

**EL MODELO DE ESFUERZO-RECOMPENSA Y EL DE INMERSIÓN  
(*ENGAGEMENT*) ENTRE TRABAJADORES DE DIVERSAS  
ORGANIZACIONES**

Área de investigación: Administración de recursos humanos

**Luis Fernando Arias Galicia**

Centro de Investigación Transdisciplinaria en Psicología

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

México

ariasgalicia1969@prodigy.net.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## EL MODELO DE ESFUERZO-RECOMPENSA Y EL DE INMERSIÓN (*ENGAGEMENT*) ENTRE TRABAJADORES DE DIVERSAS ORGANIZACIONES



### Abstract

There is a great concern in many countries around the world about workers' stress as a deleterious element of their quality of life. It is argued that the presence of stress impacts negatively on their physical and mental health. However, in many of the published papers attention is paid only to deleterious facets of work, letting aside favorable aspects of it. It is conceivable that any job has dark and bright sides. So, the question is: which one weighs more? In this research two models were used: the Effort-Reward (both tangible and intangible) -Disequilibrium, and the Engagement one, as well as questionnaires to measure both physical and mental health, intrinsic job satisfaction, pay satisfaction and work engagement. Two convenience samples were obtained: 151 professionals and executives, and 269 rank and file workers. Results showed a few statistically significant differences between these groups; however, from a practical view point they were very small. Resulting correlations were according to theory. Rewards (tangible and intangible) showed to be greater than efforts. Notwithstanding, actions should be undertaken to avoid diminishing peoples' quality of life in all types of organizations.

**Key words:** Effort-reward-imbalance Engagement Health Satisfaction

### Resumen

En muchos países del mundo existe gran preocupación respecto al estrés de los trabajadores, lo cual disminuye su calidad de vida. Se argumenta la presencia de este elemento nocivo para la salud física y mental. Sin embargo, por una parte, en muchas de las investigaciones sólo se analizan las facetas inconvenientes del trabajo y se dejan a un lado los aspectos favorables. Es concebible la idea de que cualquier trabajo presenta aristas positivas y otras desfavorables. Por ende, la cuestión radica en determinar cuál presenta mayor peso. En esta investigación se empleó el modelo de Desequilibrio entre las Recompensas (tanto tangibles como intangibles) y los Esfuerzos, así como la Inmersión, y se





aplicaron cuestionarios para medir también otras variables: Salud física y mental, Satisfacción con el salario, Satisfacción intrínseca en el trabajo así como el modelo de Inmersión (engagement) en el trabajo. Las muestras estuvieron constituidas por 151 profesionistas y directivos de diversas organizaciones así como 269 trabajadores operativos. Los resultados arrojaron algunas diferencias entre las muestras las cuales, si bien significativas desde el ángulo estadístico, desde el práctico fueron nimias. Las correlaciones se presentaron de acuerdo a la teoría. Las recompensas (tanto tangibles como intangibles) resultaron mayores a los esfuerzos. No obstante, deben llevarse a cabo acciones para evitar disminuciones en la calidad de vida de todas las personas que trabajan en todo tipo de organizaciones.

**Palabras clave:** Desequilibrio-esfuerzo-recompensa *Engagement* (inmersión) salud satisfacción

## Introducción

En México y en muchos otros países existen voces de alarma respecto a la epidemia del estrés entre la población trabajadora. Este factor puede ser temporal o relativamente permanente; en este caso, en tratándose del trabajo, se llega al agotamiento ocupacional (burnout) el cual es considerado como resultado del estrés crónico (Maslach y Jackson, 1981a y 1981b) y demerita la calidad de vida de cualquier persona.

No obstante, se ha colocado mucho énfasis, inclusive en el ámbito internacional, en el deterioro provocado por el trabajo, dejando a un lado los factores protectores al respecto y mucho menos los aspectos favorables.

En cualquier situación pueden encontrarse ángulos tanto negativos como positivos. Se estará cayendo en un sesgo si únicamente se observan unos en detrimento de otros, alterando las conclusiones. Por tanto, lo importante es determinar cuál pesa más; es decir, el balance entre las dos perspectivas: la perjudicial y la favorable.

Poco se ha investigado sobre el equilibrio entre los aspectos negativos y los protectores en el trabajo; dicha confrontación puede dar una idea del grado de calidad de vida. Por tanto, es necesario conocer el monto en el



cual los trabajadores disfrutan (o sufren) sus labores y cómo se refleja esto en su calidad de vida.



La World Health Organization (WHO, Organización Mundial de la Salud, 1997) ofrece la siguiente definición del término calidad de vida: “la percepción de los individuos como su posición en la vida en el contexto de la cultura y los sistemas de valores en los cuales viven y en relación a sus metas, expectativas, estándares y preocupaciones”. Entonces, hay una tendencia notable hacia la inclusión de los factores subjetivos en vez de los objetivos tales como ingreso per cápita, consumo de calorías, servicios municipales, etc.

