contratos de outsourcing como estrategia que les permita centrarse en su core business. Debido que ha sido demostrado que empresas que concentran sus esfuerzos en los procesos claves de su negocio y evitan formar parte en procesos secundarios que no contribuyen a la consecución de los objetivos planteados pueden generar productos o servicios más competitivos. De este modo, las empresas que brindan el servicio de outsourcing deben enfocarse en promover engagement en sus colaboradores, a fin de contribuir significativamente en los procesos clave de la empresa cliente (Díaz, 2008).

Siendo así, resulta imprescindible ampliar la investigación en el sector outsourcing, dado que aún no existen estudios recientes que puedan generar un aporte significativo para la gestión efectiva de engagement en hombres y mujeres que laboran en el sector de Ventas.

## **b. Formulación del problema**

¿Qué diferencias existe entre el engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo?

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar las diferencias del nivel de Engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo.

#### **1.2.2. Objetivos específicos**

Identificar las diferencias en el indicador Vigor de Engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo.

Identificar las diferencias en el indicador Dedicación de Engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo.

Identificar las diferencias en el indicador Absorción de Engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo.

### **1.3. Justificación del estudio**

La realización del presente estudio se justifica debido a los siguientes criterios:

Es conveniente el estudio, dado que permite realizar la evaluación psicológica a una población en dónde las variables son escasamente investigadas, predominantemente en la presente población, ya que quienes la conforman representan un equipo conformado por hombres y mujeres. De esta manera, se plantean alternativas de mejora que permitan satisfacer las necesidades de la empresa que contrata los servicios de tercerización, brindando una pronta solución a problemas relacionados con las variables estudiadas

Por otro lado, la actual iniciativa es relevante socialmente, puesto que motiva a la realización de generar nuevas investigaciones en otras poblaciones, así como para aportar conocimiento a la rama de Psicología Organizacional, la cual ha brindado y brindará indispensables aportes a las empresas de diversos rubros.

Así mismo, el presente estudio mantiene valor teórico, dado que permite la redefinición sobre los enfoques relacionados con las diferencias de engagement en hombres y mujeres, dado que se orienta al entorno sociocultural de la región de La Libertad; aún carece de un marco teórico sobre comportamiento organizacional de acuerdo a características de países emergentes como es el Perú.

## II. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Antecedentes del estudio

#### Antecedentes Internacionales

Agudo M. (2005) en su estudio denominado “Burnout y engagement en profesores de Primaria y Secundaria”, desarrollado en una muestra de 20 docentes en la Universitat Jaime I de España, de los cuales el 85% eran mujeres y sólo un 15% fueron varones, siendo una investigación correlacional de diseño no experimental transversal. Los instrumentos utilizados para medir la dimensión del burnout fue el MBI-GS y para la medición del engagement fue el Utrecht Work Engagement Scale. Dicha investigación, concluye que existe relación entre la variable sexo y las dimensiones de engagement y burnout. Así mismo, se aprecia diferencias significativas de sexo con absorción y agotamiento, mientras que en las dimensiones de vigor, dedicación, cinismo y eficacia profesional no existen diferencias en función del sexo del profesor. Siendo así, existe diferencia entre hombres y mujeres en absorción, donde los hombres revelan estar más absortos en el trabajo que las mujeres.

Lisbona A., Morales F., Palaci F. (2009) en su investigación titulada “El engagement como resultado de la socialización organizacional”, realizada en Madrid-España, en la cual participaron 514 empleados, entre ellos 50.67% hombres y 44.34% mujeres de España y México, pertenecientes a 22 organizaciones de diversos sectores. Siendo un estudio de diseño no experimental transversal. Para medir dicha variable utilizaron el cuestionario Organizational Socialization Inventory, así como la versión española de Salanova, Schaufeli, Llorens Peiro y Grau (2000) de Work Engagement Scale (UWES). Dicho estudio concluye que no existen diferencias significativas entre el nivel de engagement de colaboradores hombres y mujeres de dichas organizaciones. Por otro lado, concluye que sí existen relaciones entre las dimensiones de engagement y los dominios de la socialización.

Bravo (2013) en su trabajo de titulación “El compromiso laboral (Engagement) en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito-Ecuador”, en donde se contó con la participación de una muestra de 44 participantes de áreas administrativas y call center. El diseño fue descriptivo- correlacional desde

un enfoque cuantitativo. La evaluación se realizó mediante el cuestionario española de Salanova, Schaufeli, Llorens Peiro y Grau (2000) de Work Engagement Scale UWES. Entre los resultados se ha logrado identificar que existen diferencias significativas de acuerdo al sexo de los trabajadores. Asimismo, se ha conseguido identificar que la antigüedad laboral genera diferencias en cuanto al nivel engagement, en función que las personas con mayor antigüedad presentan niveles más bajos.

Fraiz, Benevides y Porto-Martins (2009) en su estudio “Introducción a la primera versión en español UWES” señalan con una base de datos compiló 25 estudios que fueron conducidos entre 1999 y 2003 en Holanda y Bélgica, los estudios fueron realizados en varias áreas, incluyendo grupos de profesionales específicos. Siendo de diseño no experimental con tipo de ejecución transversal. En 11 de los 25 estudios fue usado en Instrumento UWES-17, La base de datos incluye 42.8% de hombres y 57.2% de mujeres, siendo la edad en el rango de 15 a 81 años. La mayor parte de los colaboradores fueron holandeses (86%), mientras que el resto fueron belgas. Las conclusiones señalan que los hombres presentan scores más altos del que las mujeres en dedicación (N=5,45) y absorción (N=4,06), no existiendo diferencia entre los sexos en los niveles de Vigor. Del mismo modo, los hombres presentan un mayor score total comparado con las mujeres. El score principal para hombres en dedicación y absorción es 4.02 y 3.65, respectivamente, mientras el valor principal para las mujeres es 3.90 y 3.48. Sin embargo, las diferencias entre los sexos considerando dedicación y absorción son .12 y .17, respectivamente.

#### Antecedentes Nacionales

Díaz (2016) llevo a cabo una investigación titulada “Engagement entre dos instituciones financieras de Chiclayo 2016”, la cual fue realizada en una muestra de 160 trabajadores de instituciones financieras de ambos sexos. Siendo una investigación cuantitativa de diseño no experimental con método de comparación a posteriori. El instrumento utilizado fue el UWES adaptado por Flores et al., (2015). De acuerdo a los resultados se reporta que el 53.61% de los trabajadores varones mantienen un nivel engagement entre medio y alto, en comparación al 47.62% de mujeres que alcanzan dichos niveles, logrando demostrar que los varones mantienen un mayor desarrollo de dicho constructo.

Espinosa (2017) en su investigación denominada “El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios”, desarrollada en Lima. Contando con una muestra de 100 colaboradores. Dicho estudio, fue de diseño tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, la variable fue evaluada a través del cuestionario UWES. Llegando a la conclusión que el engagement mantiene un impacto positivo en el nivel de productividad de los trabajadores, puesto que a un nivel más alto de engagement produce un mayor nivel de productividad que a largo plazo genera rentabilidad económica a la empresa.

Aguirre (2018) en su investigación titulada “Bienestar psicológico y Engagement en personal administrativo de la Municipalidad de Puente Piedra”, desarrollada en la ciudad de Lima, contando con una muestra conformada por 43.3% de mujeres y 46,7% de varones, en una investigación de diseño no experimental. Evaluaron el nivel de engagement a través del Cuestionario de Engagement UWES. Llegando a la conclusión que los colaboradores de sexo femenino mantienen un nivel de engagement entre alto y medio por 43.32% a comparación de trabajadores de sexo masculino, quienes evidencia un nivel entre alto y medio por 56.68%. Existiendo una diferencia significativa en el nivel de engagement de acuerdo a género.

#### Antecedentes Locales

Sotelo (2016) en su investigación titulada “Engagement y Estrés Laboral en docentes de la Escuela de Psicología de la Universidad Privada Antenor Orrego en el año 2016”, desarrollada en la ciudad de Trujillo, estando conformada la muestra por 48 docentes de ambos géneros. La investigación fue sustantiva y el diseño fue descriptivo correlacional. El instrumento considerado fue el Cuestionario de Engagement en el trabajo UWES que consta de dos factores: Involucramiento en el trabajo, entusiasmo en el trabajo (Dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción), así como la Escala de Estresores Laborales, la cual consta de 9 factores (Relación con los jefes, Preparación inadecuada, Carencia de Sostén, Conflicto con otros trabajadores, Sobrecarga de trabajo, Incertidumbre con respecto al tratamiento, Vulnerabilidad, Satisfacción y Autoestima. Siendo así, los resultados indicaron que existe una

correlación negativa de grado medio y altamente significativo entre Engagement y Estrés Laboral, incluyendo a sus respectivos factores.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Engagement**

#### **2.2.1.1. Origen de la definición conceptual de Engagement**

Kahn en 1990 fue uno de los pioneros en conceptualizar el engagement, en donde considera que se trata de la energía que puede estar orientada y permite el cumplimiento de las metas de la organización, además señala que los trabajadores que presentan un buen nivel de engagement se encuentran íntimamente relacionados con sus roles laborales a nivel físico, cognitivo y emocional.

Como es notorio el término proviene del idioma inglés, por tanto es necesario definir el concepto de acuerdo al castellano, existiendo conceptos similares, entre los cuales se encuentra compromiso e implicación laboral, sin embargo no consiguen ser exactamente equivalentes en comparación con el engagement. Por lo tanto, se estima que uno de los constructos que más se le aproxima es la vinculación con el trabajo.

De forma paradójica, la investigación relacionada con el burnout dio inicio al desarrollo de la investigación del constructo del engagement; en función que las personas con engagement a diferencia de las personas que padecen burnout, mantienen un sentido elevado de compromiso con el trabajo, llegan a percibir su trabajo como un reto estimulante, en lugar de percibirla como algo estresante. Para Maslach y Leiter (1997), el engagement está caracterizado por un nivel alto de participación, energía y eficacia, siendo estos aspectos contrarios a los que configuran las dimensiones del burnout.

Dentro del análisis del burnout y engagement, se ha observado que con frecuencia indican que se trata de la energía tiende a convertirse en agotamiento, la eficacia se convierte en ineficacia.

La visión alternativa del engagement lo conceptualiza como un estado mental, por lo general positivo, que facilita la ejecución de las tareas laborales, sin dejar

de demostrar un mayor vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Bukker, Van Rhenem, 2009).

#### 2.2.1.2. Dimensiones del engagement

Las dimensiones del engagement son las siguientes: Vigor, Dedicación y Absorción. Con respecto a la dimensión de vigor se identifica con niveles de energía alto y capacidad de resistencia mental a lo largo de la jornada de trabajo. Por otro lado, la dedicación refiere a la implicancia laboral y la manifestación del entusiasmo del trabajador por su trabajo. Mientras que, la dimensión absorción refiere al nivel concentración que tiene el trabajador durante la jornada laboral. A partir de ello, las dimensiones de vigor y dedicación se consideran contrarios a las dimensiones de agotamiento y cinismo del burnout, sin embargo no existe dicha equivalencia entre las dimensiones de ineficacia y absorción. (Gonzales, Roma, Schaufeli, Bakker y Lloret, 2006).

