



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ENGAGEMENT LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE

LIMA, 2023

Línea de investigación:

Evaluación Psicológica y psicométrica

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología con mención en
Psicología

Autora:

Peñaloza Meza, Lizeth Melanie

Asesor:

Quiñones Gonzales, Linda Giovanna
(ORCID: 0009-0000-7280-2190)

Jurado:

Figueroa Gonzales, Julio Lorenzo
Mendoza Huaman, Vicente
Flores Vasquez, Maria Elizabeth

Lima - Perú

2024



ENGAGEMENT LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE LIMA, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	1%
5	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Catolica San Antonio de Murcia Trabajo del estudiante	<1%
7	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%



FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ENGAGEMENT LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA PÚBLICA
DE LIMA, 2023

Línea de investigación: Evaluación Psicológica y psicométrica

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología
Organizacional

Autora:

Peñaloza Meza, Lizeth Melanie

Asesora:

Quiñones Gonzales, Linda Giovanna

(ORCID: 0009-0000-7280-2190)

Jurado:

Figuroa Gonzales, Julio Lorenzo

Mendoza Huaman, Vicente

Flores Vasquez, Maria Elizabeth

Lima- Perú

2024

Dedicatoria

A Dios, por brindarme su bendición diaria,
fortaleza y guiar cada paso de mi vida.

A mi madre, quien siempre me inspira y
motiva a seguir adelante y continuar mi
desarrollo profesional con dedicación.

A mi padre, quien me enseña a ser resiliente y
perseverante para lograr mis objetivos con
esfuerzo.

A mis hermanos, por ser mis mejores amigos,
y brindarme su apoyo constante.

Agradecimientos

Deseo expresar mi profunda gratitud a mi alma mater, la Universidad Nacional Federico Villarreal, Facultad de Psicología, a sus distinguidas autoridades y docentes, por brindarme los conocimientos y enseñanzas necesarias que forjaron mi desarrollo profesional y personal.

De manera especial a la Mg. Linda Quiñones, por el tiempo y compromiso dedicado en las asesorías y sus valiosos aportes durante el desarrollo de la tesis, que me permitieron lograr este objetivo personal propuesto.

ÍNDICE

RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Descripción y formulación del problema	11
1.2. Antecedentes	15
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo General	19
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. Justificación	19
1.5. Hipótesis	21
1.5.1. Hipótesis general	21
1.5.2. Hipótesis específicas	22
II. MARCO TEÓRICO	23
2.1. Engagement Laboral	23
III. MÉTODO	44
3.1. Tipo de Investigación	44
3.2. Ámbito temporal y espacial	44
3.3. Variables	44
3.4. Población y muestra	46
3.5. Instrumento	47
3.6. Procedimientos	50
3.7. Análisis de datos	51
IV. RESULTADOS	52
4.1. Análisis descriptivo del Engagement Laboral	52

4.2. Análisis exploratorio de la variable de estudio	56
4.3. Contratación de hipótesis	57
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	59
VI. CONCLUSIONES	69
VII. RECOMENDACIONES	70
VIII. REFERENCIAS	
IX. ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

N°	Titulo	Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable Engagement Laboral	45
Tabla 2	Características sociodemográficas de la muestra	47
Tabla 3	Análisis de confiabilidad del Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES 17)	49
Tabla 4	Validez ítem- test del Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES 17)	50
Tabla 5	Nivel de Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima	52
Tabla 6	Comparación del nivel de Engagement Laboral según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio	53
Tabla 7	Nivel de vigor según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio	54
Tabla 8	Nivel de dedicación según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio	55
Tabla 9	Nivel de absorción según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio	56
Tabla 10	Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio	57
Tabla 11	Prueba de U de Mann-Whitney en Engagement Laboral según género	57
Tabla 12	Prueba de Kruskal Wallis en Engagement Laboral según tiempo de servicio, nivel organizacional y grupo generacional	58

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es comparar el nivel de Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. El estudio corresponde a un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de tipo descriptivo comparativo. La muestra estuvo conformada por 254 trabajadores a quienes se les aplicó el Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES – 17). Los resultados mostraron que el nivel de Engagement Laboral es alto en el 71.7% de la muestra evaluada. Respecto al nivel organizacional, se halló que el 52% del nivel táctico y el 9.1% del nivel estratégico presentaron un alto grado de Engagement Laboral; a diferencia del 16.1% del nivel operativo que presentó un grado promedio. Referente al grupo generacional, el 38.2% de la Generación Millennials, el 28.7% de la Generación X y el 0.4% de la Generación Centennial poseen un nivel alto de Engagement Laboral, mientras que el 9.8% de la Generación Baby Boomer presentó un nivel promedio. Respecto al género, en ambos grupos se presentó un nivel alto de Engagement Laboral. Referente al tiempo de servicio, se encontró un nivel alto de Engagement Laboral en todos los grupos, destacando los trabajadores con más de seis años (30.3%) en la empresa. Finalmente, se concluye que existen diferencias significativas según el tiempo de servicio, nivel organizacional y grupo generacional ($p < .05$); no siendo así respecto al género ($p > .05$).

Palabras claves: engagement laboral, vigor, dedicación, absorción

ABSTRACT

The objective of this research is to compare the level of Work Engagement in workers of a public company in Lima according to organizational level, generational group, gender, and service time. The study corresponds to a quantitative approach, with a non-experimental design – cross-sectional and a comparative descriptive type. The sample consisted of 254 workers to whom the Utrecht Work Engagement Scale (UWES – 17) was applied. The results showed that the level of Work Engagement is high in 71.7% of the evaluated sample. Regarding the organizational level, it was found that 52% of the tactical level and 9.1% of the strategic level presented a high degree of Work Engagement as opposed to the 16.1% of the operational level who presented an average grade. Regarding the generational group, 38.2% of the Millennial Generation, 28.7% of the Generation X and 0.4% of the Centennial Generation have a high level of Work Engagement, while 9.8% of the Baby Boomer Generation presented an average level. Regarding gender, both groups had a high level of Work Engagement. Regarding the service time, a high level of Work Engagement was found in all groups, highlighting workers with more than six years (30.3%) in the company. Finally, it is concluded that there are significant differences according to length of service, organizational level, and generational group ($p < .05$), but this is not the case with respect to gender ($p > .05$).

Keywords: work engagement, vigor, dedication, absorption

I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, las sociedades han ido atravesando cambios imprevistos y acelerados, como los de tipo económico, cultural, social, tecnológico, entre otros; que contribuyen a las tendencias que se suscitan en el entorno laboral. Como el relacionado a la perspectiva de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

Posiciones del empleador a lo largo de la historia laboral, que llegaron a considerar a los trabajadores como objetos de producción que realizaban su trabajo en entornos jerárquicos y rígidos; y que actualmente reconocen que son el activo más importante en una empresa (Chiavenato, 2009). Y es que, su valor no solo se basa en su fuerza, sino también en sus conocimientos y actitudes; por ello, estos seres humanos proactivos, inteligentes y creativos, requieren de un contexto favorecedor para el despliegue de su potencial y productividad, contribuyendo de este modo, a cumplir los objetivos para el éxito organizacional.

En esta línea, surge el concepto de Psicología positiva y organizaciones saludables, las cuales se complementan al considerar que una cultura de prácticas saludables fortalece las capacidades de los trabajadores que la conforman. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) señala que, para alcanzar la plenitud física y psicosocial en el ámbito laboral, las empresas deben proponer acciones culturales y organizativas saludables y positivas para los trabajadores.

Bajo esa perspectiva, el Engagement Laboral es uno de los principales elementos que indican que una organización es saludable, y que prioriza la sostenibilidad de sus trabajadores (Gimeno, 2016).

Y es que, como afirman Castañeda y Flores (2021), cuando los trabajadores perciben que conviven en una organización saludable, ellos tienden a presentar altos niveles de engagement laboral, al mostrarse vigorosos, dedicados e inmersos en su actividad laboral; cuya consecuencia se ve reflejada en los resultados óptimos de su trabajo.

Es preciso añadir, que el estudio del Engagement Laboral no es un tema que se aborde de manera aislada, debido a que esta variable influye también a nivel grupal y organizacional (Lorente y Vera, 2010). Si bien se presenta en cada trabajador, compararla teniendo en cuenta las particularidades de los grupos que conforman una misma organización; permitirá obtener un panorama más enriquecedor al momento de gestionar políticas internas saludables para el personal (Ramírez y Parra, 2020).

El presente trabajo tiene por objetivo comparar el nivel de Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.

En el primer capítulo se describe la Introducción al tema de investigación y se plantea el problema general, se detallan los antecedentes de investigación, se formulan el objetivo general y específicos, la justificación de la investigación, la hipótesis general y las hipótesis específicas.

Seguido de ello, el segundo capítulo, contiene el marco teórico de la variable de investigación en la que se describe la base teórica, características, dimensiones, entre otros. Posteriormente, en el tercer capítulo, se plantea el tipo, diseño de la investigación y el ámbito temporal y espacial del estudio. Asimismo, se especifica la población y la muestra seleccionada; la variable de estudio y su operacionalización, el instrumento utilizado y sus propiedades psicométricas de confiabilidad y validez; del mismo modo se detalla el procedimiento y el análisis de los datos.

En el cuarto capítulo, se describen los resultados obtenidos mediante tablas, con sus interpretaciones correspondientes. Continuando con el quinto capítulo, se discuten los resultados, realizando una contrastación con los antecedentes. En el sexto capítulo, se detallan

las conclusiones; y en el séptimo capítulo, se proponen algunas recomendaciones a partir de lo obtenido.

En el octavo capítulo, se presentan las referencias usadas en la investigación y, por último, en el noveno capítulo, se muestran los anexos en el que se describe el instrumento utilizado.

1.1. Descripción y formulación del problema

En el mundo laboral, las organizaciones empiezan a enfocarse en mayor medida en el bienestar del ser humano y en el fortalecimiento de las capacidades del trabajador; de donde se explica que, este sea considerado un ser competente que posee habilidades y conocimientos; pero que también, tiene necesidades y expectativas que surgen de los nuevos escenarios globales. Por esta razón, para que ellos alcancen la efectividad en sus labores y conecten con su trabajo de manera eficaz, las organizaciones deben tener en cuenta que su principal reto es implementar prácticas saludables que garanticen su permanencia y; de ser propicio, su éxito en el medio (Lorente y Vera, 2010).

En ese contexto, Llorens et al. (2017) indica que las organizaciones deben apuntar a ser consideradas saludables, con el objetivo de influir positivamente en el bienestar integral de sus trabajadores y estimular emociones positivas en ellos, como el Engagement Laboral.

La citada variable corresponde a un estado psicológico que involucra aspectos físicos, cognitivos y emocionales. Ha sido ampliamente estudiada por la Psicología Organizacional Positiva, puesto que se centra en cómo este estado permite a la persona desarrollar su potencial e influir positivamente al crecimiento de la organización (Rodríguez y Bakker, 2013). Es por esta razón que, en la actualidad, el estudio de los estados psicológicos positivos que surgen en el individuo como parte de su convivencia en las organizaciones, ha ido en aumento (Vesga, 2020).

Desde el punto de vista psicológico, las dimensiones que constituyen el Engagement Laboral, como son vigor, dedicación y absorción guardan relación con elementos conductuales, emocionales y cognitivos, respectivamente; siendo así que teniendo en cuenta esta interacción de componentes, se deduce que el trabajador que forme parte de un adecuado ambiente de trabajo presentará una salud psicosocial favorable (Lorente y Vera, 2010).

Gallup (2023) consultoría estadounidense en temas de recursos humanos, señaló en su último estudio global, que el Engagement Laboral incrementó en un 23% respecto a sus resultados obtenidos tres años atrás, en el que se registró un porcentaje de 20%. Estos porcentajes aumentaron en Estados Unidos y Canadá (34%), seguido de América Latina y El Caribe (31%). De forma complementaria, su estudio afirmó que, las mujeres y los trabajadores de 40 años a más, alcanzaron un mayor nivel de Engagement. La consultora señaló además que la disminución presentada en el 2020 pudo deberse al contexto de la pandemia, en el que varios encuestados indicaron sentirse estresados con un escenario incierto en el aspecto personal y laboral (Ulsen, 2021).

Cuando el Engagement Laboral no está presente en los trabajadores, hay probabilidades de que impacte negativamente en los índices de productividad, eficiencia, rentabilidad, generando mayor rotación y absentismo del personal (Ulsen, 2021). En tal sentido, en la encuesta realizada por Deloitte global, se evidenció que para el 86% de los encuestados, esta variable de estudio es considerada muy importante dentro de sus compañías. Sin embargo, en la práctica, las acciones para incrementar este indicador todavía no se han extendido en su totalidad (Gosling y Sloan, 2016).

Vargas (2021) revela que, en estudios ejecutados a nivel mundial, como el llevado a cabo ese mismo año por Great Place to Work, los trabajadores de América Latina obtuvieron el porcentaje más alto de Engagement Laboral (60%), además que más de la mitad expresó sus intenciones de permanecer en sus trabajos. Por otro lado, el último lugar fue ocupado por

Europa, cuyo porcentaje de Engagement Laboral fue de 52%. Cabe indicar que este dato estuvo relacionado a que el 45% de encuestados europeos, no considera que su ambiente de trabajo sea un lugar saludable y que les brinde bienestar; además que la mayoría percibe una falta de equidad en el acceso a oportunidades y una desconexión con su trabajo, lo que disminuye sus intenciones de quedarse en sus organizaciones.

En Latinoamérica, Circular HR (2020), consultora en recursos humanos, realizó un estudio, en el que obtuvo que el nivel de Engagement Laboral fue alto; respecto a su comparación entre generaciones, descubrió que la Generación Baby Boomer tuvo un porcentaje de 26.3% de Engagement Laboral frente a la Generación Millennials y Centennial, quienes alcanzaron un porcentaje menor de 16.4%. Además, este estudio reveló que, el nivel estratégico obtuvo un mayor porcentaje en la variable de estudio respecto al nivel operativo. Complementario a ello, el Engagement Laboral evidenció una ligera predominancia en el género femenino (18.5%) respecto al masculino (17.9%).

En Perú, Redacción Gestión (2015) señaló que a pesar de que, el 80% de los directivos encuestados considera como uno de sus principales desafíos incrementar el Engagement Laboral de sus trabajadores; más de la mitad de estas compañías no contaban con prácticas que lo fomenten, y solo el 7% ejecutaba iniciativas de retención y mantenía a sus trabajadores con buenos niveles de Engagement Laboral.

Cuadra (2023) informa en su estudio realizado a nivel nacional, que el 89.2% de los encuestados presentó un nivel alto de Engagement Laboral, lo que demostraría que las empresas peruanas están diseñando estrategias concretas para favorecer este indicador positivo en sus trabajadores.

En la adaptación de las organizaciones a los desafíos que surgen en el ámbito laboral, se requiere idear prácticas que unan a las distintas generaciones que hoy conviven en las empresas, así como también, que favorezcan la percepción de un entorno equitativo para ambos

géneros, y que además potencien al máximo la productividad de los trabajadores independientemente del nivel organizacional al que pertenecen y del tiempo de servicio que tienen. Puesto que, como se ha citado anteriormente, el Engagement Laboral se vería disminuido ante una percepción de desigualdad de oportunidades (Vargas, 2021). Así como también podría variar respecto al género, nivel organizacional y generación (Circular HR, 2020).

Para este propósito, conviene mencionar que actualmente cuatro generaciones coexisten y aportan significativamente en el ámbito laboral, como son la Generación Baby Boomer, Generación X, Generación Y o Millennials y Generación Z o Centennial (Begazo y Fernández, 2015). Es fundamental enfatizar que su distribución en el Perú está representada de la siguiente manera: Generación Y o Millennials (25%), Generación Z o Centennial (20%), Generación X (19%) y Generación Baby Boomer (12%) (Ipsos Opinión y Mercado [IPSOS], 2022).

