

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/355827984>

# Work engagement, satisfacción y rendimiento laboral: El rol de la cultural organizacional

Article in *Estudios de Administración* · May 2019

DOI: 10.5354/0719-0816.2018.55392

---

CITATIONS

5

READS

243

1 author:



[Jesus Juyumaya](#)

University Santo Tomás (Chile)

13 PUBLICATIONS 33 CITATIONS

SEE PROFILE

# WORK ENGAGEMENT, SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO LABORAL: EL ROL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

## WORK ENGAGEMENT, SATISFACTION AND WORK PERFORMANCE: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

JEL Classification: M12, M14, M19

Received: July 27, 2018 | Accepted: October 10, 2018 | Available Online: May 18, 2019

Cite this article as: Juyumaya, J. E. (2018). Work engagement, satisfacción y rendimiento laboral: el rol de la cultura organizacional. *Estudios de Administración*, 25 (1), 32-49.  
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2018.55392>

---

**Jesús E. Juyumaya**

Universidad Santo Tomás | Facultad de Economía y Negocios, Chile.  
[jesusjuyumayafu@santotomas.cl](mailto:jesusjuyumayafu@santotomas.cl)

---

### Abstract

The study investigated the relationship between work engagement, job satisfaction and performance task, in the Chilean context. We used a cross-sectional survey design, a convenience sample (n=255) (men=28%, women=72%). The survey used the work Engagement scale UWES-9 (Schaufeli, Bakker and Salanova, 2006), the generic job satisfaction scale (Macdonald & MacIntyre, 1997) and the performance task scale (Koopmans et al., 2013). The correlations with SPSS were analyzed. In addition, the role of organizational culture in the proposed model was analyzed theoretically. It was found that work engagement has a strong relationship with job satisfaction, and this variable is positively related to performance task. It is expected that strong organizational cultures will positively influence the relationship between work engagement, Job satisfaction and Performance task.

**Keywords:** work engagement, work satisfaction, performance task, organizational culture.

### Resumen

El estudio investigó la relación entre work engagement, satisfacción laboral y rendimiento en la tarea, en el contexto chileno. Se usó un diseño de encuesta transversal, a una muestra por conveniencia (n=255) (hombres=28%, mujeres=72%). La encuesta usó la escala de work engagement UWES-9 (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006), la escala de satisfacción laboral genérica (Macdonald y MacIntyre, 1997) y la escala rendimiento en la tarea (Koopmans et al., 2013). Se analizaron las correlaciones con SPSS. Además, se analizó teóricamente el rol de la cultura organizacional en el modelo propuesto. Se encontró que work engagement tiene una fuerte relación con

satisfacción laboral, y que esta variable se relaciona positivamente con rendimiento en la tarea. Se espera que culturas organizacionales fuertes influyan positivamente la relación entre work engagement, satisfacción laboral y rendimiento en la tarea.

**Palabras claves:** work engagement, satisfacción laboral, rendimiento en la tarea, cultura organizacional.

## 1. Introducción

El fenómeno de work engagement en las organizaciones y sus efectos son materia de investigación reciente en el área de estudios organizacionales. Esto porque dicho concepto está siendo considerado en la administración de recursos humanos. En tanto, dicho indicador puede complementar otros indicadores de desempeño organizacional (Wollard & Shuck, 2011). En este sentido, una estrategia de gestión de recursos humanos que se centre en el desarrollo del work engagement puede entregar una ventaja competitiva y aportar positivamente en la satisfacción de los colaboradores de una empresa u organización. El estudio investigó la relación entre work engagement, satisfacción laboral y rendimiento en la tarea, en el contexto laboral chileno. Además, se analizó teóricamente el rol que tendría la cultura organizacional en el modelo propuesto.

El desarrollo de work engagement se ha visto favorecido por la creciente importancia del área de gestión de recursos humanos en la administración de negocios. Esto es así, porque es justamente hace 10 años que el concepto surge con fuerza, gracias al emblemático artículo de work engagement (Bakker, Schaufeli & Leiter, 2008). En la actualidad, el concepto está siendo analizado por los autores más importantes en el área de negocios y gestión de recursos humanos y el número de publicaciones que incluyen el concepto ha ido en aumento (Bakker, 2017). El origen del concepto surge en oposición al de burnout. El burnout se define como: “la sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resulta de una sobrecarga por exigencia de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador” (Grunfeld, 2008). En el equipo de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), encontramos las primeras iniciativas para proponer un cambio en la investigación, ya que se plantea un concepto opuesto al burnout: el work engagement. Esta tendencia coincide con la psicología positiva que sugiere focalizar la atención en las fortalezas y funcionamiento óptimo del individuo (Salanova & Martínez, 2014). El work engagement “se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos a las tres dimensiones del burnout” (Maslach & Leiter, 2008). Dicha definición es la más usada cuando nos referimos a work engagement. En otras palabras, este concepto hace referencia a altos grados de vigor y afán por el esfuerzo en el trabajo diario, la dedicación está vinculada al entusiasmo, inspiración y retos en el trabajo, y la absorción, significa estar a gusto en lo que se está haciendo.

