

**EFFECTO DEL *ENGAGEMENT* EN EL DESEMPEÑO ADAPTATIVO Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE PROFESORES UNIVERSITARIOS**

Área de investigación: Administración de recursos humanos

Aida Ortega Velázquez

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de San Luis Potosí
México
aida.ortega@uaslp.mx

Juana Patlán Pérez

Facultad de Psicología
Universidad Nacional Autónoma de México
México
patlanjuana@hotmail.com

Octubre 9, 10 y 11 de 2019

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



EFFECTO DEL *ENGAGEMENT* EN EL DESEMPEÑO ADAPTATIVO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE PROFESORES UNIVERSITARIOS



Resumen

Para muchas organizaciones el valor más importante que tienen son las personas, pero al final son pocas las que acaban implementando técnicas para la mejora y desarrollo de su capital humano. El nuevo paradigma de la Psicología Organizacional Positiva (POP) propone el estudio científico de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables. El *engagement* en el trabajo es un concepto clave dentro de la POP, el cual se define como un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por tres factores: dedicación, vigor y absorción. El objetivo de este trabajo es analizar el efecto del *engagement* en el desempeño y la satisfacción laboral de profesores universitarios. Para lograr el objetivo de este trabajo, se realizó una investigación de tipo explicativo en una muestra de 230 profesores universitarios. Se utilizaron instrumentos para medir el *engagement* como variable independiente, así como el desempeño y la satisfacción laboral como variables dependientes. Se realizó un análisis de ecuaciones estructurales para probar la hipótesis de la investigación. Los resultados obtenidos revelaron un efecto positivo y significativo de dos factores de *engagement* (vigor y dedicación) en el desempeño y la satisfacción laboral. El factor de absorción presentó únicamente un efecto significativo y negativo en la satisfacción laboral. Con estos resultados se concluye que es importante contribuir a desarrollar el *engagement* (principalmente el vigor y la dedicación) en los trabajadores para obtener altos niveles de desempeño y satisfacción laboral.

Palabras clave: *engagement*, desempeño, satisfacción laboral.

Introducción

Las universidades al igual que otras organizaciones se han visto envueltas a procesos continuos de cambio y altas demandas de un mundo globalizado. En este contexto, los profesores universitarios han vivido en los últimos años transformaciones relevantes en la





organización de los procesos de trabajo. Las actividades se han diversificado, la multitarea se ha ido extendiendo progresivamente, a la tradicional docencia se le ha sumado la investigación, la gestión y ya se avanza en un cuarto pilar: la transferencia del conocimiento a la sociedad (Ruiz de Chávez, Pando, Aranda y Almeida, 2014; Santos, Muñoz-Rodríguez y Poveda, 2015). Lo anterior ha devenido en que los profesores experimentan un elevado nivel de estrés, el cual afecta negativamente a su salud física y mental, así como también al ambiente de aprendizaje y al logro de los objetivos educativos (Durán, Extremera, Montalbán y Rey, 2015).

De acuerdo con García, Iglesias, Saleta y Romay (2016) los principales problemas a los que se enfrentan los profesores de universidad en relación con la exposición a factores de riesgo psicosocial son: a) las altas exigencias psicológicas, b) la baja estima (como reconocimiento, apoyo adecuado y trato justo), c) la elevada doble presencia, relacionada con la doble jornada laboral y doméstica y d) la alta inseguridad en el empleo y el bajo apoyo social y la calidad de liderazgo.

Recientemente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) clasificó el burnout (patología asociada al agotamiento mental, emocional y físico causado por el trabajo) como un diagnóstico médico legítimo, según la Clasificación Internacional de Enfermedades, ICD-1 (CNN español, 2019). Lo anterior pone en alerta a las organizaciones respecto a implementar programas que fomenten ambientes de trabajo más saludables. Y es desde la Psicología Organizacional Positiva (POP) donde se ha trabajado en promover el desarrollo de organizaciones positivas que se comprometan con el desarrollo y la promoción de la salud de una manera comprehensiva, interdisciplinaria y multicausal. Estas organizaciones positivas son aquellas que buscan la excelencia organizacional y el éxito financiero; pero van más allá porque gozan de una fuerza laboral física y psicológicamente saludable que es capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivos, particularmente durante periodos de turbulencias y cambios, y son capaces no sólo de sobrevivir en estos periodos críticos sino de aprender lecciones y salir incluso más fortalecidas (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

Un constructo que ha ido en auge tanto en la investigación como en la práctica dentro de la POP, es el *engagement* en el trabajo, el cual es un concepto psicológico de actualidad, y que de acuerdo a una búsqueda





reciente (Diciembre, 2018) en la Base de Datos PsycNet (APA) de artículos publicados en revistas indexadas en Journal Citations Reports, mostró que se han publicado 197 papers sobre work engagement en los años 2017-2018 first-online, siendo el constructo más estudiado en la actualidad, después de la “satisfacción laboral” (Salanova, Martínez y Llorens, 2019).

El *engagement* en el trabajo es de interés para las organizaciones, porque la investigación ha mostrado que los trabajadores que puntúan alto en “*engagement*” tienen una alta energía y conectan perfectamente con su trabajo, percibiéndose a sí mismos como capaces de afrontar eficazmente las diferentes demandas de su trabajo (Salanova, Shaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000). En este trabajo utilizaremos una de las definiciones del *engagement* en el trabajo con mayor aceptación y validez a nivel internacional.