Por lo tanto, el engagement tiene como característica principal el nivel alto de energía que permite desarrollar la identificación fuerte con el trabajo, en tanto que el burnout representa los bajos niveles de energía y una identificación escasa con el trabajo.

Con la finalidad de establecer diferencias entre engagement y otras variables relacionadas en el ámbito laboral, Bakker, Oerlemans y Brummelhuus (2011) sugirieron el empleo del modelo de emociones (Figura 1), entre el cual propone que el engagement se trata de un constructo que establece diferencias con la satisfacción laboral, en función que en el primero se mezcla el placer por la actividad laboral con una elevada activación, mientras que el segundo refiere un modo pasivo de bienestar del trabajo. También debe tenerse en cuenta que las personas que presentan engagement pueden disfrutar de otras actividades, en comparación con aquellos que experimentan adicción al trabajo (Schaufeli, Taris y Bakker, 2006).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente una diferencia a tomar en consideración para el estudio de la variable, pues la población cuenta con algunas

de las características antes mencionadas, según lo mencionado por los jefes de las áreas.

Si bien es cierto ambos comparten una activación alta hacia el trabajo, en el caso del grupo de los que presentan adicción al trabajo pueden mostrar desagrado frente al trabajo. También es necesario mencionar que el engagement mantiene diferencias con la motivación, dado que éste también incluye aspectos cognoscitivos (absorción) y afectivos (vigor) que aunados con el aspecto motivacional (dedicación). Teniendo en cuenta la visión de que el burnout se trata de un concepto contrario al engagement, por ende el burnout se ubica en el cuadrante izquierdo de dicho modelo.

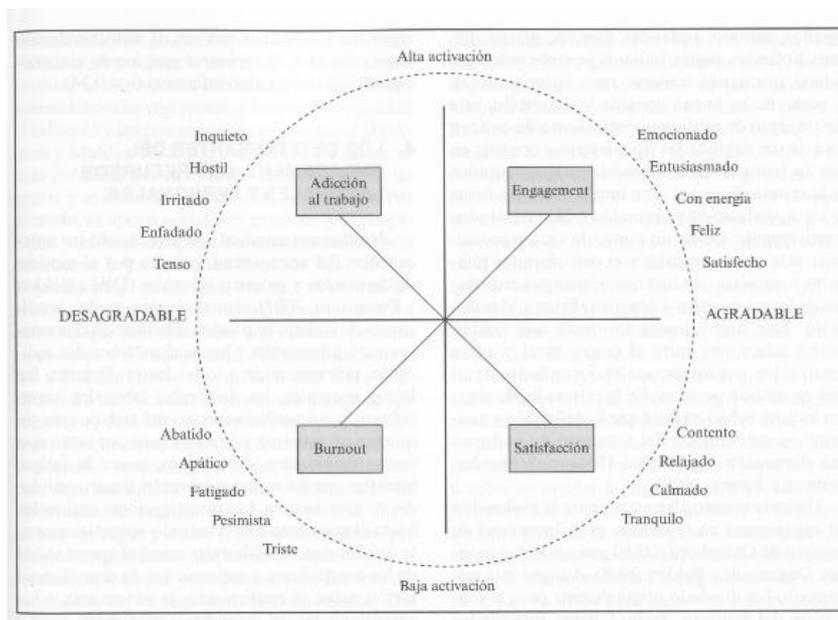


Figura n. °1 Modelo bidimensional del bienestar subjetivo en el trabajo (Bakker, Oerlemans y Brummelhuis, 2011)

### 2.2.1.3. Los determinantes del Engagement: Los recursos laborales y personales

Numerosos estudios han investigado sobre el engagement explicado por el modelo de demandas y recursos laborales, en donde Bakker y Demerouti (2007)

quienes plantean dos categorías de las condiciones de trabajo: demandas y recursos laborales aplicada a toda profesión.

En tal sentido, las demandas laborales hacen referencia a los aspectos laborales que necesitan un esfuerzo y tienen relación con el gasto fisiológico y psíquico, tales como: fatiga. En tanto que, los recursos laborales se caracterizan por su contenido motivacional. Las investigaciones que se han realizado muestran sistemáticamente que los recursos laborales mantienen asociación positiva con el engagement (Bakker y Demerouti, 2008).

Asimismo, los recursos laborales refieren a los aspectos de índole física, social u organizacional que permiten la reducción de las demandas del trabajo y son decisivos para el cumplimiento de las metas laborales o estimulan aprendizaje, crecimiento y desarrollo personal (Bakker y Demerouti, 2007). También, se considera que tienen un efecto motivador y permite satisfacer las necesidades humanas más básicas.

De tal modo, cuando existe una adecuada retroalimentación se fomenta el aprendizaje, lo cual incrementa las competencias laborales. Asimismo, los recursos laborales pueden favorecer la motivación extrínseca, en función que todos los entornos laborales que presentan recursos tienden a fomentar y valorar el esfuerzo y las competencias en el trabajo (Meijman y Mulder, 1998). En este tipo de entornos resulta probable que se puedan realizar las tareas de forma correcta para alcanzar los objetivos que se han establecido. Debe tenerse en cuenta que según Schaufeli y Bakker (2006) señalan que el feedback, coaching y el apoyo social mantienen una relación clara con el engagement.

De forma similar, Salanova, Agut y Peiró (2005) consideran que los recursos organizacionales como la autonomía y formación tienen una influencia positiva sobre las tres dimensiones de engagement. En tanto que, Brummelhuis, Bakker, Hetland y Keulemans (2012) indican que se trata de formas nuevas dentro de la organización del trabajo, entre los cuales se destacan la flexibilidad en el trabajo, tecnología y redes sociales influyen de forma positiva en los niveles diarios de engagement.

Por otro lado, la teoría de conservación de recursos analiza la relación entre recursos laborales y el engagement, en esta teoría se gráfica que las personas intentan obtener y proteger las cosas de valor. Para este modelo, el estrés es entendida como la pérdida potencial o real de los recursos organizacionales. De acuerdo con Hobfoll (2002) los recursos se convierten en importantes cuando en el contexto se evidencia la pérdida de los mismos. Por ello, Hakanen, Bakker y Demerouti (2005) consiguieron identificar que los recursos laborales, tales como: competencias laborales, red de contactos profesionales, apoyo social, etc. resultan ser beneficiosos para mantener el engagement inclusive en condiciones de alta exigencia.

En reiteradas ocasiones se aprecia que determinadas personas y variables pueden influir de forma significativa sobre el nivel de engagement, en razón que se indica que la autoeficacia y el optimismo pueden llegar a predecir el engagement. Por otro lado, los recursos relacionados con las personas se orientan a la autoevaluación sobre la capacidad para tener control o influencia sobre el entorno (Hobfoll, Jhonson, Ennis y Jackson, 2003). Se ha conseguido demostrar convincentemente que esta modalidad de autoevaluación consigue predecir cómo se establece la motivación y en rendimiento laboral, así como la satisfacción con la vida a partir del cumplimiento de las metas.

De acuerdo con Garrosa, Moreno, Rodríguez-Muñoz y Rodríguez-Carvajal (2011), el optimismo y la personalidad resistente consiguen predecir cada una de las dimensiones del engagement. En un estudio reciente que han realizado Bakker, Tims y Derks (2012) consideran que la personalidad proactiva se relaciona positivamente con el engagement, sobre todo con la dimensión absorción.

En cuanto al perfil del empleado con alto nivel de engagement, se ha reportado que mantiene características asociadas con la extraversión y con un bajo nivel de neuroticismo, en función que son capaces de dar respuestas adecuadas a los cambios que se suscitan en el entorno (Langelaan, Bakker, Van Doornen y Schaufeli, 2006). Cabe destacar que estipo de empleados no suelen experimentar emociones negativas, tales como: depresión, frustración o miedos; de forma contraria se muestran alegres y sociables. De forma similar para Mostert y

Rothmann (2006) indica que el engagement puede estar relacionado con la estabilidad emocional y el autocontrol del individuo.

Además del efecto directo o aditivo de cada tipo de recurso, se ha manifestado que existe un efecto indirecto entre los recursos de tipo laboral y personal (bakker y Demeruti, 2007). Por otro lado, se ha examinado que el liderazgo transformacional que poseen los jefes inmediatos puede incrementar el optimismo de los trabajadores, lo cual de forma indirecta repercute sobre el nivel de engagement.

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente es posible precisar que el engagement fue abordado a partir de la perspectiva de los recursos personales y laborales.

#### 2.2.1.4. Modelos explicativos teóricos de Engagement

##### 2.2.1.4.1. Vinculación de Salud Ocupacional y los Recursos Humanos: Psicología Positiva

El estudio de la salud psicosocial de los trabajadores se remonta a los principios del siglo XX, no obstante es hasta la década de los 90 de dicho siglo en el que la Salud ocupacional se instaura como una especialidad de la Psicología, la cual tiene como ocupación aplicar la psicología con el objetivo de mejorar la calidad vida ocupacional, a través de la promoción y protección de salud y seguridad para el bienestar de los trabajadores.

Se debe tener en cuenta que la Psicología de la Salud Ocupacional está direccionada y centra en una aproximación positiva, en función que se concentra en promocionar la salud, y se basa en tres aspectos básicos de la psicología positiva, los cuales son: acercamiento a resultados positivos, crítica a la insuficiencia del modelo médico actual de salud, y la creencia firme de que los resultados a largo plazo resultarán ser eficaces para reducir los problemas de índole psicosocial (Salanova, Schaufeli, Llorens y Peiró, 2000).

#### 2.2.1.4.1.1. Modelo de Demandas y Recursos Laborales

Tiene como base fundamental al modelo de Demandas – Control que fue propuesto por Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) quienes sostienen que cuando existe el número de demandas y recursos laborales que se encuentran representados a través de un concepto más amplio. Este nuevo modelo tiene mayor flexibilidad, es generalizable y puede ser aplicado a más profesiones.

Se plantea un modelo conceptual que se basa en el estudio de las organizaciones a través de dos líneas independientes, la primera de ellas se centra en que el estrés en su punto más crítico desencadena el burnout en el trabajo, y la motivación que encuentra en el desarrollo del engagement su máximo exponente (Demerouti y Bakker, 2011).

Para este modelo, el burnout y engagement se originan por las condiciones laborales; ya sea por las altas exigencias y/o por la existencia de recursos laborales que permiten afrontarlo de forma eficaz (Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009).

Con respecto a las demandas laborales se deben tener en cuenta a todos los aspectos de orden física, psicológica, social y organizacional dentro del trabajo requieren de la realización de un esfuerzo físico y psicológico que a posteriori producen costos fisiológicos o psicológicos. No necesariamente tienen que ser negativos, pero pueden llegar a convertirse en estrés cuando el trabajador se encuentra sometido a altos niveles de exigencia laboral y no consigue mantener el nivel de desempeño esperado (Meijman y Mulder, 1998).

