

**ENGAGEMENT EN EL TRABAJO Y EVALUACIÓN DE SU PAPEL COMO
MEDIADOR EN EL MODELO DE EN EL MODELO DEMANDAS -
RECURSOS LABORALES**

Área de investigación: Administración de recursos humanos

Carlos Gabriel Colín Flores
Facultad de Economía y Negocios
Universidad Anáhuac México
México
carlos_colin01@prodigy.net.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



ENGAGEMENT EN EL TRABAJO Y EVALUACIÓN DE SU PAPEL COMO MEDIADOR EN EL MODELO DE EN EL MODELO DEMANDAS - RECURSOS LABORALES



Resumen

Esta investigación se realizó a 792 vendedores en el canal de venta al detalle en tiendas de la esquina, en la Ciudad de México y estados de México, Morelos, Hidalgo, Querétaro y Guanajuato. En el estudio se examinó la relación entre el estrés de rol, engagement y satisfacción de acuerdo con el modelo de demandas-recursos laborales. Dicho modelo plantea que el engagement media en la relación entre ambigüedad, conflicto y sobre carga de rol, por un lado y satisfacción en el trabajo, por el otro. El ajuste al modelo y el análisis de la mediación se realizaron mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados mostraron que el conflicto de rol y la ambigüedad de rol junto con el engagement fueron buenos predictores de la satisfacción laboral. Por otra parte, el estrés de rol como demanda obstaculizadora explicó el mayor impacto directo sobre la satisfacción laboral que a través del engagement. Se proponen implicaciones prácticas y futuros trabajos de investigación.

Palabras clave: estrés de rol, engagement y satisfacción laboral

Introducción

Es un hecho que desde el inicio del siglo XXI vivimos en un entorno socioeconómico turbulento y competitivo que ha promovido el incremento de los estresores psicológicos en el trabajo.

La Organización Mundial de la Salud indica que el estrés laboral ha contribuido a que un 20% de las personas en el trabajo padezcan algún tipo de enfermedad mental. En particular más de 300 millones de personas padecen depresión y más de 260 millones ansiedad. Estos trastornos le cuestan a la economía mundial un billón de dólares anuales, por pérdida de productividad (Organización Mundial de la Salud, 2017).



Proyecciones de la Organización Mundial de la Salud indican que en 2020 un 30% de la población laboral mundial estará afectada por algún tipo de enfermedad mental asociada al estrés -ansiedad, depresión- y el costo laboral puede subir a seis billones de dólares por año en pérdidas de productividad (Fernández, 2013 y OMS, 2017).



En México el 40% de los trabajadores sufren de estrés laboral, lo que significa un total de 21.6 millones de personas (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2017) y de estas el 75% indican que el origen del estrés es el entorno laboral. Se estima que la afectación económica derivada del estrés laboral es de 430 mil millones de pesos mexicanos al año (Estrés laboral, 2017).

Una forma de contener el estrés en el colaborador de una organización -desde el nivel operativo hasta la alta dirección- es mediante la asignación de roles en el trabajo, situación que da claridad sobre las actividades que éste debe realizar y como consecuencia ayuda a que los colaboradores obtengan satisfacción sobre su trabajo, reduciendo los efectos negativos que los desgastan. Sin embargo, cuando en la organización se generan tensiones derivadas de la falta planeación o bien necesidades urgentes ocasionadas por el entorno competitivo inmediato, entonces pueden presentarse conflictos, ambigüedades y sobrecargas laborales en los roles de los colaboradores, se crea incertidumbre en éstos, situación que les genera estrés favoreciendo la presencia del síndrome de quemarse en el trabajo o burnout y una eventual insatisfacción laboral (Orgambídez-Ramos, Pérez-Moreno y Borrego-Alés, 2015).

En cuanto a los estresores psicológicos de los trabajadores, uno de ellos se origina por las demandas laborales organizacionales, asociadas al cambio de estructuras y funciones por motivos económicos. En situaciones de cambio organizacional, el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol son tres de los problemas más comunes de los trabajadores al enfrentarse a nuevas demandas laborales en las empresas, en muchos casos si la información y los recursos necesarios para ello. A esto se le denomina estrés de rol (Garrosa, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz y Rodríguez-Carvajal, 2011).