El *engagement* se define como “*Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y el bienestar, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo*” (Mackay, Allen & Landis, 2017; Bakker, Shaufeli, Leiter & Taris, 2008).

El *engagement* en el trabajo se encuentra situado en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales. Este modelo se ha utilizado para predecir el burnout, el compromiso organizacional, la conexión con el trabajo, el *engagement*, el absentismo y el rendimiento laboral. Según la teoría, existen dos categorías: demandas y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2013). Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001). Y los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden a) ser funcional en la consecución de los objetivos del trabajo, b) reducir las exigencias del trabajo y los costos fisiológicos y psicológicos asociados, c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker y Demerouti, 2007).

El principio central del modelo de demandas y recursos laborales sostiene que existen dos procesos: 1) un proceso energético en el que las altas demandas de trabajo agotan los recursos físicos y mentales de los empleados y, por lo tanto, pueden desencadenar el burnout, y





eventualmente una salud precaria; y 2) un proceso motivador que vincula los recursos laborales con el compromiso organizacional a través del *engagement* (Moreno, Corso de Zúñiga, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz y Boada, 2010).

El *engagement* en el trabajo dentro del modelo de demandas y recursos laborales puede facilitar la movilización de recursos laborales. Los empleados con un alto *engagement* que están motivados intrínsecamente para cumplir sus objetivos laborales activarán o crearán recursos (por ejemplo, ayudar a sus compañeros) para lograrlos. Además, se ha observado que los empleados *engage* son más propensos a cumplir con sus metas de trabajo, lo que dará lugar a comentarios positivos, más premios y un clima de trabajo más positivo en cuanto a relaciones con los supervisores y compañeros de trabajo (Bakker y Demerouti, 2013).

El *engagement* en el trabajo ha demostrado ser un buen predictor del desempeño laboral en trabajadores dentro de diferentes contextos organizacionales es por eso que el objetivo de este trabajo es analizar el efecto del *engagement* en el desempeño laboral de profesores universitarios. En los siguientes apartados de este capítulo se desarrollará la revisión literaria sobre los aspectos conceptuales de las variables anteriormente mencionadas, así como de la relación entre ellas. En seguida se explicará la metodología de la investigación, después se mostrarán los resultados obtenidos. Por último, se discutirán los resultados y se aportarán conclusiones y recomendaciones para futuros estudios.

Engagement en el trabajo

La investigación sobre POP se enmarca dentro de los estudios de la Psicología Positiva. Por décadas, la psicología se ha dedicado al estudio de las enfermedades mentales en contraposición con el bienestar de las personas. La psicología positiva estudia las capacidades y virtudes que ayudan a los individuos y a las comunidades a desarrollarse favorablemente (Bakker y Shaufeli, 2008). En esta misma línea, la POP surge de la combinación del concepto de salud integral aplicada al contexto específico del trabajo.

La POP se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables. Desde



la POP, se intenta promover el desarrollo de organizaciones positivas que se comprometan con el desarrollo y la promoción de la salud de una manera comprensiva, interdisciplinar y multicausal (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

El *engagement* se define como un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se compone de tres factores: vigor, dedicación y absorción (Shaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002, p.74). El vigor se caracteriza por altos niveles de energía, y resistencia mental mientras se trabaja; la dedicación hace referencia a una alta implicación laboral; y la absorción se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo (Salanova y Shaufeli, 2009).

Los empleados con un alto nivel de *engagement* presentan además una mayor energía y autoeficacia, esto lo ayuda a ser entusiastas y a realizar actividades fuera de su trabajo (por ej. deportes, pasatiempos creativos y trabajo voluntario), son personas que se cansan al final de una jornada de trabajo, pero no le dan una connotación negativa al cansancio sino lo relacionan con objetivos cumplidos, por último, los empleados *engaged* no son adictos al trabajo, lo disfrutaban pero presentan una dependencia hacia el (Bakker y Demerouti, 2008).

El *engagement* ha demostrado estar positivamente relacionado con variables de resultado en las organizaciones, por ejemplo, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la conducta ciudadana y la intención de dejar el trabajo (Saks, 2006). Así como también con el rendimiento (Bakker, Demerouti y Brummelhuis, 2012; Christian, Garza y Slaughter, 2011; Jackson, 2014).

La relación positiva entre *engagement* en el trabajo y desempeño de tarea fue probada en 54 profesores holandeses de primaria (Bakker y Bal, 2010). Y un estudio reciente demostró que el *engagement* actúa como un factor protector ante factores psicosociales de riesgo tales como, demandas psicológicas, falta de apoyo social y liderazgo y baja satisfacción laboral en académicos universitarios argentinos (Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2018).



Desempeño laboral



El desempeño laboral es una de las variables mejor valoradas tanto por las organizaciones como por los propios trabajadores. El desempeño es considerado un concepto multidimensional y en su nivel más básico se distingue entre tarea y contexto. La tarea se refiere a la habilidad con la que un individuo realiza actividades para contribuir al núcleo técnico de la organización y el contexto se refiere a las actividades que contribuyen al apoyo organizacional, ambiente psicológico en los que se persiguen los objetivos de la investigación (Sonnentag y Frese, 2002).