Work engagement es un constructo multidimensional que incluye 3 dimensiones,

vigor, dedicación y absorción. Se supone que es un indicador relativamente estable y estrictamente positivo de Satisfacción laboral (Bakker et al., 2002). Las tres dimensiones de work engagement se incluyen en la Utrecht Work Engagement Scale (UWES), una escala que ha sido desarrollada para medir el Work engagement (Bakker & Schaufeli, 2002). El UWES ha sido traducido a diversos idiomas y utilizado entre diferentes grupos, por ejemplo, obreros, dentistas, personal del hospital, gerentes, oficiales de policía, profesores; ver Schaufeli (2007). Existen dos versiones de la UWES, la de 17 ítems y 9 ítems. Varios estudios han analizado las propiedades psicométricas de las UWES. El análisis factorial confirmatorio ha apoyado la estructura multidimensional del constructo. Además, se ha encontrado evidencia empírica que correlaciona los tres factores: vigor, dedicación y absorción en ambas versiones de las UWES. Lo que aporta a la validez predictiva del instrumento Bakker & Schaufeli, 2002). Sin embargo, mientras que la estructura del UWES-17 no permaneció igual a través de las muestras y el tiempo, la estructura del UWES-9 se mantuvo relativamente sin cambios. Por lo tanto, la UWES-9 tiene una buena validez de constructo y el uso de la versión de 9 ítems ha sido recomendado para futuras investigaciones (Bakker, 2013).

Chile es una economía emergente latinoamericana, desde el año 2010 pertenece a la OCDE, convirtiéndose en el primer país sudamericano en ser parte de esta Organización internacional. Resulta entonces relevante, analizar la relación entre work engagement, satisfacción laboral y rendimiento en la tarea en el contexto laboral chileno. Según Bakker (2017) uno de los descubrimientos más importantes del último tiempo respecto a work engagement, es que, en el contexto latinoamericano, es más probable que trabajadores con altos niveles de work engagement muestren más compromiso hacia su organización, mientras que trabajadores con bajos niveles de work engagement, sean más propensos a abandonarlas y presentar menos satisfacción laboral. En tiempos en que es crucial ser competitivos en el mercado laboral, los resultados muestran que es necesario que las organizaciones constantemente inviertan en gestionar los niveles de work engagement de sus colaboradores y que pueden hacerlo, por ejemplo, ofreciendo recursos de trabajo, como oportunidades de crecimiento laboral, variedad en el uso de habilidades y autonomía.

## 2. Marco teórico

### 2.2 Definición de constructo

Kahn (1990) fue el primer investigador que describió el engagement personal como el “aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles”. Una aproximación alternativa considera que el engagement es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del burnout o “síndrome de estar quemado en el trabajo” (Schaufeli & Salanova, 2007). Se asume que contrariamente a aquellos que padecen burnout, los

trabajadores comprometidos tienen un sentimiento de conexión energética y efectiva con su trabajo, en lugar de ver su trabajo como estresante y demandante, lo perciben como retador. Para ellos, el trabajo es divertido y no es una carga. En el work engagement existe una sensación de realización, en contraste “al vacío de vida que deja en la gente el sentimiento de pérdida del burnout”. Desde esta perspectiva el work engagement se define como “un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Las tres dimensiones del work engagement son:

**Vigor.** Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando, incluso cuando se presentan dificultades.

**Dedicación.** Hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

**Absorción.** Se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y se presentan dificultades a la hora de desconectarse de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas por el individuo.

Estos tres aspectos se miden con la Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2002), cuestionario formado por 17 ítems que se encuentra disponible en 20 idiomas diferentes. Además existe una versión adaptada a profesores (Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova, & Bakker, 2002) y una versión reducida del mismo (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). La confiabilidad y validez del UWES se ha documentado en diversos estudios (Schaufeli & Salanova, 2007).

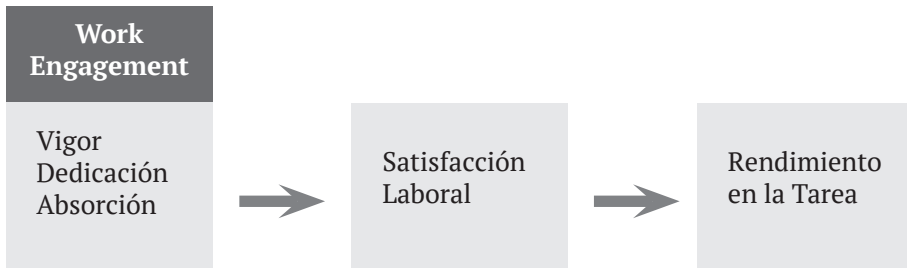
### ***2.3. Un modelo de work engagement, satisfacción y rendimiento laboral***

La Figura 1 presenta un modelo inicial de work engagement en contextos laborales, con el propósito de analizar la relación entre éste constructo y satisfacción laboral y rendimiento en la tarea. Aunque no se ha desarrollado una red nomológica completa, dado que el constructo está en una etapa de desarrollo, la estructura de este conjunto inicial de dimensiones y variables es consistente con los componentes críticos de Bakker (2010) de work engagement: la cultura organizacional como un rasgo organizacional que influye en el comportamiento laboral y la satisfacción laboral y rendimiento en la tarea como una consecuencia del work engagement en contextos organizacionales. A continuación, se presentan hipótesis considerando las propiedades básicas de work engagement y algunas consecuencias críticas del constructo.