Otros de los estresores es la ambigüedad de rol que se presenta cuando la persona trabaja con incertidumbre o falta de claridad respecto a las





tareas que debe desempeñar. La situación puede deberse a una descripción inadecuada del puesto -por tratarse de un puesto de nueva creación, flexible o creativo-, por falta de información sobre los objetivos y procedimientos a seguir o por la inadecuada comunicación de dicha información. Por otra parte, también puede presentarse un conflicto en el rol, cuando se formulan al empleado demandas incompatibles entre sí, la sobrecarga de rol también se ha identificado como un potencial estresor de rol y aparece cuando se dan demanda cuantitativas o cualitativas excesivas (Osca, 2012).

Varios estudios muestran que en general el conflicto, la sobrecarga y la ambigüedad de rol se relacionan negativamente con la satisfacción laboral, la implicación y dedicación al trabajo y positivamente con la ansiedad, la depresión, el síndrome de quemarse en el trabajo y trastornos psicossomáticos (Orgambidez-Ramos et al., 2014; Moura et al., 2014 y Garrosa et al., 2011). El estrés de rol puede ser considerado como una demanda laboral asociada al proceso de deterioro de la salud, que afecta negativamente la motivación en el trabajo y a su vez al impedir potencialmente el cumplimiento de los objetivos del trabajador y ser eficaz en el trabajo, esto afectaría los sentimientos de placer asociados al trabajo provocando evaluaciones negativas del mismo que llevan a la insatisfacción laboral (Cervoni y Delucia-Waack, 2011)

Frente a la visión del estrés desde la psicología del trabajo y de las organizaciones, ha aparecido una perspectiva positiva centrada en la potenciación del bienestar y la motivación de los trabajadores (Seligman, Steen, Park y Paterson, 2005), surgiendo nuevos conceptos como el engagement en el trabajo, que se define como un estado mental positivo asociado al trabajo y caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). El vigor se refiere a los niveles de energía y resistencia mental cuando se trabaja y que se encuentra asociado al deseo de invertir esfuerzo en el trabajo incluso cuando aparecen dificultades. La dedicación se asocia con la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significado, entusiasmo, inspiración y orgullo por el trabajo. La absorción se presenta cuando la persona está totalmente concentrada en el trabajo, en la que siente que el tiempo pasa "volando", experimentando dificultades para desconcentrarse de lo que está haciendo (Salanova y Schaufeli, 2009).





Saks (2006), indica que el engagement en el trabajo está asociado a importantes actitudes laborales como la satisfacción profesional o la baja intención de abandono de la empresa, en vista de que los colaboradores dedicados -en engagement- perciben que el trabajo que realizan es importante y muestran un mejor desempeño en sus tareas, estos valoran de un modo más positivo la función que realizan y experimentan mayores niveles de satisfacción. En diversos estudios se han mostrado las relaciones positivas y significativas entre el engagement y la satisfacción laboral (Orgambídez-Ramos, Borrego-Alés y Mendoza-Sierra, 2014; Alarcon y Lyons, 2011).

Provocar engagement en el colaborador puede funcionar como un factor de contención del estrés, abonar a su satisfacción laboral, ejecución adecuada de sus tareas y el logro de los objetivos organizacionales (Schaufeli y Bakker, 2004). A raíz de esta óptica el engagement organizacionales (Schaufeli y Bakker, 2004). A raíz de esta óptica el engagement ha sido estudiado especialmente desde el modelo de demandas- recursos laborales por Bakker y Demerouti (2013), en el que han encontrado que el engagement tiene un papel como mediador entre los recursos laborales -e.g., apoyo organizacional- y los resultados organizacionales -e.g., satisfacción laboral-.

El efecto mediador del engagement en el modelo de demanda-recursos laborales, ha sido observado por Demerouti y Bakker (2011), e indican que aspectos como la disponibilidad de autonomía, la retroalimentación, el apoyo social -al interior de la empresa- y las buenas relaciones en el trabajo amortiguan el efecto negativo de las elevadas demandas laborales sobre el burnout y la insatisfacción laboral. Por lo que podría plantearse que, considerando el engagement como un estado psicológico resultado de los recursos organizacionales y personales, podría actuar como una variable mediadora entre las demandas laborales -e.g. estrés de rol- y las actitudes de los empleados -e.g., satisfacción laboral-.

En este sentido, Demerouti y Bakker (2011) plantean la necesidad de explorar las relaciones entre las demandas obstaculizadoras (hindrance job demands) y las demandas desafiantes (*Challenge job demands*) (Podsakoff, Le Pine y Le Pine, 2007), por un lado, los estados de burnout y engagement, por el otro, para clarificar cual es el papel de cada uno de estos dos tipos de demandas de acuerdo con el modelo de demanda-





recursos laborales. Las demandas obstaculizadoras son aquellas que interfieren u obstaculizan la capacidad de la persona para alcanzar sus metas: sería los estresores “malos” por naturaleza. Entre ellos se destacan especialmente el conflicto, la sobrecarga y la ambigüedad de rol (Demerouti y Bakker, 2011), por el contrario, las demandas desafiantes serían aquellas que pueden ser percibidas más como elementos reforzantes en el trabajo que como obstáculos en el trabajo, tales como elevados niveles de carga de trabajo, presión o responsabilidades (Demerouti y Bakker, 2011; Podsakoff et al., 2007).