Por tanto, la meta de la presente investigación es conocer el grado en el cual algunos factores, tanto favorables como perjudiciales (los cuales pueden considerarse como integrantes de dicha calidad de vida), se perciben por algunos trabajadores.

Uno de los modelos de dicha calidad de vida en el trabajo es el de Siegrist (1996, 2010) quien propuso el modelo de desequilibrio entre el esfuerzo y las recompensas recibidas. En esta concepción se propone la posibilidad de una falta de balance entre las dos variables mencionadas, el cual puede conducir al estrés y, como consecuencia, a padecimientos, particularmente a las cardiovasculares, según se ha encontrado en muchas investigaciones; sólo para mencionar un ejemplo, Eddy, Wertheim, Kingsley y Wright (2017) llevaron a cabo una revisión de artículos publicados al respecto así como un meta-análisis y encontraron un incremento del 50% en el riesgo de padecer un trastorno cardiovascular cuando se experimenta stress en el trabajo resultante del desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa. Inclusive se ha encontrado una repercusión también en problemas musculoesqueléticos; por caso, Koch, Kersten, Stranzinger y Nienhaus (2017) en una investigación longitudinal con cuidadores de niños, en Hamburgo, Alemania, hallaron una clara relación entre el estrés producido por el desequilibrio mencionado y los problemas del tipo indicado.

En el modelo de Siegrist (1996, 2010), el esfuerzo se visualiza desde dos perspectivas: extrínseco e intrínseco (o sobre-implicación); el primero se refiere al desempeño de las obligaciones adquiridas en el trabajo y el grado de control sobre las mismas (por ejemplo, por la falta de tiempo para terminarlas, o por interrupciones frecuentes, o por las faenas





demandantes físicamente); el esfuerzo intrínseco o sobre-implicación se refiere a la imposibilidad de desprenderse mentalmente del trabajo, inclusive a la hora de dormir. Las recompensas se dan básicamente por el salario, el reconocimiento a los logros (lo cual incrementa la auto-estima) y el estatus (es decir, la posición jerárquica del puesto, el cual puede verse amenazado por la inseguridad en el empleo, por ejemplo). Este modelo toma en consideración el principio de la reciprocidad: se espera una compensación equivalente al esfuerzo. Cuando la persona siente desequilibrio entre ambos elementos (recibir menos de lo aportado), pueden surgir experiencias de angustia, enojo, depresión y desmoralización conducentes al estrés y, por ende, a las enfermedades.

Por ende, en esta investigación se consideró también la percepción de la salud tanto física como mental considerada por los trabajadores. Si se siente desequilibrio, habrá afectación a ambos tipos de salud. Con esta base se formuló la hipótesis siguiente:

**H1.** El grado de desequilibrio entre ambos tipos de esfuerzo y las recompensas estará correlacionado negativamente con las percepciones de salud física y mental.

El salario, sobre todo desde el punto de vista de la satisfacción con el mismo es un componente de las recompensas. Se espera, entonces, una correlación entre dicha satisfacción y el componente de las recompensas en el modelo de Siegrist (1996, 2010).

**H2.** La correlación entre las recompensas y la satisfacción con el salario será positiva.

Por otro lado, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) propusieron una separación respecto al trabajo: la carencia de elementos en el entorno del mismo (compañeros, superior, salario, etc.) conducen a la insatisfacción, mientras los factores pertenecientes al trabajo en sí mismo (autonomía, logro, responsabilidad, auto-realización, etc.) conllevan a la satisfacción y la motivación.

En el modelo de Siegrist (1996, 2010), la sobre-implicación (esfuerzo intrínseco) significa una invasión de la vida privada, una atención continuada sobre los aspectos del trabajo, inclusive más allá de los



horarios normales, prácticamente una obsesión; por tanto, ya no consiste en disfrutar las labores. Así, se estableció la siguiente hipótesis.

**H3.** La asociación entre el esfuerzo intrínseco y la satisfacción intrínseca en el trabajo será negativa.

Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) propusieron el modelo de inmersión (engagement) en el trabajo. Estos autores escribieron: "... se define como un estado mental positivo y pleno relativo al trabajo caracterizado por tres componentes: vigor, dedicación y absorción" (p. 74), el cual no es pasajero sino persistente. El vigor se conceptúa como un estado de alta energía y resiliencia mental, así como el deseo de realizar bastante esfuerzo y persistencia aun cuando surjan dificultades para llevar a cabo el trabajo. La dedicación se ve como un sentimiento de entusiasmo, significado, orgullo, inspiración y reto. La absorción se refiere a la alta concentración y la fascinación conducentes a no sentir pasar el tiempo al grado tal que en ocasiones es difícil desprenderse del trabajo.

**H4.** Las asociaciones entre los tres componentes de la inmersión con la satisfacción intrínseca con el trabajo serán positivas.

Ahora bien, múltiples pesquisas han mostrado las consecuencias desfavorables del estrés y el agotamiento profesional (burnout) sobre la salud física y la mental (ver a Ganster y Rosen, 2013, si se desea una revisión de los enfoques y las consecuencias así como de los mecanismos del estrés en el trabajo), se esperaría, entonces, una asociación positiva entre los factores de la inmersión, mencionados en el párrafo previo, y la salud en sus dos facetas.