### ***2.4. Consecuencias de work engagement***

Work engagement se ha convertido en una forma en que las organizaciones midan su inversión en capital humano (Chaudhary et al., 2011). El compromiso se define como una motivación y construcción positiva relacionada con el trabajo que se caracteriza

**Figura 1.** Modelo work engagement, satisfacción y rendimiento laboral.



por el vigor, la dedicación y la absorción. Work engagement ayuda a las personas a lidiar efectivamente con las demandas del trabajo estresante. Según Saks (2006), hay motivos para esperar que el work engagement de los colaboradores esté relacionado con la satisfacción laboral. Kahn (1992) propuso que el compromiso laboral conduzca a dos resultados, individuales (es decir, la calidad del trabajo de las personas), así como a resultados de nivel organizacional (es decir, el crecimiento y la productividad de las organizaciones). Work engagement se identifica como una experiencia y un estado de ánimo satisfactorio y positivo relacionado con el trabajo (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, Mojza, Demerouti & Bakker, 2012), existe evidencia de que está relacionado con el bienestar y la satisfacción laboral (Sonnentag et al., 2012). Numerosos estudios han encontrado que el work engagement es un predictor de satisfacción laboral (Alarcon & Lyons, 2011; Demerouti & Bakker, 2011; Saks, 2006; Schaufeli and Bakker, 2004). Recientemente, Moura et al. (2016) ha aportado evidencia de que el work engagement es un predictor positivo de satisfacción laboral.

**Satisfacción laboral.** La satisfacción laboral refiere a la situación laboral de un individuo en un momento presente o pasado (Locke, 1976). Conceptualmente, la definición de satisfacción laboral ha fluctuado entre la perspectiva afectiva y la cognitiva. Desde la óptica afectiva, se la ha considerado como un sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permita estar a gusto, y en el ámbito de la organización que le resulte atractivo. Desde la óptica cognitiva, se ha concebido como una evaluación objetiva, o un juicio mensurable acerca del propio objetivo. En un esfuerzo por superar estas dos perspectivas, el enfoque unidimensional se presenta como una alternativa prometedora. Razón por la que varios autores han recomendado el empleo de este tipo de escalas para la evaluación de satisfacción laboral (Macdonald, & MacIntyre, 1997). Entonces,

**Hipótesis 1.** Work engagement se relaciona positivamente con satisfacción laboral.

Rendimiento de la tarea. Una proposición central de la teoría es que el work engagement y la Satisfacción laboral se relacionará no solo con actitudes positivas de

trabajo, sino a formas positivas de rendimiento laboral, debido a la orientación más activa de empleados psicológicamente comprometidos hacia su trabajo (Spreitzer, 2008). Del mismo modo, Seibert, Wang y Courtright (2011) alude al hecho de que un alto nivel de Satisfacción laboral, trae mayor bienestar en el trabajo, mayor compromiso organizacional y rendimiento mejorado de la tarea. Por tanto, la Satisfacción laboral se asocia desde el nivel de mejoramiento de la tarea, la eficacia del empleado (Spreitzer et al., 1997) y la productividad (Koberg et al., 1999; Spreitzer, 2008). La literatura sugiere que la Satisfacción laboral está asociada con la práctica efectiva, disminución del estrés de rol, innovación, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional y rendimiento de la tarea (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999; Howard, 1998; Kaminski, Kaufman, Graubarth, & Robins, 2000; Kraimer, Seibert & Liden, 1999; Spreitzer, DeJanasz & Quinn, 1999; Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997). Así,

**Hipótesis 2:** Satisfacción laboral se relaciona positivamente con rendimiento en la tarea.

### ***2.5. La cultura organizacional***

Desde el punto de vista de la teoría de la organización, se dice que, producto de la división de tareas, surge la estructura formal de la empresa, la cual define las posiciones, escalas jerárquicas y los vínculos oficiales en ésta (Agotegaray, 2008). Simultáneamente, convive una estructura informal, que surge de las relaciones interpersonales que establecen los integrantes de la organización. El funcionamiento de ambas es lo que permite que la empresa funcione y haga lo que tiene que hacer. Predominará una u otra, dependiendo de la organización (Ibíd.). El entender que opera una estructural informal, y que existe la posibilidad de intervenir desde lo formal, es lo que traerá beneficios a la organización. Este es uno de los desafíos actuales de los departamentos o áreas de recursos humanos en las empresas. Dentro de las organizaciones es necesario que existan recursos económicos, sociales, culturales y humanos para que ocurra aprendizaje organizacional. Siguiendo el análisis anterior encontramos los enfoques culturales, cuyo foco ha estado centrado en los aspectos culturales de la organización.