Asimismo, las organizaciones que priorizan el bienestar de sus trabajadores tienen presente que existen desafíos por desarrollar ambientes igualitarios; en ese sentido Álvarez (2023) sostiene que, si bien se ha incrementado la participación femenina en las organizaciones, este avance todavía no se generaliza a todos los niveles, puesto que la autora menciona que solo el 10% de los directivos a nivel mundial son mujeres. Adicionalmente, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2023) describe que la inserción de las mujeres en el sector público ha llegado a representar un 47% del total de los trabajadores del estado; siendo que el 41% de ellas pertenece al grupo generacional Generación X y Baby Boomer.

La empresa pública, objeto de la presente investigación, se orienta a brindar servicios informativos de calidad a la ciudadanía, a nivel nacional. En su gestión diaria, reúne a trabajadores de diferentes generaciones quienes conviven y trabajan conjuntamente en las áreas; sin embargo, aunque se evidencia una mayor participación femenina en los puestos,

todavía existe un techo de cristal para acceder a puestos directivos, lo que genera una brecha frente a la presencia masculina. Por otro lado, en el último año, el personal de nivel operativo, que además tiene mayor tiempo de servicio, ha demostrado su disconformidad respecto a algunas condiciones laborales, y desmotivación en el trabajo, luciendo poco vigorosos, dedicados e involucrados en sus funciones, además de poco participativos con las actividades organizadas por la empresa. Por lo expuesto, se precisa formular la siguiente interrogante:

¿Existen diferencias significativas en el Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio?

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes Nacionales

Berrio y Zanabria (2022) determinaron el nivel de Engagement Laboral en una muestra conformada por 87 trabajadores de ambos géneros de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas. El trabajo fue de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal. Aplicaron el instrumento Utrecht Work Engagement Scale (UWES), que consta de 17 ítems. Obtuvieron como resultado que, el Engagement Laboral es alto en un 80.5% de los participantes y que el género femenino y los trabajadores mayores de 35 años mostraron un nivel más alto de Engagement laboral. Concluyeron que, el nivel alto de engagement laboral evidencia un escenario laboral favorable y que, a mayor edad, se presenta un mayor nivel de la variable.

Charry y Solorzano (2021) realizaron una investigación de tipo descriptivo para identificar el nivel de Engagement Laboral y de sus dimensiones, en servidores públicos de una entidad castrense. El enfoque fue cuantitativo y el diseño del estudio fue no experimental, de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 100 servidores entre varones y mujeres civiles y militares. El instrumento utilizado fue el UWES de 17 ítems. Los resultados

evidenciaron que, los servidores públicos presentaron un nivel alto de Engagement laboral, siendo mayor en la dimensión dedicación, seguido de vigor y absorción. Concluyeron que, los servidores públicos poseen, niveles altos de orgullo, inspiración y significado hacia sus actividades laborales.

Guerrero (2020) determinó el nivel de Engagement Laboral en los trabajadores de la Gerencia Regional de la Educación de Lambayeque, en una muestra conformada por 73 colaboradores de ambos géneros. El estudio descriptivo se trató desde el enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Utilizó como instrumento, un cuestionario de 24 ítems que formuló para medir el Engagement Laboral. Tuvo como resultado que un 81% de los encuestados, tiene nivel alto de Engagement Laboral, un 78% tiene nivel alto en dimensión vigor, un 67% en dedicación y 70% en absorción; concluyó que los niveles por dimensión y total son altos, mostrando que los trabajadores presentan energía, entusiasmo, involucramiento e inmersión en su trabajo.

Calizaya et al. (2020) identificaron el nivel de Engagement Laboral en empresas públicas de la ciudad de Arequipa, y su comparación según género, edad, centro de trabajo y nivel organizacional. La muestra estuvo conformada por 477 trabajadores de género femenino y masculino. El estudio descriptivo comparativo se trató desde el enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Se utilizó como instrumento el Utrecht Work Engagement Escala (UWES) versión de 17 ítems. Los resultados evidenciaron que los trabajadores poseen un nivel medio de Engagement total y en sus dimensiones. Además, hallaron que no existe diferencias significativas según género ni nivel organizacional; en cambio sí encontraron diferencias respecto a la edad y según centro de trabajo. Concluyeron que, el nivel de Engagement Laboral aumentaría con la edad, y que se tienen que implementar prácticas para aumentar el nivel de los trabajadores.

Altamirano et al. (2018) identificaron el nivel de Engagement Laboral de los servidores de una entidad pública de Lima, en una muestra conformada por 527 participantes entre hombres y mujeres. El estudio descriptivo se trató desde el enfoque cuantitativo y diseño no experimental; utilizaron como instrumento el Utrecht Work Engagement Escala (UWES) de 15 ítems. Los resultados mostraron que existe un nivel alto de Engagement Laboral en los servidores, además que la dimensión que tiene un mayor nivel es dedicación, seguido de vigor y absorción; asimismo, obtuvieron que el nivel directivo posee un mayor nivel de Engagement. Concluyeron que, los servidores poseen un estado psicológico que les permite enfrentar las situaciones estresantes, demandas laborales y generar valor público.

1.2.2. Antecedentes Internacionales

Gómez-Romero et al. (2023) determinaron el nivel de Engagement Laboral y de sus dimensiones, en trabajadores de una entidad pública en Durango, México. La muestra estuvo conformada por 297 trabajadores de ambos géneros. El estudio descriptivo se trabajó desde un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, en el que aplicaron la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES) de 17 ítems. Los resultados mostraron un nivel muy alto de Engagement y respecto a las dimensiones, dedicación obtiene un mayor nivel, seguido de vigor y por último absorción; asimismo, obtuvieron que los trabajadores del género masculino y más jóvenes presentan mayores niveles de vigor. Concluyeron que, los hallazgos obtenidos reflejarían el entusiasmo y orgullo de los trabajadores que pertenecen a la institución.

Ortiz y García (2023) compararon el Engagement Laboral según variables sociodemográficas, económicas y laborales en el personal de empresas públicas y privadas de Colima, México; en una muestra de 293 trabajadores de ambos géneros. El estudio descriptivo comparativo se trabajó desde un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal. Aplicaron la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES) de 9 ítems. Los resultados mostraron que hubo diferencias significativas por género y educación, no siendo así

respecto a edad, nivel organizacional y tiempo de servicio. Concluyeron que, las mujeres tienen niveles más altos de dedicación, además que los niveles de vigor y dedicación eran mayores en quienes tenían una menor preparación académica.

Marsollier (2019) determinó el nivel de Engagement Laboral y de sus dimensiones, en trabajadores de una entidad pública de la provincia de Mendoza en Argentina, en una muestra de 147 participantes entre hombres y mujeres. El estudio descriptivo se trabajó desde un enfoque cuantitativo y de corte transversal. Aplicó el Utrech Work Engagement Scale (UWES) de 17 ítems. Los resultados mostraron que los empleados públicos poseen elevados niveles de Engagement total y de la dimensión vigor, y un nivel medio en las dimensiones dedicación y absorción. Concluyó que, los altos niveles de Engagement evidenciarían que los trabajadores forman parte de un ambiente que impulsa su bienestar, manifestando ánimo e involucramiento en sus puestos de trabajo.

Herrera y Álvarez (2019) compararon el nivel de Engagement según género, edad y tiempo de servicio; en empleados de un Municipio de Juján, en Ecuador, la muestra estuvo conformada por 180 trabajadores de ambos géneros. La investigación de tipo descriptivo comparativo se trató desde un enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Utilizaron el Utrech Work Engagement Scale (UWES) de 17 ítems. Los resultados indicaron que los trabajadores cuentan con un nivel medio de Engagement, asimismo el género masculino posee un mayor porcentaje respecto al femenino, además que a mayor edad y mayor tiempo de servicios se incrementa el nivel de Engagement. Concluyeron que, el nivel medio de Engagement Laboral presentado en la entidad pública reflejaría el descontento con las condiciones laborales y el impacto de la inestabilidad a la que están sujetos los trabajadores en las entidades públicas.

Granados (2015) identificó el nivel de Engagement y de sus dimensiones, en trabajadores de la Contraloría en Bogotá D.C en Colombia, en una muestra de 59 participantes

de ambos géneros. El estudio de tipo descriptivo se trabajó desde un enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Aplicó el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de 17 ítems. Los resultados demostraron que, el nivel de Engagement total y por cada dimensión es alto; no obstante, las dimensiones vigor y dedicación presentan un puntaje ligeramente mayor que la dimensión absorción. Concluyó que, los funcionarios presentan un alto nivel de Engagement, lo cual se traduciría en una mayor sensación de bienestar y aumento en la productividad de los empleados.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Comparar el nivel de Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023.
2. Identificar el nivel de vigor en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.
3. Identificar el nivel de dedicación en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.
4. Identificar el nivel de absorción en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.

1.4. Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica en la creciente necesidad de las empresas por crear entornos de trabajo satisfactorios y de bienestar para sus trabajadores, en el que puedan desplegar sus capacidades, de tal modo que para el mercado laboral resulten

competitivas, atrayendo a personal talentoso y reteniendo por más tiempo a los que ya forman parte de ellas (Acosta et al., 2013).

Esto se consigue a través de prácticas organizacionales que pretendan fortalecer las habilidades de los trabajadores, logrando que permanezcan en un estado beneficioso para la consecución de sus objetivos, como es el Engagement laboral (Salanova et al., 2012).

En ese sentido, esta investigación es importante porque pretende visibilizar el Engagement Laboral como un estado psicológico positivo, que es clave para determinar si una organización es saludable o no; además de ser primordial para vincular al trabajador con sus actividades, de manera que cuando esta se presenta, él entrega su energía, esmero y abstracción en lo que está desarrollando. De donde se explica que, en la actualidad, el reto de las organizaciones consiste en poner mayor foco, en gestionar acciones para mantener a sus trabajadores saludables.

Para Castañeda y Flores (2021), la importancia de esta variable de estudio radica en la relación directa que tiene con la resiliencia y productividad; e inversa con el absentismo y rotación personal. Al estudiarla, se han descubierto grandes beneficios, no solo para las organizaciones sino también para los trabajadores; dado que, las primeras, obtienen un indicador de cuan favorable es su ambiente, lo que resta las probabilidades de fuga de talento, baja productividad y estrés; mientras que los segundos obtienen un mejor desempeño y calidad de vida y una mayor motivación, lo que de igual modo termina beneficiando a la organización (Ossa y Jiménez, 2021).

Por otro lado, se espera que esta investigación contribuya a los estudios previos que se han realizado sobre la citada variable en el sector público. También, tiene implicaciones prácticas; ya que, a partir de los resultados, se podrían implementar estrategias institucionales y destinar recursos para fortalecer la gestión del talento humano, y coadyuvar el logro de los

objetivos de la entidad, puesto que tal y como mencionan Llayqui y Cuti (2022), el Engagement tiene un elevado impacto en el desempeño laboral de los trabajadores.

Así como también, el uso del instrumento validado, y analizado psicométricamente, reforzará la continuidad de su uso en investigaciones posteriores que se realicen a nivel nacional sobre la variable.

En cuanto a su relevancia social, los principales beneficiados, serían los trabajadores de la empresa, ya que es conocido que un colaborador que se desempeña en el sector público busca generar valor público en el ejercicio de sus funciones de forma competente, efectiva y eficiente, ya que los ciudadanos dependen de los servicios de calidad brindados por la entidad. Esto resulta de principal interés al momento de establecer el rol que cumpliría el Engagement como un elemento promotor de trabajadores productivos que demuestran alta energía, entusiasmo e inmersión en sus actividades para el logro de objetivos institucionales.

En consecuencia, esta investigación ofrece información útil para cualquier tomador de decisiones en las empresas, al dar a conocer que el Engagement Laboral es un estado que posibilita el incremento de la productividad de su principal activo, que son los trabajadores. Finalmente, en base a este estudio, se podrán reorientar las acciones con el propósito de promover mejoras en la calidad de vida de los trabajadores, lo que repercutirá indudablemente en la competitividad organizacional.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

Existen diferencias significativas en el Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.

1.5.2. Hipótesis específicas

H1: Existen diferencias significativas en la dimensión vigor en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.

H2: Existen diferencias significativas en la dimensión dedicación en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.

H3: Existen diferencias significativas en la dimensión absorción en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Engagement Laboral

2.1.1. Definición

El término, proveniente del inglés, se ha intentado traducir en algunas investigaciones, como es el caso de Juárez et al. (2015) quienes, con el propósito de distinguir su significado frente a otras variables de connotación similar como: compromiso, satisfacción e implicación laboral; proponen que, una de las traducciones más acertadas sería el entusiasmo laboral, debido a la relación semántica entre el significado de esta palabra con el concepto de vigor y dedicación, que constituyen dos de las dimensiones teóricas de la variable.

De otro lado, es pertinente mencionar que, en la mayoría de los estudios todavía se prefiere su uso en el idioma original, ya que aún no se ha llegado a un consenso sobre un término general en español que englobe sus características y significado a cabalidad (Salanova y Schaufeli, 2009). Por tal motivo, en la presente investigación se hará uso del término en su idioma original.

Jáimez (2013), sostiene que a pesar de que algunos autores lo traduzcan como compromiso, el Engagement Laboral implica componentes físicos, emocionales y psicológicos que centran la relación principalmente entre el trabajador y su trabajo, más que solo presentar actitudes afectivas hacia la organización, lo que representa una clara diferencia con el compromiso organizacional. Así también, para Vivanco et al. (2019), este último podría más bien estar presente en el componente emocional de la variable de estudio.

Por su parte, Kahn (1990) define el término Engagement Laboral como el impulso personal que potencia el desempeño integral del trabajador en su cargo, para el logro de los objetivos de una organización.

Vivanco et al. (2019) definen a la citada variable como la capacidad que tiene una persona para ejecutar una tarea haciendo uso de sus recursos personales. Por lo que esta variable está relacionada a un estado de bienestar que ocurre cuando el trabajador mantiene una conexión psicológica con su trabajo, que le permite esforzarse para superar las exigencias de este (Hallberg y Schaufeli, 2006).

Al paso de los años, surge un concepto de mayor aceptación y difusión como es el establecido por Schaufeli y Bakker (2010), quienes denominan al Engagement Laboral como un estado físico, cognitivo y afectivo satisfactorio que se representa a través del vigor, dedicación y absorción en el trabajo; definición que además obedece al modelo y teoría de Recursos y Demandas Laborales.

Complementario a ello, Salanova et al. (2000) proponen que el Engagement no procede de una reacción de corta duración, asociada a un evento u objeto en específico, sino más bien es un estado psicológico que se mantiene en el tiempo provocando un bienestar perdurable en el trabajador que lo impulsa al logro de sus objetivos.

Respecto a los inicios de estudio del mencionado término, López y Chiclana (2017) afirman que la consultora Gallup fue una de las pioneras en medir la variable en el ámbito organizacional, con el objetivo de analizar su incidencia en la productividad empresarial.

Fuera del ámbito de consultoría, su análisis se introdujo a la corriente de la Psicología Organizacional Positiva, que según postulan Vargas y Estrada (2016), comprende el estudio de las características psicosociales positivas de las personas en el ámbito laboral con el objetivo de maximizar su potencial.

Al respecto, Salanova y Schaufeli (2009) afirman que esta corriente potencia los aspectos saludables de la vida de la persona con el propósito de que, con las intervenciones practicadas desde esta perspectiva, no solo se centren en reducir las consecuencias de las enfermedades o patologías, sino también de optimizar las capacidades humanas.

En el ámbito laboral, se resalta la importancia de determinar y conocer, qué aspectos funcionales del ser humano le posibilitan crear un contexto que incremente la pasión e interés en su trabajo; y de este modo, influir positivamente en su salud psicosocial (Salanova y Schaufeli, 2009).

2.1.2. Modelos explicativos del Engagement Laboral

A. Modelo del rol de Kahn (1990). En el ámbito laboral existen tres condiciones psicológicas asociadas al Engagement en el trabajo como son significancia, seguridad y disponibilidad; lo que significa que, si en un ambiente de trabajo se le proporciona estas condiciones al trabajador, esto propiciará un mayor Engagement Laboral (Kahn, 1990).