Motowidlo, Borman y Schmitt (1997) citados en (Ramírez, 2013) desarrollaron una teoría respecto a las diferencias individuales en el desempeño de tarea y de contexto. Ellos asumen que la naturaleza del desempeño individual se puede definir con base en cuatro características fundamentales:

1. Su carácter comportamental: los autores enfatizan que conducta, desempeño y resultados no son lo mismo. La conducta es lo que las personas hacen en el trabajo. El desempeño es la conducta con un componente evaluativo, es decir, la conducta que puede ser evaluada de forma positiva o negativa para la efectividad individual u organizacional. Y los resultados son los estados o condiciones de las personas o cosas que han sido cambiados por el desempeño y, consecuentemente, contribuyen o repercuten negativamente en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Su carácter episódico: la conducta laboral de desempeño es una corriente comportamental que fluye sin problemas dado que las personas pasan mucho tiempo en su trabajo. Así, durante el transcurso de una jornada laboral diaria, los individuos desempeñan muchas acciones discretas, cada una de las cuales tiene un comienzo y un final identificables.
3. Su carácter evaluativo: se refiere a que el desempeño es un constructo que se puede evaluar, dado que es un dominio constituido por conductas que, o bien van más allá del cumplimiento de las metas organizativas, o bien cumplen con estos objetivos modestamente.
4. Su carácter multidimensional: se refiere a que existen muchos tipos de conductas que ayudan o dificultan en el cumplimiento



de las metas organizativas; ponerlas todas juntas sería un contrasentido, un desorden que no contribuiría a su comprensión.

La investigación sobre el desempeño laboral es vasta y se remonta a mucho tiempo atrás, pero ha ido evolucionado y se han propuestos nuevas categorías y elementos para su mejor entendimiento. Ramírez (2013) presenta de forma clara y coherente una amplia revisión de la literatura científica que ordena el desempeño en cinco grandes dimensiones independientes y generalizables a distintos puestos y roles presentes en el ámbito laboral: 1) desempeño de tarea, 2) desempeño contextual, 3) desempeño adaptativo, 4) desempeño proactivo y 5) desempeño contra-productivo (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Descripción de las dimensiones/componentes de la propuesta multidimensional expandida del desempeño laboral individual.

| Dimensión | Propuesta definicional | Énfasis diferenciales | Principales autores |
|----------------------|---|---|---|
| Desempeño de tarea | Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de ejecución de tareas de un puesto/rol que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o en la prestación de servicios de una organización. | Se trata de una dimensión que responde fundamentalmente al contenido del puesto de trabajo, es decir, a la correcta realización de tareas y actividades. | Campbell, 1990; Borman y Motowidlo, 1993; Fleishman, 1975; Griffin, Neal y Parker, 2007; Katz y Khan, 1978; Welbourne, Johnson y Erez, 1998 |
| Desempeño contextual | Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas que, contribuyendo a la mejora del ambiente psicológico y/o social en que el trabajo se realiza, ayudan a conseguir los objetivos organizacionales. | Es una dimensión que va más allá del puesto en sí, dado que implica acciones que optimizan el contexto en que las tareas son desempeñadas (e.g., ayudar a otros, defender a la organización, etc.). | Brief y Motowidlo, 1986; Borman et al., 2001a; Borman y Motowidlo, 1993; Motowidlo y Van Scotter, 1994; Organ, 1988, 1997; Smith, Organ y Near, |



1983



| | | | |
|----------------------|---|--|--|
| Desempeño adaptativo | Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de adaptación o ajuste eficaz ante situaciones cambiantes y/o adquisición de habilidades para ser competente ante nuevas demandas en el trabajo. | Esta dimensión se diferencia de las otras por su énfasis en las acciones que permiten enfrentar y adaptarse a la naturaleza dinámica e impredecible del trabajo actual. | Allworth y Hesketh, 1999; Griffin, Neal y Parker, 2007; Hesketh y Neal, 1999; Ployhart y Bliese, 2006; Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon, 2000 |
| Desempeño proactivo | Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de carácter activo o promotor que sirven para anticiparse a nuevos desafíos o bien para iniciar cambios en contextos de trabajo. | El elemento diferenciador de esta dimensión radica en su carácter activo y autodirigido, que implica el uso de la iniciativa personal y la introducción de nuevos cambios en la forma de trabajar. | Crant, 1995, 2000; Frese et al., 1996; Frese y Fay, 2001; Griffin, Neal y Parker, 2007; Morrison y Phelps, 1999; Parker y Collins, 2010; Parker, Williams y Turner, 2006 |



| | | | |
|------------------------------------|--|---|--|
| Desempeño contra- productivo | Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de carácter voluntario que deliberadamente dañan o atentan contra el bienestar en el trabajo o los intereses de la organización. | Su distinción es más clara, pues a diferencia de las demás, su sola presencia implica perjuicio o daño para la organización y por ende, para el logro de sus objetivos. | Gruys, 1999; Hollinger y Clark 1983; Hollinger, 1986; Robinson y Bennett, 1995; Sackett, 2002; Spector et al., 2006 |
|------------------------------------|--|---|--|

Fuente: Ramírez (2013).

En tiempos de cambio, globalización y crisis financieras, es importante que los trabajadores de las organizaciones puedan afrontar las demandas y diferentes situaciones que se les presenten, las universidades no están exentas de estas demandas, es por eso que en el presente trabajo se determinó evaluar el desempeño adaptativo de los profesores universitarios, el cual además ha sido escasamente investigado en nuestro país.

Desempeño adaptativo

Las organizaciones actuales se enfrentan a cambios turbulentos que los directivos y trabajadores deben sortear de la mejor manera para sobrevivir; cambios de tipo tecnológico, de infraestructura, reducción de plantillas, fusión con otras empresas, etc., como resultado de estos cambios los procesos de trabajo se han vuelto menos estandarizados y requieren una alta adaptación a los cambios del ambiente a las demandas y nuevas oportunidades que se presenten (Young & Williams, 2008).

