

## **Estudio del papel mediador del engagement en el trabajo entre las demandas y recursos laborales**

---

Colín Flores, Carlos Gabriel

Estudio del papel mediador del *engagement* en el trabajo entre las demandas y recursos laborales

Psicología Iberoamericana, vol. 26, núm. 2, 2018

Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, México

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133959841005>

# **Estudio del papel mediador del engagement en el trabajo entre las demandas y recursos laborales**

*THE STUDY OF THE MEDIATING ROLE OF ENGAGEMENT IN WORK BETWEEN LABOR DEMANDS AND RESOURCES*

Carlos Gabriel Colín Flores carlos.colin01@gmail.com  
Universidad Anáhuac México , México

**Resumen:** Esta investigación se realizó a 473 vendedores en el canal de venta al detalle en tiendas de la esquina, en la Ciudad de México y su área metropolitana. En el estudio se examinó la relación entre los estresores de rol –sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol–, engagement y satisfacción laboral tomando como referencia el modelo de demandas-recursos laborales. Este modelo plantea que las demandas laborales, que para este estudio se perfilan como los estresores de rol, sostienen una relación negativa con la satisfacción laboral y el engagement. Asimismo, que éste puede actuar como mediador entre los estresores de rol y la satisfacción laboral. Los resultados de la investigación corroboraron la relación inversa entre los estresores de rol y la satisfacción laboral. Adicionalmente, se identificó la mediación del engagement entre los estresores de rol y la satisfacción laboral. Derivado del estudio se planteó que el estrés de rol tiene un papel de demanda obstaculizadora y que, en el trabajo, se ubicó como una demanda desafiante para los colaboradores y su desempeño en el trabajo.

**Palabras clave:** estrés de rol, engagement, satisfacción laboral.

**Abstract:** This research was undertaken with 473 small-scale retailers in Mexico City. In this study we examined the relationship between role stressors (overload, conflict and ambiguity of role), engagement and job satisfaction, taking the model of job demand resources as a reference. This model argues that job demands and role stressors maintain a negative relationship with job satisfaction. It also includes job engagement as a mediator between job stressors and job satisfaction. The results of this study confirmed the inverse relation between role stressors and job satisfaction and moreover the role of the engagement in this relationship. The role stressors were identified as blocking job demand and engagement was seen as a challenging job demand.

**Keywords:** job stressors , engagement , job satisfaction .

## **INTRODUCCIÓN**

En las primeras dos décadas del siglo xxi hemos tenido en el mundo un entorno socioeconómico en constante evolución, ligado a situaciones como la crisis financiera del 2008, los ataques terroristas en diversas partes del mundo, la automatización de las actividades laborales y la posibilidad de trabajar a distancia mediante el uso de la tecnología, entre otros aspectos. Estos eventos han transformado las reglas de convivencia y trabajo, provocando un ambiente laboral donde el cambio es constante, acelerado y cada vez más competitivo. Esta situación ha promovido el incremento de los estresores psicológicos en el trabajo, afectando a los colaboradores de las organizaciones tanto en su motivación para trabajar

como en sus resultados (Orgambídez-Ramos, Pérez-Moreno, & Borrego-Alés, 2015; Salanova & Schaufeli, 2008).

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

En proyecciones de la oms se indica que en 2020 30% de la población laboral mundial estará afectada por algún tipo de enfermedad mental asociada al estrés –ansiedad y depresión–, provocando un aumento en el costo laboral, que puede subir a seis billones de dólares por año en pérdidas de productividad (Fernández, 2013; oms, 2017).

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

Como puede apreciarse el efecto del estrés laboral es importante, tanto en la cantidad de colaboradores como en los aspectos económicos sobre las organizaciones, por lo que resulta relevante encontrar alguna forma de contenerlo.

Bakker y Demerouti (2013) han propuesto que la actividad en el trabajo puede agruparse en dos partes: demandas laborales que son fuentes potenciales de estrés y recursos laborales, que son las formas en que se pueden afrontar dichas demandas y con ellos reducir o evitar las fuentes de estrés laboral. Esta relación se expresa en el modelo de demandas y recursos laborales.

Orgambídez-Ramos at al., (2015), indican como resultado de sus estudios que, como parte de las demandas laborales formuladas al colaborador, han sido identificados como estresores laborales al conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga del rol. Aspectos que lo impactan negativamente en sus funciones, en sus resultados en el trabajo, en su satisfacción laboral y calidad de vida.

Para afrontar las demandas laborales, Salanova y Schaufeli (2008) indican que el engagement laboral puede actuar como un mediador ante los estresores laborales, facilitando el logro de los resultados del colaborador en sus actividades y así contribuir con éste en el cumplimiento de sus metas, su satisfacción laboral y una mejora en su calidad de vida. Además de proveer buenos resultados para la organización en la que trabaja.

Las demandas laborales son características de la organización que requieren un esfuerzo por parte del empleado para ser realizadas y este esfuerzo lleva asociado un costo físico –salud– y/o psicológico –mental o emocional– al momento de su realización que, llevándolo al extremo, puede llegar a afectar al empleado causando desgaste por trabajo o burnout (Bakker & Demerouti, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004).

Salanova y Schaufeli (2008) indican que el engagement laboral es el antídoto positivo del burnout, por lo que puede ser visto como un mediador entre las demandas y los recursos laborales, pues aporta efectos positivos en los resultados de la actividad del colaborador y en su satisfacción laboral.