**H5.** Los tres componentes de la inmersión mostrarán asociaciones positivas con la salud física y la mental.

Además, en la jerarquía organizacional las personas en las estratos superiores gozan de mayores recompensas en comparación con los trabajadores operativos; por tanto, se sometió también a prueba la hipótesis alterna mencionada en seguida:

**H6.** Las medias aritméticas de los componentes del modelo de esfuerzo-recompensa, de la salud (tanto física como mental), de la satisfacción



con el salario y de la satisfacción intrínseca serán diferentes entre dos grupos de trabajadores: quienes desempeñan un trabajo profesional o ejecutivo, por un lado, y por el otro quienes tienen labores sin supervisión a otras personas (trabajadores operativos).



Así pues, para tener una mejor panorámica de la calidad de vida de los trabajadores, se decidió llevar a cabo la presente investigación.

## Método

**Participantes.** 151 profesionistas (laborando por su cuenta y provenientes de diversas disciplinas) y personas con mando dentro de diversas organizaciones, así como 269 trabajadores operativos (oficinistas, obreros, vendedores y técnicos) accedieron voluntariamente a responder a un cuestionario integrado por los instrumentos mencionados más adelante. El razonamiento para conjuntar a los profesionistas y los directivos se basó en la mayor escolaridad y responsabilidad, en general, de las personas de este colectivo, comparadas con los niveles operativos. Entonces, el total de casos fue de 420. Ninguna persona recibió recompensa alguna por responder a los cuestionarios descritos posteriormente.

Los datos demográficos resultaron así: 49.6% de mujeres y 50.4% de hombres. Las edades se distribuyeron de la siguiente manera: de 21 a 30 años, 28%; de 31 a 40, 29%; de 41 a 50, 26.3%; de 51 a 60, 11.4%, de 61 a 70, 4.2%; y más de 70, 1.1%. El 42.8% vivía sin pareja y el 57.2 habitaba con una pareja. El 1.2% contaba con nivel escolar de primaria; el 8.7%, de secundaria; el 20.6%, bachillerato; el 8.2%, 3 años o más de profesional; 34.5%, profesional; y 26.8% tenía maestría o doctorado.

Respecto a la experiencia de trabajo, las cifras obtenidas fueron: menos de 1 año, 4.4%; de 1 a 5 años, 17.7%; de 6 a 10, 19.6%; de 11 a 20, 24.2%; de 21 a 30, 23.5% y 31 o más, 10.3%.

La muestra fue por conveniencia, es decir, no fue tomada al azar.

## Procedimiento.

El autor de este trabajo imparte el curso de Metodología de la Investigación en el nivel de Licenciatura en Psicología. A fin de lograr





en los estudiantes un mejor aprendizaje el docente solicitó a los estudiantes su participación activa en una pesquisa. Por tal motivo, motivó a los pupilos a aplicar cuestionarios, capturar la información y limpiarla mediante un sencillo programa en Excel. Posteriormente presentaron un artículo al respecto (con los datos recabados en equipo por tres personas y elaborado por ellas y siguiendo los estándares aceptados internacionalmente para los trabajos científicos). Dos estudiantes, de otro grupo, supervisaron la aplicación de los instrumentos, la captura de la información y la limpieza de la misma mediante un programa en Excel preparado exprofeso. Una vez terminado el curso, el investigador recolectó toda la información y la procesó. Los estudiantes dieron su anuencia para que el autor de este trabajo recolectara todas las bases creadas de datos, las procesara y escribiera el presente artículo al respecto.

**Instrumentos.** Se emplearon las herramientas de medición siguientes:

- Esfuerzo-Recompensa-Desequilibrio construido por Siegrist (1996), el cual cuenta con 23 reactivos. Los primeros 17 presentan una escala de respuesta del 1 al 5. Ejemplo de reactivo de esfuerzo extrínseco: “A menudo, me veo obligado a trabajar más tiempo del estipulado”. Ejemplo de un reactivo de recompensa: “Si pienso en todos los esfuerzos que he realizado, mi sueldo me parece adecuado”. Los reactivos de esfuerzo intrínseco se responden con cuatro opciones. Ejemplo: “No puedo olvidarme del trabajo, incluso por la noche estoy pensando en él”. La puntuación de estas variables se calculan a partir de una fórmula proporcionada por el autor mencionado.
- WHO-BREF. Este cuestionario fue diseñado por la World Health Organization (Organización Mundial de la Salud, 1997). Consta de un total de 24 enunciados; para esta investigación sólo se tomaron siete correspondientes a la Salud física (Muestra de reactivo: “¿En qué medida sintió que el dolor físico le impidió hacer los que necesitaba?”) y seis para medir la Salud mental (prototipo: “¿Cuánto disfrutó de la vida?”). Se contestan con una escala de 1 a 5.