B. Modelo estructural (2001). Este modelo explica que el Engagement es una variable teóricamente opuesta al burnout, y a sus dimensiones. De este modo, se consideró que el Engagement Laboral se caracteriza por presentar altos niveles de energía e identificación con el trabajo, de forma opuesta con el agotamiento y cinismo, propios del burnout (Maslach et al., 2001).

C. Modelo del intercambio Social- SET de Saks (2006). Surge de la visión de interdependencia entre el trabajador y los recursos proporcionados para cumplir adecuadamente su rol. Esta reciprocidad que recibe el trabajador origina una respuesta socioemocional beneficiosa, que involucra el aumento de su nivel de Engagement Laboral (Saks, 2006).

D. Modelo circunflejo de emociones de Bakker y Oerlemans (2011). Tiene el objetivo de delimitar las diferencias entre el Engagement Laboral y otras variables que pudieran tener características similares en el contexto laboral, tomando como referencia la emoción que se experimenta según el grado de placer y activación. De este modo, proponen que el Engagement Laboral presenta altos niveles de placer y activación debido a sus componentes

vigor, absorción y dedicación, a diferencia de la satisfacción y felicidad en el trabajo (Bakker y Oerlemans, 2011).

E. Modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations Model) (2012). El modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes surge para describir a aquellas organizaciones que, al pasar por circunstancias difíciles, buscan la manera de crear y mantener un ambiente de trabajo saludable para su personal. En ese sentido, este modelo se fundamenta en la evidencia teórica de la Psicología Organizacional Positiva (Salanova et al., 2012; Salanova y Soler, 2020).

El estudio del bienestar y el funcionamiento óptimo de las personas y las organizaciones ha revelado que para que una organización resista adversidades, debe apostar por el cuidado de la salud psicosocial de las personas que las conforman (Salanova et al., 2012).

El modelo propuesto por los citados autores explica la existencia de tres factores interrelacionados que conforman un sistema, que inicia cuando en una organización se promueven recursos y prácticas saludables; que, son fundamentales porque incrementan la eficacia, engagement y resiliencia de los trabajadores, considerados indicadores de bienestar psicosocial en el trabajador; y como consecuencia de ello, se obtienen resultados organizacionales positivos como mejorar el rendimiento de la persona y el posterior beneficio a la empresa (Salanova et al., 2012).

En el estudio realizado por Acosta et al. (2013) acerca del impacto de las prácticas organizacionales saludables sobre el Engagement, respaldan el citado modelo teórico, al indicar que estas prácticas se relacionan positiva y significativamente con la presencia de trabajadores saludables que se encuentren en un estado psicológico, físico y emocional positivo, que facilita el logro de objetivos comunes y un mejor desempeño.

2.1.3. Teoría explicativa del Engagement Laboral

A. Teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL) (2013). Fue propuesta por Bakker y Demerouti con la finalidad de realizar una extensión al modelo planteado por Bakker,

seis años atrás, en el que postula que el Engagement Laboral surge de la relación de dos componentes presentes en el contexto laboral: demandas y recursos laborales (Bakker et al., 2007; Bakker y Demerouti, 2013).

El primero hace referencia a las demandas físicas, sociales y organizacionales que pueden provocar cierta tensión al requerir una exigencia física y psicológica por parte del trabajador. A propósito de ello, no se debe ignorar que, si las demandas sobrepasan los recursos y capacidades de los trabajadores, podrían generar elementos estresores (Bakker et al., 2007).

El segundo componente se refiere a los recursos laborales que reducen las demandas y costos físicos y psicológicos asociados; y que posibilitan que los trabajadores alcancen el crecimiento, aprendizaje y desarrollo en el ámbito laboral (Bakker et al., 2007).

Bakker et al. (2007) sostienen que los recursos son importantes porque están presentes a nivel organizacional, en las relaciones interpersonales y en la organización del trabajo y la tarea.

En este contexto, aparecen dos procesos psicológicos opuestos, uno es el agotamiento, que surge de la sobrecarga de demandas del trabajo; mientras que, de forma contraria, el engagement laboral resulta de un uso adecuado y favorable de los recursos laborales (Bakker et al., 2007).

La teoría amplía el modelo de recursos y demandas laborales, al añadir los recursos personales; que resultan ser tan importantes como los laborales, ya que ambos se influyen mutuamente para crear procesos motivacionales (Garí et al., 2021).

Bakker y Demerouti (2013) establecieron la importancia de los recursos personales, al considerar que las personas tienen características que las fortalecen e influyen en la percepción positiva de sus propias capacidades para enfrentar situaciones desafiantes, de modo que se origina en ellos un mayor rendimiento personal y laboral.

En la dinámica de este proceso, los recursos y el Engagement se relacionan de manera recíproca, es decir que los recursos laborales tienen efecto en el desarrollo de recursos personales y en el Engagement; y viceversa. Esto se explica, por ejemplo, en la situación en la que un trabajador que posee una autoeficacia (recurso personal) para la ejecución de su trabajo, sumado al Engagement que experimente, creará oportunidades de desarrollo (recurso laboral) con el fin de conseguir los objetivos propuestos. El Engagement ha demostrado ser un estado positivo que, según los autores, empuja a cumplir objetivos laborales y promueve un ambiente favorable y beneficioso (Bakker y Demerouti, 2013).

Otra situación viceversa que se plantea a modo de ejemplo, es que cuando los trabajadores perciben apoyo social o entornos igualitarios (recursos laborales), tienen una mayor facilidad de desarrollar motivación y resiliencia (recursos personales), que junto al Engagement; facilitan su rendimiento laboral (Bakker y Demerouti, 2013).

Garí et al. (2021) afirman que esta teoría puede ser comprobable en las organizaciones, ya que explicaría cómo la aparición del Engagement, contribuiría favorablemente al bienestar del trabajador y a su desempeño.

2.1.4. Dimensiones del Engagement Laboral

Schaufeli y Bakker (2010) postulan que existen tres dimensiones que conforman el Engagement en el trabajo, como son:

a) **Vigor:** se refiere a altos niveles de energía y resistencia física y mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando, incluso cuando se presentan dificultades.

b) **Dedicación:** está relacionado a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

c) Absorción: situación en el que la persona está totalmente concentrada y atenta a su trabajo lo que le permite tomar decisiones acertadas y eficaces, además presenta dificultades a la hora de desconectarse de lo que está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas, percibiendo que el tiempo pasa rápidamente.

2.1.5. Características del Engagement Laboral en los trabajadores

Schaufeli y Bakker (2010) sostienen que los trabajadores con Engagement Laboral se perciben a sí mismos con las capacidades y recursos suficientes para realizar una tarea encomendada, llegando a presentar un sentido de conexión energética y afectiva con su trabajo.

Los trabajadores con altos niveles de Engagement, también se caracterizan por tener altos niveles de dedicación y entusiasmo, lo cual los inspira a entregar lo mejor de sí mismos y provoca en ellos el deseo de estar inmerso en sus actividades por mayor tiempo (Hallberg y Schaufeli, 2006).

Como lo menciona Jáimez (2013), los trabajadores con Engagement tienen una mejor salud psicológica y física y menor probabilidades de exponerse a riesgos psicosociales. Cuando las personas presentan Engagement Laboral disponen proactivamente de sus recursos y demuestran actitudes sobresalientes que los impulsa a lograr resultados significativos en sus actividades laborales.

Borrego (2018) menciona que el Engagement en el trabajo, moviliza comportamientos positivos, como el entusiasmo, esfuerzo y la predisposición para superar las posibles dificultades que se puedan presentar, haciendo que el trabajador despliegue al máximo sus competencias en la ejecución diaria.

Schaufeli y Bakker (2010) añaden que, más allá de solo demostrar un esfuerzo adicional en sus tareas, los trabajadores con engagement ejecutan su trabajo con calidad y creatividad, buscando distinguirse entre los demás.

Un ambiente en el que se propicie la realización de actividades de trabajo estimulantes junto a la disponibilidad de recursos laborales favorecerá el Engagement laboral de los trabajadores que formen parte de ella (Castañeda y Flores, 2021).

Al respecto, es preciso señalar que el Engagement se origina de manera personal pero también influye a nivel grupal y organizacional, en el sentido de que los trabajadores muestran un mayor compañerismo y colaboración con sus pares (Castañeda y Flores, 2021).

A su vez, Marcantonio (2017), señala que los trabajadores que presentan este estado conviven motivados y prestos a mejorar su eficacia y sus relaciones sociales en el ambiente de trabajo.

2.1.5.1. Engagement Laboral en trabajadores de empresas públicas. A nivel global, la mayoría de las investigaciones se han ejecutado en organizaciones privadas, a diferencia de las públicas (Lappin, 2021).

Aunque el tema de estudio se presenta aún con un incipiente avance en empresas públicas en el país, se presentan buenos resultados como los obtenidos por Altamirano et al. (2018) al estudiar el Engagement en trabajadores de una entidad del sector público, y proponer que los resultados altos se debieron a que la organización que estudiaron cuenta con recursos laborales disponibles que les permiten hacer frente a las demandas; razón por la cual expresan la importancia de que se propicien estos elementos en el contexto laboral.

El Proyecto Especial de Inversión Pública Escuelas Bicentenario (PEIP Escuelas Bicentenario, 2023) realizó una encuesta en el año 2022, en el que midió el porcentaje de Engagement Laboral de sus trabajadores, resultando tener un 80% de favorabilidad e interpretándolo en un nivel alto a nivel general, así como en cada una de sus áreas.

Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023), alcanzó niveles altos y muy altos de Engagement laboral en un 83% de su personal. En adición a ello, se evidenció

que quienes tenían más tiempo de servicio en la entidad y pertenecían a la Generación X, alcanzaron un mayor nivel de Engagement.

Los resultados óptimos respecto a la variable de estudio apuntan a que los trabajadores de una entidad pública, que tienen mayor tiempo de servicio, mostrarían mayores niveles de vitalidad y concentración en sus actividades de trabajo; esto se puede deber a que este estado positivo les permite afrontar con resistencia los desafíos laborales (Berrio y Zanabria, 2022).

De otro lado, Ortiz y García (2023) confirman que, en resultados comparativos entre empresas públicas y privadas, el nivel de Engagement Laboral es menor en las públicas.

Aguilar y De Ávila (2018) deducen que una de las razones por las que los trabajadores de las empresas públicas podrían presentar un nivel medio de Engagement laboral es percibir que existe poca oportunidad para progresar profesionalmente en una misma entidad.

Por lo que, no hay que dejar de mencionar que, algunas características propias de las empresas del estado como la burocracia y los cambios intempestivos de directivos, podrían afectar los recursos personales y laborales del trabajador como el despliegue de su creatividad, el liderazgo efectivo o las oportunidades de crecimiento; que como se sabe, si son bien direccionados, facilitarían el Engagement laboral (Lappin, 2021).

2.1.5.2. El Engagement Laboral y la diversidad generacional. Al incluir la diversidad generacional en el estudio de la variable, se está reconociendo la importancia de los atributos que tienen los trabajadores de cada generación, para complementarse y fortalecer sus capacidades entre sí, dando paso a un ambiente de bienestar y desarrollo; propicio para el surgimiento del Engagement en el trabajo (Equipo de Investigación de Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables [WANT], 2022).

De acuerdo con Maioli y Filipuzzi (2017), los miembros de una misma generación suelen compartir procesos psicológicos y comportamentales que se originan de su socialización con sucesos significativos propios de una determinada época.

Vesga et al. (2021) consideran que la generación a la que pertenecen los trabajadores influye en sus percepciones, expectativas y actitudes hacia el trabajo; por tanto, está relacionado también a los aspectos laborales que ellos priorizan y la manera en cómo afrontan las exigencias.

En ese sentido, para los tomadores de decisiones de las empresas, resulta fundamental conocer en qué medida esta característica personal de sus trabajadores actúa en favor de la variable de estudio.

A continuación, se describe de forma breve las características de las generaciones que actualmente se interrelacionan en el ámbito laboral:

A. *Baby Boomer (nacidos entre 1946 y 1964).* Son quienes nacieron durante el incremento de nacimientos que se originó luego de la segunda guerra mundial, de ahí su denominación. Actualmente, algunos de ellos, se ubican en cargos directivos u ocupando puestos próximos a la jubilación. Debido al contexto en el que crecieron, que fue posterior a un acontecimiento de envergadura mundial, es una generación que busca construir una estabilidad económica, como tener sus propios negocios o propiedades. También, prefieren los métodos y procesos tradicionales, estructuras organizacionales jerárquicas y protocolares. Por tanto, para ellos el Engagement se propiciará en un ambiente estable, en el que se reconozca su experiencia y aportes durante el tiempo laborado, permitiéndoles de este modo, su involucramiento al compartir su sabiduría y que se sientan cómodos en la misma organización en la que llevan muchos años (Begazo y Fernández, 2015; Chirinos, 2009).

B. *Generación X (nacidos entre 1965 y 1980).* es la generación que aporta al crecimiento económico y tiene mayor presencia en el ámbito laboral, puesto que ha logrado potenciarse académicamente a comparación de la generación anterior. Además de ello, han logrado adaptarse al progreso tecnológico, aunque haya sido difícil al inicio. En el contexto laboral, demuestran ser prácticos e independientes al tomar decisiones, que suelen asumir con

lealtad y orientándose hacia los mejores resultados organizacionales. De otro lado, debido a que prefieren la estabilidad laboral, el trabajo cumple un rol significativo en su vida personal. (Begazo y Fernández, 2015; Chirinos, 2009). Un ambiente de trabajo que le permita demostrar su capacidad analítica y que tenga oportunidades de desarrollo, favorecerá el Engagement laboral (Pérez, 2019).

C. Generación Y o Millennials (nacidos entre 1981 y 1996). Se caracterizan por su dominio tecnológico, muestran preferencia por su crecimiento personal y profesional, de tal modo que son más proclives a desarrollar emprendimientos en los que se demuestre su talento y creatividad (Begazo y Fernández, 2015; Chirinos, 2009). Aunque la mayoría sostiene que su tendencia sería permanecer poco tiempo en las empresas, lo cierto es que también son propensos a quedarse y permanecer en un trabajo en el que se sientan estables, sean bien remunerados, tengan oportunidad de crecimiento profesional (Jones, 2018).

Es prioritario para esta generación, que su trabajo les permita tener un balance entre su vida laboral y personal, y que existan aspectos desafiantes, que les permitan sacar ventaja de sus capacidades, conocimientos y manejos digitales. Así también, valoran la retroalimentación constante de parte de sus supervisores (Begazo y Fernández, 2015; Chirinos, 2009).

Desde el punto de vista de Jones (2018), las expectativas laborales de los millennials no estarían relacionadas con alcanzar el poder, sino más bien radican en la significancia de su trabajo, reconocimiento a sus capacidades, buen liderazgo, adecuada remuneración, el crecimiento profesional y que su organización cuide del bienestar de sus trabajadores.

Begazo y Fernández (2015), señalan que los millennials peruanos se interesan más por el significado y propósito de su rol de trabajo; es decir, el grado de responsabilidad y el impacto que conlleve ejercer su función, buscando realizar lo que les apasiona, asumir desafíos en empresas de buena reputación.

Asimismo, se sienten cómodos en una organización que vele por su bienestar e invierta en su desarrollo personal y profesional, en la que sean escuchados e involucrados y reciban retroalimentación sobre su desempeño y también reconocimiento de sus capacidades, siendo más propensos a alcanzar un mayor nivel de Engagement, puesto que querrán sobresalir y esforzarse aún más para lograr metas personales y profesionales (Begazo y Fernández, 2015).

En consecuencia, los millennials valoran más el ambiente de trabajo y suelen preferir líderes que sean abiertos, genuinos, que los empoderen y brinden autonomía en su trabajo. Así como también, les permitan sentirse responsables en su posición, puesto que muchos de ellos se encuentran ocupando cargos de jefaturas, y de esta manera demuestren sus habilidades para el reconocimiento de su potencial y el aporte diferenciado que realizan a la organización (Jones, 2018).