Hay diversos estudios realizados en Europa que han mostrado que el engagement en el trabajo actúa como mediador entre las demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, & Van Reheen, 2009).

Este estudio se realiza para entender si el engagement laboral actúa también como mediador entre las demandas y recursos laborales en México. Asimismo, contribuye a la comprensión del papel mediador que tiene el engagement laboral entre los estresores de rol –que se presentan como demandas laborales– y la satisfacción de los colaboradores para una muestra de trabajadores mexicanos.

La estructura de este trabajo está integrada por el marco teórico, el objetivo y justificación de la investigación, las preguntas de investigación e hipótesis, el método de investigación, los instrumentos empleados en el estudio, la presentación de resultados, el análisis de los resultados, las conclusiones, implicaciones prácticas del estudio y la bibliografía utilizada.

## MARCO TEÓRICO

El modelo de demandas y recursos laborales toma en cuenta dos procesos. El primero de ellos tiene como premisa que hay presentes altas demandas laborales que agotan a los empleados y como consecuencia se deteriora su salud. El segundo, toma en consideración que hay un proceso de motivación, en el que los recursos con los que cuenta el colaborador le permiten hacer frente eficazmente a las demandas laborales y esto le conduce a obtener resultados positivos, entre ellos el óptimo rendimiento y mejora en la calidad del trabajo, la satisfacción y compromiso laboral (Bakker & Demerouti, 2013; Salanova & Schaufeli, 2008; Valk & Hanon, 2016).

Las demandas laborales son características de la organización que requieren un esfuerzo por parte del colaborador, y que al realizarse traen consigo un costo físico o psicológico. Éstas se clasifican en demandas cuantitativas –sobrecarga laboral, presión temporal, alto ritmo de trabajo y fechas fatales–; mentales –tareas que exigen concentración, precisión, atención y toma de decisiones–; socio-emocionales –mostrar empatía y emociones positivas cuando se siente lo contrario–; físicas –trabajar en situaciones de climas extremos de frío o calor, trabajos de alto esfuerzo físico–; organizacionales –conflicto de rol, ambigüedad de rol, inseguridad en el empleo, fusiones entre empresas–; trabajo-familia o familia-trabajo –trabajo nocturno, cuidados a terceros– (Bakker & Demerouti, 2013; Salanova & Schaufeli, 2008; Valk & Hanon, 2016).

Las demandas laborales no son necesariamente negativas, aunque pueden convertirse en una fuente de estrés cuando, al tener que

afrontarlas, se requiere de un gran esfuerzo del cual el colaborador no se puede recuperar de forma adecuada al realizarlo. Es decir, el balance natural entre esfuerzo y recuperación se rompe, convirtiéndose así en estresores que promueven respuestas psicológicas negativas, que en el caso extremo pueden causar el síndrome de desgaste por trabajo o burnout (Bakker & Demerouti, 2013; Garrosa, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, & Rodríguez-Carvajal, 2011; Osca, 2012; Salanova & Schaufeli, 2008); éste se caracteriza por la disminución de compromiso con la organización, el cinismo, la distancia mental con el trabajo y el bajo desempeño (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Los recursos laborales son consecuencia del puesto de trabajo y éstos son necesarios para hacer frente a las demandas laborales, pero además de esta función son importantes por sí mismos. Entre los recursos laborales se tienen por ejemplo, recursos físicos –equipos de oficina, aire acondicionado, herramientas adecuadas, tecnología adaptada–; de tarea –retroalimentación sobre el desempeño, variedad de tareas, claridad de rol, las oportunidades para el uso de las habilidades, autonomía en el puesto de trabajo–; sociales –apoyo de los colegas, coaching, espíritu de equipo, la participación en la toma de decisiones–; de la organización –participación en proyectos retadores, oportunidades de formación, las perspectivas de poder desarrollar una carrera profesional–; trabajo-familia o familia-trabajo –flexibilidad de horario, apoyo por parte de la pareja– (Bakker & Demerouti, 2013; Orgambídez-Ramos, Borrego-Alés, & Mendoza-Sierra, 2014; Salanova & Schaufeli, 2008).

Estos recursos laborales son funcionales para el logro de los objetivos de la organización y la falta o inadecuación de ellos incrementan las demandas laborales, por lo tanto, podrían contribuir indirectamente a la generación de estresores laborales (Bakker & Demerouti, 2013; Salanova & Schaufeli, 2008).

Orgambídez-Ramos et al. (2015) han identificado tres estresores de rol en las demandas laborales que pueden impactar negativamente el desempeño del colaborador. Uno de ellos es la sobrecarga de rol –demanda laboral cuantitativa– los otros dos son el conflicto y ambigüedad de rol –considerados como demandas laborales organizacionales–, que presumen una afectación negativa sobre los resultados del trabajo del empleado –al igual que a la empresa–, su satisfacción laboral y su calidad de vida.