Por otro lado, los recursos laborales son aspectos de tipo físico, social u organizacional que permite reducir las demandas laborales, y facilitan el cumplimiento de los objetivos laborales. Debe tenerse en cuenta que la importancia no solamente se centra en la capacidad para atenuar las demandas laborales, sino que también ejercen una función de motivación intrínseca y extrínseca. Cuando ejercen la función de motivación intrínseca puede

incrementar el desarrollo personal y favorecer la satisfacción de las necesidades humanas básicas (Schaufeli, 2009). Mientras que, cuando ejercen el rol de motivación extrínseca puede favorecer el ánimo de los empleados para la realización de un mayor esfuerzo para cumplir con el trabajo.

En este modelo se indica que los principios fundamentales indican que las demandas laborales llegan a generar un deterioro en la salud del trabajo, sin discriminar la profesión del trabajador, en tanto que los recursos pueden mejorar el proceso de la motivación laboral (Bakker, Demerouti, 2007; Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009).

Tomando en consideración, la teoría de conservación de recursos indica que el proceso para el deterioro de salud suele ser más potente que el proceso de la motivación, en función que las personas tienden a estar más motivados a protegerse de la pérdida de los recursos.

#### 2.2.1.4.1.2. Factores asociados al engagement

El engagement se trata de un estado mental positivo y se vincula con factores de índole personal y organización.

I. Recursos personales. Se encuentran orientados a los mecanismos de motivación que le permiten a la persona comprometerse con su trabajo. Entre los recursos se reportan: resiliencia, capital psicológico, conductas laborales, características personales y autoeficacia.

a) Características personales: representan los rasgos personales que permiten a las personas disfrutar e involucrarse con el trabajo para mejorar su desempeño. Por lo general suelen identificarse como emociones positivas, entre las cuales destacan: satisfacción por el trabajo, interés y alegría.

- Sensación de bienestar: implica sentirse bien con el trabajo realizado, así como la correcta preparación para la ejecución de la misma..

- Sensación de felicidad: manifestada por el goce que le trabajador tiene sobre su trabajo, es decir la ilusión y la felicidad que le ocasiona.

b) Factores psicológicos: se entiende que el engagement representa un estado psicológico que está compuesto por 3 dimensiones. Estas dimensiones representan conductas que son favorables dentro del trabajo y según Salanova y Schaufeli (2009) son: vigor, dedicación y absorción.

c) La autoeficacia y el capital psicológico: esto hace referencia a la percepción que la persona tiene sobre su trabajo, y el optimismo que le supone involucrarse en cumplir con el mismo.

La autoeficacia puede llegar a ser considerada como una causa y consecuencia del engagement, debido que supone la creencia que se tiene sobre las capacidades propias y las competencias para la realización con éxito.

En tanto que el capital psicológico refiere al estado psicológico que se caracteriza por el optimismo, esperanza y eficacia (Bakker y Leiter, 2010).

d) La resiliencia: se trata de otros de los recursos personales, el cual se traduce en la perseverancia para la búsqueda de soluciones a los obstáculos y dificultades (Menezes de Lucena et al., 2006). Asimismo, diversas investigaciones han planteado tres aspectos que se encuentran vinculados: conductas proactivas, motivación para el emprendimiento y capacidad para afrontar demandas laborales.

II. Recursos organizacionales. Se encuentran relacionados con el engagement, en función que Salanova y Schaufeli (2009) considera que se tratan de recursos que sirven de motivador interno, en función que favorecen el desarrollo personal y profesional del trabajador. Aunque también puede ejercer un papel de motivador externo, en función que sirven como instrumento que permite el cumplir los objetivos organizacionales. Por lo tanto, los autores proponen tres tipos de recurso laborales, los cuales son: apoyo social, autonomía en el trabajo y retroalimentación.

a) Apoyo social: consiste en la construcción y mantenimiento de relaciones sociales con las demás personas, a fin de satisfacer la necesidad de pertenecer a un grupo y relacionarse con otros (Lisboa, Morales y Palacios, 2009).

b) Autonomía en el trabajo: se trata de una necesidad básica de los trabajadores, en función que buscan tener el control de lo que está ocurriendo, para no sentir que se depende de los demás o de alguna situación fortuita de lo que suceda (Salanova & Schaufeli, 2009).

c) Feedback o retroalimentación a los empleados: involucra reconocer que cada uno de los trabajadores espera que sus compañeros y supervisores le brinden una retroalimentación, por ende se empeñan e invierten tiempo para mejorar su desempeño y sus competencias dentro del trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009).

#### 2.2.1.5. Beneficios del Engagement en el trabajo

Entre las creencias que se han extendido en la sociedad, se ha instaurada la creencia de que la persona que siente más satisfecha tiende a ser más productivo y por ende se desempeña mejor. Cabe destacar que esto se ve reflejado en el ámbito académico y organizacional; en función que otras investigaciones han establecido que existen relaciones entre engagement y la productividad y/o desempeño de los trabajadores.

De forma similar, Bakker y Bal (2010) indica que los profesores que presentan un adecuado engagement ha recibido por parte de sus supervisores una calificación elevada con respecto al rendimiento de su rol, lo cual permite indicar que mantienen un buen desempeño e inclusive son capaces de anticiparse a las necesidades de la institución.

Salanova, Agut y Peiró (2005) ejecutaron una investigación entre los empleados de restaurantes y hoteles, en donde se indica que los trabajadores solían facilitar la información sobre los recursos que posee la organización, la organización y satisfacción con el servicio.

A nivel interpersonal se aprecian beneficios, puesto que las experiencias que se viven en el contexto laboral también pueden llegar a ser transmitidas al hogar. En tal sentido, Schaufeli Taris y Van Rhenen (2009) plantean que el engagement no sólo brinda beneficios a nivel laboral, sino también social y en

la salud. Por lo tanto, Sonnentag, Mojza, Binnewies y Scholl (2008) llegaron a constatar que desarrollar engagement en el trabajo puede guardar relación con las emociones positivas durante la semana laboral. Por ende, cuando el trabajador consigue involucrarse netamente en los aspectos laborales le permite evitar fijarse en los acontecimientos negativos que se suscitan en el contexto laboral y se fomentan estados positivos. A este respecto, Bakker (2010) ha propuesto diversas explicaciones. La primera de ellas hace referencia a las emociones positivas que suelen acompañar a la vivencia del engagement.

Corpanzano y Wright (2001) afirman cuando los trabajadores se sienten menos felices pueden estar más sensibles frente a las amenazas, por lo que tienden a asumir posturas pesimista o defensivas. Contrariamente, los empleados que son felices tienden a ser más sensibles frente a las oportunidades, se muestran confiados y cooperan con sus compañeros. Para Barbara Fredrickson en el 2001, las emociones positivas permiten incrementar habilidades y vínculos interpersonales.

Demerouti (2001) encontró moderadas correlaciones negativas entre el engagement (especialmente la dimensión de vigor) y los problemas psicosomáticos como dolores de cabeza.

Desde otra perspectiva se entiende que el engagement puede resonar entre colaboradores, puesto que en la mayor parte de las organizaciones, el rendimiento es la resultante de esfuerzo mental de los empleados. Por lo tanto, es lógico pensar que el contagio del engagement entre los miembros de un equipo consiga incrementar el rendimiento a nivel general. Según Bakker y Xanthopoulos (2009) considera que el contagio emocional refiere al proceso por el cual mantenemos sentimientos y emociones que son similares a las observadas en otra persona. Existen investigaciones que indican que las emociones positivas llegan a contagiarse con facilidad entre los miembros de un equipo, lo cual los conlleva a experimentar una mayor predisposición a apoyarse y tener un rendimiento laboral sostenido. Resulta evidente que el rol que ejercen los líderes se basa en la capacidad de contagiar emociones a partir del carisma y el vocabulario emocional variado que poseen.

En un estudio llevado a cabo por Cherulnik, Donley, Viewel y Miller (2001), se halló que los seguidores solían emitir las expresiones faciales de su líder, pero tan solo cuando este era carismático. Por tanto, parece que el estado afectivo de un líder se transfiere a su grupo de trabajo. Sy, Cote y Saavedra (2005) detectaron una clara correspondencia entre el estado emocional del líder y su grupo de trabajo, produciéndose un mayor número de conductas de coordinación en aquellos equipos en los que primaba el estado de ánimo positivo. Por tanto, el contagio de emociones positivas constituiría otro de los posibles mecanismos que explicarían el impacto del engagement en el rendimiento laboral.

#### 2.2.1.6. Estudios sobre Engagement

El término engagement ha evolucionado sustancialmente a partir de las investigaciones que se han realizado durante los últimos años, sin embargo aún quedan algunos aspectos por explorar.

##### a. Engagement a nivel diario

El estudio del engagement puede abordarse desde dos perspectivas complementarias. Por un lado, el engagement entendido como un rasgo relativamente estable del trabajador donde cobran importancia las diferencias intersujeto. Por otra parte, el engagement entendido como un estado que puede variar de un día a otro, siendo importantes las diferencias intrasujeto.

Actualmente, la mayor parte de la investigación se encuentra relacionada con engagement y sus correlatos como un fenómeno estático, por lo que aún se desconocen algunos aspectos sobre las variaciones diarias en los niveles de engagement (Bakker y Xanthopoulou, 2009).

Una ventaja importante de los estudios de diario es que minimizan el intervalo de tiempo que transcurre entre la experiencia de un evento y el autoinforme de esa situación, lo que reduce el sesgo retrospectivo y aumenta su validez. Este tipo de estudio ha demostrado que los niveles de engagement oscilan de forma significativa de persona a persona. En concreto, los estudios existentes

muestran que la varianza intrapersonal varía en un rango de 44 por 100 al 72 por 100, lo que indica que esta experiencia está sometida a un enorme cambio diario (Bakker y Xanthopoulou, 2009; Tims, Bakker y Xanthopoulou, 2011). Por esta razón, el concepto de engagement ha sido recientemente redefinido, concibiéndolo como un estado transitorio en lugar de una experiencia estable (Sonnentag, Dormann y Demerouti, 2010). Además, los estudios con diseños intersujeto no pueden explicar por qué los empleados con engagement en ocasiones muestran un rendimiento promedio o pobre.

Un aspecto fundamental en el desarrollo de la investigación sobre el engagement diario radica en su medición. En este sentido, es importante conocer si los cuestionarios existentes pueden evaluar correctamente el engagement a nivel diario. Para resolver esta duda, Breevaart, Bakker, Demerouti, y Hetland (2012) realizaron una validación multinivel del UWES entre 271 empleados, quienes cumplieron el cuestionario durante días consecutivos. Los resultados muestran que la estructura trifactorial se mantiene tanto entre personas (rasgos) como dentro de la persona (diario). Por tanto, el nivel de engagement se puede evaluar mediante el UWES tanto a nivel de rasgo como diario. A partir de la línea de investigación es fundamental prestar atención a los procesos cíclicos y a las relaciones recíprocas que el engagement mantiene con otros conceptos, tales como: recursos en el trabajo (Moreno y Garrosa, 2013).