El objetivo de este estudio es evaluar el papel mediador del engagement entre el estrés de rol (conflicto, ambigüedad y sobre carga de rol) y la satisfacción con el trabajo. El estudio de esta relación es de gran importancia tanto a nivel teórico para la revisión del modelo de demanda-recursos laborales, como en su aplicación para la gestión de los recursos humanos en una organización. Hay unas pocas investigaciones en el contexto internacional sobre el efecto del engagement sobre las actitudes y el bienestar de los trabajadores (Orgambídez-Ramos, Pérez-Moreno y Borrego-Alés, 2015; Trepanier, Fernet, Austin, Forest y Vallerand, 2014; Bakker y Demerouti, 2007), sin embargo, al momento de escribir este estudio no se identificaron estudios publicados en México, lo que justifica por la importancia del tema y de la falta de estudios en la región, hacer una investigación de este tipo.

Las preguntas de investigación para este estudio son: ¿el engagement tiene una relación positiva con la satisfacción laboral?; ¿el estrés de rol (conflicto, ambigüedad y sobrecarga de rol) tiene una relación negativa con el engagement?; ¿el engagement puede actuar como mediador entre el estrés de rol y la satisfacción laboral?

Las hipótesis derivadas de las preguntas de investigación son:

H1: El engagement se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción en el trabajo.

H2: El estrés de rol se relaciona negativamente y significativa con la satisfacción en el trabajo.



H3: La ambigüedad, el conflicto y la sobre carga de rol tienen una relación negativa y significativa con el engagement en el trabajo.

H4: El engagement en el trabajo media la relación entre la ambigüedad, el conflicto, la sobre carga de rol y la satisfacción con el trabajo.



Método

El tipo de estudio realizado es del tipo transversal, ex post facto, explicativo.

Participantes y procedimiento

El estudio realizado es del tipo ex post facto, explicativo con un muestreo por conveniencia. Los participantes fueron vendedores que atendían tiendas de venta al detalle, también conocidas como tiendas de la esquina, que se encuentran ubicadas en la Ciudad de México y los estados de México, Morelos, Hidalgo, Querétaro y Guanajuato. Se realizaron las encuestas a la salida de las tiendas de la esquina a vendedores en activo y cuyo requisito es que tuvieran como mínimo 3 meses trabajando. Las encuestas se levantaron mediante el uso de smartphones, en los que se encontraba cargada la encuesta.

Se les informó a los vendedores que la encuesta era para una investigación de carácter académico en la que la información era anónima y voluntaria. A los vendedores que aceptaron participarse les aplicó la encuesta.

Se contactó a 1,252 personas de las cuales los cuestionarios útiles fueron 792, por lo que la tasa de respuesta efectiva fue de 63%. El estudio se realizó entre los meses de octubre 2017 y enero del 2018. En la muestra 589 participantes fueron hombres (74%). El promedio de edad fue de 33.8 años (D.E. = 8.34), con un mínimo de 22 y un máximo de 43 años. En cuanto a educación el 63% contaban con preparatoria trunca y 28% preparatoria concluida. La antigüedad promedio en la empresa fue de 2.3 años (D.E. 1.54) y experiencia como vendedor 6.8 años (D.E. = 3.87). El 56% de los vendedores tienen un sueldo solamente por comisión y el 32% es mixto con sueldo fijo y comisión. La distribución de los vendedores fue: 24% Ciudad de México, 26% Estado de México, 9% Morelos, 11% Hidalgo, 17% Querétaro y 13% Guanajuato



Instrumentos

A continuación, se indican los instrumentos empleados para medir las variables de estudio.