La sobrecarga laboral o de rol implica, como se ha dicho antes, la presión temporal, un alto ritmo de trabajo y fechas fatales (agresivas) para entregar resultados. Estas situaciones pueden presentarse y afrontarse para eventos particulares por los colaboradores, dando un esfuerzo adicional para conseguir los resultados deseados, por ejemplo, un proyecto, la preparación de una presentación, el lanzamiento de un producto. Sin embargo, después de una situación de presión intensa, lo deseable es contar con períodos de recuperación que liberen el estrés en la persona. Cuando esto no sucede, entonces la sobrecarga se convierte en un estresor de rol para el empleado, que afectará sus resultados en el trabajo y su

calidad de vida (Cervoni & Delucia-Waack, 2011; Salanova & Schaufeli, 2008).

El conflicto de rol puede presentarse cuando se formulan al empleado demandas incompatibles o incongruentes entre sí; por ejemplo, cuando un mando intermedio está sometido a exigencias diversas por parte de los directivos, como solicitar el cumplimiento de objetivos estrictos, además de plazos cortos y por otra parte cuando sus subordinados exigen plazos de entrega amplios y que no se les presione. El conflicto de rol en el colaborador está relacionado con su insatisfacción laboral, la disminución de su implicación con el trabajo y el deterioro de su rendimiento, además de que le genera estrés laboral y menor confianza en la organización (Alarcon & Lyons, 2011; Salanova & Schaufeli, 2008).

La ambigüedad de rol se produce cuando el colaborador vive en la incertidumbre, no se sabe qué se espera de él, no tiene configurado con claridad cuál es su rol en la empresa. La ambigüedad de rol se refiere a la situación que vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desarrollar su labor o bien éstos no son adecuados.

La información sobre el rol debería de tratar sobre el propósito u objetivos de su trabajo, su autoridad, sus responsabilidades, su estilo de relación y comunicación con los demás. Por ejemplo, cuando a una persona se le realiza alguna asignación como integrante de un proyecto y no sabe quién es el líder de éste, quiénes son sus pares o sus subordinados, qué se puede esperar de él en el proyecto y qué tipo de comunicación debe seguir para con los líderes, pares y subordinados (Osca, 2012).

La ambigüedad de rol en el trabajo es una importante fuente de estrés que ha sido relacionada con mayor tensión y descontento en el trabajo, baja autoestima, ansiedad y algunos síntomas de depresión. Además de la intención de dejar el trabajo (Demerouti & Bakker, 2011; Salanova & Schaufeli, 2008).

En situaciones de cambio organizacional, los trabajadores se enfrentan a nuevas demandas laborales y de acuerdo con Garrosa et al. (2011) la sobrecarga, el conflicto y la ambigüedad de rol son tres de los problemas más comunes en estas situaciones y en su conjunto integran lo que se conoce como estrés de rol, por lo que a estos tres conceptos se les identifica como estresores.

Varios estudios muestran que en general los estresores de rol –la sobrecarga, el conflicto y la ambigüedad– se relacionan negativamente con la satisfacción laboral, la implicación y dedicación al trabajo, y positivamente con la ansiedad, la depresión, el burnout y trastornos psicosomáticos (Garrosa et al., 2011; Moura, Orgambídez-Ramos, & Gonçalves, 2014; Orgambídez-Ramos et al., 2014).

El estrés de rol puede ser considerado como una demanda laboral asociada al proceso de deterioro de la salud, que afecta negativamente la motivación en el trabajo y a su vez impide potencialmente la eficacia y el cumplimiento de los objetivos del trabajador. Esto puede afectar los sentimientos de placer asociados al trabajo provocando evaluaciones negativas del mismo que llevan a la insatisfacción laboral (Cervoni & Delucia-Waack, 2011; Fernández, 2013).

Frente a la visión del estrés desde la psicología del trabajo y de las organizaciones ha aparecido una perspectiva positiva centrada en la potenciación del bienestar y la motivación de los trabajadores (Seligman, Steen, Park, & Paterson, 2005), surgiendo nuevos conceptos como el engagement en el trabajo, que se define como un estado mental positivo asociado al trabajo y caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

El vigor se refiere a los niveles de energía y resistencia mental cuando se trabaja y se encuentra asociado al deseo de invertir esfuerzo en el trabajo incluso cuando aparecen dificultades. La dedicación se asocia con la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significado, entusiasmo, inspiración y orgullo por el trabajo. La absorción se presenta cuando la persona está totalmente concentrada en el trabajo, en la que siente que el tiempo pasa “volando”, experimentando dificultades para desconcentrarse de lo que está haciendo (Salanova & Schaufeli, 2008; Moura et al., 2014).

Saks (2006) indica que el engagement en el trabajo está asociado a importantes actitudes laborales como la satisfacción profesional o la baja intención de abandono de la empresa, en vista de que los colaboradores dedicados –en engagement o engaged– perciben que el trabajo que realizan es importante y muestran un mejor desempeño en sus tareas; éstos valoran de un modo más positivo la función que realizan y experimentan mayores niveles de satisfacción.

En diversos estudios, se han mostrado las relaciones positivas y significativas entre el engagement y la satisfacción laboral (Alarcon & Lyons, 2011; Orgambídez-Ramos et al., 2014).

Provocar engagement puede funcionar como un factor de contención del estrés, abonar a su satisfacción laboral, ejecución adecuada de sus tareas y el logro de los objetivos organizacionales (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004).

A raíz de esta óptica, el engagement ha sido estudiado especialmente por Bakker y Demerouti (2013) desde el modelo de demandas-recursos laborales y han encontrado que esta sensación tiene un papel como mediador entre los recursos laborales –por ejemplo, en el apoyo organizacional– y los resultados organizacionales –por ejemplo, en la satisfacción laboral–.