- Satisfacción con el salario. Heneman y Schwab (1985) construyeron este cuestionario, cuya versión original consta de 20 reactivos. Para el presente trabajo se tomaron sólo 10. La escala va de 1 (Totalmente insatisfecho) a 7 (Totalmente satisfecho). “La cantidad de mi salario actual” es un ejemplo de enunciado.
- Satisfacción intrínseca. Weiss, Davis, England y Lofquist (1967) diseñaron este instrumento para aquilatar la satisfacción en el trabajo, el cual en su versión original contiene 20 reactivos; para esta pesquisa sólo se tomaron los 10 correspondientes a la satisfacción intrínseca: “La oportunidad de intentar mis propios métodos para hacer el trabajo”. Las opciones son: 1 (Totalmente insatisfecho) a 7 (Totalmente satisfecho).
- Inmersión (Engagement). Schaufeli (2011) diseñó este instrumento, el cual contiene 15 enunciados, respondidos en una escala de 0 (Nunca) a 6 (Diariamente); mide tres factores: Vigor (ejemplo: “Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo”), Dedicación (como muestra de reactivos: “Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo”), y Absorción (un ejemplo de enunciado: “El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo”).

Podaskoff, MacKensie, Lee y Podsakoff (2003), a fin de evitar el error del método común, sugirieron proporcionar en cada instrumento opciones de respuesta con diferente número, como puede verse en los párrafos anteriores. La enunciación de los instrumentos, el número de reactivos de cada uno y las respectivas opciones de respuesta pueden verse en la tabla 1.

***Criterios de inclusión y exclusión.*** La instrucción dada a los aplicadores fue dirigirse a trabajadores del sector público o del privado, de cualquier sexo y puesto. Igualmente, la edad para participar fue de 18 años en adelante. El único criterio de exclusión fue el de no aplicar el instrumento a estudiantes de cualquier nivel o institución educativa.

***Análisis estadístico.*** Se procedió a calcular el análisis multivariado de las covarianzas, controlando el efecto de las variables sexo, edad y antigüedad en la organización mediante el Multiple classification





analysis (Retherford y Choe, 1993; Lolle, 2008) el cual es aplicable a una variable dependiente en escala ordinal o de intervalos iguales y varias variables independientes ya sean categóricas, ordinales, de intervalos iguales o de proporción. Igualmente se obtuvieron las correlaciones Pearson. Antes se estimó también el índice alfa de Cronbach respecto a la confiabilidad de los instrumentos.

*Tabla No 1.*

*Variables, número de reactivos y opciones de respuesta.*

VARIABLES	NÚMERO DE REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA
Esfuerzo extrínseco	10	1 a 5
Recompensa	7	1 a 5
Esfuerzo intrínseco	6	1 a 4
World Health Organization-BREF (Salud física y mental)	13	1 a 5
Satisfacción con el salario	10	1 a 7
Satisfacción intrínseca	10	1 a 7
Inmersión	15	0 a 6

En la tabla 2 se incluyeron las medias aritméticas de las variables consideradas en el presente trabajo así como las desviaciones estándar y la significación estadística de las diferencias al aplicar un análisis de covarianza, controlando el efecto de las variables sexo, edad y antigüedad en la organización mediante el Multiple classification analysis (Retherford y Choe, 1993; Lolle, 2008).



Tabla No 2. Tabla 2.

Medias, desviaciones estándar y significación estadística (probabilidad de obtener el resultado por el azar) por puesto, controlando las variables sexo, edad y antigüedad en la organización mediante el Multiple classificationa analysis. (La puntuación de las cuatro primeras variables se calcula a partir de las fórmulas proporcionadas por Siegrist, 1996, 2010)



VARIABLES	PUESTO	Media	Desviación estándar	Probabilidad
ESFUERZO EXTRINSECO	GERENTES Y PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES	12.75	4.27809	.014
	OPERATIVOS	11.36	4.50541	
ESFUERZO INTRINSECO	GERENTES Y PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES	11.26	2.78812	.036
	OPERATIVOS	10.56	3.12676	
RECOMPENSA	GERENTES Y PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES	47.27	6.92583	.023
	OPERATIVOS	45.49	8.97071	
DESEQUILIBRIO	GERENTES Y PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES	.15	.06627	.979
	OPERATIVOS	.15	.11804	
SALUD FÍSICA	GERENTES Y PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES	3.68	.60486	.223
	OPERATIVOS	3.65	.63622	
SALUD MENTAL	GERENTES Y PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES	3.61	.62039	.100
	OPERATIVOS	3.58	.63835	
SATISFACCIÓN SALARIO	GERENTES Y PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES	4.16	1.20085	.000
	OPERATIVOS	3.72	1.14881	



SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	GERENTES Y PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES OPERATIVOS	4.81	1.11644	
		4.87	.95291	.039
VIGOR	GERENTES Y PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES OPERATIVOS	4.46	1.04892	
		4.57	1.00065	.118
DEDICACIÓN	GERENTES Y PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES OPERATIVOS	4.58	1.08894	
		4.60	1.05652	.124
ABSORCIÓN	GERENTES Y PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES OPERATIVOS	4.46	1.05154	
		4.28	1.13171	.030