Estrés de rol. Para medir el estrés de rol fue usada la versión en español que fue traducida por Peiró, Meliá, Torres y Zuñiga (1986) del cuestionario original de estrés de rol de Rizzo, House y Lirtzman (1970). El cuestionario está compuesto por 17 ítems que se agrupan en 3 dimensiones: ambigüedad de rol (6 ítems), conflicto de rol (8 ítems) y sobre carga de rol (3 ítems). Ejemplos de los ítems son los siguientes: “conozco de forma clara cuáles son mis responsabilidades”; “recibo pedido incompatibles de dos o más personas en mi trabajo”. Se les pide a los participantes que respondan los ítems utilizando una escala de tipo Likert desde 1= *muy en desacuerdo* a 7= *muy de acuerdo*. Mayores puntuaciones indican mayores niveles de estrés de rol asociados a la ambigüedad, el conflicto y la sobrecarga de rol. Los coeficientes de consistencia interna (alfa de Cronbach) para este estudio fueron de .85 para la escala de ambigüedad de rol, .89 para la escala de conflicto de rol y .93 para la escala de sobrecarga de rol.

Engagement. Para evaluar el engagement se empleó la versión en español en su versión reducida de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli y Bakker, 2004). Esta escala consta de 9 ítems distribuidos en 3 dimensiones: vigor (3 ítems), dedicación (3 ítems) y absorción (3 ítems). Ejemplos de los ítems de la escala son los siguientes: “en mi trabajo me siento lleno de energía”; “estoy entusiasmado con mi trabajo”. Se les pide a los participantes que respondan a los ítems empleando una escala tipo Likert que va desde 1= *nunca/ninguna vez*, hasta 7= *siempre/todos los días*. Mayores puntuaciones expresan mayores niveles de engagement experimentado por los individuos. La consistencia interna (alfa de Cronbach) en este estudio fue de 0.95.

Satisfacción en el trabajo. Para medir la satisfacción en el trabajo se empleó la escala de 15 ítems Cook, Wall y Warr (1981), en la cual se evalúa la laboral. A continuación, se muestran ejemplos de los elementos de la escala: “condiciones físicas de trabajo”; “libertad para elegir tu propio método de trabajo”. Éstos los evalúa el participante de acuerdo con una escala tipo Likert, que califica 1= *muy insatisfecho* y 7= *muy satisfecho*. Mayores puntuaciones expresan mayores niveles de



satisfacción en el trabajo. La consistencia interna se ve reflejada por una alfa de Cronbach de 0.95 en este estudio.



Todas las escalas están contestadas por autoinforme, por lo que para medir la validez discriminante de los cinco constructos empleados en el estudio (ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol, engagement y satisfacción laboral), se realizó un análisis factorial confirmatorio empleando el software AMOS versión 19.0. Los resultados de análisis fueron: $\chi^2= 3478.92$; CFI= .90; TLI= 0.92; AIC=82856.25; BIC= 85847.29; RMSEA= .05; SRMR= 0.04 y estos indican buenos índices de ajuste de acuerdo con las recomendaciones de Hu y Bentler (1999) y Pérez, (2014).

Resultados

Se realizó la prueba de un factor -test one-factor- para comprobar el posible efecto de la varianza común de las variables y con esto descartar posibles efectos de sobre o subestimación de las variables (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Todos los ítems de las escalas de estrés de rol, engagement y satisfacción laboral fueron sometidos a un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales con rotación varimax, forzando en la extracción la generación de solo factor, dando como resultado para éste una varianza común de 18.7%, al parecer no hay un problema de varianza común -si hubiera algún problema de varianza asociada al método, el factor extraído debería explicar el 50% o más de la varianza Podsakoff et al. (2003)- y aunque no puede descartarse totalmente el efecto de varianza común, con los resultados del análisis factorial puede asumirse que aunque éste existiera, parecería no afectar de forma significativa las variables estudiadas.

En la tabla 1 se muestran los estadísticos descriptivos -medias y desviaciones estándar-, además de las correlaciones entre las variables y la fiabilidad de las escalas.





Los análisis de correlación muestran que, tal y como se esperaba, los estresores de rol se relacionan negativamente ($p < .01$) con la satisfacción laboral con los valores de correlación de Pearson de $-.31$, $.21$ y $.19$ para la ambigüedad, el conflicto y la sobrecarga de rol respectivamente. Por otra parte, las correlaciones de Pearson con el engagement en el trabajo son $-.51$, $-.48$ y $-.32$ para la ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol respectivamente ($p < .01$). Por el contrario, el engagement en el trabajo mostró una correlación positiva y significativas con la satisfacción laboral de $.57$ a $p < .01$.