El efecto mediador del engagement en el modelo de demanda-recursos laborales, ha sido observado en estudios hechos por Demerouti y Bakker (2011) y Bakker y Demerouti (2013) e indican que aspectos como la disponibilidad de autonomía, la retroalimentación, el apoyo social –al interior de la empresa– y las buenas relaciones en el trabajo, amortiguan el efecto negativo de las elevadas demandas laborales sobre el burnout y la insatisfacción laboral. Por lo que podría plantearse que, considerando el engagement como un estado psicológico resultado de los recursos organizacionales y personales, podría actuar como una variable mediadora entre las demandas laborales –por ejemplo, estrés de rol– y las actitudes de los empleados –como la satisfacción laboral–.

## OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es evaluar el papel mediador del *engagement* entre el estrés de rol –sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol– y la satisfacción con el trabajo de vendedores de productos de consumo de empresas grandes –como Coca-Cola, Pepsi, Bimbo, entre otras– que venden al canal de tiendas de la esquina. El estudio de esta relación es de gran importancia tanto a nivel teórico para la revisión del modelo de demanda-recursos laborales, como en su aplicación para la gestión de los recursos humanos en una organización. Hay algunas investigaciones en el contexto internacional sobre el efecto del *engagement* sobre las actitudes y el bienestar de los trabajadores (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2007; Orgambídez-Ramos et al., 2015; Trepanier, Fernet, Austin, Forest, & Vallerand, 2014), sin embargo, al momento de escribir este trabajo no se identificaron estudios publicados en México sobre este aspecto, lo que justifica por la importancia del tema y de la falta de estudios en la región, hacer una investigación de este tipo.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

Las preguntas de investigación para este estudio son las siguientes:

¿El engagement tiene una relación positiva con la satisfacción laboral?; ¿el estrés de rol –conflicto, ambigüedad y sobrecarga de rol– tiene una relación negativa con el engagement?; ¿el engagement puede actuar como mediador entre el estrés de rol y la satisfacción laboral?

Las hipótesis derivadas de las preguntas de investigación son:

$h_1$ : El *engagement* laboral se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción en el trabajo.

$h_2$ : El estrés de rol se relaciona negativa y significativamente con el *engagement* laboral.

$h_3$ : El estrés de rol se relaciona negativa y significativamente con la satisfacción en el trabajo.

$h_4$ : La ambigüedad, el conflicto y la sobrecarga de rol tienen una relación negativa y significativa con el *engagement* en el trabajo.

$h_5$ : El *engagement* en el trabajo media la relación entre la ambigüedad, el conflicto, la sobrecarga de rol y la satisfacción con el trabajo.

## MÉTODO

El estudio realizado es del tipo *ex post facto*, explicativo para el cual se empleó un muestreo por conveniencia. Los participantes fueron colaboradores del área de ventas de empresas grandes de consumo –por ejemplo, Coca-Cola, Pepsi, Bimbo, Sabritas, entre otras– que atienden establecimientos comerciales con venta al detalle, también conocidas

como tiendas de la esquina, que se encuentran ubicadas en la Ciudad de México y su área metropolitana.

Se realizaron encuestas a vendedores, supervisores y gerentes de ventas, en activo, a la salida de los comercios a los que les venden sus productos, con el requisito de que tuvieran como mínimo 3 meses trabajando.

Las encuestas se levantaron mediante el uso de smartphones, en los que se encontraba cargado el cuestionario. Se les informó a los participantes que la encuesta era para una investigación de carácter académico, en la que la información era anónima y voluntaria.

Se contactó a 851 personas, de las cuales, solamente 473 contestaron el cuestionario, por lo que la tasa de respuesta efectiva fue de 56%. El estudio se realizó entre los meses de octubre 2017 y enero del 2018. En la muestra 350 participantes fueron hombres (74%). El promedio de edad fue de 31.7 años (D.E.=7.41), con un mínimo de 21 y un máximo de 45 años. En cuanto a educación el 67% contaban con preparatoria trunca y 24% preparatoria concluida. La antigüedad promedio en la empresa fue de 2.1 años (D.E.= 0.95) y experiencia como vendedor 4.5 años (D.E.= 3.17). El 59% de los vendedores tienen un sueldo solamente por comisión y el 36% es mixto con sueldo fijo y comisión.

## INSTRUMENTOS

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

Estrés de rol. Para medir el estrés de rol fue usada la versión en español que fue traducida por Peiró, Meliá, Torres y Zurriaga (1986) del cuestionario original de estrés de rol de Rizzo, House y Lirtzman (1970).

El cuestionario está compuesto por 17 ítems que se agrupan en 3 dimensiones: sobrecarga de rol (3 ítems), conflicto de rol (8 ítems) y ambigüedad de rol (6 ítems). Ejemplos de los ítems son los siguientes: “no tengo suficiente tiempo para concluir con mi trabajo”; “recibo peticiones incompatibles de dos o más personas en mi trabajo”; “conozco de forma clara cuáles son mis responsabilidades”.

Se les pidió a los participantes que respondieran los ítems utilizando una escala de tipo Likert desde 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo. Mayores puntuaciones indican mayores niveles de estrés de rol asociados a la sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol.