#### b. Desventajas del engagement

La mayor parte de los estudios que existen sobre el engagement en el trabajo indican que se trata de una experiencia positiva con diversos beneficios (Bakker y Leiter, 2010). Cuando los trabajadores cuentan con un buen nivel de engagement son capaces de generar sus propios recursos, mostrando un desempeño eficaz y un mayor grado de felicidad. Sin embargo; el engagement puede tener una desventaja (Bakker, 2011). Las investigaciones previas ofrecen indicios al respecto, una elevada autoestima puede conducir a una subestimación del tiempo necesario para lograr determinadas metas (Buehler, Griffin y Ross, 1994), proceso conocido como “falacia de planificación”. En el mismo sentido, las personas con optimismo poco realista puede desarrollar

conductas desadaptativas, como persistir en proyectos abocados al fracaso (Armor y Taylor, 2002).

Puesto que estas dos variables han sido reconocidas como importantes predictores del engagement, cabe preguntarse si puede tener consecuencias negativas. Por ejemplo, aunque los empleados que cuentan con engagement no llegan a ser adictos por su trabajo, en ocasiones pueden llevarse el trabajo a casa por la dedicación que le imprimen al mismo. La literatura sobre conciliación laboral ha mostrado de manera consistente que el conflicto trabajo-familia interfiere en la recuperación laboral, y por tanto puede conducir a problemas de salud.

En este sentido, es lógico plantear que el engagement en ocasiones se ve relacionado con la compulsión incontrolable de trabajar pese a que no se disfrute del trabajo en si mismo. Esto sucede porque en ocasiones con el paso del tiempo, el afecto positivo que los trabajadores con engagement desarrollan hacia su trabajo se llega a convertir en tensión y sentimientos negativos, lo cual caracteriza a las personas que padecen adicción al trabajo.

Cabe destacar que el engagement como otras variables posee sus propias ventajas y desventajas, en donde se aprecia que actualmente ha tenido un impacto positivo en las organizaciones, en función que aparecen cambios en los miembros de la misma. Dichos cambios conllevan a una mejor calidad de vida, no solo en el ámbito laboral, pues puede llegar a extenderse al ámbito familiar como fue expuesto anteriormente.

Es innegable que existen repercusiones negativas siempre y cuando los comportamientos asociados a esta variable sean extremos, conllevando a la adicción al trabajo. Es ahí en dónde nuestra función como profesionales de la Psicología toma relevancia, teniendo la misión de orientar el engagement hacia la consecución de resultados positivos para las organizaciones.

c. Engagement y salud

Actualmente existen escasos estudios que han podido abordar la relación entre engagement y salud. Bakker y otros (2011) han señalado esta línea de investigación como una de las más relevantes en este ámbito. Sin embargo, la literatura existente no ha conseguido encontrar evidencia de un vínculo entre el engagement y los indicadores fisiológicos. Langelaan (2006, 2007) examinaron la relación entre el burnout, el engagement y el eje hipotalámico-hipofisiario-adrenal (eje HHA). Como es conocido, el eje HHA es el mecanismo central en la adaptación a largo plazo de un individuo a su medio ambiente, estando la respuesta de estrés asociada con su activación. La hormona libera la corticotropina y el cortisol, productos del hipotálamo y de las glándulas adrenales, respectivamente, produce alterna y alteración del sueño en los seres humanos.

Langelaan (2006) no hallaron diferencias significativas entre un grupo con burnout y otro con engagement con respecto a los niveles de cortisol matutino, el comienzo de las respuestas de cortisol, los niveles de deshidroepinadrosterona (DHEA) y la relación cortisol/DHEA. Los empleados con engagement solo mostraron una supresión de cortisol ligeramente mejor en respuesta a la dexametasona en comparación con el grupo de burnout, lo que indica una mayor sensibilidad a la retroalimentación de su eje.

Además, los empleados con burnout y con engagement tampoco se diferenciaron en cuanto al funcionamiento de los sistemas nervioso simpático y parasimpático (Langelaan, 2007). Estos hallazgos contradijeron las hipótesis iniciales, que planteaban que el burnout se asociaría con la activación del sistema nervioso simpático y del nervio vago, mientras que el engagement mostraría el patrón opuesto.

d. Engagement y job crafting

El engagement no consiste en una experiencia que simplemente ocurre con los empleados. Por lo que no se trata de sujetos que tienen una actitud pasiva, sino más bien pueden tener una influencia dentro de su contexto

laboral A raíz de esta idea, Wrzesniewski y Dutton (2001) desarrollaron el concepto de rediseño del trabajo (job crafting), el cual hace referencia a la capacidad que tiene la persona para cambiar sus tareas laborales, y de ese modo otorgarle un nuevo sentido a su labor. Ante ello, existen cambios físicos y cognitivo que las personas utilizan al momento de realizar sus tareas o establecer límites en sus relaciones dentro del trabajo. Los cambios físicos indican a la modificación sobre la cantidad, alcance y forma de las tareas dentro del trabajo; en tanto que los cambios cognitivos atañen a los cambios que la persona realiza sobre como se percibe el trabajo.

En tanto que los cambios sobre los límites de las relaciones indica que las personas cuentan con la facultad de seleccionar con quienes mantendrán interacción mientras ejecutan el trabajo. Algunos estudios sobre el engagement en los trabajadores, indica que estos suelen tener más actividad en la modificación las condiciones de su trabajo. Por lo que según Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2009) indica que las personas con engagement tienen más éxito para realizar modificaciones en su trabajo.

Teniendo en consideración lo señalado por Bakker y Bal (2010) quienes indican que el engagement a nivel semanal puede predecir niveles altos de intercambio de ideas y autonomía con respecto al supervisor una semana después. Otro estudio realizado por Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli y Hetladsn (2012) reportan que la experiencia del engagement se vincula con la constante búsqueda a diario de nuevos desafíos laborales, mientras que cuando exista una reducción de las demandas laborales repercute de forma negativa. Por otro lado, el rediseño del trabajo puede generar más autonomía y variedad en las exigencias del trabajo. Dichas características laborales mantienen un rol motivacional en el trabajo (Fried, Grant, Levi y Hadani Slowik, 2007).

e. Intervenciones en engagement

Los estudios de intervención suponen un enorme reto para la teoría, la investigación y la práctica (Bakker y Leiter, 2010). El proceso de

implantación de un nuevo programa educativo o el cambio de las condiciones de trabajo ponen a prueba los límites de una idea, por este motivo la investigación al respecto no es precisamente abundante. La evaluación de intervenciones que está dirigida al incremento del engagement dentro del trabajo es una de las líneas de investigación que mayor necesidad presenta, y presenta una serie de beneficios, entre los cuales se destacan la motivación a los empleados para realicen con entusiasmo su trabajo, y no se dediquen sólo a lidiar con problemas desagradables que ocurren (Leiter y Maslach, 1996). Siguiendo con lo señalado por dichos autores indican que las organizaciones que fomentan la participación de sus colaboradores presentan una imagen positiva en comparación con las organizaciones que sólo lidian con fenómenos negativos.

La oportunidad de concentrarse en la promoción de engagement ubica a las empresas en una posición de bajo riesgo y altas posibilidad de tener éxito en el proceso de cambio. Kompier, Cooper y Geurts (2000) analizaron nueve intervenciones e identificar diversas variables que sistemáticamente contribuían al éxito de las mismas. Las intervenciones fueron más exitosas a la hora de mantener el bienestar de los trabajadores cuando se utilizaba un enfoque por pasos sistemático, estaba estructurada (tareas, responsabilidades), se utilizaba un enfoque participativo, la dirección y los representantes de los trabajadores cooperaban, los empleados eran reconocidos como expertos y se tenían en cuenta sus aportaciones, se hacía hincapié en la responsabilidad de la dirección y se realizaba una evaluación de la intervención.

Se indica que la gestión eficaz de las estrategias de los recursos humanos puede fomentar el engagement en los empleados (Schaufeli y Salanova, 2008). Una de las primeras estrategias se encuentra el desarrollo de las competencias laborales, en función que se tiene como objetivo lograr la optimización del ajuste entre los empleados y la organización. Otro de los aspectos es la evaluación de los valores, principios y metas que tienen los empleados, para que puedan reconocer sus objetivos y los recursos que

necesitan de la organización para cumplir sus metas. Así mismo, supervisar sistemáticamente este acuerdo respecto al logro de dichos objetivos y discutir, reorientar los objetivos si es necesario. Otra estrategia contiene una auditoría de bienestar.

### **2.3. Marco conceptual**

Se adoptó la definición de la variable de acuerdo al instrumento de recolección de datos utilizada.

En tal sentido se asume que el Engagement se considera como el estado mental positivo que está relacionado con el trabajo y se caracteriza por las dimensiones de vigor, dedicación y absorción; más que un estado momentáneo y específicos, en tanto que se trata de una vinculación psicológica hace referencia a un estado afectivo y cognitivo más persistente que no se encuentra focalizado a un objeto, evento o situación en particular (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002).

### **2.4. Sistema de Hipótesis**

#### **2.4.1. Hipótesis general**

**H<sub>i</sub>:** Existen diferencias significativas en el nivel de Engagement entre hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo.

**H<sub>o</sub>:** No existen diferencias significativas en el nivel de Engagement entre hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo.

#### **2.4.2. Hipótesis específicas**

**H1:** Existen diferencias significativas el indicador Vigor de Engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo.

**H2:** Existen diferencias significativas el indicador Dedicación de Engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo.

**H3:** Existen diferencias significativas el indicador Absorción de Engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo.

### **2.4.3. Variables e Indicadores**

Variable de estudio: Engagement

Indicadores:

- Vigor
- Dedicación
- Absorción

### III. METODOLOGÍA EMPLEADA

#### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación denota ser Descriptiva, la cual describe los datos y características de la población o fenómeno en estudio; llevando a cabo una descripción de datos real, precisa y sistemática. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

#### 3.2. Población y muestra de estudio

##### 3.2.1. Población

La población de estudio la constituyen 154 trabajadores de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo.

##### 3.2.2. Muestra

En el presente estudio se empleó la fórmula estadística de Crochan para población finita para hallar el tamaño de la muestra, resultando que la muestra se compone por 110 trabajadores de un outsourcing de ventas de la ciudad de Trujillo. Además para la elección de las unidades de análisis se utilizó un tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple.

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$
$$n = \frac{154 * 1.96_a^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (154 - 1) + 1.96_a^2 * 0.5 * 0.5} = 110$$

**Donde:**

n= Tamaño de muestra (n = 110)

N= Tamaño de la población (N=154)

p= Probabilidad de éxito (p=0.50)

q= Probabilidad de fracaso (q=0.50)

Z= Valor estudentizado (Z=1.96)

E= Error de estimación (E=0.05)

**TABLA 1**

*Distribución de la muestra del estudio*

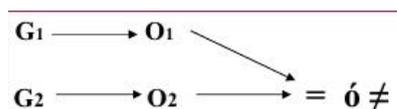
<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	57	56.50%
Femenino	53	43.5%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** *Lista de trabajadores declarados en planilla PDT.*

### **3.3. Diseño de investigación**

Descriptivo Comparativa, La investigación comparativa tiene como objeto lograr la identificación de diferencias o semejanzas con respecto a la aparición de un evento en dos o más contextos, grupos o situaciones diferentes. (Hernández, 2010)

El diseño empleado es el siguiente:



Dónde

G<sub>1</sub>: Trabajadores hombres de un outsourcing de ventas de la ciudad de Trujillo.

G<sub>2</sub>: Trabajadores mujeres de un outsourcing de ventas de la ciudad de Trujillo.