Tabla No. 1
Estadísticos descriptivos y correlación de las variables de estudio

Tabla 1
Estadísticos descriptivos y correlación de las variables de estudio

	1	2	3	4	5
1. Engagement	1	-.51**	-.48**	-.32**	.57**
2. Ambigüedad de rol		1	.30**	.23**	-.31**
3. Conflicto de rol			1	.42**	-.21**
4. Sobrecarga de rol				1	-.19**
5. Satisfacción laboral					1
Media	4.12	2.85	2.92	2.78	4.42
Desviación Estándar (D.E.)	1.15	1.29	1.13	1.21	1.29
Alfa de Cronbach	.95	.85	.89	.93	.95

** Coeficiente estadísticamente significativo ($P < .01$)

Fuente: Elaboración propia

Análisis de mediación

Con el propósito de obtener una representación global de las relaciones entre estrés de rol, engagement y satisfacción laboral, se ha planteado un modelo de relaciones en donde la ambigüedad, el conflicto y la sobrecarga de rol son variables exógenas y predictoras, el engagement es la variable endógena y mediadora y la satisfacción la variable endógena y resultado.

Siguiendo la recomendación de Hayes (2013), para verificar el papel mediador del engagement, es necesario que se produzcan tres condiciones: primero, se debe mostrar que los estresores de rol están relacionados de forma significativa con el engagement en el trabajo, segundo, se debe mostrar que el engagement está asociado a la satisfacción laboral y tercero, la relación significativa entre los estresores



de rol y la satisfacción laboral quedaría reducida si controlamos la influencia del engagement.



Este modelo se sometió a la comprobación empírica, a partir del análisis de ecuaciones estructurales utilizando el método de análisis de trayectorias con el programa AMOS 19. Se emplearon las recomendaciones de Acock (2013) para realizar un análisis de mediación.

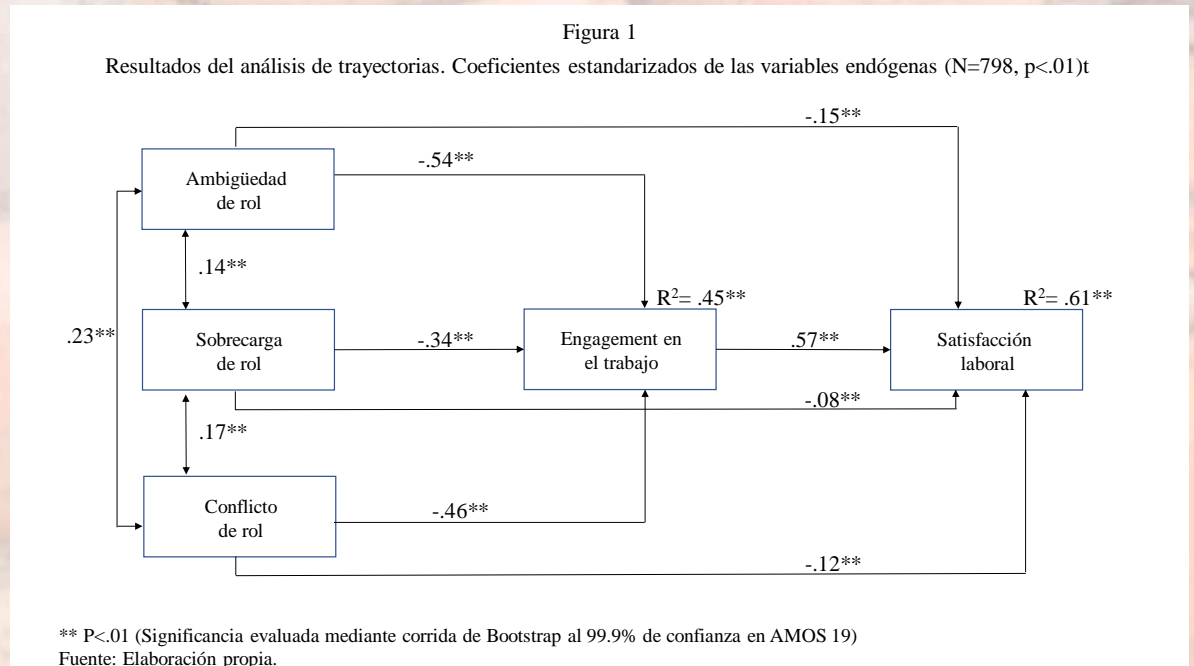
El análisis se realizó mediante dos pasos: primero, el diseño de un modelo sobre identificado. Segundo, el rediseño del modelo a partir de los coeficientes significativos encontrados en el paso anterior.

Los resultados se muestran en la figura 1 de coeficientes estandarizados y los niveles de significatividad obtenidos, empleando el método de máxima verosimilitud como procedimiento de estimación de los parámetros, así como los valores de la varianza explicada (R^2) de las variables engagement y satisfacción en el trabajo.