El desempeño adaptativo es un componente del desempeño general que se refiere a la habilidad de un individuo de cambiar su conducta para hacer frente a nuevas demandas del ambiente. Este concepto es especialmente relevante para las organizaciones que afrontan condiciones de negocio volátiles y complejas (Charbonnier-Voirin y Roussel, 2012). Los empleados demuestran un desempeño adaptativo cuando ajustan su conducta a situaciones de trabajo y nuevos eventos

(Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon (2000) citados en (Charbonnier-Voirin y Roussel, 2012).



Pulakos y colaboradores (2000) fueron los primeros en proponer un modelo global del desempeño adaptativo. Como primer paso hicieron una revisión de desempeño individual y adaptación a los cambios. Analizaron 1000 incidentes críticos que incluían 24 trabajos en la armada. Recientemente propusieron ocho dimensiones de desempeño adaptativo, que incluyen: tratar con situaciones de trabajo impredecibles, manejar emergencias o situaciones en crisis, resolver problemas creativamente, manejar situaciones de estrés, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, demostrar adaptabilidad interpersonal, cultural y física a diferentes ambientes. A continuación, se detallan las dimensiones del desempeño adaptativo que proponen Pulakos y colaboradores (2000):

1. Tratar con situaciones de trabajo impredecibles implica que los empleados sean capaces de lidiar eficientemente con situaciones de trabajo no predecibles que puedan surgir en la organización, por ejemplo, reestructuraciones, cambios, baja disponibilidad de recursos, etc.
2. Manejar situaciones de emergencias o en crisis se refiere a tratar con situaciones inesperadas, difíciles o incluso inseguras que requieran un control emocional de las personas.
3. Resolver problemas creativamente se refiere a la capacidad de resolver nuevos problemas de manera diferente a lo convencional.
4. Manejar situaciones de estrés. Incluye situaciones estresantes como su nombre de indica, pero no sólo de manera individual, sino de manera interpersonal, es decir ayudando a compañeros que se encuentren en situaciones complejas o frustrantes.
5. Aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos. Es una competencia que demandan las organizaciones actuales y está relacionada con el compromiso de los empleados hacia la organización y su capacidad para anticiparse al futuro.
6. Adaptabilidad interpersonal se refiere al manejo de las relaciones con pares, jefes y subordinados, además de clientes internos y externos que requieren los servicios de la organización.
7. Adaptabilidad cultural. Dada la globalización que se vive actualmente, las organizaciones requieren empleados que se



adapten a diferentes ambientes culturales para que de esta manera se tenga acceso a nuevos mercados y crecimiento corporativo.

8. Adaptabilidad física se refiere a la habilidad de adaptarse a diferentes ambientes de trabajo que resulten ser incómodos o difíciles.

Lo anteriormente descrito resulta relevante debido que las condiciones actuales en las que las organizaciones se desenvuelven requieren un alto grado de adaptación y es importante que los empleados demuestren voluntad para adaptarse a diferentes ambientes culturales, estar abierto a otras personas, considerar diferentes puntos de vista, adaptarse a diferentes personalidades, etc. (Charbonnier-Voirin y Roussel, 2012).

Relación entre *engagement* en el trabajo y desempeño laboral

Bakker and Demerouti (2008) menciona cuatro razones por las cuales los empleados *engaged* se desempeñan mejor que los no *engaged*: 1) experimentan con frecuencia emociones positivas, tales como felicidad, alegría y entusiasmo; 2) experimentan una mejor salud física y mental; 3) crean sus propios recursos laborales y personales y 4) transmiten su *engagement* a otras personas. Se detallará a continuación cada una de las razones antes mencionadas.

- 1) Emociones positivas. Las personas felices son más sensitivas a las oportunidades de trabajo, más propensas a ayudar a los demás, tienen más confianza en si mismos y son más optimistas. Fredrickson (2001) señala que las emociones positivas ayudan a ampliar los recursos físicos, intelectuales, incluso hasta recursos sociales y psicológicos de las personas.
- 2) Mejor salud. La investigación sugiere que el compromiso está relacionado positivamente con la salud, y esto implicaría que los trabajadores comprometidos tienen un mejor desempeño (Bakker and Demerouti, 2008).
- 3) Habilidad para movilizar recursos. Una razón importante por la cual los trabajadores comprometidos son más productivos puede ser su capacidad para crear sus propios recursos. Como se menciona en el punto 1, Fredrickson (2001) ha demostrado que las experiencias momentáneas de las emociones positivas pueden generar recursos psicológicos duraderos y desencadenar espirales ascendentes hacia el bienestar emocional.



- 4) Contagio del engagement. En la mayoría de las organizaciones, el desempeño es el resultado del esfuerzo combinado de los empleados individuales. Por lo tanto, es posible que el engagement grupal aumente el rendimiento. Si los colegas se influyen entre sí con su compromiso laboral, pueden tener un mejor desempeño como equipo (Bakker and Demerouti, 2008).