Los coeficientes de consistencia interna (alfa de Cronbach) en este estudio fueron .89 para escala de sobrecarga de rol, .93 para la escala del conflicto de rol y .83 para la ambigüedad de rol.

Engagement. Para evaluarlo se empleó la versión reducida en español de la Utrecht Work Engagement Scale (uwes) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Esta escala consta de 9 ítems, distribuidos en 3 dimensiones: vigor (3 ítems), dedicación (3 ítems) y absorción (3 ítems). Ejemplos de los ítems de la escala son los siguientes: “en mi trabajo me siento lleno de energía”; “estoy entusiasmado con mi trabajo”.

Se les pide a los participantes que respondan a los ítems empleando una escala tipo Likert que va desde 1= nunca/ninguna vez, hasta 7=

siempre/todos los días. Mayores puntuaciones expresan mayores niveles de engagement experimentado por los individuos.

La consistencia interna (alfa de Cronbach) fue de .87 en este estudio.

Satisfacción en el trabajo. Para medirla se empleó la escala de 15 ítems Cook, Wall y Warr (1981). A continuación, se muestran ejemplos de los elementos de la escala: “condiciones físicas de trabajo”; “libertad para elegir tu propio método de trabajo”.

Estos los evalúa el participante de acuerdo con una escala tipo Likert, que califica 1= muy insatisfecho y 7= muy satisfecho. Mayores puntuaciones expresan mayores niveles de satisfacción en el trabajo.

La consistencia interna se ve reflejada por una alfa de Cronbach de .91 en este estudio.

Todas las escalas están contestadas por autoinforme, por lo que para medir la validez discriminante de los cinco constructos empleados en el estudio (sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol, engagement y satisfacción laboral), se realizó un análisis factorial confirmatorio empleando la versión 19 del software amos.

Los resultados de análisis factorial fueron:  $\chi^2=2328.87$ ; cfi=.92; tli=.90; aic=81853.36; bic=87895.91; rmsea=.05; srms=.03

Estos resultados muestran buenos índices de ajuste de acuerdo con las recomendaciones de Hu y Bentler (1999) y Pérez (2014), lo cual sugiere que las variables pueden ser consideradas como constructos independientes.

## RESULTADOS

Se realizó la prueba de un factor para comprobar el posible efecto de la varianza común de las variables y con esto descartar posibles efectos de sobre o subestimación de las variables (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Todos los ítems de las escalas de estrés de rol, engagement y satisfacción laboral fueron sometidos a un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales con rotación varimax, forzando en la extracción, la generación de un solo factor, dando como resultado para éste una varianza común de 19.5%, por lo que al parecer no hay un problema de varianza común –si hubiera algún problema de varianza asociada al método, el factor extraído debería explicar el 50% o más de la varianza Podsakoff et al. (2003)– y aunque no puede descartarse totalmente el efecto de varianza común, con los resultados del análisis factorial puede asumirse que aunque éste existiera, parecería no afectar de forma significativa las variables estudiadas.

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

**Tabla 1**  
**Estadísticos descriptivos y correlación de las variables de estudio (N=473)**

	1	2	3	4	5
1. Engagement	1	-.53**	-.49**	-.37**	.61**
2. Sobrecarga de rol		1	.33**	.25**	-.36**
3. Conflicto de rol			1	.47**	-.27**
4. Ambigüedad de rol				1	-.21**
5. Satisfacción laboral					1
Media	4.15	2.87	2.98	2.79	4.57
Desviación Estándar (D.E.)	1.02	1.23	1.13	1.23	1.15
Alfa de Cronbach	.87	.89	.93	.83	.91

Fuente: Elaboración

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

Los análisis de correlación muestran, tal y como se esperaba, que los estresores de rol se relacionan negativamente ( $p < .01$ ) con la satisfacción laboral, presentando valores de correlación de Pearson de -.36, -.27 y -.21 para la sobrecarga, el conflicto y la ambigüedad de rol respectivamente. Por otra parte, las correlaciones de Pearson con el engagement en el trabajo son -.53, -.49 y -.37 para la sobrecarga, el conflicto, y la ambigüedad de rol respectivamente ( $p < .01$ ). Por el contrario, mostró una correlación positiva y significativa con la satisfacción laboral de .61 a  $p < .01$ .

## ANÁLISIS DE MEDIACIÓN

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

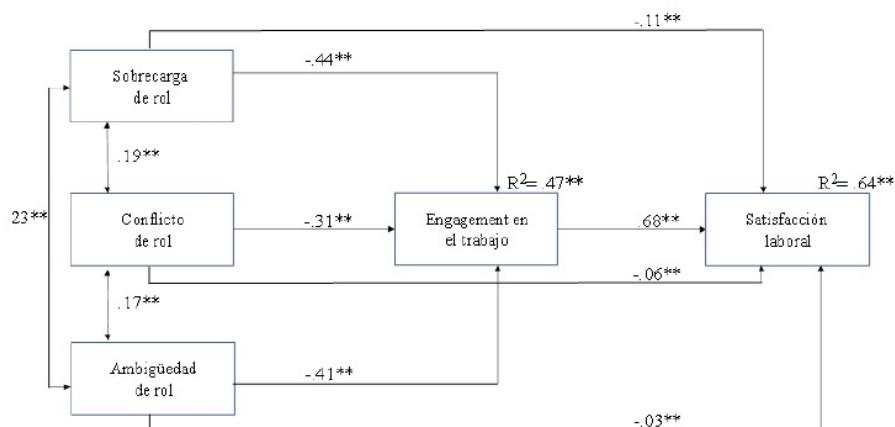
Siguiendo la recomendación de Hayes (2013), para verificar el papel mediador del *engagement*, es necesario que se produzcan tres condiciones: primero, se debe mostrar que los estresores de rol están relacionados de forma significativa con el *engagement* en el trabajo; segundo, se debe mostrar que está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

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

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

En la figura 1, se muestran los resultados de los coeficientes estandarizados y los niveles de significatividad obtenidos, empleando el método de máxima verosimilitud como procedimiento de estimación de

los parámetros, así como los valores de la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables engagement y satisfacción en el trabajo.