En lo tocante al Esfuerzo extrínseco quienes exhibieron una media superior fueron las personas con responsabilidad de conducción de otros en las organizaciones y los profesionistas (12.75) y, en el último lugar, los trabajadores operativos (11.36) con  $p = .014$ . En seguida pueden verse las medias del Esfuerzo intrínseco o sobreimplicación, en el mismo orden anterior: 11.26 y 10.56,  $p = .036$ . Nuevamente, en el mismo orden: 47.27 y 45.49,  $p = .023$ , en cuanto a la Recompensa. En el Desequilibrio no se presentaron diferencias estadísticamente significativas ( $p = .979$ ) y las puntuaciones resultaron iguales en las dos categorías de trabajadores (0.15); si se comparan con la media internacional de 0.65 (Juárez García, 2010) los integrantes de la muestra se mostraron con menor desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa.

En la tabla 2 aparecen las puntuaciones dadas a las variables del modelo de Siegrist (1996, 2010) y los demás instrumentos. Ahí puede constatarse: las recompensas percibidas superan en mucho las medias de los dos tipos de esfuerzo; en otras palabras, los aspectos favorables del trabajo superan a los que pudieran considerarse nocivos.

Tampoco en la Salud física hubo diferencias notables desde el ángulo estadístico ( $p = .223$ ), siendo los directivos y profesionistas quienes





mostraron una mayor puntuación (3.68) y, finalmente, los trabajadores operativos (3.65). En la Salud mental, los directivos y profesionistas (3.61) dieron el puntaje superior y al final los trabajadores sin mando (3.58). La diferencia es insignificante.

Los directivos y profesionistas se mostraron más satisfechos con el remuneración económica (4.16) y quienes no tenían mando (3.72) dieron la puntuación menor ( $p=.000$ ). Las medias de la Satisfacción intrínseca fueron: 4.87 para los trabajadores sin mando y 4.81 para los ejecutivos y profesionistas ( $p=.039$ ). Sin embargo, desde el ángulo práctico la diferencia es de sólo 0.06 puntos.

Ahora bien, en tratándose de la inmersión (engagement), dividida en tres factores, los resultados fueron: 4.57 (operativos) y 4.46 (ejecutivos y profesionistas), con una  $p=.118$ , o sea, sin importancia estadística, en el factor de vigor. En dedicación, nuevamente en el mismo orden, 4.60 y 4.58, con  $p=.124$ , es decir, no hay desemejanza importante. En absorción, el primer lugar fue ocupado por los ejecutivos y profesionistas (4.46) y los trabajadores sin mando (4.28) se colocaron después con  $p=.030$ .

En la tabla 3 se incluyen las correlaciones Pearson entre las variables tomadas para la presente investigación. Las asociaciones entre los dos tipos de esfuerzo y las recompensas, como era de esperarse, resultaron negativas.

Se encontró una correlación espuria de 0.866 entre el desequilibrio y el esfuerzo intrínseco pues en el cálculo del primero se considera el segundo. Lo mismo ocurre entre el primero citado y la recompensa; por ende, no es conveniente tomar en consideración estas asociaciones.

Como puede observarse en la tabla 3, las correlaciones entre ambos tipos de esfuerzo (extrínseco e intrínseco) denotaron correlaciones negativas con la salud física (-0.124,  $p=.05$  y -0.237,  $p=.01$ ) respectivamente. En cuanto a la salud mental, el esfuerzo intrínseco (o sobreimplicación) mostró una correlación mayor (-0.191,  $p=.01$ ), comparada con el Esfuerzo físico (-0.110,  $p>.05$ ). Deben notarse los signos negativos de estas asociaciones. La asociación más alta de la salud mental se presentó con la Salud física (0.763,  $p\leq.01$ ).

En cuanto a la recompensa, las correlaciones fueron: 0.264 ( $p=.05$ ) con la salud física y 0.254 ( $p=.01$ ) con la salud mental, 0.360 ( $p=.01$ ) con la



Satisfacción intrínseca con el trabajo y 0.367 con las satisfacción con el salario.



La satisfacción con el salario mostró signos positivos en su correlación con la salud, tanto física (0.191, como mental (0.178,  $p \leq .01$ ).

La correlación más alta de la satisfacción intrínseca con el trabajo (0.467,  $p \leq .01$ ) se encontró con la satisfacción con el salario, después la salud mental y la física (0.435,  $p \leq 0.01$ ), seguida por la recompensa (0.360,  $p \leq .01$ ).

En lo tocante a los tres factores de la inmersión (engagement) la superior del vigor fue con la satisfacción intrínseca (0.483  $p \leq .01$ ), la salud física (0.483  $p \leq .01$ ) y la salud mental (0.467,  $p \leq .01$ ). Respecto a la dedicación, las correlaciones se encontraron de la siguiente forma: 0.527 ( $p \leq .01$ ) con la satisfacción intrínseca, 0.440 ( $p \leq .01$ ), con la salud mental, y 0.448 ( $p \leq .01$ ) con la salud física. La absorción exhibió las siguientes asociaciones: 0.355 con la satisfacción intrínseca con el trabajo, 0.329 con la salud física y 0.287 con la salud mental. Todas estas correlaciones fueron significativas al .01.