El número de investigaciones que vinculan de forma positiva el engagement en el trabajo y el desempeño laboral ha ido en aumento (Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014; Bakker, Tims y Derks, 2012; Halbesleben y Wheeler, 2008; Bakker y Bal, 2010; Demerouti and Cropanzano, 2010). Sin embargo, hacen falta estudios que analicen de forma más específica el efecto del engagement en el trabajo en los diferentes componentes del desempeño. Por ejemplo, Chaurasia and Shukla (2014) examinaron la relación entre liderazgo, capital psicológico e indicadores de desempeño, tales como adaptabilidad, competencia y proactividad. Sin embargo, la medida de desempeño adaptativo no fue de manera muy directa.

El desempeño adaptativo resulta ser muy importante en los tiempos actuales que viven las organizaciones, donde existen cambios constantes y situaciones impredecibles a las que hay que hacer frente. Los empleados *engaged* tienen más posibilidades de responder a las demandas del entorno, desempeñarse mejor y afrontar los restos que se le presenten.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral al igual que el desempeño son variables de gran interés por parte de académicos y directivos de las organizaciones. Locke (1976) citado en Chiang, Salazar y Nuñez (2007) define la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

De acuerdo con Cantón y Téllez (2016), la satisfacción se puede entender desde dos perspectivas: a) Perspectiva personal: en este sentido, la satisfacción viene determinada por el desempeño profesional que tiene el individuo y las atribuciones que ejecuta del mismo, b) Perspectiva profesional: donde son las relaciones personales, en el centro de trabajo como en el entorno, quienes darán lugar a la satisfacción o insatisfacción del individuo.



En la actualidad, no existe una definición unánime aceptada sobre el concepto de satisfacción. Por un lado, existe una serie de definiciones que hace referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Por otro lado, otro grupo de autores considera que la satisfacción va más allá de las emociones y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales; así, conciben la satisfacción laboral, como una actitud generalizada ante el trabajo (Chiang y Ojeda, 2013).

Además de tener clara la definición de satisfacción, también es importante mencionar una de las teorías explicativas más aceptadas sobre la satisfacción, la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la cual señala lo siguiente: existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Los factores extrínsecos del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad (Alonso, 2008).

En el caso de los profesores universitarios, estudiar la satisfacción laboral resulta relevante para aumentar el conocimiento de la profesión académica y generar, con la ayuda de tal conocimiento, programas más efectivos para reclutar, retener y promover el desarrollo de sus miembros (Galaz, 2002). Aunque se ha investigado de manera exhaustiva los determinantes de la satisfacción laboral, el efecto del engagement en la satisfacción es relativamente reciente, es por eso que este trabajo busca aportar evidencia de estas variables en una muestra de profesores universitarios.

Relación entre *engagement* en el trabajo y satisfacción laboral

Durán, Extremera, Montalbán y Rey (2005) encontraron una relación positiva entre el engagement y la satisfacción laboral en una muestra de profesores en España. En este trabajo las correlaciones más altas correspondieron al vigor y a la dedicación con la satisfacción. En otra investigación argentina realizada por Pujol-Cols (2018) se identificaron correlaciones elevadas, positivas y significativas de los tres factores de *engagement* con la satisfacción laboral. Además, se identificó que la

muestra estudiada de docentes más satisfechos y más *engaged* tienen a gozar de una mejor salud física y mental.



La relación entre el engagement y la satisfacción laboral en población mexicana también ha sido probada, pero en personal de salud (Nava-Gómez, Brito-Ortíz, Contreras-Preciado y Patlán-Pérez, 2019). Es por eso que es importante constatar que el *engagement* es un predictor de la satisfacción en los profesores universitarios en el contexto mexicano. Con base en lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H1: El engagement en el trabajo tiene un efecto positivo sobre el desempeño adaptativo y la satisfacción laboral de profesores universitarios.

Materiales y métodos

Descripción de la muestra

La muestra se conformó de 231 profesores universitarios. La muestra fue no probabilística por conveniencia. El 71.58% eran mujeres y 24.82% eran hombres. La media de edad fue de 43 años, teniendo la persona más joven 24 años y la más grande 72 años. El 66.3% era casado, 31.92% eran solteros y el 1.75% eran viudos. El 71.23% tenían hijos y el 28.77% no tenían. Respecto al nivel académico, el 57.14% contaba con doctorado, el 19.05% postdoctorado, el 21.65% maestría, el 2.16% con licenciatura. El tipo de contrato con su universidad fue el siguiente: el 78.35% eran profesores de tiempo completo, el 17.75% eran profesores asignatura y el 3.89% eran técnicos académicos. El 47.53% pertenecía al Sistema Nacional de Investigadores y el 52.47% no pertenecía.

Instrumento de medida

Engagement en el trabajo. Se utilizó la versión española de la Escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli, Bakker y Salanova (2006), compuesta por 17 ítems distribuidos en tres factores: 1) vigor (6 ítems, e.g., “En mi trabajo me siento lleno de energía”), 2) dedicación (6 ítems, e.g. “Mi trabajo tiene sentido”) y 3) absorción (5 ítems, e.g., “Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor”). Se utilizó una escala Likert de cinco posiciones de respuesta (desde 1 = “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 = “totalmente de



acuerdo”). Los resultados del análisis de confiabilidad fueron los siguientes: Vigor = .80, Dedicación= .86 y Absorción = .74. (Ver tabla 2).