O<sub>1</sub>: Engagement en trabajadores hombres de un outsourcing de ventas de la ciudad de Trujillo.

O<sub>2</sub>: Engagement en trabajadores mujeres de un outsourcing de ventas de la ciudad de Trujillo.

= o ≠: Similitud o diferencia

### **3.4. Técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.4.1. Técnica**

En la investigación, se empleará la técnica de evaluación psicométrica para la recolección de datos, mediante la cual se logra identificar los principales indicadores que determinen el nivel de engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo en el año 2019.

#### **3.4.2. Instrumentos**

##### **a. Escala de Engagement Utrecht Work**

El instrumento para medir la variable engagement fue el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), fue elaborado para realizar una evaluación del engagement propuesto por Schaufeli, el cual realiza una descripción del estado afectivo y motivacional que se caracteriza por las dimensiones de vigor, dedicación y absorción. En el 2000 se desarrolló la versión español a cargo de Salanova, cabe precisar que esta escala se encuentra traducida en 17 idiomas, y es aplicable a personal administrativo, operario y ejecutivo en una organización.

Inicialmente, la escala UWES se compuso por 24 ítems que reflejaban: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, 2009). Esta escala fue reducida a 17 ítems, a fin de lograr una medición más exacta; en dicha versión la dimensión de vigor esta compuesta por seis ítems, la dimensión dedicación se compone de cinco ítems, y la absorción está compuesta por seis ítems.

Cada uno de los ítems mantiene alternativas de respuesta en base a una escala de frecuencias, la cual se distribuye desde el 0: “nunca” a 6 “siempre”.

Cada ítem se responde en una escala de frecuencias, la cual se distribuye del 0 "nunca", 1 “casi nunca”, 2 “algunas veces”, 3 “regularmente”, 4 “bastantes veces”, 5 “casi siempre” y 6 “siempre”.

De acuerdo a la escala los niveles altos de vigor simbolizan altos niveles de resiliencia y energía, la fuerza de voluntad para esforzarse y persistir pese a las dificultades que se le presenten.

En tanto que la dimensión de dedicación hace referencia al sentido hacia el trabajo, es decir mostrarse entusiasmado por la realización de su trabajo. Además compone el hecho de sentir que el trabajo le antepone retos e inspiración.

La absorción refiere el mantenerse feliz de estar inmerso y concentrado en el trabajo, inclusive presentando ciertas dificultades para dejar de realizado, lo cual genera que el tiempo transcurra de forma rápida y tiende a olvidarse de lo que se suscita alrededor.

### **Validez y Confiabilidad**

Los resultados de los análisis psicométricos del UWES pueden resumirse de la siguiente manera:

- Validez factorial: los análisis factoriales que se han desarrollado han logrado confirmar la estructura factorial propuesta por el UWES, en donde se indica que el modelo de tres factores se impone al modelo de un solo factor, en función que se ajusta a los datos obtenidos en las muestras de España, Holanda y Portugal.

- Correlación interna: De acuerdo al análisis de la correlación interna del instrumento se indica que las tres dimensiones se encuentran relacionadas íntimamente, en función que los coeficientes son superiores a 0.65, además que la correlación obtenida con las variables latente se encuentra en un intervalo de 0.80 y 0.90.

- Consistencia interna: El análisis de consistencia interna de cada una de las dimensiones de la escala UWES es adecuado. Esto inidca que en todos los cosas se reportan valores de Alfa de Cronbach superiores a 0.70.

De la misma manera, en lo referente a la validez de constructo se ha conseguido identificar que los coeficientes de correlación ítem-test son superiores a  $r = 0.20$  en cada uno de los ítems de la prueba en el estudio realizado.

Así mismo, el cuestionario ha sido adaptado y validado a la población peruana, específicamente en instituciones públicas de la ciudad de Trujillo. Mostrando adecuadas propiedades psicométricas asociadas a validez y confiabilidad, obteniendo un nivel de confiabilidad de 0.94 usando el método del Alfa de Cronbach. Dado que según Salazar (2014) determinó las propiedades psicométricas de la escala Utrecht de Engagement en el Trabajo en empleados del servicio público, a partir de una muestra de 404 sujetos, de los cuales 271 se trató de ndo como muestra una base de datos de 404 sujetos pertenecientes dos entidades del servicio público, 231 varones y 173 mujeres. Dando como resultado, que la validez mediante correlación ítem test obteniendo índices muy bueno con valores entre 0.51 y 0.83, lo cual permite afirmar que cada uno de los ítems aporta de forma significativa con la medición del constructo del engagement. De la misma manera, se llevó a cabo el análisis factorial confirmatorio para medir el grado de ajuste del modelo planteado a nivel teórico – práctico. Se llegó a la conclusión que el UWES-17 presenta puntuaciones psicométricas apropiadas, pudiéndose utilizar en estudios sobre comportamiento organizacional.

En el presente estudio se realizó la comprobación de las propiedades psicométricas del instrumento, mediante la aplicación de una prueba piloto a 50 colaboradores del sector que se ha considerado en la investigación. Los resultados de dicho estudio plantean que se cuenta con un nivel de consistencia interna buena, en función que mediante la fórmula estadística de Alfa de Cronbach se obtuvo un coeficiente superior a 0.70 (ANEXO1 ).

Además la correlación ítem – test del instrumento señala que cada uno de los ítems aporta a la validez de constructo, en función que se obtuvieron coeficiente de correlación superiores a 0.30.

### **3.5. Procesamiento y análisis de datos**

Inicialmente se precisó por la búsqueda de información que permita la consolidación de marco teórico y antecedentes de investigación.

Posteriormente, se realizó la revisión del instrumento a emplear en la recolección de datos. Se realizaron las coordinaciones con los responsables de la institución

participante, a fin de obtener la autorización y facilidad para el desarrollo de la evaluación de la muestra de estudio.

Antes de la aplicación se les explicó los alcances y objetivos de la investigación, a fin de obtener su consentimiento informado, dado que se les indicó que su participación es de carácter voluntario y confidencial. Luego, se llevó a cabo la aplicación del instrumento de manera individual. Acto seguido se procedió a la elaboración de la base de datos para su posterior análisis estadístico.

Una vez obtenidos los datos procedentes de la evaluación mediante el uso de los instrumentos psicológicos, se procede a la calificación y posterior tabulación de los resultados con la finalidad de obtener una base de datos; con la cual se procede a realizar la prueba estadística de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, la cual indicará que tipo de estadístico es el más apropiado para nuestros resultados. A partir de ello, se realizará la contrastación de hipótesis de la investigación.

Para tal efecto se empleó el paquete estadístico SPSS Versión 25, a fin de emplear las medidas de estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a la estadística descriptiva los resultados serán presentados en tablas de frecuencia y gráficos.

En tanto que, en lo referido a la estadística inferencial, se optó por el uso de la prueba de hipótesis mediante la fórmula estadística de T – student, que permite comparar las diferencias entre los puntajes promedio de cada uno de los grupos muestrales del estudio.

Luego se realizó la interpretación de los hallazgos y discusión respectiva comparando con trabajos preliminares que se asemejen a lo investigado en la presente investigación. Se finalizó desarrollando las conclusiones y recomendaciones para culminar con el informe de la investigación.

## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.2. Análisis e interpretación de resultados

La presente investigación de tipo descriptivo-comparativo permitió el estudio de las diferencias del nivel de engagement entre hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo, así como los niveles predominantes en cada una de las dimensiones de la variable en cuestión

A continuación se muestran los resultados obtenidos al aplicar el test a los participantes del estudio, teniendo en cuenta dos grupos: hombres y mujeres.

Además, se realizó el análisis descriptivo de la distribución de niveles en cada una de las dimensiones de engagement: vigor, dedicación y absorción.

**TABLA 2**

*Niveles en la dimensión Vigor de Engagement en trabajadores hombres y mujeres de un outsourcing de ventas de Trujillo*

Dimensión de Engagement	de Niveles	Hombres		Mujeres		Total	
		<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
Vigor	Muy Alto	16	28.1	8	15.1	24	21.8
	Alto	4	7.0	3	5.7	7	6.4
	Promedio	15	26.3	7	13.2	22	20
	Bajo	7	12.3	6	11.3	13	11.8
	Muy Bajo	15	26.3	29	54.7	44	40
Total		57	100.0	53	100.0	110	100.0

**Fuente:** Datos alcanzados en el estudio

En la tabla 2 se aprecia en la dimensión Vigor en trabajadores hombres y mujeres, en donde se aprecia que el 28.1% de los varones mantienen un nivel Muy alto, el 26.3% un nivel Medio, el 26.3% un nivel Muy bajo, el 12.3% un nivel Bajo y el 7% restante se ubica en un nivel Alto. Mientras que, en el caso de las trabajadoras mujeres, el 54.7% mantiene un nivel Muy bajo, el 15.1% un nivel Muy alto, el 13.2% un nivel Medio, el 11.3% un nivel Bajo y el 5.7% restante un nivel Alto.

**TABLA 3**

*Niveles en la dimensión Dedicación de Engagement en trabajadores hombres y mujeres de un outsourcing de ventas de Trujillo*

Dimensión Engagement	de Niveles	Hombres		Mujeres		Total	
		<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
Dedicación	Muy Alto	19	33.3	12	22.6	31	28.2
	Alto	13	22.8	5	9.4	18	16.4
	Promedio	14	24.6	11	20.8	25	22.7
	Bajo	8	14.0	19	35.8	27	24.5
	Muy Bajo	3	5.3	6	11.3	9	8.2
	Total	57	100.0	53	100.0	110	100.0

**Fuente:** Datos alcanzados en el estudio

En la tabla 3 se observa que los varones (33.8%) mantiene un mayor porcentaje en el nivel Muy alto que las mujeres (22.6%) en la dimensión de Dedicación. Del mismo modo, el grupo de los varones mantiene un mayor porcentaje en los niveles de Alto (22.8%) y Promedio (24.6%) en comparación con las mujeres, quienes mantiene un 9.4% y 20.8% en dichos niveles respectivamente.

Por otro lado, se observa que las mujeres mantiene un mayor porcentaje en los niveles Bajo (35.8%) y Muy Bajo (11.3%) en comparación con los hombres, en función que el 14.0% de ellos mantiene un nivel Bajo, y el 5.3% mantiene un nivel Muy Bajo.

**TABLA 4**

*Niveles en la dimensión Absorción de Engagement en trabajadores hombres y mujeres de un outsourcing de ventas de Trujillo*

Dimensión Engagement	de Niveles	Hombres		Mujeres		Total	
		<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
Absorción	Muy Alto	8	14.0	2	3.8	10	9.1
	Alto	10	17.5	2	3.8	12	10.9
	Promedio	8	14.0	4	7.5	12	10.9
	Bajo	6	10.5	6	11.3	12	10.9
	Muy Bajo	25	43.9	39	73.6	64	58.2
Total		57	100.0	53	100.0	110	100.0

**Fuente:** Datos alcanzados en el estudio

En la tabla 4 se observa un predominio del nivel Muy Bajo tanto en el caso de los hombres (43.9%) y en las mujeres (73.6%) en la dimensión de Absorción. En el caso de los trabajadores hombres el 17.5% mantiene un nivel Alto, en tanto que un 14.0% se ubica en un nivel Muy Alto y de igual modo un 14.0% mantiene un nivel Promedio. Finalmente, el 10.5% de los varones mantiene un nivel Bajo.