El análisis de trayectorias reveló que el ajuste del modelo final fue adecuado $\chi^2= 3478.92$; CFI= .90; TLI= 0.92; AIC=82856.25; BIC= 85847.29; RMSEA= .05; SRMR= 0.04 y estos indican buenos índices de ajuste de acuerdo con las recomendaciones de Hu y Bentler (1999) y Pérez, (2014). Se puede observar que la ambigüedad de rol, sobrecarga de rol y conflicto de rol tienen una correlación negativa y significativa ($p<.01$) con el engagement, con un mayor peso en la ambigüedad de rol (-.54), frente a la sobrecarga de rol (-.34) y conflicto de rol (-.46). El total de la varianza del engagement explicada por la ambigüedad, sobrecarga y conflicto de rol fue de 45%. Igualmente, tanto la ambigüedad (-.15), sobrecarga (-.08) y conflicto de rol (-.12) aparecieron como predictoras a un nivel estadísticamente significativo ($p<.01$), explicando en conjunto con el engagement el 61% de la varianza de la satisfacción laboral.



Figura No. 1
Resultados de análisis de trayectorias. Coeficientes estandarizados de las variables endógenas (N=798, p<.01)t



Estrés de rol-engagement-satisfacción laboral

Con relación al papel mediador del engagement, esta variable medio de manera parcial la influencia entre la sobrecarga, ambigüedad y conflicto de rol sobre la satisfacción laboral. El resultado puede apreciarse en la tabla 2, de la que se puede analizar que del efecto total sobre la satisfacción laboral el 29% ($-.15/-51$) fue directo, mientras que el 71% se dio a través del engagement. En la sobrecarga de rol el efecto directo fue de un 26% ($-.08/-31$) y en el caso del conflicto de rol el efecto directo fue del 28% ($-.12/-43$).



Tabla No. 2

Coefficientes estandarizados de los efectos directos, indirectos y totales del estrés de rol y engagement sobre la satisfacción laboral.



Tabla 2

Coefficientes estandarizados de los efectos directos, indirectos y totales del estrés de rol y engagement sobre la satisfacción laboral				
Resultados	Efecto directo	Efecto indirecto	Z	Efecto Total
Engagement				
Ambigüedad →	-.54**	-	-	-.54**
Sobrecarga →	-.34**	-	-	-.34**
Conflicto →	-.46**	-	-	-.46**
Satisfacción				
Engagement	.57**	-	-	.57**
Ambigüedad → Engagement →	-.15**	-.36**	-7.15	-.51**
Sobrecarga → Engagement →	-.08**	-.28**	-1.03	-.31**
Conflicto → Engagement →	-.12**	-.31**	-3.95	-.43**

** P<.01 (Datos obtenidos con la corrida de bootstratp al 99.9% de confianza)

Fuente: Elaboración propia

Después de fijar las rutas de los estresores de rol mediados por el engagement, se puede apreciar que la mayor parte del efecto de los estresores de rol sobre la satisfacción laboral fue indirecto, mediados por el engagement, sin embargo, una proporción de entre el 26 y 28% fue directo. Por lo que la mediación efectuada por el engagement sobre los estresores de rol fue parcial, aunque fuerte.

Discusión de resultados

Los estresores de rol son considerados como uno de los riesgos más importantes en el puesto de trabajo, por las implicaciones que tiene sobre el bienestar y la satisfacción de los trabajadores (OMS, 2017; Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2017). A pesar de ello hay pocos estudios que se hayan centrado en comprobar el impacto de los estresores de rol sobre el engagement y en identificar si el engagement es un mediador de la relación de los estresores de rol y la satisfacción laboral de los trabajadores y en el caso particular de este estudio de los vendedores.

Los resultados de esta investigación mostraron que el engagement es predictor de la satisfacción laboral y se relaciona de forma positiva y estadísticamente significativa ($p<.01$), por lo que se confirma la H1. Por otra parte, los estresores de rol también son predictores de la satisfacción





laboral y tienen una relación negativa y significativa ($p < .01$) con ésta, lo que permite confirmar H2. A su vez la ambigüedad, sobrecarga y conflicto de rol son predictores del engagement y mantienen una relación negativa y significativa ($p < .01$) con éste, lo que confirma a la H3. Estos resultados que están en línea con otros estudios realizados sobre estresores de rol, engagement y satisfacción laboral (Orgambídez-Ramos, et al., 2015; Cervoni y Delucia-Waack, 2011; Garrosa, et al., 2011).