Como puede apreciarse fácilmente las asociaciones mencionadas se corresponden con las expectativas teóricas. Además, los índices de confiabilidad resultaron entre los estándares aceptados internacionalmente, siendo los menos elevados los correspondientes a los factores de esfuerzo.



Tabla 3.

*Correlaciones Pearson entre las variables mencionadas. Profesionistas y personas operativas.*

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	.721										
2.	.427**	.704									
3.	-.424**	-.290**	.864								
4.	.789**	.388**	-.719**	----							
5.	-.185**	-.317**	.264**	-.166**	.758						
6.	-.140**	-.302**	.254**	-.113*	.711**	.757					
7.	-.090	-.111*	.367**	-.185**	.191**	.178**	.943				
8.	-.074	-.158**	.360**	-.181**	.435**	.435**	.464**	.926			
9.	-.104*	-.126*	.210**	-.084	.480**	.467**	.223**	.483**	.858		
10.	-.059	-.071	.202**	-.069	.448**	.440**	.251**	.527**	.791**	.887	
11.	-.030	.008	.099*	-.026	.329**	.287**	.244**	.355**	.652**	.683**	.866

**Nota: 1:** esfuerzo extrínseco; esfuerzo intrínseco: 2; recompensa: 3; desequilibrio: 4; salud física: 5; salud mental: 6; satisfacción con el salario: 7; satisfacción intrínseca: 8; vigor: 9; dedicación: 10; absorción: 11.

©  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$

**Nota:** En la diagonal principal se incluyeron los índices alfa de confiabilidad.

En lo tocante a la hipótesis alterna 6, indicadora de diferencias entre la media de los dos grupos (profesionistas y ejecutivos por un lado, y trabajadores operativos por el otro), la comprobación fue parcial pues en algunas variables (esfuerzo extrínseco, esfuerzo intrínseco, recompensa, satisfacción con el salario, satisfacción intrínseca y absorción) sí se encontraron diferencias significativas estadísticamente.

### Comentarios

La hipótesis 1 se comprobó pues en la tabla 3, de correlaciones, éstas resultaron negativas. Se refuerzan así los hallazgos de Siegrist (1996, 2010) respecto al desequilibrio y sus repercusiones en la salud física y mental. Igualmente, en cuanto a la hipótesis 2, indicando la expectativa de asociaciones entre las recompensas y la satisfacción con el salario, también recibió confirmación, como puede verse en dicha tabla.



La hipótesis 3 se vio confirmada: la correlación entre el esfuerzo intrínseco y la satisfacción del mismo tipo fue negativa (ver tabla 3). Desde el ángulo teórico, la sobreimplicación significa preocupación intensa con el trabajo y, por ende, no es de extrañar este tipo de correlación pues se está deteriorando el disfrute de las tareas. También las correlaciones entre el esfuerzo intrínseco o sobreimplicación y los tres aspectos de la inmersión fueron de tipo negativo, de acuerdo a la hipótesis 3.

Las correlaciones entre la satisfacción intrínseca en el trabajo y los tres elementos de la inmersión fueron positivas: 0.483 con el vigor, 0.527 con la dedicación y 0.355 con la absorción. Así se comprobó la hipótesis 4, lo cual indica, precisamente, el gozo experimentado en cuanto a la ocupación. Es de hacerse notar el efecto protector de esas variables en referencia al desequilibrio, factor generador de estrés.

La hipótesis 5 fue confirmada pues los tres componentes de la inmersión mostraron correlaciones positivas con la salud física y la mental; este hallazgo confirma el efecto defensor de la inmersión en contra de los efectos nocivos del desequilibrio entre las recompensas y el esfuerzo.

En relación a la hipótesis alterna 6, indicativa de la desigualdad de medias entre los dos grupos (profesionistas y directivos, y trabajadores operativos) fue parcialmente confirmada pues sí se encontraron diferencias significativas desde el ángulo estadístico en los factores: esfuerzo extrínseco, esfuerzo intrínseco, recompensa, satisfacción con el salario, satisfacción intrínseca y absorción. En estas variables los ocupantes de niveles superiores de la organización así como los profesionistas mostraron puntuaciones mayores, lo cual era de esperarse. Empero, las diferencias fueron de unas cuantas décimas en la puntuación, lo cual es indicativo de algo importante: aún los trabajadores operativos experimentan grados elevados de estas variables pues la media aritmética se localizó por encima del punto medio de la escala.