La cultura ha sido relacionada incrementalmente con el estudio de la organización (Smircich, 1983). Con el reconocimiento de los aspectos simbólicos en la configuración de la organización se han favorecido diversos enfoques culturales. Las investigaciones en el área de cultura han tratado el management como una actividad simbólica y han puesto su foco de atención el poder del simbolismo organizacional, legendas, historias, mitos y ceremonias dentro de la organización. De hecho, la idea de que los negocios tienen una cualidad cultural, fue reconocida por la incorporación de una sección en el Fortune Magazine llamada “Cultura Corporativa” (Smircich, 1983.). Ejemplos de artículos que consideran la cultura organizacional y su vínculo con áreas específicas de la organización como el marketing, es el trabajo de Deshpande y Webster Jr. (1989) el cual estudia la literatura emergente sobre cultura, integrándolo en un

marco conceptual organizacional, para luego desarrollar una agenda de investigación en marketing, basado en cinco paradigmas culturales: gestión comparada, gestión de contingencias, cognición organizacional, simbolismo organizacional y psicodinamismo estructural. Además, Hofstede et al. (1990) desarrollan un estudio que mide las culturas organizacionales, desde una perspectiva metodológica cuantitativa y cualitativa en 20 casos de Dinamarca y Holanda. En la actualidad los indicadores de Hofstede son los más usados para evaluar diversos aspectos de la cultura de los países.

La cultura ha sido definida de variadas formas. Según Edgard Schein (1990) la cultura es lo que aprende un grupo durante un período de tiempo. El foco de estudio está en cómo ese grupo resuelve sus problemas de supervivencia considerando el entorno externo y los problemas de integración interna. También ha sido vista como una propiedad de los grupos dentro de la organización, que se puede medir por cuestionarios tipo Likert, a través del establecimiento de ciertas dimensiones culturales relevantes para las organizaciones. Cualquier grupo de personas con una historia compartida puede tener una cultura, por lo tanto, es probable que dentro de una organización puedan existir muchas subculturas. El rol del manager y los gerentes es tratar de establecer una cultura unificada que logre alinear los objetivos individuales del trabajador con el objetivo colectivo de la organización. De esta manera, será posible aportar positivamente al rendimiento de la empresa (Zheng et al., 2009).

El concepto de cultura inicialmente fue estudiado por la antropología, la sociología y la psicología, pero en los últimos 30 años está siendo considerada por los investigadores en teoría organizacional. Desde esta disciplina la cultura ha sido entendida como la suma de cogniciones compartidas dentro de la organización. Diversos autores mencionan que la cultura es compartida en diversos grados por sus integrantes (Harrison & Carroll, 1991). En este sentido, uno de los desafíos más relevantes del área de personas dentro de la organización, es intentar que todos los integrantes de la cultura organizacional compartan dicha cultura en igual medida. Los managers y gerentes, especialmente los del área de recursos humanos, deben ser capaces de modificar las actitudes y creencias de los colaboradores. Las prácticas gerenciales que tienen estos objetivos van desde intentar cambios en la forma en que se relacionan los trabajadores dentro de la organización, a través de conversatorios, talleres y capacitaciones, hasta cambios en las normas de la organización, principalmente modificaciones a los sistemas estratégicos de gestión de recursos humanos: cambios en los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, procesos de desvinculación y cambios en los manuales de procedimientos, reglamentos y códigos de ética de la organización. Para entender los efectos de estas prácticas debemos comprender que las prácticas organizacionales muchas veces son producto de manifestaciones inconscientes por parte de los trabajadores. Ya que la cultura tiene símbolos que deben ser descifrados, la organización se mantiene a través de medios simbólicos (Deshpande & Webster, 1989). En la dinámica organizacional es posible identificar diversas creencias que configuran actitudes, éstas a su vez forman



la cultura, la cual, posteriormente, puede impactar en los resultados organizacionales (Sørensen, 2002). Por otro lado, la perspectiva estructuralista de la cultura nos aporta algunas ideas respecto a estos temas (Smircich, 1983). Toda organización tiene componentes infraestructurales (condiciones materiales), organizativos y valóricos que los miembros de la organización interpretan de acuerdo a los procesos de socialización que recibieron en la organización. Las áreas de recursos humanos deben tener un foco en reconocer cuales son los procesos de socialización que ocurren dentro de la organización, para así poder modificarlos, considerando la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización (Jo Hatch, 1993). De esta forma, se aportarán diversos recursos a los integrantes de la organización. Recursos, que podrán impactar positivamente, tanto en los indicadores de desempeño de la empresa, como en los niveles de Work engagement y Satisfacción laboral de los colaboradores (Bakker, 2017).

### **3. Método**

#### ***3.1. Participantes***

La población objetivo del estudio son todos los trabajadores de organizaciones en Chile. La muestra utilizada se compone de trabajadores de distintas organizaciones ubicadas en Chile. La muestra fue usada para examinar las dos hipótesis. La estrategia de muestreo consideró como criterio de inclusión el de ser personas mayores de 18 años que se encontrarán trabajando o que tuvieran experiencia laboral. Se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, la muestra fueron los 474 alumnos vigentes (2018) de la carrera de Ingeniería Comercial vespertino de la Universidad Santo Tomás, Chile; con una tasa de respuesta de 54%, minimizando sesgo potencial. La muestra de estudio cumple con las características que se desean estudiar: mayor de 18 años, poseen experiencia en el entorno laboral chileno o están trabajando a la fecha de aplicación del instrumento, situaciones que deben ser acreditadas al ingresar a la carrera. Sus ocupaciones fueron clasificadas según la CIUO (Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones), al igual que los sectores de actividad económica chilena (CIU; Clasificación Internacional Industrial Uniforme). Los 255 participantes se distribuyeron de la siguiente forma: 28% hombres, con una edad promedio de 36 años, poseen un promedio de antigüedad laboral de 3 años; el (24%) son directores y gerentes, (43%) profesionales científicos e intelectuales, (16%) técnicos y profesionales de nivel medio y (17%) personal de apoyo administrativo. El 72% son mujeres, con edad promedio 35 años, promedio de antigüedad laboral de 3 años; el (12%) son directores y gerentes, (38%) profesionales científicos e intelectuales, (27%) técnicos y profesionales de nivel medio y (23%) personal de apoyo administrativo.