El desempeño adaptativo fue evaluado mediante la escala de Marques-Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos & Currel (2015). Esta escala se enfoca en encontrar la manera en que las personas se enfrentan con las demandas de ciertas situaciones dentro de distintas profesiones, las cuales incluyen las siguientes situaciones del desempeño adaptativo citadas en Pulakos (2008) las cuales son: tratar con situaciones de trabajo impredecibles, manejar emergencias o situaciones en crisis, resolver problemas creativamente, manejar situaciones de estrés, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, demostrar adaptabilidad interpersonal, cultural y física en diferentes ambientes. La escala cuenta con 6 ítems con cinco posiciones de respuesta (desde 1 = “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 = “totalmente de acuerdo”). El resultado del análisis de confiabilidad de la escala fue de .85 (Ver tabla 2).

La satisfacción laboral fue evaluada mediante 6 ítems de elaboración propia basados en el concepto de satisfacción laboral que incluyen satisfacción general con el trabajo en la universidad, desarrollo profesional, acceso a los materiales y equipos necesarios para desempeñar su trabajo entre otros. La escala de respuesta fue tipo Likert con 5 opciones de respuesta. Un ejemplo de un ítem es “En mi trabajo en el último año he tenido oportunidad de aprender cosas nuevas y que me servirán para mi crecimiento personal”. El resultado del análisis de confiabilidad de la escala fue de .80 (Ver tabla 2).

Tabla 2

Alpha de Cronbach de las variables de estudio.

| Variable | No. de ítems | Alpha de Cronbach |
|--------------|--------------|-------------------|
| Vigor | 6 | .80 |
| Dedicación | 5 | .85 |
| Absorción | 6 | .77 |
| Engagement | 3 | .74 |
| Desempeño | 6 | .85 |
| Satisfacción | 6 | .80 |

Fuente: Elaboración propia.

Aplicación del instrumento

El método de recolección de la información fue a través de cuestionarios administrados a través del gestor de encuestas online Survey Monkey.

Análisis de datos

Utilizando el software estadístico SPSS en su versión 21 se realizaron análisis descriptivos de las variables medidas. Con el fin de probar la hipótesis se realizó el análisis de ecuaciones estructurales utilizando el software Amos versión 21.

Resultados

El *engagement* en el trabajo, contiene 3 factores, vigor, dedicación y absorción. El factor con la media más alta corresponde a la dedicación, con una media de 4.38. El factor con la media más baja fue el de vigor, con una media de 3.73 (ver Tabla 3).



Tabla 3
Estadísticos descriptivos del engagement en el trabajo.

| Factor | N | Media | Desviación estándar | Mínimo | Máximo |
|--------------|-----|-------|---------------------|--------|--------|
| Vigor | 231 | 3.73 | .71 | 1 | 5 |
| Dedicación | 231 | 4.38 | .63 | 1 | 5 |
| Absorción | 231 | 4.02 | .64 | 1 | 5 |
| Engagement | 231 | 4.03 | .60 | 1 | 5 |
| Satisfacción | 231 | 3.90 | .74 | 1 | 5 |
| Desempeño | 231 | 4.96 | .65 | 1 | 5 |

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido en el análisis de ecuaciones estructurales se presenta en la Figura 1. En este análisis se consideraron como variables dependientes el desempeño y la satisfacción laboral y como variables independientes fueron los tres factores de *engagement*.

En estos resultados se identificaron efectos significativos y positivos de los factores de vigor ($\beta = .223$, $p \leq .000$) y dedicación ($\beta = .316$, $p \leq .000$) en el desempeño. El porcentaje de varianza explicada de la variable desempeño fue del 24.7%. Estos resultados indican que para tener un elevado desempeño se requieren altos niveles de vigor y dedicación lo cual debe ser considerado por las organizaciones para obtener mejores niveles de desempeño en los trabajadores.

También se identificaron efectos positivos y significativos de los factores de vigor ($\beta = .305$, $p \leq .000$) y dedicación ($\beta = .639$, $p \leq .000$) en la satisfacción laboral. Este resultado indica, al igual que en el desempeño, que estos dos factores de *engagement* son importantes para que los