No obstante, es importante señalar algunas de las diferencias y las semejanzas encontradas entre los dos grupos ocupacionales considerados en la presente investigación. Sería de esperarse una puntuación más elevada en el esfuerzo extrínseco por parte de los trabajadores operativos (11.36) pues se supone una labor mayormente





intelectual de los directivos; sin embargo, éstos presentaron el puntaje mayor (12.75). Este es un punto necesario de mayor investigación en el futuro. A manera de hipótesis provisional la diferencia encontrada se deba a los reactivos integrantes del esfuerzo extrínseco, por caso: “Me interrumpen o molestan con frecuencia en mi trabajo”. En cambio los operativos quizá están más sujetos a labores rutinarias establecidas con anterioridad.

En cambio, en el esfuerzo intrínseco o sobre involucramiento el primer grupo citado exhibió la puntuación menor (10.56), mientras la más elevada (11.26) correspondió a los gerentes y profesionistas, quizá porque se encuentran en una situación más competitiva pues deben mostrar resultados tangibles de su trabajo.

Por el contrario, en referencia a las recompensas, las personas con mando y los profesionistas independientes mostraron la mayor puntuación (47.27) y los participantes operativos el menor (45.49), como era de esperarse pues en términos generales aquéllos reciben no sólo remuneraciones más elevadas sino también otras facilidades tales como automóvil, oficina privada, apoyo de secretarías o asistentes, teléfonos de la organización, etc. Además, al menos una investigación ha mostrado una relación entre el grado escolar y el salario en México (Varela Llamas y Retamosa López, 2012), lo cual apoya el resultado de la presente investigación pues los ejecutivos y los profesionistas requieren mayor grado escolar en comparación con los operativos.

Siegrist (1996, 2010) encontró en diversas investigaciones y muestras de diversas naciones la mayor incidencia de afectaciones cardiovasculares cuando hay desequilibrio entre las recompensas y el esfuerzo de ambos tipos. En cambio, parece no existir riesgo de este tipo de padecimientos cardiovasculares en las muestras obtenidas en la presente investigación si se toman en consideración los resultados del desequilibrio: las medias obtenidas resultaron inferiores (0.15) en comparación a las encontradas en el ámbito internacional las cuales son de 0.65 (Juárez-García, 2010, comunicación personal).

En cuanto a la Salud física percibida por los propios participantes, no se presentaron diferencias importantes, siendo la puntuación de los dos conjuntos (3.68 de los ejecutivos y los profesionistas y 3.65 de los trabajadores operativos) por arriba del punto medio del intervalo. Estas



puntuaciones indican una percepción de bienestar biológico adecuado de los participantes, aunque no dejan de existir las diferencias individuales.



Es importante mencionar, como antes se indicó, el mayor puntaje en las recompensas del grupo de ejecutivos y profesionistas; empero también dieron mayor puntuación tanto en el esfuerzo extrínseco como en el intrínseco: se sospecharía una descompensación pues dichas retribuciones se alcanzan con mayores cargas de preocupaciones y estrés. Algo semejante parece ocurrir en cuanto a los dos tipos de Esfuerzo. Sin embargo el desequilibrio resultó menor a los estándares internacionales.

Igualmente, los profesionistas y los directivos mostraron mayores puntuaciones en la satisfacción con el salario, seguidas por las personas con trabajos operativos. No es extraño este resultado pues, en términos generales, los participantes del primer grupo obtienen remuneraciones más elevadas en comparación con los pertenecientes al otro conjunto

Las puntuaciones de los dos primeros factores de la Inmersión (vigor y dedicación) no presentaron diferencias significativas entre los dos grupos. Pero en la absorción los ejecutivos y los profesionistas proporcionaron el promedio más elevado. El tipo de labores intelectuales, propias del conjunto mencionado, demandan mayor concentración.

Ahora bien, es importante señalar los resultados de una investigación longitudinal durante tres años en Japón, con gerentes y operativos, en la cual se encontró una asociación entre la baja inmersión y síntomas depresivos, indicadores de salud mental deficiente (Imamura, Kawakami, Inoue, Shimazu, Tsutsumi, Takahashi, et al., 2016). Así, se denota la importancia de la inmersión en el trabajo relativa a la salud mental.

De acuerdo con los principios teóricos, se esperarían correlaciones negativas y significativa entre los dos tipos de esfuerzo (extrínseco e intrínseco) y la salud (física y mental); esta expectativa se cumplió. Este resultado concuerda con los hallazgos de Gómez-Ortiz y Moreno (2009) quienes encontraron correlaciones significativas entre el esfuerzo y la falta de recompensa con la somatización entre profesores colombianos.



Igualmente, Eddy, P. , Heckenberg, R. , Wertheim, E. H., Kent, S. y Wright, B. J. (2016) hallaron una asociación positiva entre el desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa con una disminución del sistema inmunológico, la cual conduce a diversos tipos de enfermedades.



En adición es necesario resaltar un punto: todas las correlaciones resultaron en el sentido de las expectativas conceptuales. Los resultados aquí presentados, entonces, apoyan el modelo de esfuerzo-recompensa-desequilibrio así como el de inmersión (vigor, dedicación e inmersión).