#### ***3.2. Instrumentos***

La encuesta general estaba conformado por 3 escalas. Para evaluar work

engagement se aplicó la UWES-9 versión en español. La cual considera 3 ítems por dimensión:

El Vigor se evalúa mediante los 3 ítems siguientes, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades:

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.

La Dedicación se evalúa mediante tres ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo:

1. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
2. Mi trabajo me inspira.
3. Estoy orgulloso del trabajo que hago.

La Absorción se evalúa mediante 3 ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor:

1. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
2. Estoy inmerso en mi trabajo.
3. Me “dejo llevar” por mi trabajo.

Como consecuencias se utilizó la versión reducida y adaptada al español de Escala de Satisfacción Laboral Genérica (Macdonald & MacIntyre, 1997) de Salessi y Omar (2016). El rendimiento de la tarea se midió con la versión adaptada al español de Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2013). La versión adaptada por Gabini, S. & Salessi, S. (2016) permitió utilizar los ítems 5 ítems de la escala de Rendimiento en la tarea. Para evaluar confiabilidad se analizó el alfa de Cronbach, El coeficiente de confiabilidad de alfa para el constructo general de work engagement fue de .95. Lo que va en concordancia con las escalas de UWES-9 que varían entre .80 y .98. Para la dimensión de Vigor se obtuvo un alfa de .88, para Dedicación de .91 y para Absorción de .85. Se obtuvo un alfa de .85 para satisfacción laboral y .84 para rendimiento en la tarea.

### **3.3. Procedimientos**

La encuesta fue auto-administrada vía web a través del correo electrónico de los participantes. La muestra cumple con las características que se desean estudiar: mayoría de edad en Chile ( $\leq 18$  años), poseen experiencia en el entorno laboral chileno o están trabajando en el momento de la aplicación de la encuesta, lo que reduce el sesgo de selección. Se les aseguró a los encuestados la confidencialidad y se les pidió que aceptarán el consentimiento informado del estudio (certificación comité de

ética de CONICYT). La encuesta entregaba la opción de continuar contestándola o abandonarla en cualquier momento, por lo que el sesgo potencial de aplicación fue minimizado.

## 4. Análisis y Resultados

### 4.1. Estrategia de análisis

El objetivo del análisis fue examinar las correlaciones entre work engagement, satisfacción laboral y rendimiento en la tarea, incluyendo las dos hipótesis respecto al modelo propuesto. Los coeficientes de alfa fueron usados para evaluar la confiabilidad de la escala de work engagement. Las hipótesis 1 y 2 evalúan el modelo en el contexto laboral chileno. Para examinar los consecuencias (satisfacción laboral y rendimiento en la tarea), se estimaron usando correlaciones bivariadas, usando el software estadístico SPSS v.24. Se reportan estadísticos descriptivos (media y desviación estándar) y correlaciones bivariadas entre las variables de interés.

Promedios, desviaciones estándar, correlaciones y coeficientes de confiabilidad son resumidos en la Tabla 1. Los promedios son, en general, altos y las correlaciones consistentemente estadísticamente significativas ( $p < .05$ ). Resultados muestran relaciones significativas entre las variables del estudio. Vigor, Dedicación y Absorción están fuertemente correlacionadas al constructo general de Work engagement. Aquellos que presentan altos puntajes en Vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo (Schaufeli & Bakker, 2003). Aquellos que presentan altos niveles en Dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque ellos no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo (Schaufeli & Bakker, 2003). Aquellos que presentan altos puntajes en Absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo lo que está a su alrededor y el tiempo parece pasar rápidamente. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo, ni dejan de poner atención a su entorno, ni al tiempo que transcurre (Schaufeli & Bakker, 2003). Work engagement está correlacionada con Satisfacción laboral (.38) y Satisfacción laboral con Rendimiento en la tarea (.30) lo que apoya las Hipótesis 1a

y 1b. Además, las correlaciones entre las dimensiones de Work engagement y estos constructos son altas. Lo que podría ser un indicador de evidencia de causalidad. La correlación entre Vigor y rendimiento en la tarea es la más alta para este constructo (.46). En futuras investigaciones se sugiere hacer análisis multivariado, probando el modelo y las hipótesis con ecuaciones estructurales (SEM).