D. Generación Z o Centennial (nacidos a partir del año 1997). Se les considera nativos digitales puesto que esta generación nació y creció en el auge tecnológico y en entornos cada vez más competitivos, por tal razón, ellos suelen dar prioridad al logro de sus objetivos personales y tener comportamientos individualistas. Suelen ser innovadores y preferir la tendencia autodidacta, confían en sí mismos y en su capacidad para autogestionar sus ganancias desde temprana edad (Imperial et al., 2016).

No obstante, es la generación que se ha convertido en un nexo para la convivencia de las distintas generaciones en la organización. Buscan realizar acciones de impacto social, y prefieren su comodidad, por lo que muestran gran aceptación por el trabajo a distancia que les permita participar de varios proyectos al mismo tiempo (Mori et al., 2021).

Mori et al. (2021) sostienen que los Centennial peruanos tienen niveles altos de Engagement laboral predominando el vigor y la dedicación hacia su trabajo. Además, enfatiza que esta joven generación, destacada por su inquietud y versatilidad, se encuentra adentrándose al mundo laboral y aún tiene una larga trayectoria profesional por recorrer.

Algunos datos sobre el comportamiento de la variable de estudio y las generaciones sostienen que, los trabajadores de la Generación Baby Boomer presentan una mayor sabiduría, un pensamiento estratégico más amplio, un reconocible tiempo de experiencia laboral, menores tasas de absentismo y mayor Engagement Laboral (WANT, 2022). Mientras que, en las generaciones Millennials y Centennial se destaca un mayor uso de la innovación, independencia, creatividad y fuerza; por lo tanto, representaría una mayor exigencia para las empresas en generar recursos que los atraigan y retengan.

Empleando lo propuesto por Martínez et al. (2017), los trabajadores de generaciones más jóvenes demuestran tener un menor nivel de Engagement Laboral, mientras que los trabajadores de generaciones anteriores demostrarían mayor engagement y lealtad con su trabajo; afirman ello, al considerar que las personas de mayor edad tendrían mejores recursos intrínsecos de afrontamiento, a diferencia de los más jóvenes, que con sus autoexigencias impuestas por lograr un crecimiento profesional en menor tiempo, presentarían un entusiasmo y dedicación fugaz.

Así también, Berrio y Zanabria (2022) afirman que, a mayor edad, se presenta un mayor nivel de vigor al realizar las actividades laborales, lo que origina un mayor nivel de Engagement evidenciado en el esfuerzo adicional que demuestran al realizar su trabajo.

El estudio realizado por Jones (2018) menciona que los trabajadores de generaciones anteriores presentan mayores niveles de Engagement laboral cuando se brinda reconocimiento a su experiencia laboral; mientras que, para las generaciones más jóvenes, la posibilidad de desarrollo profesional es lo que incrementa su nivel de Engagement Laboral.

A partir de lo estipulado por Guevara y Fernández (2015), se deduce que a medida que uno posee mayor edad y experiencia, adquiere una mayor capacidad de dedicación, involucramiento y de resolución de sus actividades, debido al expertiz adquirido y autoeficacia lograda, lo que aumentaría el Engagement Laboral.

2.1.5.3. El Engagement Laboral y nivel organizacional. El nivel organizacional es considerado un elemento que contiene la jerarquización de responsabilidades, funciones y roles de trabajo. De ahí que, las características de las funciones realizadas generen creencias y actitudes que irán influyendo en el grado de dedicación e involucramiento del trabajador (Contreras, 2015).

Chiavenato (2000) postula que, en las empresas, independientemente de su naturaleza o tamaño, existen tres niveles que dividen el trabajo organizacional, según las responsabilidades y funciones que tienen los trabajadores, para hacer frente a los desafíos internos y externos a la organización, estos son:

a. Nivel estratégico. Es considerado un nivel superior donde se encuentran las personas tomadoras de decisiones trascendentales para la empresa, y que plantean las estrategias y objetivos institucionales. Este segmento plantea acciones influenciadas por la interacción de la empresa con el ambiente.

b. Nivel táctico. Es el segmento ubicado entre el nivel estratégico y operativo, está conformado por los mandos medios de la institución, quienes se encargan de determinar las actividades que se realizarán por parte del nivel operativo para consolidar las decisiones que son tomadas por el nivel estratégico. Asimismo, formulan los planes de acción gracias a los conocimientos técnicos que poseen respecto del negocio. Debido a su grado de responsabilidad y funciones, constituye un nexo entre el impacto interno de las decisiones planteadas por los altos mandos y supervisión de la ejecución por parte del nivel operativo.

c. Nivel operativo. Ubicado en el último segmento, los integrantes de este nivel están encargados de ejecutar las actividades operacionales y asistenciales, de manera eficiente, siguiendo los procesos establecidos por el mando medio para el desarrollo las actividades principales de la empresa, asegurando la utilización de los máximos recursos disponibles en la organización.

Cierto (2020), señala que los trabajadores que se ubican en puestos operativos demostrarían un mayor nivel de Engagement respecto a los puestos del nivel táctico; sin embargo, propone que este resultado dependería también de aspectos como el rubro de la empresa, los retos laborales, el diseño de las funciones, el grado de responsabilidad que conlleve el cargo, entre otros; ya que los puestos de mayor jerarquía suelen estar conformadas por funciones más atractivas y de mayor responsabilidad.

Los trabajadores que se encuentren ejerciendo cargos en niveles directivos, se mostrarán más estimulados, activos, con mayor capacidad de recursos, lo que podría aumentar su percepción de autonomía y el estado de Engagement laboral (Cierto, 2020).

Así también lo confirman, Salanova y Schaufeli (2004) para quienes, los trabajadores que se encuentren ocupando puestos en el nivel directivo, tendrían un mayor Engagement que los trabajadores de niveles operativos, esto porque las responsabilidades estratégicas, propician que se genere conductas distintivas de un estado de Engagement, como la autonomía e iniciativa.

Por su parte también, Aguilar y De Ávila (2018) consideran que si los trabajadores tienen acceso a una diversidad de actividades laborales, que corresponden a su nivel organizacional, tendrán más posibilidades de aumentar los índices de Engagement Laboral.

2.1.5.4. El Engagement Laboral y género. Ante el desafío que conlleva incluir la perspectiva de género en las estrategias organizacionales, Ospina-Cano et al. (2023) aseguran que el género es un tema relevante de estudio para una organización que busca desarrollar condiciones de bienestar y percepción de igualdad entre sus trabajadores; y de este modo, conllevar al incremento del Engagement laboral.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) señala que una de las acciones positivas para la mejora de la economía y productividad en las organizaciones, es enfocarse en generar estrategias para la igualdad de género, enfatizando que las empresas en donde las

mujeres ocupan puestos directivos presentan una rentabilidad mayor que las que son dirigidas solo por el género masculino.

A pesar del avance adquirido en los últimos años, todavía existe una sensación de desigualdad en la práctica, puesto que se visualizan diferencias salariales y la preferencia por el género masculino para ocupar puestos de trabajo estratégicos (OIT, 2016).

Lo descrito anteriormente puede mermar de forma significativa el sentimiento y percepción de igualdad de oportunidades para ambos géneros, lo que a su vez podría repercutir negativamente en el involucramiento, compromiso y dedicación de las personas que laboran en una organización.

Las investigaciones señalan distintas posiciones respecto al comportamiento de la variable según género, se tiene así que Salanova y Schaufeli (2004) confirman que existe una diferencia entre género con respecto al Engagement, en las que los hombres presentarían un mayor nivel, de lo cual se podría inferir que ellos se encontrarían más dedicados e involucrados con su trabajo. Y, esto se reforzaría aún más, con la predilección que todavía existe hacia el género masculino, para ocupar cargos directivos; lo que podría aumentar en ellos, el estado de Engagement para el cumplimiento de sus actividades laborales (Ocampo et al., 2015).

Ospina-Cano et al. (2023) aseguran que aún existen diferencias de género en el ámbito laboral al momento de acceder a oportunidades de crecimiento dentro de la misma, principalmente por creencias culturales y estereotipadas, ya que a los hombres se les relacionaría con un mayor vigor, rendimiento, y liderazgo.

En otra perspectiva, el sustancial progreso de la participación de las mujeres en el ámbito laboral constituye una herramienta favorable para el empoderamiento femenino y generar actitudes y comportamientos favorables que inciden en su bienestar (Palacios, 2020).

Otros autores como Ortiz y García (2023) coinciden con lo anteriormente citado, al sostener que, a consecuencia de ese empoderamiento, ellas han aprendido a enfrentar de mejor

manera las situaciones estresantes y por ello, obtendrían mejores puntuaciones de Engagement en comparación con los hombres.

No obstante, en algunas investigaciones como la realizada por Chiang et al. (2010) sostienen que los resultados del Engagement son independientes al género.

Aun cuando los hallazgos son variados, no se podría desligar esta variable en el estudio del Engagement en el trabajo. De hecho, mantener el foco en desarrollar acciones que promuevan la participación igualitaria permitirá ejecutar estratégicamente políticas que garanticen organizaciones saludables.

Finalmente, es válido sostener que al investigar sobre el Engagement no se debería dejar de lado a la variable género, como uno de los principales elementos, que al no ser manejado adecuadamente podría tener una repercusión negativa en el ambiente laboral. Así lo confirman Mena et al. (2019), al proponer que diseñar estrategias para construir una cultura de igualdad de oportunidades para ambos géneros influye positivamente en la calidad de vida, motivación, sentimiento de realización y desarrollo personal; lo que, en consecuencia, impactará en el Engagement aumentando la productividad y el rendimiento de los trabajadores.

2.1.6. Factores que influyen en el Engagement Laboral en los trabajadores

Esta variable de estudio puede estar influenciada tanto por factores internos, que son propios de la persona y, por tanto, inherentes a los trabajadores; como por los externos, que forman parte del ambiente organizacional (Bakker et al., 2007).

En esa misma línea, Bakker et al. (2011) refieren que estos factores, están relacionados a los recursos personales, que están conformados por elementos intrínsecos que permiten que el trabajador confíe en sus capacidades y entregue lo mejor de sí mismo para lograr lo que se propone; y los recursos laborales, que son los elementos del escenario laboral que facilitan el despliegue de los recursos personales, siendo considerados una fuerza estimulante para el desarrollo del trabajo.

Los recursos personales son características individuales que originan el estado de Engagement, como son la autoeficacia, iniciativa, resiliencia y la motivación (Bakker et al., 2011). Estas características conllevan a que los trabajadores se sientan autorrealizados y que dirijan acciones proactivas para el cumplimiento de su trabajo (Trevino, 2022).

Para Trevino (2022), la resiliencia y la satisfacción respecto a la actividad laboral, son recursos personales que surgen de la percepción de que se está realizando un trabajo significativo. En cuanto a la autoeficacia, esta ha sido posicionada como generadora principal del Engagement laboral, al repercutir positivamente en la disposición anticipada de una persona para lograr una acción que se cree en capacidad de alcanzar, cuya consecuencia se evidencia en comportamientos motivados por el vigor, dedicación y concentración al ejecutar el trabajo (Lisbona et al., 2018).

De otro lado, los recursos laborales como son la autonomía en el puesto, el liderazgo, la retroalimentación y el crecimiento profesional, son elementos que fortalecen la relación con el trabajo (Bakker et al., 2011).

Además, el sentir que el trabajo es significativo y que existe diversidad en las tareas que se realiza, son aspectos que influyen de manera satisfactoria en el Engagement, porque el trabajador las considerará estimulantes y placenteras (Schaufeli y Bakker, 2010).

Un trabajo considerado retador y con propósito, permitirá que el trabajador sostenga su atención y energía, para involucrarse física, y mentalmente en este, generando un impacto sustancial en su estado de Engagement (Jones, 2018).

El engagement en el trabajo también se propicia cuando existe un escenario de soporte social entre los compañeros y del superior inmediato, debido a que la confianza se aumenta y se ven las demandas desde otra perspectiva, manteniendo la autonomía en el desempeño y disminuyendo el estrés que puede haberse originado (Bakker et al., 2007; Schaufeli y Bakker, 2010).

La valoración y empoderamiento al equipo de trabajo por parte del jefe inmediato eleva positivamente el Engagement Laboral, siendo mayor aun cuando esta persona cuenta con las competencias necesarias para ejercer ese liderazgo, como su preparación y capacidad de gestión, lo que conlleva también a fortalecer la confianza del equipo (Zheng et al., 2020).

De acuerdo con Ramírez y Parra (2020), la relación con los jefes y la remuneración influyen en el Engagement y en la intención del trabajador de permanecer en su puesto de trabajo.

Storey (2020) propone que las oportunidades de desarrollo profesional generan desafíos en el trabajador para demostrar sus fortalezas y de esta manera, incrementa el estado de Engagement. Además de ello, ofrecer un ambiente de equilibrio entre la vida profesional y personal, contribuye a la retención y muestra que la organización se preocupa por brindar calidad de vida a sus miembros.

Arenas y Andrade (2013) sugieren que la capacitación es una herramienta que permite el desarrollo de las propias habilidades, lo cual aumenta la percepción de poseer más recursos para esforzarse y enfrentar las demandas del trabajo; y el reconocimiento, reafirma la sensación de orgullo y aumenta la dedicación por el trabajo. Por esta razón es fundamental que estos principales recursos laborales se fomenten en las organizaciones.

Vivanco et al. (2019), consideran imprescindible la presencia de factores internos como externos para facilitar el Engagement en el trabajador; puesto que, en la interacción de estos recursos, se evidencia que, si el trabajador posee los recursos físicos y psicológicos adecuados, en un escenario confiable que contribuye a su uso, entonces se motivará este estado tanto de forma personal como grupal.

2.1.7. Consecuencias del Engagement Laboral en los trabajadores

Salanova y Schaufeli (2004) sostienen que las consecuencias del Engagement Laboral son beneficiosas en el ámbito personal, interpersonal y organizacional; explicando que en el

primer ámbito, se presenta una mayor sensación de bienestar, predisposición activa para el aprendizaje y participación innovadora en retos laborales.

El Engagement impacta en los trabajadores ya que se desenvolverán mejor en su actividad, experimentarán menos enfermedades ocupacionales, y permanecerán un mayor tiempo en la organización (Schaufeli y Bakker, 2010).

Como resultado de encontrarse en un estado de Engagement, los trabajadores pueden dedicar más horas de las estipuladas al trabajo; sin embargo, lo realizan desde el disfrute y absorción en sus actividades, lo que es distinto a obsesionarse con el trabajo y descuidar su vida social fuera del trabajo ya que su estado es de bienestar y positivo (Bakker et al., 2007).

Por su parte, Castañeda y Flores (2021), señalan que este estado psicológico en la persona, produce una mayor eficiencia, un mejor afrontamiento a los desafíos y menos inasistencias o intenciones de irse de la empresa.

Storey (2020) indica que el Engagement genera emociones y creencias positivas, lo que propicia la productividad, el sentido de pertenencia hacia la organización, y el aumento de la eficacia en el trabajo.

A nivel interpersonal, se visualiza un mayor vínculo y comunicación entre los pares y con el jefe, estableciendo un mejor clima laboral, donde se favorece la confianza y satisfacción de necesidades (Salanova y Schaufeli, 2004).

Para Juárez et al. (2015), esta variable resulta beneficiosa para el relacionamiento entre pares y el funcionamiento de los equipos que conforman una organización. A su vez sostienen que éste predice un mejor clima laboral y por lo tanto, mayores niveles en el rendimiento.

Respecto al nivel organizacional, este estado psicológico desencadena efectos positivos para la empresa como ser considerada una organización saludable que se preocupa por la salud, bienestar y desarrollo de capacidades de sus trabajadores, sosteniendo una buena reputación y con ello atrayendo a mejores talentos. Además de ello, consigue la adaptabilidad a situaciones

externas porque se encuentra fortalecida interiormente, y muestra de ello es también la fidelización de sus clientes y proveedores (Salanova y Schaufeli, 2004).

Desde la perspectiva de Bakker et al. (2007), una organización saludable presenta bajos niveles de enfermedades ocupacionales, porque el Engagement se encarga de disminuir su aparición, mejorando la salud física y psicológica de los trabajadores.