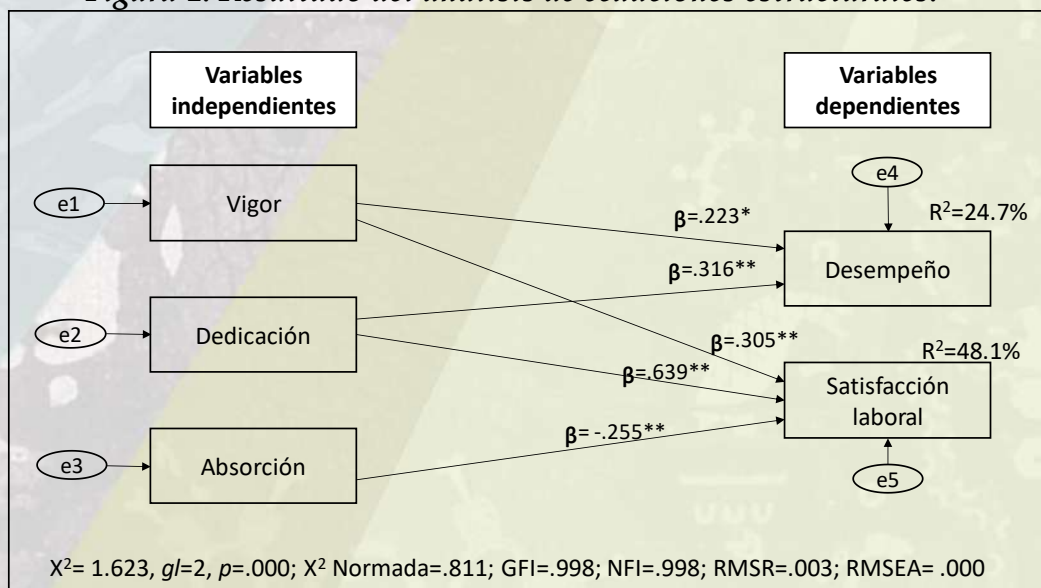


trabajadores presenten altos niveles de satisfacción laboral. Además, el factor de absorción ($\beta = -.255, p \leq .000$) presentó un efecto significativo y negativo en la satisfacción laboral lo que muestra que una menor absorción produce un mayor nivel de satisfacción laboral. Cabe señalar que la satisfacción laboral presentó un porcentaje de varianza explicada del 48.1% lo que muestra la importancia de los factores de engagement en la satisfacción laboral.

Los índices de ajuste del modelo presentado en la Figura 1 arrojan un valor de $X^2=1.623$ ($gl=2, p=.000$) y un valor de X^2 Normada de .811. El valor del Índice de Bondad de Ajuste (*Goodness of Fit Index, GFI*) fue de .998 y el Índice de Ajuste Normado (*Normed Fit Index, NFI*) fue de .998. Por su parte, el valor del Residuo Cuadrático Medio (*Root Mean Square Residual, RMSR*) fue de .003 y el Error de aproximación cuadrático medio (*Root Mean Square Error of Aproximation, RMSEA*) fue de .000. Estos resultados indican un adecuado ajuste de los datos al modelo presentado en la Figura 1.

Con estos resultados se prueba la hipótesis de esta investigación en lo referente al efecto significativo que tienen dos factores del engagement (vigor y dedicación) en el desempeño y la satisfacción laboral, con excepción del factor de absorción el cual no tiene un efecto significativo en el desempeño y presenta un efecto significativo y negativo en la satisfacción laboral.

Figura 1. Resultado del análisis de ecuaciones estructurales.



Fuente: Elaboración propia.

Discusión y conclusiones

El principal objetivo de este trabajo fue analizar el efecto del *engagement* en el desempeño adaptativo de profesores universitarios. Por una parte, se encontró que de las tres dimensiones del *engagement* en el trabajo, la que obtuvo la media más alta, fue la dedicación, seguida de la absorción y del vigor. De acuerdo con los resultados de la investigación de corte cualitativa de Fuentes, García y Barragán, Navarro y López (2007), las dimensiones del *engagement* se hacen evidentes en los testimonios obtenidos de profesores mexicanos universitarios; la dedicación que mostraron tenía como un elemento distintivo el trabajo que realizaban incluso fuera de las instalaciones de su institución. El vigor se observó principalmente cuando los profesores desarrollaron actividades de docencia e investigación, favoreciéndose por experiencias satisfactorias dentro del salón de clase y reconocimientos obtenidos por la labor de investigación. Y la absorción la experimentaron en las tareas que resultan placenteras.

El presente trabajo contribuye a fortalecer la investigación de los efectos positivos del *engagement* en el trabajo, en el caso particular de profesores universitarios, donde se observó una relación positiva y significativa entre dos factores del *engagement* y el desempeño adaptativo, así como también con la satisfacción laboral. La docencia universitaria se ha convertido en una de las ocupaciones más estresantes, lo que incrementa la relevancia de examinar las condiciones psicológicas y organizacionales que favorecen la conservación de la salud física y mental de los académicos (Pujol-Cols, 2018). A pesar de las altas demandas a las que se encuentran sometidos los profesores universitarios en este trabajo la muestra evaluada mantiene un nivel de *engagement* alto, similar a otros estudios con docentes de otras universidades (Arraigada, 2015), lo cual puede favorecer también a los estudiantes. La evidencia empírica indica que las actitudes y comportamientos del profesorado son el factor con una mayor importancia relativa sobre el nivel de calidad de servicios en la enseñanza universitaria (Capelleras y Veciana, 2004; citados en Küster y Vila, 2012). Las razones para fomentar la presencia de trabajadores *engaged* son de peso: este tipo de empleados tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización, rinden más allá de lo que formalmente se les exigen y buscan y aceptan responsabilidades (Lorente y Vera, 2010).



Limitaciones e investigación futura

No obstante, las evidencias encontradas, es pertinente resaltar que este estudio presenta ciertas limitaciones que investigaciones futuras deberían considerar. La presente investigación fue de tipo transversal, correlacional y explicativa con un diseño no experimental. Por otro lado, todas las medidas empleadas en el estudio fueron escalas respondidas por los participantes. Si bien estas medidas son válidas y fiables para evaluar el *engagement* en el trabajo, la satisfacción laboral y el desempeño adaptativo, estudios posteriores desarrollar investigaciones de corte cualitativo con entrevistas o grupos de enfoque. Otra limitación importante, concierne a la recolección de datos, el método de recolección de la información fue a través de cuestionarios administrados a través del gestor de encuestas online Survey Monkey, de acuerdo con Díaz de Rada (2012), la encuesta por Internet tiene, entre sus grandes virtudes, la gran rapidez, la mejora en la respuesta por la posibilidad de introducir elementos audiovisuales en el cuestionario y el menor costo de la investigación cuando se compara con encuestas administradas, pero entre sus grandes inconvenientes, se encuentran los errores de cobertura, la ausencia de aleatoriedad de las muestras y la menor tasa de respuesta. Por lo que futuras investigaciones deberán considerar la aplicación de instrumentos de medición de forma presencial en su modalidad de lápiz y papel.