Por otro lado, en el caso de las mujeres se observa que el 11.3% de ellas mantiene un nivel Bajo, el 7.5% un nivel promedio, el 3.8% un nivel Alto, así como un 3.8% un nivel Muy Alto.

**TABLA 5**

*Niveles en la escala total de Engagement en trabajadores hombres y mujeres de un outsourcing de ventas de Trujillo*

Variable: Engagement Niveles	Hombres		Mujeres		Total		
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	
Escala Total	Muy Alto	5	8.8	0	0.0	5	4.5
	Alto	11	19.3	3	5.7	14	12.7
	Promedio	27	47.5	20	37.7	47	42.7
	Bajo	12	21.1	27	50.9	39	35.5
	Muy Bajo	2	3.5	3	5.7	5	4.5
Total		57	100.0	53	100.0	110	100.0

**Fuente:** Datos alcanzados en el estudio

En la tabla 5 se aprecia que de acuerdo a distribución de frecuencias de la escala total, el 47.5% de los trabajadores varones alcanzaron un nivel promedio, mientras que solo el 37.7% de las mujeres se ubica en dicho nivel. En caso del nivel Bajo el 21.1% de los colaboradores son varones, y el 50.9% son mujeres.

Por otro lado, se aprecia que en el nivel alto existen un predominio del sexo masculino, en función que un 19.3% son varones, mientras que solo un 5.7% de mujeres alcanzó dicho nivel. En tanto que, en el nivel Muy Bajo, existen proporciones similares, en donde el 3.5% son varones y el 5.7% son mujeres.

Finalmente, en el nivel Muy Alto solamente un 8.8% está compuesto por varones, dado que ninguna mujer alcanzó dicho nivel en la escala total de engagement.

**TABLA 6**

*Diferencia entre las puntuaciones de dos grupos independientes U de Mann- Whitney en la dimensión Vigor de Engagement en trabajadores de un outsourcing de ventas de Trujillo*

Dimensión	Grupo	n	Medidas	Estadísticos	Valor “p”
			<i>Rango promedio = 65.86</i>		
Vigor	Varones	57	<i>Suma de rangos = 3754.0</i>	U de Mann – Whitney = 920.0	<b>P=0.00 &lt; 0.05</b>
			<i>Rango promedio = 44.36</i>	Z = -3.544	
	Mujeres	53	<i>Suma de rangos = 2351.0</i>		

**Fuente:** Datos alcanzados en el estudio

En la tabla 6 se observan que de acuerdo a la prueba de U de Mann-Whitney en la dimensión de Vigor, los trabajadores varones mantiene un rango promedio = 65.86, el cual es superior al obtenido por el grupo de trabajadoras mujeres (rango promedio = 44.36). Por lo tanto, es posible aser verar la aceptación de H<sub>1</sub> porque existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de varones y mujeres, en función que la prueba estadística de U de Mann-Whitney mantiene un valor de 920.0 y un nivel de significancia ( $p < 0.05$ ).

**TABLA 7**

*Diferencia entre las puntuaciones de dos grupos independientes U de Mann-Whitney en la dimensión Dedicación de Engagement en trabajadores de un outsourcing de ventas de Trujillo*

Dimensión	Grupo	N	Medidas	Estadísticos	Valor "p"
			<i>Rango promedio = 64.11</i>		
Dedicación	Varones	57	<i>Suma de rangos = 3654.5</i>	U de Mann – Whitney = 1019.5	<b>P=0.00 &lt; 0.05</b>
			<i>Rango promedio = 46.24</i>	Z = -2.958	
	Mujeres	53	<i>Suma de rangos = 2450.5</i>		

**Fuente:** Datos alcanzados en el estudio

En la tabla 7 se observan que de acuerdo a la prueba de U de Mann-Whitney en la dimensión de Dedicación, los trabajadores varones mantiene un rango promedio = 64.11, el cual es superior al obtenido por el grupo de trabajadoras mujeres (rango promedio = 46.24). Además, se acepta la hipótesis específica (H<sub>2</sub>), siendo que existen diferencias estadística significativas entre los grupos de varones y mujeres, en función que la prueba estadística de U de Mann-Whitney mantiene un valor de 1019.5 y un nivel de significancia ( $p < 0.05$ ).

**TABLA 8**

*Diferencia entre las puntuaciones de dos grupos independientes U de Mann-Whitney en la dimensión Absorción de Engagement en trabajadores de un outsourcing de ventas Trujillo*

Dimensión	Grupo	N	Medidas	Estadísticos	Valor "p"
			<i>Rango promedio = 66.89</i>		
Absorción	Varones	57	<i>Suma de rangos = 3812.5</i>	U de Mann – Whitney = 861.5	<b>P=0.00 &lt; 0.05</b>
			<i>Rango promedio = 43.25</i>	Z = -3.89	
	Mujeres	53	<i>Suma de rangos = 2292.5</i>		

**Fuente:** Datos alcanzados en el estudio

En la tabla 8 se observan que de acuerdo a la prueba de U de Mann-Whitney en la dimensión de Absorción, los trabajadores varones mantiene un rango promedio = 66.89, el cual es superior al obtenido por el grupo de trabajadoras mujeres (rango promedio = 43.25). Además, se acepta la hipótesis específica (H<sub>3</sub>), siendo que existen diferencias estadística significativas entre los grupos de varones y mujeres, en función que la prueba estadística de U de Mann-Whitney mantiene un valor de 861.5 y un nivel de significancia ( $p < 0.05$ ).

**TABLA 9**

*Diferencia entre las puntuaciones de dos grupos independientes U de Mann- Whitney en la Escala total de Engagement en trabajadores de un outsourcing de ventas de Trujillo*

Engagement	Grupo	N	Medidas	Estadísticos	Valor “p”
			<i>Rango promedio = 67.21</i>		
Escala Total	Varones	57	<i>Suma de rangos =3831</i>	U de Mann – Whitney = 843	<b>P=0.00 &lt; 0.05</b>
			<i>Rango promedio = 42.91</i>	Z = -3.995	
	Mujeres	53	<i>Suma de rangos =2274</i>		

**Fuente:** Datos alcanzados en el estudio

En la tabla 9 se observan que de acuerdo a la prueba de U de Mann-Withney en la dimensión de Absorción, los trabajadores varones mantiene un rango promedio = 67.21, el cual es superior al obtenido por el grupo de trabajadoras mujeres (rango promedio = 42.91). Además, se acepta la hipótesis general del estudio ( $H_0$ ), siendo que existen diferencias estadística significativas entre los grupos de varones y mujeres, en función que la prueba estadística de U de Mann-Withney mantiene un valor de 843 y un nivel de significancia ( $p < 0.05$ ).

## V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Como se ha definido en capítulos anteriores, el concepto de engagement se encuentra poco estudiado en el contexto nacional. De acuerdo a lo revisado, se aprecia que el sector organizacional se encuentra en un constante cambio, en función que diversas compañías buscan mejorar el rendimiento y fomentar el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores; con la misión de alcanzar sus objetivos estratégicos (Pérez et al., 2017). Por lo tanto, se muestra un continuo interés en desarrollar el recurso humano, en función que ello conlleva a concretar mejores indicadores de producción en compañías de distintos sectores (Schatsky y Schwartz, 2015).

Esto refiere que nos encontramos en un siglo con especial interés en el bienestar del colaborador. Cada vez son más las compañías que se comprometen con la calidad de vida de sus trabajadores, la cual involucra no solo factores económicos como parte de los beneficios que ofrecen para atraer al mejor recurso humano presente en el actual mercado laboral; debido a que han llegado a comprender que el recurso humano es capaz de generar valor y ventaja competitiva en una organización, generando eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades diarias (Deloitte University Press, 2015).

En el sector outsourcing, el nivel de engagement se ha vuelto crucial considerando que el cumplimiento de objetivos es medido por empresas clientes de estas compañías. Siendo relevante conocer el nivel de engagement que cada uno posee, a fin de definir estrategias que conlleven a mejorar los índices de productividad. Para ello, es importante comprender el significado conceptual de engagement, el cual según Salanova y Schaufeli (2005) ha sido definido como un “estado psicológico positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción, más que un estado físico y momentáneo; el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento, o situación particular”.

Por tanto, nos encontramos ante un concepto que involucra el análisis de tres dimensiones o indicadores (Vigor, dedicación y absorción) que nos permitirá predecir y comprender el comportamiento de los colaboradores en las organizaciones, debido a que no depende de ciertas emociones circunstanciales;

si no como lo señalado por Salanova y Schaufeli (2004), involucra los procesos afectivos y cognitivos del colaborador en relación a lo que percibe en su ambiente laboral.

El objetivo principal de esta investigación es determinar si existen o no diferencias entre el nivel de engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas en la ciudad de Trujillo, De acuerdo a la tabla 8 se ha conseguido llegar a la conclusión general que los hombres cuentan con un mejor nivel de engagement que las mujeres en dicha población. Dicho resultado guarda relación con lo planteado por Díaz (2016) quien en su estudio realizado en trabajadores del sector financiero señala que los varones mantienen un mayor desarrollo de engagement en comparación con las trabajadoras del sexo femenino.

De forma similar Aguirre (2018) reporta en su investigación realizada con trabajadores de una municipalidad de Puente Piedra – Lima, que existen diferencias en el nivel de engagement entre varones y mujeres, en función que los varones mantienen un mayor nivel de desarrollo.

Por otro lado, los resultados encontrados en la presente investigación difieren con las propuestas como la realizada por Lisbona y Palaci (2009), quienes concluyen que no existen diferencias significativas entre el nivel de engagement de colaboradores hombres y mujeres de 22 organizaciones de distintos sectores. Adicionalmente, Bravo (2003) en su estudio realizado en Ecuador, llegó a una conclusión similar, detectando que tampoco existiría una diferencia significativa por género al evaluar la variable engagement. Cabe resaltar que ambas investigaciones que afirman no haber detectado diferencias significativas por género son referencias internacionales, pudiendo tomar un papel relevante variables socioculturales relacionadas con el rol de la mujer en la sociedad de cada país.

Lo mencionado es corroborado por la OIT, quien manifiesta que las mujeres continúan laborando con condiciones más precarias que los hombres en Latinoamérica. A pesar que las mujeres constituyen cerca del 40% de la fuerza de trabajo mundial, siendo su participación activa en el trabajo productivo que contribuye no solo a acelerar el crecimiento económico, sino también a sus sostenibilidad a más largo plazo. (OIT, 2016)

Al analizar los resultados comparativos en la dimensión Vigor de Engagement se ha reportado según la tabla 5 que existen diferencias estadísticamente significativas en función al sexo de los trabajadores. Esto indica que varones y mujeres mantienen diferentes niveles de energía y resistencia mental durante la realización de sus actividades laborales, así como el deseo que tienen por mantener un esfuerzo durante la ejecución sin tomar en consideración las dificultades que se le antepongan (Salanova, 2000). Sin embargo; este resultado difiere en lo señalado por Fraiz et al., (2009) quien en su estudio observó que los puntajes obtenidos en la dimensión vigor fueron similares en varones y mujeres.