Entre otros aspectos, Salanova (2008) propone que el impacto del Engagement en estas organizaciones favorece su rentabilidad, al disminuir los costos que podrían ocasionar las renuncias o absentismo de los trabajadores; siendo así que se presentan beneficios económicos y se incrementa su competitividad.

Según lo que menciona Juyumaya (2018), las organizaciones y personas se benefician reciprocamente del engagement, así los trabajadores manifiestan una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño en su trabajo; lo que genera crecimiento y rentabilidad a la empresa.

Al respecto, Trevino (2022) reafirma la repercusión positiva de esta variable, que surge de una corriente en la que se resalta las capacidades y fortalezas individuales de cada trabajador; de manera que, si se potencia este estado, se logrará que la vida laboral del trabajador sea más satisfactoria y el desempeño en el trabajo más eficiente.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

Desde el punto de vista metodológico, la investigación es de tipo descriptivo comparativo, puesto que se buscó identificar las diferencias del Engagement Laboral respecto a las variables de comparación, que para el presente estudio, son nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio (Sánchez et al., 2018).

El enfoque es cuantitativo y de diseño no experimental, puesto que la variable se estudia en su contexto natural para la posterior recolección de datos y análisis estadístico. Así también la investigación tiene un corte transversal dado que la recolección de los datos se realizó en un solo momento, es decir en un único tiempo, a diferencia de la investigación longitudinal que es sometido a varias evaluaciones a través del tiempo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

3.2. Ámbito temporal y espacial

La aplicación del instrumento se realizó en una empresa pública de Lima, durante los meses de julio a setiembre de 2023.

3.3. Variables

3.3.1. *Engagement Laboral*

- **Definición conceptual:** Es un estado psicológico positivo y satisfactorio, que se caracteriza por presentar vigor, dedicación y absorción en el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2003).
- **Definición operacional:** Es medida a través de las puntuaciones obtenidas de la aplicación del Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES 17).

Tabla 1*Operacionalización de la variable Engagement Laboral*

Dimensiones	Ítems	Escala de respuesta	Niveles y rangos	Nivel de medición	Instrumento de medición
		0: <i>Nunca</i>			
Vigor	1,4,8,12,15,17	1: <i>Casi nunca</i>	Muy bajo		
		2: <i>Algunas veces</i>	Bajo		
Dedicación	2,5,7,10,13	3: <i>Regularmente</i>	Promedio	Ordinal	Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES 17) de Schaufeli y Bakker (2001).
		4: <i>Bastantes veces</i>	Alto		
Absorción	3,6,9,11,14,16	5: <i>Casi Siempre</i>			
		6: <i>Siempre</i>	Muy alto		

3.3.2. Variables de comparación:

- **Nivel organizacional:** Estratégico, Táctico y Operativo
- **Grupo generacional:** Baby Boomer, Generación X, Generación Y o Millennials, Generación Z o Centennial.
- **Género:** masculino – femenino
- **Tiempo de servicio:** menos de 1 año; 1 a 3 años; 3 a 6 años y más de 6 años

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población investigada estuvo conformada por 430 trabajadores de una empresa pública de Lima dedicada a brindar servicios de calidad a la ciudadanía a nivel nacional.

3.4.2. Muestra

La muestra de estudio estuvo compuesta por 254 trabajadores de una empresa pública de Lima, el cual se seleccionó a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que se consideró como criterio de inclusión a los trabajadores que acepten participar de manera voluntaria en la investigación, y como criterio de exclusión, al personal que no tuvo disponibilidad de tiempo, así como también quienes no decidieron participar voluntariamente (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En la tabla 2, se describen los datos sociodemográficos de la muestra participante del estudio, donde se observa que el 63.4% pertenece al nivel organizacional táctico, el 44.9% corresponde a la Generación Y o Millennials, 144 (56.7%) representan al género masculino, y por último, 50.4 % tiene más de seis años trabajando en la entidad.

Tabla 2*Características sociodemográficas de la muestra*

VARIABLES	Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nivel organizacional	Operativo	69	27.2
	Táctico	161	63.4
	Estratégico	24	9.4
Grupo generacional	Baby Boomer	36	14.2
	Generación X	102	40.2
	Generación Y o Millennials	114	44.9
	Generación Z o Centennial	2	0.8
Género	Femenino	110	43.3
	Masculino	144	56.7
Tiempo de servicio	Menos de 1 año	35	13.8
	De 1 a 3 años	20	7.9
	De 3 a 6 años	71	28.0
	Más de 6 años en la entidad	128	50.4

3.5. Instrumento*Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale - UWES*

El instrumento que se aplicó fue el Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES), creado por Schaufeli y Bakker en el año 2001. Inicialmente el instrumento contenía 24 ítems, seleccionados a partir de algunos ítems pertenecientes al Inventario de Burnout de Maslach (MBI) escritos en forma positiva, para constituir dos de sus dimensiones que fueron vigor, con 9 ítems y dedicación, con 8 ítems, agregándose 7 ítems que conformaron la dimensión absorción para constituir los 24 reactivos originales. Después de realizar su primera

aplicación obtuvieron inconsistencia para 7 ítems, por lo que fueron eliminados, quedando 17 ítems.

Su versión en español se desarrolló en el año 2004, presentando tres factores que tienen la siguiente distribución de ítems: vigor (ítems 1, 4, 8, 12, 15, 17), dedicación (ítems 2, 5, 7, 10, 13) y absorción (ítems 3, 6, 9, 11, 14, 16). La calificación se puntúa a través del uso de una escala tipo likert de 0 a 6, donde 0= nunca, 1= casi nunca, 2= algunas veces, 3= regularmente, 4= bastantes veces, 5= casi siempre y 6= siempre.

La calificación se evalúa por la escala total y por cada dimensión, obteniéndose el puntaje de Engagement total a través de la suma de los puntajes obtenidos por cada dimensión entre tres; mientras que para obtener el de cada dimensión, se suma el puntaje de cada ítem y se divide el resultado entre el número de ítems de la dimensión respectiva, arrojando puntajes dentro del rango de 0 a 6 puntos, que pueden situarse en cinco categorías que son “Muy bajo”, “Bajo”, “Promedio”, “Alto” y “Muy alto”.

Schaufeli y Bakker (2004) informaron que la escala UWES - 17 presenta una alta confiabilidad, obteniendo un alfa de Cronbach de .93 en la escala global y de .82, .89 y .83 para las dimensiones de vigor, dedicación y absorción respectivamente. La validez del instrumento ha sido realizada en diversos países a nivel global como China, Finlandia, Grecia, Japón, Sudáfrica, España y Holanda, en las que, a través del análisis factorial confirmatorio, demostró ser aceptable. El instrumento también ha sido validado en Perú, mediante un estudio realizado en Lima; en el que se encontró que este cuenta con adecuadas propiedades psicométricas, manteniendo su estructura de tres factores (Flores et al., 2015).

Asimismo, en el contexto peruano, la adaptación del instrumento fue efectuada por Cárdenas (2016) en el cual señala que la Consistencia Interna, obtenida a través del Alpha de Cronbach, tiene una puntuación aceptable de .80 y posee validez por análisis factorial confirmatorio aceptable. Así como también, en el sector público se demuestra su validez y

confiabilidad a través de los estudios realizados por Altamirano et al. (2018), en donde señalan que el instrumento cuenta con una confiabilidad aceptable con valores de alfa de Cronbach para las dimensiones mayores a .70 y una validez por análisis factorial confirmatorio aceptable. Por su parte, Berrio y Zanabria en el 2022, confirmaron la confiabilidad del instrumento a través de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach, obteniendo una puntuación de 0.86 lo cual indica que es confiable.

Para el presente estudio, se realizó el análisis de confiabilidad y validez del instrumento, los cuales se presentan a continuación:

Fiabilidad

En la tabla 3, se estima la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach ($\alpha = ,847$) y el omega de Mcdonald ($\omega=,852$), de los que se interpreta que el instrumento es confiable y tiene una muy buena consistencia interna ($\alpha >0.70$).

Tabla 3

Análisis de confiabilidad del Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES 17)

Dimensión	N de elementos	Alfa de Cronbach	Omega
Vigor	6	0.840	0.842
Dedicación	5	0.817	0.827
Absorción	6	0.813	0.819
Total	17	0.847	0.852

Nota. Elaboración propia

Validez

En la tabla 4, se demuestra el análisis de validez ítem-test, donde la mayoría de los ítems obtienen correlaciones significativas ($r > 0,5$) lo cual confirma la validez de la escala, así también se demuestra que los ítems del instrumento cumplen su finalidad en la muestra evaluada ($p < .05$).

Tabla 4*Validez ítem- test del Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES 17)*

Ítems	<i>r</i>	<i>p</i>
1	.523	< .001
2	.616	< .001
3	.458	< .001
4	.583	< .001
5	.673	< .001
6	.332	< .001
7	.594	< .001
8	.667	< .001
9	.468	< .001
10	.572	< .001
11	.475	< .001
12	.612	< .001
13	.747	< .001
14	.432	< .001
15	.482	< .001
16	.407	< .001
17	.510	< .001

Nota. Elaboración propia

3.6. Procedimientos

La presente investigación inició con la revisión de la literatura científica sobre la variable de estudio y las propiedades psicométricas del instrumento de medición con el objetivo de considerar la factibilidad del estudio. Seguidamente, se solicitó la autorización a la gerencia general para la aplicación del instrumento. Previo a la evaluación, se brindó información sobre los objetivos de la investigación a los trabajadores; seguido de ello, se procedió a solicitar su consentimiento verbal para participar en la investigación. Al momento de aplicar el instrumento, se leyó las instrucciones y se explicó la forma de cómo deben responder a cada alternativa de respuesta a quienes aceptaron ser parte de la evaluación. Posterior a la aplicación del cuestionario, se construyó una base en Excel y los programas estadísticos Jamovi versión

2.3.28 en español y el programa SPSS versión 29 donde se efectuaron los análisis estadísticos correspondientes. Por último, se interpretaron los resultados y se elaboraron la discusión, conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3.7. Análisis de datos

Para el análisis de los datos se emplearon las técnicas estadísticas a través del software estadístico Jamovi versión 2.3.28 en español y el programa SPSS versión 29. Se verificó la confiabilidad y validez del instrumento a través del alfa de Cronbach y de la correlación ítem – test respectivamente. Además, se halló los estadísticos descriptivos para la variable y sus dimensiones según porcentajes y frecuencia. Seguido de ello, se estimó los resultados comparativos de la variable y sus dimensiones según nivel organizacional, grupo generacional, género, tiempo de servicio; a fin de cumplir con los objetivos de la investigación. Finalmente, se analizó la distribución de la normalidad por medio de la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) y se utilizaron estadísticos no paramétricos con la finalidad de realizar la contrastación de las hipótesis formuladas en el presente estudio.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo del Engagement Laboral

En la tabla 5, se muestra que, un 71.7% de trabajadores de una empresa pública de Lima, tienen un nivel alto de Engagement Laboral, mientras que un 28% de ellos, presenta un nivel promedio y un 0.4% un nivel muy alto.

Tabla 5

Nivel de Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima

Variable	Nivel	f	%
Engagement laboral	Muy bajo	0	0
	Bajo	0	0
	Promedio	71	28.0
	Alto	182	71.7
	Muy alto	1	0.4

Nota: f=frecuencia; %=porcentaje

4.1.1. Nivel de Engagement laboral y sus dimensiones según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio

En la tabla 6, se aprecia la comparación del nivel de Engagement Laboral según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Respecto al nivel organizacional, se obtiene que el 52% de la muestra perteneciente al nivel táctico presenta un alto grado de Engagement Laboral; seguido del 16.1% del nivel operativo, quienes tienen un grado promedio. Concerniente al grupo generacional, el 38.2% de la Generación Millennials y un 28.7% de la Generación X poseen un nivel alto de Engagement Laboral. Referente al género, ambos grupos presentan un nivel alto de Engagement Laboral; sin embargo, se presenta una diferencia de 41.7% del género masculino frente al 29.9% del femenino. Respecto al tiempo de servicio, un 24% y 30.3% de los trabajadores que tienen de tres a seis años y más de seis años en la entidad respectivamente, demostraron un nivel alto de Engagement Laboral.

Tabla 6

Comparación del nivel de Engagement Laboral según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio

Variable	Valores	Engagement Laboral					
		Promedio		Alto		Muy alto	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Nivel organizacional	Operativo	41	16.1	27	10.6	1	0.4
	Táctico	29	11.4	132	52.0	0	0.0
	Estratégico	1	0.4	23	9.1	0	0.0
Grupo generacional	Baby Boomer	25	9.8	11	4.3	0	0.0
	Generación X	28	11.0	73	28.7	1	0.4
	Millennials	17	6.7	97	38.2	0	0.0
	Centennial	1	0.4	1	0.4	0	0.0
Género	Femenino	34	13.4	76	29.9	0	0.0
	Masculino	37	14.6	106	41.7	1	0.4
Tiempo de servicio	Menos de 1 año	8	3.1	27	10.6	0	0.0
	De 1 a 3 años	3	1.2	17	6.7	0	0.0
	De 3 a 6 años	9	3.5	61	24.0	1	0.4
	Más de 6 años	51	20.1	77	30.3	0	0.0

Nota: f=frecuencia; %=porcentaje

En la tabla 7, se muestra el nivel de vigor según las variables de comparación nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Respecto al nivel organizacional, se observa que el 39% y 21.3% de los trabajadores pertenecientes al nivel táctico presenta un alto grado y promedio de vigor respectivamente. Concerniente al grupo generacional, el 33.1% de la Generación Millennials, y el 22.8% de la Generación X poseen un nivel alto de vigor; contrario al 1.2% de la Generación Baby Boomer que obtuvo un nivel bajo de vigor. Referente al género, ambos grupos presentan un nivel alto de vigor; sin embargo, se evidencia una diferencia en el 34.6% del género masculino frente al 22.8% del femenino.

Respecto al tiempo de servicio, un 26.8% y 21.7% de los trabajadores que tienen más de seis años en la entidad tienen entre un nivel promedio y alto de vigor respectivamente.

Tabla 7

Nivel de vigor según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio

Variable	Valores	Dimensión Vigor							
		Bajo		Promedio		Alto		Muy alto	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Nivel organizacional	Operativo	0	0.0	40	15.7	25	9.8	4	1.6
	Táctico	3	1.2	54	21.3	99	39.0	5	2.0
	Estratégico	0	0.0	2	0.8	22	8.7	0	0.0
Grupo generacional	Baby Boomer	3	1.2	31	12.2	2	0.8	0	0.0
	Generación X	0	0.0	42	16.5	58	22.8	2	0.8
	Millennials	0	0.0	23	9.1	84	33.1	7	2.8
	Centennial	0	0.0	0	0.0	2	0.8	0	0.0
Género	Femenino	0	0.0	52	20.5	58	22.8	0	0.0
	Masculino	3	1.2	44	17.3	88	34.6	9	3.5
Tiempo de servicio	Menos de 1 año	0	0.0	8	3.1	27	10.6	0	0.0
	De 1 a 3 años	0	0.0	5	2.0	13	5.1	2	0.8
	De 3 a 6 años	0	0.0	15	5.9	51	20.1	5	2.0
	Más de 6 años	3	1.2	68	26.8	55	21.7	2	0.8

Nota: f=frecuencia; %=porcentaje

En la tabla 8, se observa el nivel dedicación según las variables de comparación nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Respecto al nivel organizacional, el 43.7% de la muestra perteneciente al nivel táctico presenta un alto grado de dedicación; seguido del 18.9% del nivel operativo, quienes tienen un grado promedio. Concerniente al grupo generacional, el 30.3% de la Generación Millennials y un 24.4% de la Generación X poseen un nivel alto, mientras que la Generación Baby Boomer y Centennial presentan un nivel promedio (10.2% y 0.8% respectivamente). Referente al género, ambos grupos presentan un nivel alto de dedicación; sin embargo, se evidencia una diferencia en el

34.6% del género masculino frente al 24% del femenino. Respecto al tiempo de servicio, el 23.2% de trabajadores que tienen de tres a seis años en la entidad poseen un nivel alto de dedicación, mientras que un 22% y 22.8% de los trabajadores que tienen más de seis años presentan un nivel promedio y alto de dedicación respectivamente.