La relación positiva del engagement con la satisfacción laboral, muestra que los empleados que se encuentran “enganchados” o comprometidos con la organización están más satisfechos con el trabajo que aquellos que no están comprometidos, se sienten más motivados, son más leales a la empresa y como consecuencia tienen una menor intención de abandonar la empresa, les provee de un estado mental positivo y de energía que abona a actitudes positivas al trabajo que incrementan la satisfacción de los colaboradores tanto a nivel global, como a nivel intrínseco (Trepanier, 2014, Saks 2006, Simpson, 2009).

Por otra parte, en cuanto a los estresores de rol y su relación negativa o inversa con la satisfacción laboral, son consistentes con los de otros estudios realizados (Cervoni y Delucia-Waack, 2011; Orgambídez, et al., 2015). En los resultados del estudio la ambigüedad y el conflicto de rol son los estresores de rol que más afectan tanto al engagement como a la satisfacción laboral, seguidos por la sobrecarga de rol. Esto es entendible dado que la ambigüedad y el conflicto de impiden al vendedor cumplir con sus objetivos y se eficaz en su trabajo. La falta de información respecto a las tareas a realizar por el vendedor -itinerario de visitas que especifique clientes a manejar, ruta a seguir, indicadores de desempeño a medir, esquema de pago, entre otros- y demanda incompatibles – número de clientes a atender, la realización simultánea de encuestas, ventas, mercadeo en el punto de venta, censos, entre otras-, afectan a los estados mentales positivos y a las actitudes frente al trabajo.; mientras que la sobrecarga de rol puede asociada a la cantidad de cosas que hacer y el tiempo a emplear para estas puede ser manejada de mejor manera por el vendedor para cumplir con sus metas (Garrosa, et al., 2012; Orgambídez-Ramos, 2015; Salanova, Martínez, Llorens, 2012).

Por otra parte, en lo concerniente al papel mediador del engagement en la relación de los estresores de rol -ambigüedad, conflicto y sobrecarga



de rol- y la satisfacción laboral, los resultados confirman parcialmente la mediación y por tanto la H4.



Contemplando la mediación del engagement, la ambigüedad, el conflicto y la sobrecarga de rol continúan siendo predictores estadísticamente significativos de la satisfacción laboral, aunque su nivel de influencia es más débil que la influencia del engagement sobre la satisfacción en el trabajo. El efecto directo es inferior al indirecto -este último, muestra la mediación del engagement sobre la satisfacción laboral- para los tres estresores de rol. En el caso de la ambigüedad (29% efecto directo frente a 71% del efecto indirecto), en el conflicto de rol (28% contra 72%) y en la sobrecarga de rol (26% sobre 74%).

Estos resultados que corresponden a la muestra de vendedores del canal tiendas de la esquina en México, coinciden con estudios efectuados, en los que se ha observado el papel mediador de los recursos laborales entre ellos el engagement, los cuales reducen el impacto de las demandas laborales sobre las actitudes laborales y el estrés (Orgambidez-Ramos, 2014; Xanthopoulos, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009; Bakker, Demerouti y Euwema, 2005). En vista de que el modelo de demanda-recursos laborales indica que determinados recursos laborales -entre los que se encuentran la autonomía, el apoyo social, la retroalimentación y el engagement- pueden modificar las percepciones y cogniciones generadas por las demandas, reduciendo así los niveles de tensión y las consecuencias del estrés, por lo que era predecible que el engagement produjera mediación entre las demandas laborales y las actitudes de los vendedores. El hecho de que haya una mediación parcial -aunque fuerte- parecen confirmar la existencia de dos tipos de demandas laborales, como lo indica Podsakoff et al (2007): las demandas obstaculizadoras y las desafiantes.

El estrés de rol y sus componentes -ambigüedad, sobrecarga y conflicto- pueden ser consideradas como demandas laborales obstaculizadoras que impiden el logro de las metas de trabajo, por lo que puede esperarse que éstas sean relacionadas con la insatisfacción laboral y a su vez con el fenómeno de burnout laboral. Por esta razón es que se muestra una relación directa, aunque débil con la satisfacción laboral.

Por otra parte, el engagement se relaciona más con las demandas desafiantes -retadoras o estimuladoras-, produciendo un efecto positivo





en la satisfacción laboral. En la investigación se muestra una mediación parcial e importante del engagement sobre los estresores de rol y aun cuando esta mediación no es total, es importante en magnitud como puede observarse en el efecto indirecto que tienen los estresores de rol con el engagement como mediador. Estas dos rutas distintas -proceso de burnout y el proceso de engagement-, son precisamente la propuestas por el modelo de demanda – recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2013), que indica que determinadas demandas se relacionan claramente con el burnout -demandas obstaculizadoras conocidas también como “*hindrance stressors*”-, mientras que otras se asocian al engagement –“*challenge stressors*”-.