**Tabla 1.** Promedios, Desviaciones estándar y Correlaciones.

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Work engagement	2.11	.67	<b>(.95)</b>					
2. Vigor	5.99	1.13	.94*	<b>(.88)</b>				
3. Dedicación	6.03	1.35	.96*	.87*	<b>(.91)</b>			
4. Absorción	5.74	1.38	.94*	.81*	.86*	<b>(.85)</b>		
5. Satisfacción laboral	5.92	1.22	.38*	.36*	.38*	.35*	<b>(.85)</b>	
6. Rendimiento en la tarea	4.25	.69	.42*	.46*	.40*	.36*	.30*	<b>(.84)</b>

Nota. Correlaciones son presentadas bajo la diagonal. Confiabilidades están entre paréntesis y en negrita en la diagonal.

\*  $p < .05$ .

## 5. Discusión

La evidencia empírica del presente estudio va en concordancia con otras investigaciones que relacionan work engagement con satisfacción y rendimiento laboral. Work engagement está correlacionada con satisfacción laboral y satisfacción laboral con rendimiento en la tarea, lo que apoya la idea de que work engagement es un predictor de otros indicadores de desempeño organizacional (Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova, & Bakker, 2002; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Schaufeli & Salanova, 2007). La variable de cultura organizacional ha sido discutida por los creadores e investigadores del concepto de work engagement (Bakker, 2017; Demerouti et al., 2001). Pero aún no ha sido incorporada en estudios empíricos que usen el constructo de work engagement. Respecto a las implicaciones respecto a la cultura organizacional, se entregará una discusión desde la teoría.

### 5.1. El rol de la cultura organizacional

Como se revisó, la cultura ha sido vista como una importante variable organizacional, y también como algo “externo” a la organización. Los enfoques culturales van más allá que otras metáforas usadas para entender la organización

(metáfora de la “organización como ser vivo” o “la organización como máquina”). La organización es una cultura, por lo que la pregunta debe estar focalizada sobre los patrones que hacen posible la acción organizada. Pondy y Mitroff (1979) señalaron que la “metáfora cultural” reemplazo la metáfora de los “sistemas abiertos”. Las aproximaciones culturales centran su atención en la calidad expresiva y no racional de la experiencia en la organización. La cultura tiene la función de aportar a la estabilidad del grupo: La fuerza y el grado de consistencia interna de una cultura (Jo Hatch, 1993). Los mecanismos por el cual el aprendizaje ha tomado lugar, como un refuerzo positivo, se relacionan con la fuerza y la claridad de los supuestos de los fundadores y/o los líderes de los grupos dentro de la organización. Una vez que un grupo ha aprendido a sostener supuestos comunes, los resultantes patrones automáticos de percibir, pensar, sentir y comportarse proporcionan, sentido, estabilidad, compromiso y satisfacción (Ibíd.). La ansiedad que resulta de la incapacidad de comprender o predecir eventos que ocurren alrededor del grupo se reduce por el aprendizaje compartido. La fuerza y la tenacidad de la cultura derivan, en parte, esta función de la reducción de la ansiedad. Siguiendo el análisis realizado por Mary Jo Hatch (1993) en su artículo “La Dinámicas de la Cultura Organizacional”, la cultura de una organización se manifiesta en: 1) Artefactos observables: palpables pero difícil de descifrar con exactitud, como la vestimenta, la manera en que la gente se relaciona, el olor y la sensación del lugar, su intensidad emocional, y otros fenómenos, como los registros de la empresa, productos, declaraciones de ética e informes anuales; 2) Valores de la organización. A través de entrevistas, cuestionarios, escalas y encuestas, es posible estudiar una cultura organizacional. De esta manera se analizan: valores, normas, ideologías etc. y 3) Supuestos básicos subyacentes: significados implícitos en los diversos fenómenos conductuales de los integrantes de la organización. Para futuras investigaciones en el área de Work engagement, sería interesante agregar una escala que mida cultura organizacional, para de esta forma, poder relacionar este aspecto organizacional con otros indicadores de rendimiento.

La cultura cubre todas las áreas de la vida de las organizaciones. La cultura de los grupos puede considerarse entonces como la “respuesta aprendida” para cada una de estas tareas organizacionales (Denison et al., 1995). En su artículo “Cultura Organizacional”, Schein (1990) menciona que en las organizaciones existen tareas externas que han de ser adaptadas. Es la cultura de una organización la que ayuda a generar consenso, en tanto: 1) La misión, funciones y tareas principales de la organización, considerando su ambiente; 2) Los objetivos específicos perseguidos por la organización; 3) Los criterios a utilizar para la medición de resultados y 4) Acciones correctivas o estrategias de reparación si no se logran los objetivos. Además, se deben considerar las tareas de integración interna como son: a) El lenguaje común y el sistema conceptual que se utilizará; b) Los límites de grupo y los criterios de inclusión; c) Los criterios para la asignación de estatus, poder y autoridad; d) Los criterios de intimidad, la amistad y el amor en el trabajo y la configuración familiar; e)

Los criterios para la asignación de recompensas y castigos y f) Los temas relacionados a la gestión de la ideología y aspectos espirituales de la organización. Así, la cultura como instrumento del ser humano, ayuda al cumplimiento de tareas dentro de la organización. Así, es posible entender a la cultura como funcional a la adaptación. En este sentido, las áreas de recursos humanos encargadas del desarrollo organizacional deben ser capaces de gestionar la cultura corporativa, tratando de comprometer a sus trabajadores y transmitiéndole a éstos, los valores que necesita la organización (Smircich, 1983). Así mismo, los gerentes deben considerar el cambio organizacional, ya que los intercambios con el entorno (tanto interno como externo) se van ajustando temporalmente, dependiendo de muchas variables contingentes a la organización, que pueden afectar el desempeño organizacional (Zhang et al. 2011).