Por su parte, según la tabla 1, en donde se demuestra que el 61.4% de los varones ha desarrollado niveles adecuados que oscilan entre promedio y muy alto en la dimensión de Vigor, en comparación con el 34% de trabajadoras que alcanzan dichos niveles; es decir los varones suelen tener mayores niveles de energía y resistencia mental durante el desempeño de sus labores.

Considerando la dimensión Dedicación de Engagement, se ha tomado conocimiento de acuerdo a los resultados plasmados en la tabla 6, que existen diferencias a tomar en cuenta entre el nivel de Engagement en este indicador considerando el sexo de los colaboradores. De este modo, dichos resultados evidencian que hombres y mujeres mantienen diferencias en cuanto al nivel de implicación laboral, del mismo modo se consideran diferencias al manifestar un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo; denotando un distinto componente conductual-energético (Salanova y Schaufeli, 2009)

En ese mismo sentido, en la tabla 2, se evidencia que los varones tienen un nivel que oscila entre promedio y muy alto en la dimensión Dedicación por 80.7%; mientras que las mujeres lograron un 52.8% en los niveles antes mencionados. Siendo así, los varones demuestran encontrarse más motivados e inspirados en el cumplimiento de metas propuestas en su equipo de trabajo a comparación de las trabajadoras.

Dicha información revela haber sido investigada en años anteriores por Fraiz et al., (2009), quienes afirman que la dimensión dedicación, revela un mejor resultado en hombres a comparación de las mujeres, existiendo una diferencia de 0.12.

En cuanto a la dimensión, Absorción de Engagement, de acuerdo a lo plasmado en la tabla 7, se demuestra que existen diferencias en cuanto al nivel que los colaboradores hombres y mujeres puedan evidenciar en este aspecto. Por tanto, se afirma que mujeres y hombres difieren en su capacidad para estar concentrados y satisfechos con su trabajo, denotando diferencias al percibir este estado psicológico caracterizado por la atención focalizada, claridad mental, concentración del esfuerzo y disfrute intrínseco de la ejecución de las actividades propias del puesto que han asumido.

Así también, en la tabla en la tabla 3, se pueden percibir diferencias por género, considerando que en la dimensión Absorción los trabajadores hombres evidencian un nivel desde promedio hasta muy alto por 45.5%, mientras que las colaboradoras concretaron un 15.1% en los niveles antes mencionados. Siendo así, se infiere que los hombres vivencian un mejor nivel de concentración en el desarrollo de sus labores, pudiendo percibir que el tiempo pasa rápido, presentando en algunas ocasiones dificultades para desconectarse de las actividades planificadas. (Gonzales Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret, 2006)

Otro aspecto a destacar es que las mujeres en la dimensión Absorción denotan encontrarse en un 73.6% (Tabla 3) en el nivel muy bajo, lo cual indica que presentan inconvenientes para mantenerse conectadas con la ejecución de sus labores en las zonas asignadas. Si bien es cierto, existen diversos motivos que expliquen dicho resultado, pudiendo ser motivo de futuras investigaciones. Es claro que el perfil de la actual mujer trabajadora en compañías de distintos sectores, consiste en lidiar con la carga laboral y familiar, estos aspectos demandan el uso de recursos cognitivos que pueden estar afectando su nivel de engagement en el plano laboral.

Ello hace referencia al lento cambio social en países sub desarrollados como en es el Perú, ya que aún no se contempla totalmente el equilibrio que debe existir entre el rol de madres de familia y de colaboradoras en una compañía.

De esta manera, se vienen dando fuertes procesos de cambio en las actitudes y aspiraciones de la población peruana, existiendo un aumento de la participación laboral femenina, particularmente en las generaciones más jóvenes, lo cual está implicando una difícil conciliación de la forma tradicional el trabajo productivo y

reproductivo, las tareas domésticas y el cuidado de los miembros de familiar, implicando así importantes tensiones. (OIT, 2011)

Siendo relevante que dichas circunstancias sean tomadas en cuenta por empleadores, quiénes para retener sus recursos humanos, así como para mantener un nivel adecuado de engagement en sus colaboradoras deberán a corto plazo, brindar opciones atractivas que permitan equilibrar el plano familiar y laboral en sus colaboradoras.

De acuerdo a los resultados obtenidos confirmamos la hipótesis planteada inicialmente, afirmando que existe diferencias entre el nivel de engagement en hombres y mujeres de dicho outsourcing. Siendo los hombres quiénes evidencian un mejor nivel de engagement que oscila entre promedio y muy alto. En este sentido, dichos colaboradores evidencian un desarrollo positivo de los recursos laborales físicos, sociales y de organización; ya que reducen las demandas del trabajo, costes fisiológicos y psicológicos relacionados; estando orientados en cumplir con las metas y comisiones propuestas, manteniéndose interesados en concretar su desarrollo personal a través de un aprendizaje continuo. (Bakker, Demerouti, 2007)

Lo mencionado evidencia que dichos recursos laborales les han permitido llevar a cabo sus funciones a través de una motivación intrínseca, la cual satisface sus anhelos de independencia y eficiencia en las labores que emprenden.

Por tanto, también se puede inferir que los colaboradores hombres suelen mostrar mejores competencias laborales al estar en contacto con entornos en los cuales se fomente y premien el esfuerzo. Este escenario es similar a la dinámica en la que los trabajadores de dicha población se encuentran, ya que cuentan con una estructura salarial que les permite obtener mayores beneficios al lograr los resultados esperados, siendo calificados mensualmente y anualmente. Así mismo, de acuerdo a su desempeño, suele recibir una retroalimentación que les permita potenciar sus oportunidades de mejora. (Schaufeli y Bakker, 2006)

En cuanto a los resultados del nivel de engagement en mujeres de un outsourcing de ventas, puede estar relacionado con las conclusiones del estudio realizado con Canthopoulou et al., (2007), quienes afirman que los recursos personales como son la autoeficacia y el optimismo, pueden predecir el nivel de

engagement en el trabajo. Siendo así, es posible que las colaboradoras puedan percibirse con menos capacidad para controlar e influir en su entorno debido a que identifican ciertas debilidades en su experiencia y competencias personales, mostrando una actitud poco optimista hacia el logro de objetivos propuestos, pudiendo considerar lo esperado por sus jefaturas inmediatas como excesivo o demandante.

De acuerdo a las características presentadas por la población, existe una diferencia en el perfil de los hombres y mujeres que participaron en el presente estudio, los colaboradores varones cuentan con más tiempo de experiencia en el sector; evidenciando haber desarrollado mejores estrategias de venta y atención al cliente. Del mismo modo, las figuras de liderazgo de dicha compañía en el sector ventas, suelen estar representadas por varones. Dicha variable puede ser una explicación a las oportunidades de mejora que las colaboradoras evidencian en su actual desempeño, motivo por el cual se muestran poco entusiastas con el cumplimiento de la cuota propuesta en este outsourcing.

Si bien es cierto que a nivel social existen múltiples investigaciones en cuanto al género masculino y femenino en referencia a empleabilidad, una de las principales limitaciones del presente estudio es la falta de investigaciones que realicen un minucioso estudio sobre las posibles similitudes y diferencia entre ambos géneros, asociados al nivel de Engagement.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio se debe tomar en consideración que no pueden ser generalizados a toda la población laboral trujillana, en función que son representativos a un solo outsourcing; por lo cual se recomienda llevar a cabo una investigación cuasiexperimental que permita determinar si el desarrollo de un programa de intervención en engagement puede incidir de forma significativa en el desarrollo del mismo en trabajadores de ambos sexos.

## CONCLUSIONES

- En la escala total, los trabajadores varones mantiene un rango promedio = 67.21, el cual es superior al obtenido por el grupo de trabajadoras mujeres (rango promedio = 42.91). Concluyendo que existen diferencias estadística significativas entre los grupos de varones y mujeres, en función que la prueba estadística de U de Mann-Withney mantiene un valor de 843 y un nivel de significancia ( $p < 0.05$ ).
- En la dimensión Vigor, los trabajadores varones mantiene un rango promedio = 65.86, el cual es superior al obtenido por el grupo de trabajadoras mujeres (rango promedio = 44.36). Por lo tanto, es posible aseverar que existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de varones y mujeres, en función que la prueba estadística de U de Mann-Whitney mantiene un valor de 920.0 y un nivel de significancia ( $p < 0.05$ ).
- En la dimensión de Dedicación, los trabajadores varones mantiene un rango promedio = 64.11, el cual es superior al obtenido por el grupo de trabajadoras mujeres (rango promedio = 46.24). Siendo así, existen diferencias estadística significativas entre los grupos de varones y mujeres, en función que la prueba estadística de U de Mann-Whitney mantiene un valor de 1019.5 y un nivel de significancia ( $p < 0.05$ ).
- En la dimensión de Absorción, los trabajadores varones mantiene un rango promedio = 66.89, el cual es superior al obtenido por el grupo de trabajadoras mujeres (rango promedio = 43.25). Por tanto, existen diferencias estadística significativas entre los grupos de varones y mujeres, en función que la prueba estadística de U de Mann-Whitney mantiene un valor de 861.5 y un nivel de significancia ( $p < 0.05$ ).

## RECOMENDACIONES

- Continuar desarrollando investigaciones que puedan comprobar la relación de otras variables con las dimensiones de Engagement y género de colaboradores; con el objetivo de determinar qué otros factores podrían influir en dichas variables.
- Desarrollar un programa de mejora del nivel de Engagement orientado a las mujeres que forman parte de la compañía, a fin de mejorar sus condiciones de trabajo, considerando las actividades que ellas desarrollan en el plano familiar y personal.
- Promover oportunidades de crecimiento personal y profesional en trabajadoras, a fin que puedan representar a corto plazo una figura de liderazgo que motive al equipo de trabajo que conforman.
- Concretar una reunión con la gerencia general a fin de dar a conocer los resultados obtenidos en la presente investigación, a fin que se pueda establecer medidas que puedan promover el nivel de Engagement en las colaboradoras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudo, M. (2004) *Burnout y engagement en profesores de Primaria y Secundaria*. Psicología de la Adaptación Laboral. Universitat Jaume. España, Valencia.
- Albán, A. (2016). *Síndrome de Bournout y Engagement en el personal administrativo de una entidad educativa privada de la ciudad de Trujillo*. Universidad Privada del Norte, Perú.
- Armor, D., Taylor, S. (2002). *When predictions fail: The dilemma of unrealistic*.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement. A hadbook of essential theory and research*. Estados Unidos: Autor.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2008). *The job demands-resources model: state of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A. Bal, M. (2010). *Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Volume 83, Issue1. Wiley Online Library.
- Bakker, A.B. Demerouti, E.. (2007). *The Job Demand- Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 309-328.
- Bakker, A.B. Oerlemans, E. y Brummelhuis, A.. (2011). *Becoming fully engaged in the workplace: What individuals and organizations can do to foster work engagement*. Gower.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2007). *Job resources boost work l particularly when demands are high*. *Journal of Educational Psychology*
- Benevides, T., Fraiz, D., Porto, P. (2009). *Manual en español de la Escala de Engagement en el trabajo de Utrecht*. Holanda: Occupational Health Psychology Unit Urrecht University.