En conclusión, este trabajo pone de manifiesto que es importante seguir desarrollando investigación en variables relacionadas con el bienestar de los trabajadores con el objeto de identificar el efecto significativo que tiene el *engagement* en variables de resultados tales como es el desempeño y la satisfacción laboral.

Referencias

- Acosta, H., Salanova, S., y Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13, 125-134. <http://www.cienciaytrabajo.cl/v2/index.html>
- Alonso, P. (2008) Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 25-40. ISSN: 1576-5962



Arraigada, M. C. (2015). Estudio del engagement con el trabajo en estudios universitarios. *VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXII*. Jornadas de Investigación XI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Bakker, A. B., y Bal, M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189– 206.

Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-28.

Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2008). Toward a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. DOI 10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29, 107-115. doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>.

Bakker, A.B., Demerouti, E., Ten., y Brummelhuis, L.L. (2012) Work engagement, performance, and active learning: the role of conscientiousness. *Journal of Vocation Behavior*, 80, 555–64.

Bakker, A. B., y Schaufeli, W.B. (2008), “Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-54.

Bakker, A. B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., y Taris, T.W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

Bakker, A.B., Tims, M., y Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359–78

Bakker, A. B., Demerouti, E., y Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411.



Cantón, I. y Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214-226.



Charbonnier-Voirin, A., y Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.

Chaurasia, S., y Shukla, A. (2014). Psychological capital, LMX, employee engagement & work role performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50, 342-356.

Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud Tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.

Chiang, M., y Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 3860-3869.

Christian, M. S., Garza, A. S., y Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

CNN Español (2019). <https://cnnespanol.cnn.com/2019/05/28/el-agotamiento-o-burnout-ya-es-oficialmente-un-diagnostico-medico-segun-la-organizacion-mundial-de-la-salud/>

Demerouti E., A.B. Bakker, F. Nachreiner., y W.B. Schaufeli. (2001). The job demands – resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010) *From thought to action: Employee work engagement and job performance*. In: Bakker AB and Leiter MP (eds) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, 147–163.

Díaz de Rada, V. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por internet. *Papers*, 97 (1), 193-223.

Durán, M., Extremera, N., Montalbán, F., y Rey, L. (2005). Engagement y burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la



satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2).



Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226

Fuentes, F. E., García y Barragán, L. F., Navarro, C. G. y López, P. J. (2018). Experiencia sobre significado del trabajo, desgaste y entusiasmo en profesores universitarios. *UARICHA*, 15(36), 12-27.

García, M., Iglesias, S., Saleta, M., y Romay, J. (2016). Riesgos psicosociales en el profesorado de enseñanza universitaria: diagnóstico y prevención. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 173-182.

Galaz, F. J. (2002). La satisfacción en el trabajo de académicos de una universidad pública estatal. *Perfiles Educativos*, 24(96), 47-72.

Halbesleben, J.R.B., y Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242-256.

Jackson, L. (2014). The work engagement and job performance relationship: Exploring the mediating effect of trait emotional intelligence. Unpublished manuscript, San Jose State University. Retrieved from http://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses.

Küster, I. y Vila, N. (2012). El docente universitario y sus efectos en el estudiante. *Estudios sobre Educación*, 23, 157-182.

Lorente, L. y Vera, M. (julio-agosto, 2010). Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo". *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 73, 16-20.

MacKay, M. M., Allen, J., y Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108-120. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.002>





Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., y Cural, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*, 21(7/8), 339-360.

Moreno, B., Corso de Zúñiga, S., Sanz-Vergel, A., Rodríguez-Muñoz, A., y Boada, M. (2010). El «burnout» y el «engagement» en profesores de Perú. Aplicación del modelo de demandas-recursos laborales. *Ansiedad y Estrés*, 16(2-3), 293-307.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., y Schmit, M. J. 1997. A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.

Nava-Gómez, M.E., Brito-Ortíz, J.F., Contreras-Preciado, M.A., y Patlán-Pérez, J. (2019). Entusiasmo y satisfacción laboral en personal de salud de Baja California, México, *Academia Journals*, Libro online con ISBN 978-1-939982-48-3

Pujol-Cols, L. (2018). Work engagement, satisfacción laboral, salud física y salud mental en académicos de una universidad pública argentina. *Salud de los Trabajadores*, 26(1), 6-19.

Pujol-Cols, L., y Lazzaro-Salazar, M. (2018). Psychosocial risks and job satisfaction in Argentinian scholars: Exploring the moderating role of work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 145-156.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., y Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the work place: Development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.

Ramírez, V. R. G. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.

Ruiz de Chávez, D., Pando Moreno, M., Aranda Beltran, C., y Almeida Perales, C. (2014).

Burnout y Work Engagement en docentes Universitarios de Zacatecas. *Ciencia y Trabajo*, 16, 50, 116-120.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-61.





Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.

Salanova, M., Martínez, I.M., y Llorens, S. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Madrid. Aranzadi.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16(2), 117-134.

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

Santos, A., Muñoz, D., y Poveda, M. (2015). En cuerpo y alma: intensificación y precariedad en las condiciones de trabajo del profesorado universitario. *Arxius*, 31, 13-44.

Shaufeli, 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.

Sonnentag, S., y Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3–25). Chichester: Wiley.

Young, H. T. & Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance individual and team-level relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657-684. Recuperado de: <http://gom.sagepub.com/content/33/6/657.short>