**Figura 1**  
**Resultados del análisis de trayectorias Coeficientes estandarizados de las variables endógenas (N=473, p<.01)**

\*\* P<.01 (Significancia evaluada mediante corrida de Bootstrap al 99.9% de confianza en AMOS 19)

Fuente: elaboración propia.

El análisis de trayectorias reveló que el ajuste del modelo final fue adecuado  $\chi^2=3478.92$ ; cfi=.91; tli=.90; aic=82856.25; bic= 85847.29; rmsea=.04; srmr=.05 y los resultados indican buenos índices de ajuste de acuerdo con las recomendaciones de Hu y Bentler (1999) y Pérez, (2014).

Se puede observar que la sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol tienen una correlación negativa y significativa ( $p<.01$ ) con el engagement, con un mayor peso en la sobrecarga de rol (-.44), frente al conflicto de rol (-.31) y la ambigüedad de rol (-.41). El total de la varianza del engagement explicada por la ambigüedad, sobrecarga y conflicto de rol fue de 47%.

Por otra parte, tanto la sobrecarga (-.11), conflicto (-.06) y ambigüedad de rol (-.03) aparecieron como predictoras débiles de la satisfacción laboral, mientras que el engagement se presentó como un predictor fuerte (0.68) de ésta, todas las variables mostraron niveles estadísticamente significativos ( $p<.01$ ) y en conjunto explicaron el 64% de la varianza de la satisfacción laboral.

## ESTRÉS DE ROL-ENGAGEMENT-SATISFACCIÓN LABORAL

Con relación al papel mediador del engagement, esta variable medió de manera fuerte, aunque parcial, la influencia entre la sobrecarga, ambigüedad y conflicto de rol sobre la satisfacción laboral. El resultado puede apreciarse en la tabla 2, de la que se puede analizar que del efecto total de la sobrecarga sobre la satisfacción laboral, el 20% (-.11/-55) fue directo, mientras que el 80% se dio a través del engagement. En el conflicto de rol, el efecto directo fue de un 16% (-.06/-37) y en el caso de la ambigüedad de rol el efecto directo fue del 7% (-.03/-44).

**Tabla 2**  
**Coeficientes estandarizados de los efectos directos, indirectos y totales  
 del estrés de rol y engagement sobre la satisfacción laboral (N=473)**

Resultados	Efecto directo	Efecto indirecto	Z	Efecto Total
<b>Engagement</b>				
Sobrecarga →	-.44**	-	-	-.44**
Conflicto →	-.31**	-	-	-.31**
Ambigüedad →	-.41**	-	-	-.21**
<b>Satisfacción</b>				
Engagement	.68**	-	-	.68**
Sobrecarga → Engagement →	-.11**	-.44**	-7.02	-.55**
Conflicto → Engagement →	-.06**	-.31**	-1.15	-.37**
Ambigüedad → Engagement →	-.03**	-.41**	-4.12	-.44**

Fuente: Elaboración

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

Después de fijar las rutas de los estresores de rol mediados por el *engagement*, se puede apreciar que la mayor parte del efecto de los estresores de rol sobre la satisfacción laboral fue indirecto, mediados por el *engagement*, sin embargo, una proporción de entre el 7 y 20% fue directo, por lo que la mediación efectuada por el *engagement* sobre los estresores fue fuerte, aunque parcial.

## DISCUSIÓN

Los estresores de rol son considerados como uno de los riesgos más importantes en el puesto de trabajo por las implicaciones que tiene sobre el bienestar y la satisfacción de los trabajadores (oms, 2017; stps, 2017).

A pesar de ello hay pocos estudios que se hayan centrado en comprobar el impacto de los estresores de rol sobre el engagement y en identificar si es un mediador de la relación de los estresores de rol y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Los resultados de este estudio mostraron que es predictor y se relaciona de forma positiva y estadísticamente significativa ( $p<.01$ ) con la satisfacción laboral, por lo que se confirma la  $H_1$ . Por otra parte, los estresores de rol también son predictores de la satisfacción laboral y tienen una relación negativa y significativa ( $p<.01$ ) con ésta, lo que permite confirmar  $H_2$ . A su vez la sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol son predictores del engagement y mantienen una relación negativa y significativa ( $p<.01$ ) con éste, lo que confirma la  $H_3$ . Los resultados obtenidos están en línea con los de otros estudios realizados sobre estresores de rol, engagement y satisfacción laboral (Cervoni & Delucia- Waack, 2011; Garrosa et al., 2011; Orgambídez-Ramos et al., 2015).