Tabla 8

Nivel de dedicación según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio

		Dimensión Dedicación					
		Promedio		Alto		Muy alto	
Variable	Valores	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Nivel organizacional	Operativo	48	18.9	20	7.9	1	0.4
	Táctico	34	13.4	111	43.7	16	6.3
	Estratégico	0	0.0	18	7.1	6	2.4
Grupo generacional	Baby Boomer	26	10.2	10	3.9	0	0.0
	Generación X	31	12.2	62	24.4	9	3.5
	Millennials	23	9.1	77	30.3	14	5.5
	Centennial	2	0.8	0	0.0	0	0.0
Género	Femenino	47	18.5	61	24.0	2	0.8
	Masculino	35	13.8	88	34.6	21	8.3
Tiempo de servicio	Menos de 1 año	14	5.5	18	7.1	3	1.2
	De 1 a 3 años	4	1.6	14	5.5	2	0.8
	De 3 a 6 años	8	3.1	59	23.2	4	1.6
	Más de 6 años	56	22.0	58	22.8	14	5.5

Nota: f=frecuencia; %=porcentaje

En la tabla 9, se visualiza el nivel de absorción según las variables de comparación nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Respecto al nivel organizacional, el 42.9% y 18.1% de los trabajadores pertenecientes al nivel táctico presenta un alto grado y promedio de absorción respectivamente. Concerniente al grupo generacional, el 26.4% de la Generación Millennials y un 24.4% de la Generación X obtienen un nivel alto. Referente al género, ambos grupos presentan un nivel alto de absorción; sin embargo, se

evidencia una diferencia en el 30.7% del género femenino frente al 28.3% del masculino. Respecto al tiempo de servicio, un 29.1% y 20.5% de los trabajadores que tienen más de seis años en la entidad obtuvieron un nivel alto y promedio de absorción respectivamente.

Tabla 9

Nivel de absorción según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio

		Dimensión Absorción					
		Promedio		Alto		Muy alto	
Variable	Valores	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Nivel organizacional	Operativo	45	17.7	23	9.1	1	0.4
	Táctico	46	18.1	109	42.9	6	2.4
	Estratégico	6	2.4	18	7.1	0	0.0
Grupo generacional	Baby Boomer	15	5.9	21	8.3	0	0.0
	Generación X	33	13.0	62	24.4	7	2.8
	Millennials	47	18.5	67	26.4	0	0.0
	Centennial	2	0.8	0	0.0	0	0.0
Género	Femenino	32	12.6	78	30.7	0	0.0
	Masculino	65	25.6	72	28.3	7	2.8
Tiempo de servicio	Menos de 1 año	16	6.3	19	7.5	0	0.0
	De 1 a 3 años	9	3.5	11	4.3	0	0.0
	De 3 a 6 años	20	7.9	46	18.1	5	2.0
	Más de 6 años	52	20.5	74	29.1	2	0.8

Nota: f=frecuencia; %=porcentaje

4.2. Análisis exploratorio de la variable de estudio

En la tabla 10, se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogórov-Smirnov (K-S), donde se muestra que en el puntaje general de Engagement Laboral y en las dimensiones, el nivel de significancia es menor a .05 ($p < .05$), lo que indica que no presentan una distribución normal. Por lo tanto, para el análisis de las diferencias

significativas entre grupos, se utilizarán estadísticos no paramétricos, como son la prueba U de Mann Whitney y Kruskal Wallis.

Tabla 10

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio

Variable	Dimensiones	K-S	<i>p</i>
Engagement Laboral	Vigor	0.132	0.000
	Dedicación	0.131	0.000
	Absorción	0.137	0.000
	Total	0.112	0.000

Nota: p=significancia

4.3. Contrastación de hipótesis

Se observa en la tabla 11, que a través del análisis estadístico realizado con la prueba U de Mann Whitney, existen diferencias significativas en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción en hombres y mujeres ($p < 0.05$). Por otro lado, se demuestra que no existen diferencias significativas en el puntaje general de Engagement Laboral según el género $p = .133$ ($p > 0.05$).

Tabla 11

Prueba de U de Mann-Whitney en Engagement Laboral según género

	U de Mann-Whitney	<i>p</i>
Engagement Laboral	7047	0.133
Vigor	6206	0.003
Dedicación	5706	< .001
Absorción	6059	0.001

Nota: p=significancia

En la tabla 12, se observa que el análisis de la prueba Kruskal Wallis, muestra que existen diferencias significativas en el vigor, absorción y el puntaje general de Engagement Laboral según tiempo de servicio, nivel organizacional y grupo generacional ($p < .05$). Mientras

que, para la dimensión dedicación existen diferencias significativas según el nivel organizacional y grupo generacional; no siendo así según el tiempo de servicio ($p > .05$).

Tabla 12

Prueba de Kruskal Wallis en Engagement Laboral según tiempo de servicio, nivel organizacional y grupo generacional

	Nivel organizacional			grupo generacional			tiempo de servicio		
	χ^2	gl	p	χ^2	gl	p	χ^2	gl	p
Engagement Laboral	47.3	2	<.001	43.2	3	<.001	19.07	3	<.001
Vigor	18.8	2	<.001	78.7	3	<.001	35.06	3	<.001
Dedicación	32	2	<.001	11.2	3	0.011	7.67	3	0.053
Absorción	51.6	2	<.001	38.4	3	<.001	9.15	3	0.027

Nota: p =significancia; gl= grados de libertad

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la presente investigación se propuso comparar el nivel de Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023 según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Para algunos autores como Herrera y Álvarez (2019), es relevante considerar estas variables comparativas en el estudio del Engagement Laboral puesto que representan características personales y laborales que tendrían implicancia en el comportamiento de la variable sobre la muestra de investigación.

De la hipótesis general planteada, se encontró que no existen diferencias significativas en el Engagement Laboral según género ($p > .05$); por otro lado, se halló que sí existen diferencias significativas según tiempo de servicio, nivel organizacional y grupo generacional ($p < .05$). Lo obtenido en cuanto a la variable de comparación género, coincide con los resultados de Calizaya et al. (2020) y Altamirano et al. (2018), en cuyas investigaciones realizadas en empresas públicas peruanas, no se encontraron diferencias significativas según género. Sin embargo, estos hallazgos, se contrastan con los obtenidos por Ortiz y García (2023) en su estudio realizado en empresas públicas y privadas de México, donde encontraron que sí existieron diferencias significativas según género, no siendo así respecto a edad, nivel organizacional y tiempo de servicio; esto último podría deberse a que la muestra evaluada por los autores mencionados pertenecía tanto a empresas públicas como privadas.

Respecto al objetivo general, se encontró que en el 52% de la muestra perteneciente al nivel organizacional táctico y en el 9.1% del nivel estratégico se presenta un alto grado de Engagement Laboral; mientras que el 16.1% del nivel operativo se evidencia un grado promedio. Posiblemente, este resultado podría explicarse a que a medida en que se va descendiendo en el nivel organizacional, disminuirían los desafíos y retos en las funciones; lo cual, a su vez, mermaría el nivel de conexión, entusiasmo y dedicación con el trabajo; es decir, el Engagement Laboral en los trabajadores (Cierto, 2020).

Los resultados antes mencionados son similares a los obtenidos por Altamirano et al. (2018) quienes, en su estudio realizado en una muestra de trabajadores de una empresa pública peruana, obtuvieron un nivel alto en los niveles organizacionales de su muestra evaluada, presentando una puntuación ligeramente mayor en el nivel estratégico en contraste con los demás niveles evaluados. Asimismo, los hallazgos del presente estudio son semejantes con la investigación de Calizaya et al. (2020) quienes encontraron que el nivel organizacional estratégico presentó una mayor puntuación respecto al nivel operativo, sustentando el hecho en que los trabajadores pertenecientes al nivel estratégico tienen una mayor autonomía y capacidad de decisión al encargarse de planear las estrategias y objetivos institucionales, lo cual contribuye al sentimiento positivo de Engagement. En esa línea, es comprensible que el personal del nivel operativo pueda experimentar menor autonomía, valoración y reconocimiento en su labor, elementos que influirían negativamente en el Engagement Laboral (Calizaya et al., 2020).

Referente al grupo generacional, se halló que el 38.2% de la Generación Millennials y el 28.7% de la Generación X poseen un nivel alto de Engagement Laboral, mientras que el 9.8% de la Generación Baby Boomer presenta un nivel promedio. Parte de los resultados, coinciden con lo expuesto por Berrio y Zanabria (2022), quienes, en su investigación realizada en una empresa pública nacional, encontraron que la Generación X presentó en un 100% de su muestra, un nivel alto de Engagement Laboral; para los citados autores, los trabajadores de este rango de edades experimentarían una mayor energía, dedicación e involucramiento en su trabajo. Y es que, como indica Chirinos en el año 2009, la Generación X suele mantener el compromiso y responsabilidad con la empresa por lo que permanece más tiempo en ella y organiza su vida alrededor del trabajo. Por su parte, Begazo y Fernández (2015) señalan que la Generación Millennials alcanzaría un mayor nivel de Engagement en un ambiente que propicie en corto plazo su desarrollo personal y profesional; en ese sentido, es importante mencionar

que, en la presente muestra de investigación, la Generación Millennials actualmente se encuentra ocupando cargos de jefatura y/o gerencias. Por otro lado, el nivel promedio de Engagement Laboral presentado en la Generación Baby Boomer podría justificarse en lo indicado por Herrera y Álvarez (2019) quienes sostienen que, en ocasiones para los trabajadores de esta generación, las tareas pueden volverse rutinarias y sin mucha exigencia, conllevándolos a mantener un nivel medio de Engagement Laboral que les permitiría mantenerse en su trabajo con miras a la pronta jubilación.

Respecto al género, se halló que ambos grupos presentaron un nivel alto de Engagement Laboral; sin embargo, se presenta una diferencia en el porcentaje, siendo 41.7% en el género masculino frente al 29.9% del femenino. Este hallazgo fue similar al de Herrera y Álvarez (2019) quienes, en su estudio realizado en una empresa pública en Ecuador, encontraron que el género masculino obtuvo un mayor porcentaje de Engagement Laboral respecto al género femenino; los citados autores sostienen que estas diferencias en los porcentajes podrían deberse a la mayor presencia de participantes varones, como sucedió en el presente estudio, lo que podría representar un mayor sesgo hacia el género masculino.

Concerniente al tiempo de servicio, la muestra alcanzó un nivel alto de Engagement Laboral; sin embargo, predominó un mayor porcentaje en aquellos trabajadores que tienen más de seis años (30.3%) en la empresa. Este resultado podría explicarse con lo señalado por Herrera y Álvarez (2019) al indicar que los trabajadores que tienen más de cinco años en una entidad, presentan un mayor nivel de Engagement Laboral; es así que, a partir de lo obtenido, se infiere que una mayor experiencia laboral y conocimiento de la tarea, incrementaría la sensación de un mayor uso de recursos favorables adquiridos, desarrollando así el estado de Engagement con el trabajo, a diferencia de quienes tienen un periodo reciente de ingreso y se encuentran en proceso de adaptación. Así también Calizaya et al. (2020) refieren que la

estabilidad y los beneficios que adquieren los trabajadores con más años de experiencia genera en ellos un mayor nivel de Engagement Laboral.

Acerca del primer objetivo específico que busca identificar el nivel de Engagement Laboral, se halló que en el 71.7% de los trabajadores encuestados predominó un nivel alto. Este hallazgo coincide con el estudio nacional efectuado por Charry y Solorzano (2021), en donde el 64.7% de su muestra alcanzó un nivel alto de Engagement Laboral, así como en la investigación nacional de Guerrero (2020), donde encontró que un 81% de los encuestados presentaron un nivel alto de Engagement Laboral. Asimismo, en el estudio de Altamirano et al. (2018) quienes encontraron un nivel alto de Engagement Laboral en cerca del 90% de su muestra de estudio. Un nivel alto de Engagement Laboral, confirmaría que los trabajadores conviven en un ambiente que favorece la presencia de factores organizacionales que impulsan este estado psicológico, en el que se reducen las demandas y se hace uso de una mayor cantidad de recursos disponibles para alcanzar el cumplimiento de los objetivos manifestando un mayor Engagement y menor intención de renuncia (Berrio y Zanabria, 2022).

Herrera y Álvarez (2019) advierten que, en las instituciones del estado, los niveles de Engagement Laboral podrían verse afectados debido a la inestabilidad originada por los constantes cambios de gestión. Por ello, contar con trabajadores que presentan un alto nivel de Engagement Laboral en las empresas que pertenecen al sector público es un desafío que facilita la generación de valor público y contribuiría a la mejora de los servicios brindados a la ciudadanía, dada la implicancia y grado de disfrute que presenta el trabajador al realizar sus labores (Altamirano et al., 2018).

Respecto a la hipótesis específica 1, donde se plantea que existen diferencias significativas en la dimensión vigor de acuerdo con las variables de comparación: nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Esta se acepta, al demostrarse que existen diferencias significativas respecto a las variables antes mencionadas ($p < .05$).

En referencia al segundo objetivo específico, el nivel de vigor según nivel organizacional muestra que para los niveles estratégico y táctico se presenta un alto grado de vigor; mientras que, en el nivel operativo, se presenta un grado promedio; estos hallazgos coinciden con los presentados por Altamirano et al. (2018) quienes, en el nivel estratégico y táctico de la muestra estudiada, obtuvieron un nivel alto de vigor. Así también, en el estudio de Granados (2015), donde el nivel táctico de la muestra evaluada en una empresa pública de Colombia alcanzó un nivel alto de vigor respecto a las otras dimensiones. Se podría deducir que los participantes del segmento táctico y estratégico, en su gran mayoría están llenos de energía, entusiasmo y resistencia al realizar su actividad laboral.

Respecto al grupo generacional, se halló que la Generación Millennials, Generación X y Centennial obtienen niveles altos de vigor; en tanto que la Generación Baby Boomer presenta un nivel promedio de vigor. Esto concuerda con lo hallado por Gómez-Romero et al. (2023) quienes, en su investigación realizada en una empresa pública de México, hallaron que el vigor es mayor en las generaciones más jóvenes y que esta iría disminuyendo a medida que aumenta la edad.

Concerniente al género, se encontró que ambos grupos presentan un nivel alto de vigor, con un porcentaje mayor en el género masculino (34.6%) respecto al género femenino (22.8%). De forma similar, se presentan los resultados obtenidos en el ámbito nacional por Berrio y Zanabria (2022) que, en su muestra de estudio presentan un nivel alto de vigor; sin embargo, los varones destacan ligeramente con un mayor porcentaje de 79% frente a un 77% de las mujeres. Así también, Gómez-Romero et al. (2023) respaldan estos hallazgos, al señalar en su investigación que el nivel de vigor es alto, resultando ser mayor en el género masculino. Los citados autores han considerado que estos resultados podrían estar influenciados por las características de las tareas asignadas a los trabajadores del género masculino, que favorecen

las creencias de fuerza y virilidad que se asocian al desarrollo de la propia actividad con el género.

Según el tiempo de servicio, se refleja que el nivel de vigor es alto en los trabajadores que tienen menos de un año, de uno a tres años y de tres a seis años; no siendo así en quienes tienen más de seis años, que presentan un nivel promedio. Los trabajadores con menor tiempo de antigüedad suelen sentirse más entusiastas, enérgicos y motivados por las tareas novedosas que tienen que desarrollar (Ortiz y García, 2023). Se podría considerar que el vigor, asociado a fuerza y energía, parecería verse mermado al pasar los años realizando una misma actividad.

En referencia a la hipótesis específica 2, donde se plantea que existen diferencias significativas en la dimensión de dedicación de Engagement Laboral según las variables de comparación: nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Se obtiene que existen diferencias significativas según el nivel organizacional, grupo generacional y género ($p < .05$), lo cual coincide con los hallazgos de Schaufeli y Bakker (2003), quienes indican que existen diferencias significativas en el nivel de dedicación según el género y edad. Sin embargo, no se presentaron diferencias significativas según el tiempo de servicio ($p > .05$), de esta manera, se acepta parcialmente la segunda hipótesis específica.