Los resultados de la presente investigación implican la necesidad de mayor profundización en investigaciones posteriores con la finalidad de analizar las inter-relaciones entre los factores protectores de la calidad de vida (satisfacciones y recompensas) en comparación con el factor desequilibrio entre éstas y el esfuerzo (productor de estrés). De cualquier manera es necesario, en las organizaciones, establecer y llevar a cabo políticas y procedimientos para incrementar dichos factores favorables. Igualmente, es necesario incrementar la capacitación en la administración del estrés mediante la inteligencia emocional, por ejemplo, como una medida precautoria. Al respecto, en una investigación entre ejecutivos y mandos medios, Luque-Reca, Augusto-Landa y Pulido-Martos (2014) encontraron una relación positiva entre la inteligencia emocional y la salud mental en ejecutivos y mandos medios.

Este trabajo tiene varias limitaciones. En primer lugar, la muestra es reducida y de conveniencia, no aleatoria. En segundo lugar se obtuvo de una sola zona geográfica del país en vez de varios estados. En otras palabras, no necesariamente constituye una muestra representativa de todos los trabajadores de la república. Por tanto, las conclusiones no pueden generalizarse y deben tomarse con las reservas del caso.

Es de recomendarse, para poder generalizar con mayor certidumbre, llevar a cabo investigaciones semejantes con otras poblaciones y en diversas latitudes.



## Referencias

Eddy, P., Wertheim, E. H., Kingsley, M. y Wright, B. J. (2017). Association between the effort-imbalance model of work place stress and indices of cardiovascular health: A systematic review and meta-analysis. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*. 83, p252-266.

Eddy, P., Heckenberg, R., Wertheim, E. H., Kent, S. y Wright, B. J. (2016). A systematic review and meta-analysis of the effort-reward imbalance model of workplace stress with indicators of immune function. *Journal of Psychosomatic Research*, 91, 1-8.

Gómez-Ortiz, V. y Moreno, L. (2009). Factores psicosociales del trabajo (demanda-control y desbalance esfuerzo-recompensa), salud mental y tensión arterial: un estudio con maestros escolares en Bogotá, Colombia. *Universitas Psychologica*. 9(2), 393-407.

Heneman, H. G. y Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: its multidimensional nature and measure. *International journal of psychology*, 29, 129-141.

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.

Juárez-García, A. (2010). Comunicación personal.

Imamura K, Kawakami N, Inoue A, Shimazu A, Tsutsumi A, Takahashi M, et al. (2016) Work Engagement as a Predictor of Onset of Major Depressive Episode (MDE) among Workers, Independent of Psychological Distress: A 3-Year Prospective Cohort Study. *PLoS ONE* 11(2): e0148157. doi:10.1371/journal.pone.0148157

Koch, P., Kersten, J. F., Stranzinger, J. y Nienhaus, A. (2017). The effect of effort-reward imbalance on the health of child care workers in Hamburg: a longitudinal study. *Journal of Occupational Medicine & Toxicology*. 12, 1-9.

Lolle, H. (2008) Multiple Classification Analysis (MCA): Multiple\_Classification\_Analysis\_MCA\_An\_unfortunately\_nearly\_for\_gotten\_method\_for\_doing\_linear\_regression\_with\_catagorical\_variabl





es. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Henrik\\_Lolle2/publication/237279387\\_Multiple\\_Classification\\_Analysis\\_MCA\\_An\\_unfortunately\\_nearly\\_forgotten\\_method\\_for\\_doing\\_linear\\_regression\\_with\\_catagorical\\_variables/links/5725246d08ae262228adbd5e/Multiple-Classification-Analysis-MCA-An-unfortunately-nearly-forgotten-method-for-doing-linear-regression-with-catagorical-variables.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Henrik_Lolle2/publication/237279387_Multiple_Classification_Analysis_MCA_An_unfortunately_nearly_forgotten_method_for_doing_linear_regression_with_catagorical_variables/links/5725246d08ae262228adbd5e/Multiple-Classification-Analysis-MCA-An-unfortunately-nearly-forgotten-method-for-doing-linear-regression-with-catagorical-variables.pdf)

Luque-Reca, O., Augusto-Landay, J. M. y , Pulido-Martos, M. (2014). La relación entre la inteligencia emocional percibida y la salud mental en directivos y mandos intermedios: el papel del estrés percibido como mediador, *Ansiedad y estrés*, 20(1), 61-73.

Maslach, C. y Jackson, S. (1981a). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C. y Jackson, S. (1981b). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior* (2): 99-113.

Podaskoff, F. M., MacKensie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Retherford y Choe, 1993

Schaufeli, W. (2011). *Utrecht work engagement scale*. Utrecht: Universidad de Utrecht.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3: 71–92.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41.

Siegrist, J. (2010). Effort-reward imbalance at work and cardiovascular diseases. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 23(3), 279 – 285.



Varela Llamas, R y Retamosa López, A. (2012). Capital humano y diferencias salariales en México 2000-2009, *Estudios fronterizos*, 13(26), 175-200.



Weiss, D, J., Davis, R. V., England, G. W. y Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

World Health Organization (1997). *WHOQOL. Measuring quality of life*. Ginebra: Autor.