### **5.2. Implicancias gerenciales**

Para los lectores académicos, las implicaciones del estudio son dar cuenta de la relación entre work engagement, satisfacción y rendimiento laboral. Se sugiere que la investigación debe ser replicada en diversos entornos laborales y en el tiempo para aumentar la confianza de la validación y el poder de la teoría. Para los gerentes, las implicaciones del estudio son menos claras. Debido a la naturaleza exploratoria de la investigación, la generalización de los hallazgos es limitada. Los hallazgos sugieren que work engagement, satisfacción y rendimiento laboral. A futuro, sería interesante explorar directamente el efecto mediador o moderador que work engagement podría tener en otras relaciones de interés. Los hallazgos son totalmente consistentes con la intuición y las expectativas de los académicos, investigadores y profesionales de las últimas décadas sobre la naturaleza y los efectos de work engagement (Bakker, 2017; Seppala et al., 2009). Los hallazgos brindan a los investigadores, especialistas y gerentes una base más allá de la mera intuición para identificar el nivel de work engagement en empresas u organizaciones en Chile con el fin de tener un diagnóstico del nivel de compromiso, satisfacción y rendimiento de sus colaboradores.

Debemos tener en cuenta que la cultura tiene un impacto importante, como mediador o moderador, en relaciones importantes, como entre work engagement y satisfacción laboral, o entre satisfacción laboral y rendimiento en la tarea. Aspectos claves a considerar en la administración de una organización, especialmente, desde el área de gestión de recursos humanos. Por otro lado, las variaciones individuales en la preferencia por diferentes culturas organizacionales están asociadas a características interpretables de personalidad. Chatman (1988) demostró que organizaciones que parecen muy similares pueden variar en sus valores estructurales. Los resultados informados aquí podrían sugerir que el ajuste entre persona-organización, además, de tener un componente individual psicológico, tiene un aspecto grupal-colectivo, pudiendo así interesarnos por estudiar el ajuste entre persona-cultura y como éste impactará en las relaciones propuestas en esta investigación. El ajuste entre cultura-trabajador está basado en el compromiso normativo el cual está basado en valores

y no en el compromiso instrumental, basado en la obligación. Caldwell et al. (1990) mencionan que el compromiso normativo está a menudo asociado a empresas con culturas fuertes. La literatura sugiere que alto compromiso y la satisfacción son consecuencias del ajuste entre cultura e individuo, pero existe poca evidencia empírica de esta asociación disponible. La falta de correlación significativa entre compromiso normativo y compromiso instrumental no es sorprendente porque el primer tipo de motivación tiene que ver cuestiones individuales de los individuos, como las emociones y valores, mientras que el segundo con recompensas extrínsecas (Meyer & Allen, 1984).

En el artículo Imágenes organizacionales e identificación de sus miembros, Dutton et al. (1994) afirma que las imágenes organizacionales forman cómo los miembros se definen a sí mismos. Cuando los miembros se definen a ellos mismos con atributos que se superponen con los atributos que ellos usan para definir la organización, están fuertemente identificados con la organización. Por lo que podemos hablar de una cultura fuerte y positiva si es que existen recompensas intrínsecas y/o extrínsecas para los miembros que comparten los valores organizacionales. Fuerte identificación con una organización también es evidente cuando la identidad social de una organización está más disponible y destacada que otras identidades sociales. La psicología de la teoría de la identidad social es poderosa porque implica que los miembros pueden cambiar su comportamiento simplemente pensando de manera diferente sobre su empleo y su organización. Si los miembros creen que lo percibido sobre la identidad organizacional ha sido alterado ya sea en contenido (por ejemplo, en qué atributos distingue a esta organización) o en su evaluación (haciéndolo más o menos atractivo), es más probable que el trabajador modifique su comportamiento (Dutton et al., 2004). Este cambio en el comportamiento de los miembros no requiere la interacción con otros, la alteración de la tarea o la introducción de patrones cambiantes y recompensas. Por el contrario, si los miembros piensan en la organización que los emplea de manera diferente (por cambios en la identidad organizacional percibida o interpretados a partir de la imagen externa), éstos se comportarán de manera distinta. Las imágenes organizativas conforman la fuerza de la identificación de los miembros con la organización, las cuales sirven como importantes puntos de referencia cognitivo que pueden conectar o desconectar un miembro de la organización (Ibíd.). Cuando las imágenes son atractivas, aumentan el grado de autodefinición y aproximan la definición organizacional a los miembros respecto de su organización empleadora. Al proporcionar a los miembros imágenes del grupo social al que pertenecen, especificando el contenido de qué es lo que significa ser un colaborador de la organización, las empresas proveen recursos vitales para definición del individuo en su rol de colaborador. Otra investigación que evalúa la cultura, pero desde un enfoque más macro, es el trabajo de Salk et al. (2000) donde se presentan hallazgos que señalan que la cultura es importante, pero su rol es mucho más complejo que el que sugiere la teoría y los estudios anteriores. Se presentan algunas diferencias entre equipos de trabajo de Alemania y Japón. Por ejemplo, la

mayor propensión de los japoneses para formar enlaces socioemocionales con otros gerentes, particularmente con otros japoneses, pero también con gerentes alemanes, y las diferentes correlaciones encontradas en el estudio son consistentes con otras investigaciones (Hall, 1983; Hampden-Turner & Trompenaars, 1989; Hofstede, 1984). Para investigadores y practicantes la identificación del tipo o rasgo cultural de la organización resulta esencial. Tanto como aporte para la gestión de la organización, como para colaborar al desarrollo de la ciencia de la administración. Este es otro de los desafíos.