En lo que respecta al tercer objetivo específico, el nivel de dedicación según nivel organizacional encontró que los niveles estratégico y táctico obtuvieron un alto grado de dedicación, en cambio el nivel operativo presentó un grado promedio de dedicación. Este resultado coincide con la investigación realizada por Altamirano et al. (2018) quienes hallaron un alto grado de dedicación principalmente en los niveles organizacionales estratégico y táctico. Por su parte, Granados (2015) obtuvo un nivel alto de dedicación en su muestra perteneciente al grupo táctico. Según la teoría, las actitudes provenientes de las asignaciones propias de pertenecer a estos niveles superiores, como el grado de supervisión y delegación

influirían en una alta identificación con el trabajo percibiéndolo como significativo, inspirador y desafiante, lo que aumentaría la dedicación del trabajador (Contreras, 2015).

Respecto al grupo generacional, los Millennials y la Generación X obtienen un nivel alto de dedicación, a diferencia de la Generación Centennial quienes presentan un nivel promedio. Estos resultados se asemejan a lo señalado por Gómez-Romero et al. (2023), quienes indican que la Generación X presenta una mayor dedicación. Además, los hallazgos son consistentes a totalidad con lo presentado por Berrio y Zanabria (2022), quienes encontraron que el 100% de su muestra de Generación X y Millennials presentaron un nivel alto de dedicación. Posiblemente, el resultado de la Generación Centennial se deba a que esta requiere de una mayor diversidad e innovaciones en su trabajo que motiven su aprendizaje y aumenten su dedicación, lo que en las entidades públicas difícilmente se presenta al tener procedimientos antiguos ya establecidos (Mori et al., 2021).

En cuanto al género, los resultados muestran que los dos grupos estudiados presentan un nivel alto de dedicación, siendo mayor el porcentaje en el género masculino (34.6%) frente al género femenino (24%). Es probable que este hallazgo se deba a que los hombres experimenten una mayor significancia y desafío en sus actividades (Schaufeli y Bakker, 2003). Por otro lado, este resultado es contrario a lo obtenido por Berrio y Zanabria (2022) quienes hallaron que las mujeres presentan un mayor porcentaje en la dimensión de dedicación (83%). La divergencia podría estar relacionada a las características de la muestra del estudio citado, en el que participaron un mayor número de personas del género femenino.

Según el tiempo de servicio, el nivel de dedicación es alto en los grupos establecidos, siendo mayor en los que tienen de tres a seis años de servicio. Esto podría explicarse en lo expresado por Katz (1980) quien, al estudiar el comportamiento laboral de los trabajadores, identificó que, en los primeros años de experiencia, el trabajador buscaría definir y adecuarse a las normas, creencias y relaciones del grupo; es decir enfocarse en aprender. Pasada esta

etapa, que serían de los tres a seis años, se presentaría un mayor despliegue de dedicación, la cual se enfoca propiamente en las actividades encomendadas y buscar espacios de inspiración laboral, para participar y crecer de manera muy significativa. En los últimos años, puede ocurrir que a medida que va aumentando los años de experiencia del trabajador en un puesto, posiblemente surjan sentimientos de aburrimiento, menor motivación, monotonía, lo que disminuiría su dedicación (De Sivatte et al., 2018).

En referencia a la hipótesis específica 3, donde se plantea que existen diferencias significativas en la dimensión de absorción del Engagement Laboral según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. En los resultados del presente estudio se encontró que existen diferencias significativas respecto a las variables de comparación ($p < .05$), aceptándose así la tercera hipótesis. Schaufeli y Bakker (2003) revelan cierta similitud al sostener que existen diferencias significativas en absorción según el género.

Acerca del cuarto objetivo específico, el nivel de absorción según nivel organizacional encontró un alto grado de absorción en los trabajadores de los niveles estratégico y táctico, en tanto que el nivel operativo alcanzó un nivel promedio. Este resultado coincide con lo encontrado por Altamirano et al. (2018) para quienes la absorción en el nivel estratégico y táctico es alta. Estos hallazgos son consistentes también con la investigación de Granados (2015), quien encontró un alto grado de absorción en el nivel táctico. Los resultados podrían deberse a que en dichos niveles organizacionales principalmente se encargan de formular los planes de acción y determinar las actividades a ejecutar por el mando operativo, por lo que requerirían de gran atención y concentración para lograr sus objetivos (Chiavenato, 2000).

Respecto al grupo generacional, los Millennials, Generación X y Baby Boomer obtuvieron un nivel alto de absorción, a diferencia de la Generación Centennial quienes alcanzaron un nivel promedio. Estos resultados se asemejan en alguna medida a lo señalado por Gómez-Romero et al. (2023), quienes indican que en la Generación Baby boomer y

Generación X, se presenta una mayor absorción. El hecho de que la Generación X presente un mayor nivel de absorción podría confirmar lo señalado por Guevara y Fernández (2015), quienes concluyeron que a medida que uno posee mayor edad, se adquiere una mayor capacidad de concentración en sus actividades, debido al expertiz adquirido y autoeficacia lograda. Por otro lado, los trabajadores de la Generación Centennial suelen estar acostumbrados a la exposición de diferentes estímulos y al dinamismo en sus actividades, lo que dificultaría para ellos tener un mayor grado de atención prolongada (Mori et al., 2021).

En cuanto al género, se obtiene que ambos grupos presentan un nivel alto de absorción, siendo mayor porcentaje en el género femenino (30.7%) frente al masculino (28.3%). Lo cual se opone a lo indicado por Gómez-Romero et al. (2023), para quienes la absorción es mayor en el género masculino; sin embargo, coincide con lo presentado por Berrio y Zanabria (2022), quienes obtienen un nivel alto de absorción en ambos géneros siendo mayor en las mujeres (88%). Estos resultados indican que el género femenino tendría una mayor capacidad de inmersión y concentración en sus actividades (Álvarez, 2023).

Según el tiempo de servicio, el nivel de absorción es alto, siendo mayor en los trabajadores que tienen más de seis años de servicio. Desde la perspectiva de De Sivatte et al. (2018) se propone que los trabajadores con mayor antigüedad poseen más conocimientos, competencias y habilidades relacionados con el trabajo; en ese contexto, el tener más de seis años en la empresa, aumentaría el grado de concentración al tener una mayor competencia para seleccionar e interpretar la información para resolver problemas y generar nuevas estrategias (Katz, 1980).

Actualmente, las empresas globales se enfrentan al reto de elevar los niveles de Engagement de sus trabajadores, incrementar la productividad y disminuir las altas tasas de rotación de personal, porque se han convencido de que el capital humano es el principal factor

que genera el buen funcionamiento de una organización; por tanto, promover el Engagement en ellos, permitirá que se desempeñen de la mejor manera posible (Carranza, 2023).

Las estadísticas demuestran que un mayor nivel de Engagement en los trabajadores de una organización indica que esta variable está siendo gestionada eficazmente para el cumplimiento de sus metas; incrementando la productividad, satisfacción y ganancias, y reduciéndose de manera considerable, las intenciones de retirarse voluntariamente y de ocasionar faltas a la empresa (Officevibe, 2022).

VI. CONCLUSIONES

1. Se halló que no existen diferencias significativas en el Engagement Laboral según género, pero sí se encontraron diferencias significativas según tiempo de servicio, nivel organizacional y grupo generacional en trabajadores de una empresa pública de Lima. Por tanto, se acepta parcialmente la hipótesis general planteada.
2. El Engagement Laboral presenta un nivel alto en 71.7 % de trabajadores encuestados, un nivel promedio en un 28% de ellos, y un nivel muy alto en solo un 0.4% de los participantes; ninguno de los encuestados presenta nivel bajo o muy bajo de Engagement Laboral.
3. Existen diferencias significativas en la dimensión vigor según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Por tanto, se acepta la primera hipótesis específica planteada.
4. Se halló que existen diferencias significativas en la dimensión dedicación según el nivel organizacional, grupo generacional y género; sin embargo, no se encontraron diferencias significativas según el tiempo de servicio. Por tanto, se acepta parcialmente la segunda hipótesis específica planteada.
5. Existen diferencias significativas en la dimensión absorción según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Por tanto, se acepta la tercera hipótesis específica planteada.

VII. RECOMENDACIONES

1. Realizar investigaciones nacionales de la variable de estudio con otras variables de comparación como grado de educación, horas de trabajo, remuneración; con el fin de enriquecer la información disponible.
2. Efectuar estudios posteriores de tipo longitudinal respecto a la variable, con el propósito de identificar si existe alguna variación del nivel de Engagement Laboral en el tiempo, específicamente en los trabajadores Millennials y Centennial.
3. Contrastar los resultados de la presente investigación en empresas públicas que tengan una muestra más representativa de la Generación Centennial, quienes se encuentran insertándose actualmente en el mercado laboral, con la finalidad de generalizar los resultados de la investigación.
4. Insertar prácticas de gestión de recursos humanos relacionadas a incrementar el nivel de Engagement Laboral, considerando aspectos como políticas de género, diversidad generacional, desarrollo profesional teniendo en cuenta los niveles organizacionales y el tiempo de servicio; puesto que se ha demostrado que los citados temas tienen relevancia en el comportamiento de la variable; de este modo se mejorará el involucramiento, la calidad de vida en el trabajo y el bienestar conjunto de cada uno de los integrantes de la organización.

VIII. REFERENCIAS

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.
<https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/83226>
- Aguilar, M. y De Ávila, H. (2018). *Inteligencia Emocional y Engagement (Involucramiento) en el trabajo en servidores públicos con mandos medios*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional UNAM.
<http://132.248.9.195/ptd2018/octubre/0780906/Index.html>
- Altamirano, V., Bajonero, C. y Silva, C. (2018). *Estrategias para la Gestión del Engagement en los servidores de una entidad pública peruana*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico.
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2123#:~:text=El%20presente%20trabajo%20tiene%20como%20objetivo%20principal%20proponer,a%20los%20ciudadanos%20por%20parte%20de%20la%20entidad.>
- Álvarez, Ú. (28 de febrero de 2023). Hacía más equidad de género en la gestión del Talento. *Gestión*. <https://gestion.pe/opinion/ursula-alvarezhacia-mas-equidad-de-genero-en-la-gestion-del-talento-noticia/?outputType=amp>
- Arenas, F. y Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y Compromiso (Engagement) con el Trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43-56.
<http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v16n1/v16n1a05.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (08 de marzo de 2023). *Día Internacional de la Mujer: El 59% de los puestos directivos en regiones lo ocupan mujeres*.

<https://www.gob.pe/institucion/servir/noticias/721724-dia-internacional-de-la-mujer-el-59-de-los-puestos-directivos-en-regiones-lo-ocupan-mujeres>

Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115.
<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/tr2013a16>

Bakker, A., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142.
https://posgradosfae.udp.cl/cms/wpcontent/uploads/2020/05/articles_arnold_bakker_262.pdf

Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. <https://www.semanticscholar.org/paper/Job-Resources-Boost-Work-Engagement%2C-Particularly-Bakker-Hakanen/f063d23d23ac325a0bc3979f037a197948fa04f3>

Bakker, A. y Oerlemans, W. (2011). Subjective Well-being. En K. Cameron y G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 179–189). Oxford University Press. https://www.academia.edu/2796255/Subjective_well-being_in_organizations

Begazo, J. y Fernández, W. (2015). Los millennials peruanos: Características y Proyecciones De Vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(36), 9-15.
https://www.researchgate.net/publication/354839563_LOS_MILLENNIALS_PERUANOS_CARACTERISTICAS_Y_PROYECCIONES_DE_VIDA

Berrio, N. y Zanabria, M. (2022). *Engagement laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad

Peruana Unión]. Repositorio de Tesis Universidad Peruana Unión.
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/6412>

Borrego, Y. (2016). *El engagement en el trabajo: antecedentes y resultados organizacionales*. [Tesis de doctorado, Universidad de Huelva]. Repositorio Institucional de la Universidad de Huelva. <https://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/11948>

Calizaya, J., Morales, B., Pinto, H. y Bellido, R. (2020). Análisis del Compromiso Laboral en colaboradores de gobiernos locales de la ciudad de Arequipa, Perú. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(106), 13-19.
<https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/390>

Cárdenas, R. (2016). *Propiedades Psicométricas de la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo en colaboradores de empresas manufactureras del Distrito de Moche* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111>

Carranza, A. (17 de mayo de 2023). *Employee engagement: ¿aumenta el compromiso laboral de tu equipo en crecimiento!*. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/employee-engagement/>

Castañeda, A. y Flores, J. (2021). Engagement laboral. Tendencias actuales y aspectos relevantes para la investigación. *Ágora De Heterodoxias*, 7(2), 31-49.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7113779>

Charry, J. y Solórzano, J. (2021). Engagement en los servidores públicos de una entidad castrense peruana. *Revista Journal*, 8(1), 26-36.
<https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/190/336>

Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J. y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y

Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90-100.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral.

Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2(4), 133-153.

<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

Cierto, J. (2020). *Engagement en los colaboradores del rubro retail según sus niveles organizacionales de la Ciudad de Trujillo*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].

Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45729>

Circular HR (20 de junio de 2020). *Medición Engagement 2019*.

<https://www.circularhr.cl/medicion-engagement-2019/>

Contreras, C. (2015). Determinación del nivel de Engagement laboral en trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas costa afuera en México. *Ciencia & trabajo*,

17(52), 37-42. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000100008)

[24492015000100008](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000100008)

Cuadra, F. (03 de agosto de 2023). Empresas peruanas lideran con 89.2% el engagement laboral

a nivel Latam, revela encuesta. *Gestión*.

[https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-peruanas-lideran-con-892-el-](https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-peruanas-lideran-con-892-el-engagement-laboral-a-nivel-latam-revela-encuesta-noticia/)

[engagement-laboral-a-nivel-latam-revela-encuesta-noticia/](https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-peruanas-lideran-con-892-el-engagement-laboral-a-nivel-latam-revela-encuesta-noticia/)

De Sivatte, I., Olmos, R., Simón, C. y Martel, M. (2018). El efecto de la edad, la experiencia y la formación en la productividad laboral. *Cuadernos de Información económica*, 1

(263), 13-24.

https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/263art03.pdf

- Equipo de Investigación de Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables [WANT]. (01 de julio de 2022). *Diversidad generacional y envejecimiento activo en organizaciones saludables y resilientes (HERO's)*. <https://www.want.uji.es/diverhero/>
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C. y Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el Trabajo (Engagement): Un Estudio de Validez en Profesionales de la docencia en Lima, Perú. *LIBERABIT*, 21(2), 195-206. <https://ojs3.revistaliberabit.com/index.php/Liberabit/article/view/261>
- Gallup (15 de junio de 2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Garí, A., Martín, R., Calvo-Salguero, A. y Ortiz, M. (2021). *Modelo de demandas y recursos laborales: Marco teórico*. España. Instituto de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/566858/NTP+1166+Modelo+de+demandas+y+recursos+laborales.+Marco+te%C3%B3rico+-+A%C3%B1o+2021.pdf/d378faa8-05eb-8642-78bc-163f7ca34444?version=1.0&t=1639572327442>
- Ghasemi, A. & Zahediasl, S. (2012). Normality Tests for Statistical Analysis: a guide for non-statisticians. *Int J Endocrinol Metab*, 10(2), 486-489. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23843808/>
- Gimeno, M. (2016). *Organizaciones saludables. Análisis de su emergencia y de los desafíos inmediatos*. Universidad del Rosario.
- Gómez-Romero, J., Rojero, R. y Villarreal – Solís, F. (2023). La cultura y el Engagement organizacional en una entidad pública. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), 1-28. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1575>

- Gosling, W. y Sloan, N. (29 de febrero de 2016). *Engagement Always on*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-engagement-and-retention.html?id=us:2el:3dc:dup3023:awa:cons:hct16>
- Granados, C. (2015). *Engagement laboral en la Dirección de Gestión de Talento Humano de la Contraloría General de la República*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio de la UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/3464>
- Guerrero, M. (2020). *Nivel de Engagement Laboral en los Colaboradores de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, Chiclayo -2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio de Tesis Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7135>
- Guevara, L. y Fernández, L. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108-119. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/185/pdf>
- Hallberg, U. y Schaufeli, W. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill. <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstreams/889ada12-199d-404c-9268-6a6223df1967/download>
- Herrera, R. y Álvarez, W. (2019). El engagement en las organizaciones: caso de un municipio en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Humanística*, 3(16), 75-93. <https://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/4869>