La relación positiva del engagement con la satisfacción laboral muestra que los empleados que se encuentran enganged –o vinculados– con la organización, están más satisfechos con el trabajo, que aquellos que no lo están, se sienten más motivados, son más leales a la empresa y como consecuencia tienen una menor intención de abandonar la empresa, les

provee de un estado mental positivo y de energía que abona a actitudes positivas al trabajo que incrementan la satisfacción de los colaboradores tanto a nivel global, como a nivel intrínseco (Saks, 2006; Simpson, 2009; Trepanier et al., 2014).

Por otra parte, en cuanto a los estresores de rol y su relación negativa o inversa con la satisfacción laboral, los resultados son consistentes con los de otros estudios realizados (Cervoni & Delucia-Waack, 2011; Orgambídez-Ramos et al., 2015).

En los resultados del estudio, la sobrecarga de rol es el estresor que más afecta a la vinculación y a la satisfacción laboral, variable que está asociada a la cantidad de cosas que hacer y el tiempo a emplear para su realización, situación que puede entenderse que afecta al colaborador, por la presión a la que éste se encuentra sujeto por la entrega de resultados en un tiempo limitado.

Por otro lado, la ambigüedad y conflicto de rol son otros estresores organizacionales que afectan tanto al engagement como a la satisfacción laboral, debido a que éstos le impiden al trabajador cumplir con sus objetivos y ser eficaz en su trabajo.

La falta de información respecto a las tareas a realizar por el colaborador –proceso o procedimientos a seguir, indicadores de desempeño a medir, esquema de pago, entre otros– y demandas incompatibles –por ejemplo, asumiendo el caso de un vendedor, la atención a los clientes, la realización simultánea de encuestas, ventas, mercadeo en el punto de venta, censos, entre otras–, afectan a los estados mentales positivos y a las actitudes frente al trabajo (Garrosa et al., 2011; Orgambídez-Ramos et al., 2015; Salanova, Martínez, & Llorens, 2012). Esto permite confirmar la H<sub>4</sub>.

En lo concerniente al papel mediador del *engagement*, en la relación existente entre los estresores de rol –sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol– y la satisfacción laboral, los resultados confirman una mediación fuerte, aunque parcial y por tanto se confirma parcialmente la H<sub>5</sub>.

Contemplando la mediación que tiene el *engagement* sobre los estresores de rol, estos continúan siendo predictores débiles, pero estadísticamente significativos de la satisfacción laboral. El efecto directo de los estresores de rol es inferior al indirecto –este último, muestra la mediación del *engagement* sobre la satisfacción laboral– para los tres estresores de rol. En el caso de la sobrecarga de rol tiene un 20% de efecto directo sobre la satisfacción laboral frente a un 80% indirecto mediado por el *engagement* entre la sobrecarga y la satisfacción laboral, en el conflicto de rol un 16% directo, contra un 84% indirecto y en la ambigüedad de rol un 7% directo comparado con un 93% indirecto.

Estos resultados que corresponden a la muestra de vendedores de productos de consumo de empresas grandes que atienden al canal de tiendas de la esquina en México y coinciden con otros estudios efectuados, en los que se ha observado el papel mediador de los recursos laborales entre ellos el *engagement*, los cuales reducen el impacto de las demandas laborales sobre las actitudes laborales y el estrés (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Orgambídez-Ramos et al., 2014; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

En vista de que el modelo de demanda-recursos laborales, indica que determinados recursos laborales –entre los que se encuentran la autonomía, el apoyo social, la retroalimentación y el engagement– pueden modificar las percepciones y cogniciones generadas por las demandas, reduciendo así los niveles de tensión y las consecuencias del estrés, por lo que era predecible que produjera mediación entre las demandas laborales y las actitudes de los vendedores.

El hecho de que haya una mediación fuerte –aunque parcial– parece confirmar la existencia de dos tipos de demandas laborales, las demandas obstaculizadoras y las desafiantes, tal y como lo indican Podsakoff, Lepine y Lepine, (2007) y Orgambídez-Ramos et al. (2014).

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

Por otra parte, el *engagement* se relaciona más con las demandas desafiantes –retadoras o estimuladoras–, produciendo un efecto positivo en la satisfacción laboral. En la investigación se muestra una mediación fuerte, aunque parcial sobre los estresores de rol y aún cuando esta mediación no es total, es importante en magnitud, como puede observarse en el efecto indirecto que tienen los estresores de rol con el *engagement* como mediador. Estas dos rutas distintas –proceso de *burnout* y el proceso de *engagement*–, son precisamente las propuestas del modelo de demandas-recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2013), que indica que determinadas demandas se relacionan claramente con el burnout – demandas obstaculizadoras conocidas también como *hindrance stressors*–, mientras que otras se asocian al *engagement* –demandas desafiantes o *challenge stressors* (Demerouti & Bakker, 2011).

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación reflejan que los estresores de rol estudiados: sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol, tienen una relación negativa y estadísticamente significativa con la satisfacción laboral. Al ser estas variables predictoras de la satisfacción laboral, esto implica que una reducción de los estresores contribuye a aumentar los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores, trayendo consigo todos los beneficios asociados a esto como lo son un mayor compromiso con el trabajo, menor rotación, mejora en la calidad de vida del trabajador y mayor desempeño, en línea con lo indicado por Salanova y Schaufeli (2008) y Bakker y Demerouti (2013).