En conclusión, los resultados de la investigación reflejan que los estresores de rol y en engagement son predictores estadísticamente significativos de la satisfacción laboral. Además, que el engagement ejerce una mediación parcial fuerte de los estresores de rol sobre la satisfacción laboral. Por lo que los estresores de rol pueden identificarse como demandas obstaculizadoras en el modelo de demanda-recursos laborales y el engagement como demandas desafiantes.

Implicaciones prácticas

Derivado de las conclusiones obtenidas puede sugerirse que las políticas de recursos humanos deberían centrarse en la prevención o contención de las demandas obstaculizadoras como son los estresores de rol -ambigüedad, sobrecarga y conflicto- y fomentar el aumento del engagement laboral en los vendedores y a su vez en el desarrollo de recursos laborales y personales para realizar las actividades y funciones requeridas para lograr los objetivos de venta y comerciales que tienen asignados.

Referencias.

Acock, A.C. (2013). *Discovering Structural Equation Modeling Using Stata*. Texas, US: StataCorp LP.

Alarcon, G.M. y Lyons, J.B. (2011). *The relationship of engagement and job satisfaction in working samples*. *The Journal of Psychology*, 145, 463-480. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.2011.584083>



Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29. 107-115. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>



Bakker, A.B., Demerouti, E. y Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>

Cook, C., Wall, J.P., & Warr, W. (1981). *The experience of work*. London, UK: Academic Press.

Cervoni, A.M. y Delucia-Waack, J. (2011). Role conflict and ambiguity as predictors of job satisfaction in high school counselors. *Journal of School Counseling*, 9(1), 1-30.

Demerouti, E. y Bakker, A.B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>

Estreslaboral. (2017). Estrés laboral en México. Recuperado de <http://www.estreslaboral.info/estres-laboral-en-mexico.html>

Fernández, I. (2013). Felicidad en el trabajo. Conferencia. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=MikX6MpwM8E>

Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A. y Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 479-489. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.08.004>

Hayes, A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. London: The Guilford Press.

Hu, L. y Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55. <http://dx.doi.org/10.1080/10705519909540118>



Moura, D., Orgambídez-Ramos, A. y Gonçalves, G. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction: Results from Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10, 291-300. <http://dx.doi.org/10.5964/ejop.v10i2.714>



Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y y Mendoza-Sierra, M.I. (2014). Role stress and work engagement antecedents of job satisfaction in Spanish workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7, 360-372. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.992>

Organización Mundial de la Salud. (2017). Salud mental en el trabajo (hoja informativa). Recuperado de http://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/

Osca, A. (2012). Estrés laboral: modelos explicativos, nuevos riesgos psicosociales y consecuencias. En A. Osca (Ed), *Psicología de las organizaciones* (pp. 237-265). Madrid: UNED y Sanz de Torres.

Peiró, J.M., Meliá, J.L., Torres, M.A. y Zurriaga, R. (1986). La medida de la experiencia de la ambigüedad en el desempeño de roles. El cuestionario general de ambigüedad de rol en ambientes organizacionales. *Evaluación Psicológica*, 3, 27-53.

Pérez, C. (2004) *Técnicas de análisis multivariado de datos*. México: Pearson-Prentice Hall.

Podsakoff, N., Lepine, J.A. y Lepine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hidrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. y Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Rizzo, J.R., House, R.J. y Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163. <http://dx-doi.org/10.2307/2391486>





Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>

Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2012). Success breeds success, specially when self-efficacy is related with an internal attribution of causality. *Estudios de Psicología*, 33, 151-165. <http://dx.doi.org/10.1174/021093912800676420>

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>

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, 71-91. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2017). Aplica STPS guía de OIT para prevenir estrés laboral y adicciones (boletín 980). Recuperado de <https://www.gob.mx/stps/prensa/aplica-stps-guia-de-oit-para-prevenir-estres-laboral-y-adicciones>

Seligman, M., Steen, T.A., Park, N, y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421. <http://dx.doi.org//10.1037/0003-066X.60.5.410>
Simpson, M.R. (2009). Engagement at work A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>

Treapnier, S., Fernet., C., Austin., S., Forest, J. y Vallerand, R.J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement. *Motivation and emotion*, 38, 353-366. <http://dx.doi.org/10.1007/s11031-013-9384-z>



Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. y Schaufeli, W.B. (2009).
Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and
work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