- Imperial, E., Mondelli, A. y Rivera, L. (2016). El desafío de retener a distintas generaciones. *Delineando estrategias*, 4(2), 1-15.
- Ipsos Opinión y Mercado [IPSOS]. (26 de enero de 2023). *Generaciones en el Perú 2022*. <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru-2022>
- Jáimez, M. (2013). *Organizaciones Saludables: El Papel del Empoderamiento Organizacional* [Tesis de doctorado, Universidad de Granada]. Repositorio de la Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/23761>
- Jones, T. (2018). *Employee Engagement Experiences of Millennials in the Federal Government*. [Tesis de doctorado, The George Washington University]. The George Washington University ProQuest Dissertations Publishing. <https://www.proquest.com/docview/2030530692/B7CE4573371042F9PQ/189>
- Juárez, A., Hernández, C., Flores, C. y Camacho-Ávila, A. (2015). Entusiasmo Laboral en Profesionales de la Salud: Propiedades Psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale. En A. Juárez (Ed.), *Investigaciones psicométricas de escalas psicosociales en trabajadores mexicanos* (pp. 345–366). Plaza y Valdés Editores. https://www.researchgate.net/publication/304215906_Entusiasmo_Laboral_en_Profesionales_de_la_Salud_Propiedades_Psicometricas_de_la_Utrecht_Work_Engagement_Scale/link/58408d3808ae2d21755f38a3/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Juyumaya, J. (2018). Work Engagement, Satisfacción y Rendimiento laboral: El rol de la cultura organizacional. *Estudios de Administración*, 25 (1), 32-49. https://www.researchgate.net/publication/355827984_Work_engagement_satisfaccion_y_rendimiento_laboral_El_rol_de_la_cultural_organizacional

- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Katz, R. (1980). *Managing careers : the influence of job and group longevities*. Prentice-Hall.
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1970/SWP-1151-08323732.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lappin, J. (2021). *Predicting Work Engagement In Federal Employees Through The Federal Employee Viewpoint Survey*. [Tesis de doctorado, Capella University]. Repositorio PROQUEST. <https://www.proquest.com/docview/2546057556?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M. y Frese, M. (2018). The Effects of Work Engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89 – 104.
<https://www.redalyc.org/journal/727/72754594014/72754594014.pdf>
- LLayqui, E. y Cuti, D. (2022). *Engagement y su influencia en el rendimiento laboral individual de los colaboradores del Proyecto Tailings Disposal System - Quellaveco – Moquegua, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional de la UTP. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5741>
- Llorens, S., Martínez, I. y Salanova, M. (2017). Organizaciones saludables y resilientes. En S. Martins. y N. Silva. (Eds.), *Psicología positiva Las organizaciones en el trabajo: Conceptos fundamentales e instrucciones aplicadas* (pp. 63-75). Vector.
https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2017_Llorens-Mart%C3%ADnez-Salanova-PsiPos-nas-Org.-e-no-Trabalho.pdf
- López, F. y Chiclana, C. (2017). Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. *Comunicación y Hombre*, 2(14), 53-62.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=129453532003>

- Lorente, L. y Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo”. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 73(1), 16-20. <http://pdfs.wke.es/1/5/4/2/pd0000051542.pdf>
- Maioli, E. y Filipuzzi, M. (2017). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. *Journal De Ciencias Sociales*, 5(8), 88-98. <https://doi.org/10.18682/jcs.v0i8.610>
- Marcantonio, C. (2017). Concepto y alcance del término Engagement. Requerimiento a los empleados. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 3(2), 81-89. <http://repositorio.ean.edu.ar:8080/handle/123456789/53>
- Marsollier, R. (2019). Análisis del modelo burnout-engagement en empleados públicos. *Psicogente*, 22(41), 1-18. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497562431013>
- Martínez, I., Salanova, M. y Llorens, S. (2017). Diversidad generacional y envejecimiento activo en las organizaciones saludables y resiliente. En S. Martins. y N. Silva. (Eds.), *Psicología positiva Las organizaciones en el trabajo: Conceptos fundamentales e instrucciones aplicadas* (pp. 195-207). Vitor. https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2017_Mart%C3%ADnez-Salanova-Llorens-PsiPos-nas-Org-e-no-Trabalho.pdf
- Maslach, C., Schaufeli, W. y Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. https://www.researchgate.net/publication/228079161_Job_Burnout
- Mena, D., Espín, L. y Lascano, A. (2019). La perspectiva de género en el sector empresarial. Problemas, tendencias y buenas prácticas. *RevIISE Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 13(13), 91-108. <https://www.redalyc.org/journal/5535/553565464007/html/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2023). *Plan de Acción de Clima Organizacional del Ministerio de Economía y Finanzas 2023-2024*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4659933/RSG021_2023EF13.pdf?v=1686176336

Mori, A., Torres, E., Oblitas, D. y Ordoñez, B. *Determinación del nivel de Engagement en los Centennials Económicamente Activos del Perú*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/18772>

Ocampo, R., Juárez, A., Arias, L. y Hindrichs, I. (2015). Factores Psicosociales asociados a Engagement en empleados de un restaurante de Morelos, México. *Liberabit*, 21(2), 207-219. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272015000200004

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (15 de septiembre de 2016). *Aprovechar el talento de hombres y mujeres: Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género*. https://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_548651/lang--es/index.htm

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2010). Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción: para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. *Revista de la Organización Mundial de la Salud*, 4(1), 1-26. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44317>

Ortiz, C. y García, C. (2023). Relación del engagement laboral con variables sociodemográficas y laborales en trabajadores mexicanos del sector terciario. *Psicumex*, 13(1), 1–25. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v13i1.550>

Ospina-Cano, S., Quiroz-González, E., Villavicencio-Ayub, E. y Arias, G. (2023). Autoeficacia y engagement desde la perspectiva de género. *Equidad y Desarrollo*, 1(41), 1-25. <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq/vol1/iss41/12/>

- Ossa, C. y Jiménez, A. (2021). Relación entre engagement y calidad de vida en el trabajo en funcionarios de establecimientos educacionales chilenos. *Cuadernos de Administración*, 34(1), 1-15. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/33103
- Palacios, G. (2020). El papel de las Relaciones Laborales ante la violencia de género. *EHQUIDAD Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, 1(13), 185-216. <https://revistas.proeditio.com/ehquidad/article/view/3341>
- Pérez, H. (13 de noviembre de 2019). *Dime a qué generación perteneces y te diré cuál es el engagement con tu empresa*. Revista Haz periodismo que transforma. <https://hazrevista.org/rsc/2019/11/dime-a-que-generacion-perteneces-y-te-dire-cual-es-el-engagement-con-tu-empresa/>
- Proyecto Especial de Inversión Pública Escuelas Bicentenario [PEIP Escuelas Bicentenario]. (2023). *Plan de Comunicación Interna 2023*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4121839/PLAN_DE_COMUNICACION_INTERNA_2023.pdf?v=1676410569
- Ramírez, M. y Parra, M. (2020). *Los factores que determinan el engagement laboral de los millennials en Colombia*. [Tesis de pregrado, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Repositorio Digital CESA. <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/2492#:~:text=El%20modelo%20de%20investigaci%C3%B3n%20propuesto%20identifica%20el%20empoderamiento%2C,determina%20su%20intenci%C3%B3n%20de%20permanecer%20en%20su%20trabajo>
- Redacción Gestión (21 de noviembre de 2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/>

- Rodríguez, A y Bakker, A (2013). El Engagement en el trabajo. En B. Moreno y E. Garrosa (Eds.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp.437-452). Pirámide. https://www.academia.edu/4717456/El_engagement_en_el_trabajo
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 47(303), 179-214. https://www.researchgate.net/publication/364726937_Organizaciones_saludables_y_desarrollo_de_recursos_humanos
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2012_Salanova-Llorens-Cifre-Mart%C3%ADnez.pdf
- Salanova, M y Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 62(261), 109-138. https://www.researchgate.net/publication/370280265_El_Engagement_de_los_empleados_un_reto_emergente_para_la_Direccion_de_los_Recursos_Humanos
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. y Grau, R. (2000). Desde el Burnout al Engagement: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=620197>

Salanova, M y Soler, C. (2020). Cultivando organizaciones saludables y resilientes: Metodología HERO en la prevención de riesgos psicosociales. En A. Garcia- Izquierdo (Ed.), *Intervención psicosocial para una prevención de riesgos laborales inclusiva* (pp. 55-76). Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo.

<https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2022/04/Salanova-Soler-2020.pdf>

Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma.

<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-eninvestigacion.pdf>

Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual, primera edición*. Unidad de Psicología de la Salud Laboral, Universidad de Utrecht.

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

Schaufeli, W. y Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En A. Bakker y M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.

<https://psycnet.apa.org/record/2010-06187-002>

Storey, F. N. (2020). *The Influence of Employee Engagement on the Retention of Support Staff Employees in the Federal Government: A Systematic Review of Strategies that Lead to Employee Engagement*. [Tesis de doctorado, University of Maryland Global Campus].

Repositorio

PROQUEST.

<https://www.proquest.com/docview/2496241642?fromopenview=true&pq->

[origsite=gscholar&fromunauthdoc=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses](https://www.proquest.com/docview/2496241642?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar&fromunauthdoc=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses)

- Trevino, S. P. (2022). *Understanding Causality of Work Engagement*. [Tesis de doctorado, The Chicago School of Professional Psychology]. Repositorio PROQUEST. <https://www.proquest.com/docview/2769612887/B7CE4573371042F9PQ/2?sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>
- Ulsen, J. (29 de junio de 2021). *América Latina y Caribe obtiene 2do lugar en ranking mundial de Engagement*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/latina-y-caribe-obtiene-2do-lugar-en-ranking-mundial-de-ulsen-rivas>
- Vargas, L. y Estrada, W. (2016). El engagement: teoría y nociones. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 3(1), 35 - 46. <https://doi.org/10.17162/riva.v3i1.1264>
- Vargas, M. (14 de diciembre de 2021). *El estado actual del engagement de los colaboradores en todo el mundo*. Great Place To Work. <https://www.greatplacetowork.com.ve/blog/el-estado-actual-del-engagement-de-los-colaboradores-en-todo-el-mundo>
- Vesga, J. (2020). Psicología Organizacional Positiva: una alternativa saludable para la Gestión de Recursos Humanos. En M. García y J. Vesga (Eds.), *Engagement y cambio organizacional* (pp. 27-37). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/fc8be6e1-d397-4a2f-bb24-4a5a5f30a311/content>
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E. y Pazmay, S. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 38(2), 225-241. <https://www.redalyc.org/journal/180/18066677015/18066677015.pdf>
- Vivanco, C., Rentería, J., Vásquez, R. y Cedamano, Y. (2019). *Diferencia en el nivel de Engagement entre el personal obrero contratado tras culminar el programa de capacitación laboral juvenil y el personal obrero incorporado por contratación*

tradicional en una empresa de consumo masivo en Perú. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2537#:~:text=En%20ese%20sentido%2C%20el%20prop%C3%B3sito%20de%20esta%20investigaci%C3%B3n,empresa%20de%20consumo%20masivo%20de%20Lima%20-%20Per%C3%BA.>

Zheng, Y., Graham, L., Epitropaki, O. y Snape, E. (2020). Service leadership, work engagement, and service performance: The moderating role of leader skills. *Group & Organization Management*, 45(1), 43-74. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601119851978>

IX. ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>General ¿Existen diferencias significativas en el Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio?</p>	<p>General Comparar el nivel de Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.</p> <p>Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificar el nivel de Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023. Identificar el nivel de vigor en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Identificar el nivel de dedicación en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Identificar el nivel de absorción en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. 	<p>General Existen diferencias significativas en el Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.</p> <p>Específicas</p> <p>H1: Existen diferencias significativas en la dimensión vigor en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.</p> <p>H2: Existen diferencias significativas en la dimensión dedicación en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.</p> <p>H3: Existen diferencias significativas en la dimensión absorción en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio.</p>	<p>Variable de investigación: Engagement Laboral</p> <p>Variables de comparación: Nivel organizacional: estratégico, táctico y operativo Grupo generacional: Baby Boomer, Generación X, Generación Y o Millennials, Generación Z o Centennial. Género: masculino – femenino Tiempo de servicio: menos de 1 año; 1 a 3 años; 3 a 6 años y más de 6 años</p>	<p>El Tipo de investigación es descriptivo comparativo. Diseño no experimental, de corte transversal.</p> <p>Ámbito temporal y espacial La aplicación del instrumento se realizó en una empresa pública de Lima, durante los meses de julio a setiembre de 2023.</p> <p>Población y muestra Conformada por 430 trabajadores de una empresa pública de Lima. La muestra estuvo compuesta por 254 trabajadores.</p> <p>Instrumento Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale - UWES Autores: Schaufeli y Bakker (2001). Conformado por 17 ítems distribuidos en tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción.</p>

Anexo B: Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES – 17)

Versión en español

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca 0 Ninguna Vez	Casi nunca 1 Pocas veces al año	Algunas veces 2 Una vez al mes o menos	Regularmente 3 Pocas veces al mes	Bastante veces 4 Una vez por semana	Casi siempre 5 6 Pocas veces por semana	Siempre Todos los días
------------------------------	--	---	--	--	---	------------------------------

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción © Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

Anexo C: Consentimiento informado y Datos Generales

Consentimiento informado

He sido invitado(a) a participar de la presente investigación que tiene por objetivo comparar el nivel de Engagement Laboral en trabajadores de una empresa pública de Lima, 2023; según nivel organizacional, grupo generacional, género y tiempo de servicio. Comprendo que mi participación es estrictamente voluntaria, así como la información que se recoja será confidencial y su uso será restringido para fines académicos.

Habiendo sido informado(a) sobre los propósitos de la investigación, acepto participar en el presente estudio.

Datos Generales

1. Género: Masculino () - Femenino ()

2. Generación:

- Baby Boomer 1946 – 1964 ()
- Generación X 1965 - 1980 ()
- Millennials 1981 -1996 ()
- Centennial a partir de 1997()

3. Nivel organizacional:

- Estratégico ()
- Táctico ()
- Operativo ()

4. Tiempo de servicio:

- Menos de 1 año ()
- De 1 a 3 años ()
- De 3 a 6 años ()
- Más de 6 años ()

Anexo D: Permisos de los autores del Instrumento



Lizeth PM <lizethpenalozameza@gmail.com>

lun, 17 abr 2023, 22:03

para bakker, w.schaufeli ▾

To Schaufeli, W., & Bakker, A:

I am a student of Psychology and I am interested in the topic Engagement for my investigation, so it is my pleasure to write to you to request of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) only for academic research purposes.

I look forward to your prompt response.

Thanks in advance.



Arnold Bakker <bakker@essb.eur.nl>

mar, 18 abr 2023, 1:16

para mí ▾

You have my permission

Vriendelijke groet, Kind regards,
Arnold

Prof. Dr. Arnold B. Bakker
Erasmus University Rotterdam



Schaufeli, W.B. (Wilmar) <w.schaufeli@uu.nl>

lun, 24 abr 2023, 6:30

para mí ▾

Dear Lizet,

Thank you very much for your interest in my work.

You may use the UWES free of charge, but only for non-commercial, academic research. In case of commercial use, we should draft a contract.

Please visit my website (address below) from which the UWES can be downloaded, as well as all my publications on the subject.

Good luck with your research.

With kind regards,

Wilmar Schaufeli

Wilmar B. Schaufeli, PhD | Professor emeritus of Work and Organizational Psychology | *Social, Health & Organizational Psychology* | Utrecht U
Box 80.140, 3508 TC Utrecht, The Netherlands | Phone: (31) 6514 75784 | Site: www.wilmarschaufeli.nl | [citations](#)