Derivado de lo anterior puede decirse que los estresores de rol son demandas laborales que cuando están presentes, tienen un efecto negativo u obstaculizador sobre la satisfacción laboral, por lo que pueden ubicarse como obstaculizadores en sintonía con lo que indican Bakker y Demerouti (2013).

Los estresores de rol y el engagement presentan una relación similar a lo comentado sobre éstos y la satisfacción laboral. A su vez, dicha vinculación muestra una relación positiva y actúa como variable predictora de la satisfacción laboral. Lo encontrado en este estudio muestra que a mayor engagement mayor satisfacción laboral, en coincidencia con lo identificado en el estudio de Orgambídez-Ramos et al. (2014).

Por otra parte, se observó en este trabajo que cuando media el engagement entre los estresores de rol y la satisfacción laboral, entonces este provee una mediación fuerte, aunque parcial, que controla entre el 80% y 94% del efecto directo entre las variables estresoras de rol y la satisfacción laboral, por lo que el engagement puede aportar una óptica diferente a las demandas laborales y darles un matiz de desafío, más que de obstáculo para el trabajo y con ello contribuir hacia la satisfacción laboral, potenciando las implicaciones positivas de ésta para el colaborador y la empresa. En línea con lo encontrado por Bakker y Demerouti (2013).

Finalmente, en el caso particular de los vendedores participantes en este estudio, estar engaged, les aporta una visión positiva que los estimula para afrontar los estresores de rol como un reto que los hace sentirse satisfechos laboralmente, en lugar de ver a los estresores de rol como un obstáculo y de alguna forma tomar la actitud de buscar hacer su trabajo, a pesar de los obstáculos del quehacer diario. Esto alineado a lo que comentan en sus hallazgos Orgambídez-Ramos et al. (2015).

## IMPLICACIONES PRÁCTICAS

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

## REFERENCIAS

- Acock, A.C. (2013). *Discovering structural equation modeling using Stata*. Texas, US: Stata Press
- Alarcon, G. M., & Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology*, 145(5), 463-480. doi:10.1080/00223980.2011.584083
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. doi:10.5093/tr2013a16
- \_\_\_\_\_. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170

- Cervoni, A. M., & Delucia-Waack, J. (2011). Role conflict and ambiguity as predictors of job satisfaction in high school counselors. *Journal of School Counseling*, 9(1), 1-30.
- Cook, C., Wall, J. P., & Warr, W. (1981). *The experience of work*. Londres, UK: Academic Press.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. doi:10.4102/sajip.v37i2.974
- Fernández, I. (2013). *Felicidad en el trabajo*. Recuperada de <https://www.youtube.com/watch?v=MiKX6Mpwm8E>
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., & Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 479-489. doi:10.1016/j.ijnurstu.2010.08.004
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Londres, UK: The Guilford Press.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction: Results from Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10(2), 291-300. doi:10.5964/ejop.v10i2.714
- oms. (2017). *Salud mental en el trabajo*. Recuperado de [http://www.who.int/mental\\_health/in\\_the\\_workplace/es/](http://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/)
- Orgambídez-Ramos, A, Pérez-Moreno, & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: Examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 69-77. doi:10.1016/j.rproto.2015.04.001
- Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y., & Mendoza-Sierra, M. I. (2014). Role stress and work engagement antecedents of job satisfaction in Spanish workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 360-372. doi:10.3926/jiem.992
- Osca, A. (2012). Estrés laboral: Modelos explicativos, nuevos riesgos psicosociales y consecuencias. En A. Osca (Ed.), *Psicología de las organizaciones* (pp. 237-265). Madrid, España: uned y Sanz de Torres.
- Peiró, J. M., Meliá, J. L., Torres, M. A., & Zurriaga, R. (1986). La medida de la experiencia de la ambigüedad en el desempeño de roles. El cuestionario general de ambigüedad de rol en ambientes organizacionales. *Evaluación Psicológica*, 3, 27-53.
- Pérez, C. (2004) *Técnicas de análisis multivariado de datos*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Podsakoff, N., Lepine, J. A., & Lepine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454. doi:10.1037/0021-9010.92.2.438

- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. doi:10.2307/2391486
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2012). Success breeds success, specially when self-efficacy is related with an internal attribution of causality. *Estudios de Psicología*, 33(2), 151-165. doi:10.1174/021093912800676420
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behaviour*, 30(7), 893-917. doi:10.1002/job.595
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-91. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Londres, UK: CRC press.
- Seligman, M., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421. doi:10.1037/0003-066X.60.5.410
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024. doi:10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003
- stps (2017). *Aplica stps guía de oit para prevenir estrés laboral y adicciones (boletín 980)*. Recuperado de <https://www.gob.mx/stps/prensa/aplica-stps-guia-de-oit-para-prevenir-estres-laboral-y-adicciones>
- Trepanier, S., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement. *Motivation and Emotion*, 38(3), 353-366. doi:10.1007/s11031-013-9384-z
- Valk, R., & Hanon, S. (2016). Engaged and energized in the energy industry: Exploring engagement of rotational assigned through the four fundamental pillars of employee engagement. *Journal of Global Mobility*, 4(3), 345-379. doi:10.1108/JGM-11-2015-0052
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. doi:10.1016/j.jvb.2008.11.003