### **5.3. Investigación futura**

Work engagement es un tema de investigación emergente en negocios, management, psicología organizacional y administración de recursos humanos (Wollard & Shuck, 2011). Examinando el rol de la cultura organizacional podríamos pensar que ésta tiene un impacto en las variables del estudio. Una de las limitaciones del estudio fue el no incluir una escala que midiera ésta variable, en relación a las otras incluidas en el modelo. Para futuras investigaciones resulta interesante incorporar escalas o indicadores, como el de Hofstede, que puedan medir la cultura de las organizaciones para evaluar el impacto de los diferentes tipos o rasgos culturales en otros indicadores de desempeño organizacional. Por ejemplo, probar hipótesis que relacionen la cultura fuerte y/o positiva con la generación de work engagement, satisfacción laboral y rendimiento en la tarea. La cultura legitima la atención a los aspectos subjetivos e interpretativos de la organización. Investigadores y managers se encuentran en sus propias culturas, por lo que es complejo para ambos, viviendo en cierto contexto cultural, cuestionarlo. Resulta difícil que se generen investigaciones contextuales y reflexivas en torno al management y los negocios, ya que se requiere la existencia de una profunda crítica sobre los propios supuestos y valores culturales (Smircich, 1983). Este es otro de los desafíos y futuros aportes de introducir la variable cultura en investigaciones en el área organizacional.

## **Referencias**

- Agotegaray, M. (2000). Capital social en las organizaciones: Su generación a partir de la capacitación. *Tesis de Doctorado en Administración*, Facultad de Ciencias sociales y Económicas, Pontificia Universidad Católica Argentina.
- Bakker, A., Schaufeli W. & Leiter, M. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress Journal*, Volumen 22 (3), 187-200.
- Bakker, A. & Leiter, M. (2010). Work engagement. A handbook of essential theory and research. *Psychology press*.



- Bakker, A. & Leiter, M. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46 (2), 67-75.
- Caldwell, D., Chatman, J., & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 245-261.
- Chatman, J. (1988). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Unpublished doctoral dissertation*, Walter A. Haas School of Business, University of California, Berkeley.
- Eisenberg, R.; Malone, G. & Presson, W. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support Enhance Employee Engagement. *SHRM-SIOP Science of HR Series*.
- Demerouti E., Bakker, A.; Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 499–512.
- Denison, D. & K. Mishra, A. (1995). K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, pp. 204-223.
- Deshpande, R. & Webster, F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (1): 3-15.
- Dutton, J., Dukerich, M. & Harquai, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2, pp. 239-263.
- Gabini, S., & Salessi S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Evaluar*, 16 (2016), 31-45.
- Grunfeld, R. (2008). El Burnout. *Tesis de la Facultad de Ciencias Fisicomatemáticas e Ingeniería*. Universidad Católica Argentina.
- Hall, E. T. (1983). The dance of life. *New York: Anchor/ Doubleday Books*.
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (1993). The seven cultures of capitalism. *New York: Doubleday*.
- Harrison, J., & Carroll, G. (1991). Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 36: 552-582.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, pp. 286-316.
- Jo Hatch, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 657-693.

- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* (33), 4, pp.692-735.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52:397-422.
- Maslach, C. & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3):487-516.
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the “side-bet” theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69:372-378.
- O’Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3):498-512.
- Rodríguez, R.; Salanova, M.; Llorens, S.; Peiró, J. & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2): 117-134.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Issue: 7, pp.600-619.
- Salk, J., & Brannen, M. (2000). National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team. *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2. pp. 191-202.
- Salanova, M. & Martínez, M. (2014). Organizational Justice, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors: A winning Combination. *Universitas Psychologica*, 13 (3): 961-974.
- Salancik, G.R. (1995). Wanted: A good network theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, 40: 345-349.
- Schein, Edgard. (1990). Organizational Culture. *American Psychological Association*. Vol, 45, No. 2, 109-119.
- Schaufeli, W. Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that’s the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2): 177-196.
- Sørensen, Jesper B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47: 70-91.
- Smircich, Linda. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, pp. 339-358.

- Wollard, K. & Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13 (4), pp. 429-446.
- Zahra, S. James C. Hayton & Carlo Savato. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 363-381.
- Zhang, Mian. Yang, Baiyin & Li, Hai. (2011). Linking Organizational Culture with Performance: The mediator and the moderator. Economics of crisis, Education and Labour. Chinese –*Hungarian International Conference*, Budapest.
- Zheng, W., B Yang, McLean & Gary N. (2009). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63 (7), 763-771.