- Bravo, E. (2013). *El compromiso laboral (Engagement) en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito, Ecuador*. Universidad de las Américas, Ecuador.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Hetland, J. (2012). *The measurement of state work engagement: A multilevel factor analytic study*. European Journal of Psychological Assessment.
- Brummelhuis, LL., Bakker, A., Hetland, J. y Keulemans, L. (2012) *Do new ways of working foster work engagement?*. Department of Sociology, Erasmus University Rotterdam. Netherlands.
- Caballero, C.; Abello, R. & Palacio, J. (2007). Relación del burnout y el rendimiento académico con la satisfacción frente a los estudios en estudiantes universitarios. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 25(2), 98 – 111.
- Cherulnik, P., Donley, K., Viewel, T., Miller, S. (2001). *Charisma is contagious: The effects of leader's charisma on observers affect*. Journal of Applied Social Psychology.
- Cropanzano, R. y Wright, T. (2001). *When a happy worker is really a productive worker: A review and further refinement of the happy productive worker thesis*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research.
- Demerouti, E. y Bakker, A.B. (2011). *The Job Demands-Resources model: Challenges for future research*. Journal of Industrial Psychology.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, y F., Schaufeli, W. (2001). *The Job Demands Resources*. Netherlands.
- Díaz, M. (2008). *Outsourcing en las industrias tradicionales: Determinantes de la estrategia, España*. Universidad de Castilla-La Mancha, España.

- Espinoza, O. (2017). *Engagement Laboral en las Empresas Pollería Rockys S.A. y Pollería Norky E.I.R.L. de Trujillo en el año 2017*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Flores C., Fernández, M., Juárez, A., Merino C., y Guimet, M. (2015). *Entusiasmo por el trabajo (Engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima*. Universidad de San Martín de Porres, Perú.
- Flores, K. (2018). *Bienestar Psicológico y Engagement en personal administrativo de la Municipalidad de Puente Piedra*. Universidad Cesar Vallejo. Perú: Lima
- Fried, Y., Grant, A., Levi, A., Hadani, M., & Slowik, L. (2007). *Job design in temporal context: A career dynamics perspective*. Journal of Organizational Behavior.
- Fujii, K. (2017). *Correlación de las Demandas y Recursos Laborales con el Work Engagement*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
- Gómez, J. (2015). *La importancia del marketing en recursos humanos*. Recuperado de: <https://www.cerem.pe/blog/la-importancia-del-marketing-en-recursos-humanos>
- Gonzales Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret. (2006). *Burnout and work engagement: Independent factor or opposite poles?* Journal of Vocational Behavior, 165-174.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hobfoll S. (2002). *Social and psychological resources and adaptation. Review of General Psychology*. American Psychological Association. 301-324
- Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis, N., Jackson, A. (2003). *Resource loss, resource gain and emotional outcomes among inner city women*. Kent State University. Department of Psychology. USA: Ohio.

- Kompier, M, Cooper, C. y Geurts, S. (2000). *A multiple case study approach to work stress prevention in Europe*. European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Langelaan, S., Bakker, A., Van Doornen, L. y Schaufeli, W. (2006). *Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? Personality and Individual Differences*. Netherland: Utrecht Psychology and Health.
- Lisbona, A. Morales, J.F. Palací, F.J. (2009). *El engagement como resultado de la socialización organizacional*. Internacional Journal of Psychology and Psychological Therapy, 9(1), 89- 100.
- Lisbona, A., Morales, F., Palaci, F.(2009) *El engagement como resultado de la socialización organizacional*. International Journal of Psychology and Psychological Therapy. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España, Madrid.
- Maslach, & Leiter. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Maslach; Jackson; Leiter. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual Tercera Edición*. Palo Alto. California: Consulting Psychology Press.
- Menezes de Lucena, V. A., et al. (2006). *Resiliencia y el modelo Burnout-Engagement en cuidadores formales de ancianos*. Recuperado el 5 de junio del 2015 de: [www.psicothema.com](http://www.psicothema.com)
- Moreno, B., Garrosa, E. (2013). *Salud Laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Piramide. España: Madrid.
- OIT (2016) *Empleo para la Justicia Social y una Globalización Equitativa*
- Omar A., F. A. (2008). *Valores Personales y Compromiso Organizacional. Enseñanza e Investigación en Psicología*.

- Pérez, L., Vilariño, C. y Ronda, G. (2017). *El cambio organizacional como herramienta para coadyudar con la implementación de la estrategia. Ingeniería Industrial*
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. y Hetland, J. (2012). *Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. Journal of Organizational Behavior.*
- Rodríguez-Marín, J., Pastor M. A. & López-Roig, S. (1993). *Afrontamiento, apoyo social, calidad de vida y enfermedad.* Recuperado el 2 de junio del 2015 de: <http://www.psicothema.com/contenidos.asp>
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). *Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout.* Recuperado el 3 de junio del 2015 de: <http://www.cop.es/papeles>
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró J. (2005). *Linking organizational resources and work Engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. Journal of Applied Psychology.*
- Salanova, M., Schaufeli, W., Peiro, J., Grau, R. (2000). "Desde el burnout al engagement: una nueva perspectiva". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.* Singapur.
- Salanova, M.; Wilmar, B. y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión.* Madrid: Alianza Editorial.
- Salazar. (2014). *Propiedades psicométricas de la Escala Utrecht de Engagement en el trabajo en empleados del servicio público.* Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Sánchez, J. (2007). *Escala de Bienestar Psicológico (EBP) Manual 2da edición.* Madrid: TEA.
- Schatsky, D., Schwartz J. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo.* Deleite University Press

- Schaufeli, Bakker; Van Rhenen. (2009). *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism*. Journal of Organizational Behavior, 893-917.
- Schaufeli, T., Bakker, A.. (2006). *Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism*. Northhampton: RU: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Holanda: Utrecht University.
- Schaufeli, W., Salanova, M. (2008). *Enhancing work engagement through the management of human resources. The individual in the changing working life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., y Van Rhenen, W. (2009). *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness and absenteeism*. Journal of Organizational Behavior 30, 893-917.
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. American Psychologist.
- Shirom, A. (2003). *Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations*. Greenwich: JAI Press.
- Sonnentag, S., Dormann, C. y Demereouti, E. (2010) *Not all days are created equal: The concept of state work engagement*. Human Performance Management. Hove: Psychology Press.
- Sotelo, L. (2016). *Engagement y Estrés Laboral en docentes de la Escuela de Psicología de la Universidad Privada Antenor Orrego*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Sy, T., Cote, S., Saavedra, R. (2005). *The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes*. Journal

of Applied Psychology. *The Psychology of Intuitive Judgment*, 334-347. New York: Cambridge University.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*. *Academy of Management Review*.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). *The role of personal resources in the job demands–resources model*. *International Journal of Stress Management*.

Yovera, E. (2012). *Engagement y los niveles de Compromiso Organizacional de la Sub Región*

## ANEXOS

### 1. Instrumento de recolección de datos

#### 1.1. Escala de Engagement Utrecht Work- UWES 17

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de la personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste 0 (cero), caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (del 1 al 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira.
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago.
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo.
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador.
14. \_\_\_\_\_ Me “dejo llevar” por mi trabajo.
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo.

16. \_\_\_\_\_ Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.

## 2. Constancia de la institución donde se ha desarrollado la propuesta de investigación

Trujillo, 04 de Enero del 2019

Srta. Sandra Gabriela Carranza Zavala

Presente.-

Mediante la presente aprovecho para saludarlos cordialmente, para a la vez hacer de vuestro conocimiento que la Gerencia Región Norte de la empresa “Axxxx Cxxxxxx S.A. de Trujillo le otorga la autorización y facilidades para realizar su trabajo de investigación, el cual consiste en la aplicación de un instrumento de medición y recopilación de información que servirá para el desarrollo de vuestra tesis “Engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de Ventas en la ciudad de Trujillo en el año 2019”.

Atentamente,

---

AXXXXX CXXXXXXXXXX  
Gerente Región Norte

**3. Coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach de la Escala de Engagement Utrecht Work en trabajadores de un outsourcing de Trujillo**

<b>Dimensión</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>N° de ítems</b>
Vigor	0.87	6
Dedicación	0.91	5
Absorción	0.72	6
Total	0.93	17

**4. Coeficientes de correlación ítem - test de la Escala de Engagement Utrech Work en trabajadores de un outsourcing de Trujillo**

Ítems	Correlación total de elemento corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	0.570	0.922
Ítem 2	0.739	0.919
Ítem 3	0.567	0.922
Ítem 4	0.784	0.917
Ítem 5	0.800	0.917
Ítem 6	0.236	0.935
Ítem 7	0.748	0.918
Ítem 8	0.658	0.920
Ítem 9	0.574	0.922
Ítem 10	0.742	0.919
Ítem 11	0.697	0.920
Ítem 12	0.643	0.921
Ítem 13	0.742	0.918
Ítem 14	0.498	0.925
Ítem 15	0.751	0.918
Ítem 16	0.545	0.924
Ítem 17	0.693	0.919

**5. Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de la Escala de Engagement Utrecht Work en trabajadores de un outsourcing de Trujillo**

Variable	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	<i>gl</i>	<i>p</i>
Vigor	.137	110	.000
Dedicación	.167	110	.000
Absorción	.099	110	.010
Total	.107	110	.003

**6. Normas percentilares generales y específicas por grupo ocupacional de la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES).**

Pc	Vigor		Dedicación	Absorción		Total	
	Adm	Op.		Adm.	Op.	Adm.	Op.
99	36	36	30	36	36	99	102
95	35	36	30	36	35	98	98
90	35	35	30	34	33	96	96
85	35	35	29	33	33	94	94
80	34	34	28	33	32	94	94
75	34	33	28	32	31	93	92
70	33	33	28	32	30	92	90
65	33	32	27	31	29	92	88
60	32	31	27	31	29	90	86
55	32	30	26	30	28	89	85
50	32	30	25	30	28	88	83
45	31	29	25	29	27	87	79
40	30	28	24	29	26	87	76
35	30	27	22	28	25	85	72
30	30	26	22	28	24	85	71
25	29	26	21	28	23	80	69
20	29	24	19	27	21	79	66
15	27	23	18	26	19	75	62
10	25	22	17	22	17	67	58
5	22	21	14	14	14	55	54
1	18	12	4	11	5	50	25
N	46	271	317	46	271	46	271
Me	30.85	29.01	24	29	26.34	85.26	79.15
Mo	30	35	28	28	28	93	94
DE	3.83	4.934	5.17	5.215	6.217	11.443	14.706
Mín	18	12	4	11	5	50	25
Máx	36	36	30	36	36	99	102

*Nota: Adm: Administrativos; Op.: Operarios*

Fuente: Salazar (2014)

## 7. Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Sandra Carranza, de la Universidad Privada Antenor Orrego. La meta de este estudio es identificar las diferencias en el nivel de engagement en hombres y mujeres de un outsourcing de ventas.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en el cuestionario adjunto. Esto tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación. He sido informado (a) de que la meta de este estudio.

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha