

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Equilibrio trabajo- vida para incrementar el Engagement en  
los equipos de trabajo del personal de servicio al cliente en  
empresas de servicios médicos**

**Proyecto de Investigación**

**VIVIANA MARGARITA ESPARZA SERRANO**

**Psicología y Recursos Humanos**

Trabajo de titulación presentado como requisito

Para la obtención del título de

Psicología y Recursos Humanos

Quito, 09 de diciembre de 2018

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y**  
**HUMANIDADES**

**HOJA DE CALIFICACIÓN**  
**DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Equilibrio trabajo vida para incrementar el Engagement en los equipos de trabajo del personal de servicio al cliente en empresas de servicios médicos**

**VIVIANA MARGARITA ESPARZA SERRANO**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico:

María Cristina Crespo, Master en  
Docencia Universitaria

Firma del profesor:

\_\_\_\_\_

Quito, 09 de diciembre del 2018

### © Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de Propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este Trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

---

Nombres y Apellidos:

Viviana Margarita Esparza Serrano

Código:

00022811

Cédula de Identidad:

1709456519

Lugar y fecha:

Quito, 09 de diciembre del 2018

## RESUMEN

**Antecedentes:** Investigaciones recientes sugieren que cuando existe conflicto del equilibrio trabajo-familia, este genera reacciones negativas en la vida de los trabajadores a nivel social, psicológico y físico. El personal que labora en centros de salud está expuesto a varios factores de riesgo psicosocial, por las condiciones mismas del trabajo (jornadas largas). Se han encontrado relaciones positivas entre el equilibrio trabajo- familia y el engagement, debido a que estas dos esferas son básicas en el nicho ecológico donde *actúa* el ser humano. Esta propuesta de investigación pretende determinar el impacto de una intervención para mejorar el equilibrio trabajo-vida entre trabajadores administrativos de una empresa de servicios de salud, en sus niveles de engagement. **Metodología:** Este proyecto propone utilizar el método cuantitativo experimental a dos grupos de empleados de una empresa del área de servicio al cliente de un centro médico: se aplicará el cuestionario UWES pre y post experimental a dos grupos: en el primero se implementarán políticas de trabajo flexible que permitan analizar luego de seis meses si tiene efecto positivo en el incremento de engagement en este grupo de trabajadores. **Conclusión:** Se espera que el desarrollo de políticas que ayuden a incrementar el equilibrio trabajo vida están relacionadas positivamente con el engagement de los colaboradores, lo que posiblemente repercuta en la mejora de la calidad del servicio

**Palabras clave:** engaged, equilibrio familia-trabajo, psicosocial, Engagement

## ABSTRAC

**Background:** Research says that when there is a conflict of work-family balance, it generates negative reactions in the workers' lives at a social, psychological and physical level. The personnel that works in health centers are exposed to several psychosocial risk factors, due to the very conditions of work (long working hours) Noreda (1990). In 2012, a study was conducted on the positive relationship between work-family balance and engagement, which was effectively proven because these two spheres are basic in the ecological niche where the human being acts Figueroa, Gutierrez (2012). **Methodology:** This project proposes to use the experimental quantitative method to two groups of employees of a company in the customer service area of a medical center: the UWES pre and post-experimental questionnaire will be applied to the two groups, in the one work policies will be implemented flexible that allow analysis after six months if it has a positive effect on the increase of Engagement in this group of workers **Conclusion:** The development of policies that help increase engagement are positively related to work life balance of people, this is also reflects in the improvement of the quality of the service.

**Palabras clave:** engaged, equilibrio familia-trabajo, psicosocial, Engagement

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>REVISION DE LA LITERATURA</b> .....	<b>10</b>
<b>METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>29</b>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>32</b>
<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA</b> .....	<b>36</b>
<b>ANEXO A: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> .....	<b>41</b>
<b>ANEXO B: CARTA DE INVITACIÓN PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES</b> .....	<b>44</b>
<b>ANEXO C: HERRAMIENTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>46</b>

## INTRODUCCIÓN

En la década de los años 60 y 70 primaba la teoría que miraba al trabajo y la familia como dos instancias separadas, que la una y la otra no se afectaban mutuamente, además se buscaba establecer límites entre estas esferas de la vida (Vera, 2012).

Zedeck (1992) al referirse al tema del equilibrio trabajo familia sugiere la teoría de la compensación la cual proponía que se podía encontrar recompensas positivas en un dominio como reacción a la insatisfacción del otro. La teoría de spillover fue planteada por Hill, Ferris y Martinson en el año 2003 luego de varias investigaciones, las cuales determinaron que la flexibilidad en el trabajo, que permite solapar responsabilidades laborales y familiares en tiempo y espacio, ocasionan un spillover positivo logrando un equilibrio saludable entre el trabajo y la familia (2003).

Después de analizar los resultados de la investigación propuesta por Greenhaus y Sing en el año 2003, se determinó que facilitar la interacción de trabajo y familia a las personas produce un efecto positivo, siempre y cuando la experiencia en una de las dos esferas haya sido positiva, y esto reflejará lo mismo hacia la otra (Greenhaus y Singh, 2003).

Otra investigación realizada en cuanto a la importancia de la conciliación entre el trabajo y la familia propone que las personas están implicadas y satisfechas tanto con el rol de trabajo y el de familia, si existe armonía en estas facetas. (Greenhaus, Colins y Shaw, 2003).

En el año 1990 Kanh ya había hablado sobre el engagement en el trabajo, esta es una palabra sin traducción específica al español, a la cual se la define como un estado mental positivo de realización en el trabajo (Shaufeli y Bakker 2010). Además, los aspectos del engagement

influyen en el ámbito personal del trabajador tanto en lo social como en su salud (Schaufeli, Taris, Van Rhenen ,2008).

### **Antecedentes**

El Consejo de Administración de la OIT en la 312ª reunión de Ginebra planteó la problemática social que implica la falta de equilibrio entre el trabajo y familia de las personas, ya que en la actualidad el envejecimiento de la población, pandemias como VIH, el cuidado de los niños en las familias monoparentales y el incremento de la carga del cuidado de familiares adultos, sumados al incremento de horas de trabajo prolongadas de horarios vespertinos, matutinos, nocturnos y los horarios de fines de semana, presentan efectos negativos sobre la vida de los trabajadores (OIT, 2011).

Varias investigaciones concluyen que la sobrecarga de ambos roles, trabajo, familia y el poco tiempo con el que las personas cuentan para cubrir todas las demandas genera tensión, estrés, además de fatiga e irritabilidad y termina convirtiéndose en incompatible la conciliación entre el trabajo y la familia, en consecuencia no se puede cumplir con los requerimientos que cada una exige (Greenhaus y Beutell 1985).

### **Problema**

El conflicto de roles trabajo y familia es un tema muy importante a nivel social, académico y empresarial (Boyar, 2008). A este se lo define como conflicto debido a que ocasiona interferencia entre el trabajo y la vida, creando tensión y problemas a las personas por la falta de compatibilidad entre ambos (Moen 2008). En el año 2003 Boyar indica que este es un conflicto de tipo boomerang, por el impacto que genera en los dos roles de las personas.



A nivel empresarial se puede ver que las expectativas de los gerentes son que los empleados pasen largas jornadas en el trabajo, esto indirectamente obliga a que los trabajadores prioricen la vida laboral ante la familiar (Hughes y Bozinelos ,2007). Este conflicto no deja fuera a la empresa, ya que afecta el desempeño en el sitio de trabajo, debido al ausentismo del empleado por el estrés ocasionado y la desmotivación con la que realiza sus tareas. (Greenhaus y Beutell, 1985).

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo y hasta qué punto el equilibrio entre el trabajo y la vida de las personas puede ayudar a incrementar el engagement de los trabajadores de una empresa de salud?

### **El propósito del estudio**

El propósito del estudio es analizar qué estrategias de equilibrio trabajo vida aplicadas a un grupo de trabajadores de una organización de salud pueden influir en sus niveles de engagement.

### **El significado del estudio**

En el año 2010 se realizó un estudio en la empresa Blue Card del Ecuador, en el cual se analizó la correlación entre el desempeño laboral y engagement en el trabajo. La medición se ejecutó a través de encuestas a los empleados para conocer hasta qué punto se sentían engaged con la organización. En este estudio se concluye, que el 45,83% de las personas que fueron parte de este señalaron que el equilibrio trabajo vida influye en la consolidación de compromiso o engagement hacia la organización (Sucury 2010).

A pesar del hallazgo en este estudio, no se plantearon estrategias de mejora en esta esta área, por lo tanto, esta propuesta de investigación intenta recopilar alternativas ya instauradas que han dado resultados positivos, para incrementar el engagement de los trabajadores a través del equilibrio trabajo vida de las personas. Algunos ejemplos de las estrategias que se analizarán son políticas organizacionales amigables para la familia; horarios flexibles, asistencia de guardería, permiso para cuidado de ancianos o adultos a cargo, teletrabajo, flex time (Brough, O'Driscoll y Kalliath, 2005; Lu et, al., 2002, 2009; Siu y Philips, 2007).

## **REVISION DE LA LITERATURA**

### **Fuentes**

La revisión de la información que se presenta en esta propuesta de investigación proviene de libros, trabajos de investigación, artículos científicos. Se utilizarán palabras clave como engagement, engaged, horarios flexibles, equilibrio trabajo vida, intervención, estrategias organizacionales.

### **Formato de la revisión de la literatura**

A continuación, se procede a revisar la literatura del equilibrio entre la vida, engagement, la relación entre equilibrio trabajo vida y engagement y políticas de tiempo flexible

La Real Academia Española de la Lengua, define al trabajo como la ocupación retribuida, cosa resultado de una actividad humana, operación de máquina, pieza, herramienta utensilio que se la utiliza para algún fin, esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital (RAE, 23ª edición, 2014)

Por su parte, la OIT, (2004) ha definido al trabajo como: El conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad, o proveen los medios de sustentos necesarios para la economía a cambio de pago, salario, sueldo, comisiones, propinas, pago por destajo o pago por especie (OIT, 2004).

El trabajo y su definición, han sido desde hace décadas motivo de estudio por ser una actividad fundamental de los seres humanos. Los grecorromanos consideraban al trabajo como una actividad exclusivamente para esclavos, quienes realizaban actividades o labores pesadas, ya que pensar era privilegio de algunos grupos y no eran contemplado como trabajo (Blanch, 1996 citado por Romero, 2017), por este motivo el trabajo era considerado como una actividad que corrompía a las personas, que degradaba a las mujeres y a los esclavos. (Blanch, 2003, 2006, Kohler y Martín 2005, citado por Romero, 2017).

La teoría judeocristina, ha conceptualizado al trabajo como un castigo por consecuencia de la desobediencia a Dios, y de una manera contradictoria afirma que el trabajo dignifica al hombre, ya que es una condición para la salvación y vida eterna. (Meda, 1995 citado por Romero 2017). A inicios de la Edad Moderna, a partir de la revolución industrial, se modificó el concepto de trabajo, considerándolo como un bien para la comunidad y para el individuo, puesto que fomenta la socialización y formación de la identidad individual (Romero, 2017). Conforme avanza el tiempo, el trabajo se mira desde otras perspectivas, como la económica, psicológica y también como una actividad que brinda autonomía a los individuos; se vincula también el concepto de

actividad creadora pasando a formar parte del eje fundamental de la sociedad. (Blanch, 2003, Prieto, 2000, Lessa, 2002 Arendt 2005 citado por Romero, 2017. p.122).

Para Schaufeli el trabajo tiene una definición diferente, refiriéndose a este como una actividad relacionada con una meta determinada previamente. Esta meta tiene una organización en el tiempo, además se establecen compromisos de cumplimiento, que el individuo no puede pasar por alto o dejar de cumplirlos con el fin de cumplir la meta. (Juárez, 2015 entrevista Schaufeli).

Desde el punto de vista de la salud, el trabajo tiene un valor no calculado en la vida de las personas, ya que le da la sensación al individuo de pertenecer a un sector de la sociedad, que se considera importante y necesario. También permite a las personas aprender habilidades, desarrollar y ejercer aptitudes, además de interrelacionarse con otras personas. Por otro lado, el trabajo produce una compensación financiera para atender necesidades básicas de los individuos (Kalimo, Batawi, Cooper, 1988).

La Organización Mundial de la Salud hace mención sobre algunos factores negativos en la salud mental de las personas relacionadas con el trabajo, debido a que en ocasiones el contenido de las tareas y su sobre carga pueden ocasionar problemas con la motivación. Las tareas monótonas que no utilizan la imaginación se convierten en agotadoras y la consecuencia de esto es la fatiga, a pesar de que el trabajo no requiera el uso de la fuerza física. Cabe recalcar que no es el trabajo el que agota a las personas si no la supresión de sus gustos y deseos durante la ejecución de la tarea (Djours, 1988). Otro de los problemas de salud relacionados al trabajo es la disminución de la autoestima por la insatisfacción laboral. El padecimiento de cardiopatías coronarias se relaciona a las medidas objetivas y subjetivas de la presión laboral, por sobrecarga de tareas y el alto nivel de responsabilidad (Levi, 1988., p.80).

## **Equilibrio trabajo vida**

El estudio del equilibrio entre el trabajo y la vida ha sido analizado desde varias disciplinas como la sociología, psicología y la salud laboral. Se han planteado teorías desde hace algunos años con el fin de explicar la relación trabajo- familia, y estas teorías se dividen en tres grupos: a Teoría de segmentación o segregación, teoría del conflicto o presión y estrés y teorías actuales.

Además de esas teorías el equilibrio trabajo vida se ha estudiado desde la perspectiva administrativa-organizacional, debido a que la cultura y políticas organizacionales se inter relacionan directamente con el equilibrio trabajo familia de los individuos. Para esto se plantean teorías de prácticas organizacionales que se vinculan al equilibrio trabajo familia como la teoría del límite y la teoría del apoyo percibido, (Itziar, Cerrato, Ibarretxe, 2006)

a) La teoría de la segmentación o segregación sugiere que la familia y el trabajo son entornos que no se inter relacionan, por lo tanto, el individuo puede funcionar en uno, sin que esto afecte el otro, ya que la familia y el trabajo son independientes entre sí (Dubin y Champux,1977). La segregación es el modelo de esferas separadas (trabajo-familia) que surgió en los años 60 y 70 del siglo XX, en esta época la familia y el trabajo se concebían como dos mundos aislados, por una división natural ya que se encontraban delimitados en tiempo y espacio y tenían una función distinta en el individuo, además se conceptuaba que las dos esferas trabajo familia se encontraban en competición constante. Esta teoría suponía que el intentar ajustarse a las fuertes demandas de cada rol, sería causar en el individuo un esfuerzo psicológico y físico. En esa época era importante mantener las responsabilidades del trabajo, libre de la interferencia de las responsabilidades familiares (Martínez, 2009., p.79).

En oposición a esta teoría se plantea la del desbordamiento, la cual argumenta que lo que sucede en uno de los dos espacios influye directamente al otro, ya que la interacción entre el trabajo y la familia están conectadas en tiempo y espacio de manera positiva o negativa. De acuerdo a la investigación realizada sobre esta teoría se afirma que las interacciones entre el trabajo y la familia, que están rígidamente estructuradas en tiempo y espacio, producen un spillover de tiempo, energía y conducta negativo. Por otro lado, la investigación apoya que la flexibilidad laboral que permite a los individuos integrar y acoplar responsabilidades laborales y familiares ocasiona un spillover positivo (Hill, Ferris y Martinson, 2003 citado por Martínez 2009).

Por su parte, la teoría de la compensación explica que, a pesar de ser espacios distintos, los dos se compensan mutuamente y brindan un equilibrio, de manera que, si existe una relación negativa entre el trabajo y la familia, el individuo buscará compensar la insatisfacción de uno de los roles en el otro (Frone, 2003). Greenhaus y Singh (2003) afirman también que los individuos hacen esfuerzos para compensar la insatisfacción de un rol en el otro. Otra investigación sobre la teoría de compensación postula una relación negativa entre el trabajo y la familia, ya que afirma que la creciente insatisfacción en uno de los roles, ocasiona reducción de tiempo y energía y eso lleva a incrementar la energía dedicado al segundo rol, con el afán de compensar la falta de recompensas o las experiencias no deseadas en el primero (Frone, 2003., p.147, citado por Martínez 2009).

b) La teoría del conflicto o presión y estrés, tiene fundamento sobre la teoría de escasez y carestía, ya que tanto el tiempo y la energía de los individuos son limitados, en consecuencia, las personas que interactúan en varios roles presentan una considerable pérdida o consumo de recursos comprometiendo la calidad de vida las personas. La teoría también propone que la satisfacción o logros alcanzados en una de las dos esferas ocasiona sacrificio en la otra, (Edward

y Rothbard, 2000). Se considera como conflicto, ya que genera un desbordamiento negativo, debido a que la tensión generada en el trabajo luego se descarga negativamente en el hogar y viceversa (Eby, 2005).

c) Los estudios más actuales sobre trabajo y familia, se han dividido en dos corrientes, la una trata sobre los recursos limitados, refiriéndose a la corta capacidad de los individuos, con la que cuentan para hacer frente a los diferentes roles a la vez de una manera eficaz. La otra es la teoría de la acumulación de roles, la cual plantea que es beneficioso para los individuos de manera emocional y física la compaginación de los diferentes roles, ya que causa enriquecimiento personal (Carrasco y García, 2005). En relación al conflicto trabajo y familia se han realizado varios estudios, como la correspondencia que tiene el conflicto sobre los hábitos alimentarios en las personas, además de la influencia del mismo en el hábito de fumar y el consumo de alcohol (Lallukka, et al., 2010 citado por Ioannidi, Nikolatau, Sioula, Galanakis, 2016). El conflicto también está relacionado con la depresión, ansiedad, resentimiento e inclusive el enojo (Grenhaus, Allen, Spector, 2006 citado por Lallukka, et al., 2010 citado por Ioannidi, Nikolatau, Sioula, Galanakis, 2006), además de los niveles elevados de tensión psicológica que produce (Kalliath, Hughes y Newcombe, 2012). Este conflicto igualmente afecta la calidad de la relación de los individuos con su pareja; según otros estudios realizados por Kalliat, Hughes y Newcombe, el conflicto trabajo familia está vinculado de manera negativa, con la mala relación entre padres e hijos y el círculo de amigos, debido a la poca cantidad de tiempo que pueden dedicarlos (2012).

## **Teorías Organizacionales**

### **Teoría del apoyo percibido**

La teoría fue propuesta por Kinnunen, et al., 2002, dice que existen dos componentes de las organizaciones que promueven el equilibrio trabajo familia, estos son los superiores y compañeros, imprescindibles ambos para que los individuos puedan equilibrar la responsabilidad familiar y laboral, ya que, si los gerentes o superiores se interesan por el compromiso de los individuos hacia la organización, las personas se interesan por la manera en la que la organización se compromete hacia ellos. Los resultados conductuales del apoyo organizacional percibido pueden propiciar mejoras en el desempeño laboral, disminución de estrés laboral y conductas contraproductivas de ausentismo y rotación (Kinnunen et al., 2002). En una investigación realizada sobre la teoría del apoyo percibido organizacional se concluyó, que las personas valoran positivamente el trato justo, apoyo de la dirección, recompensas y condiciones de trabajo, estas son esenciales en el equilibrio trabajo familia ya que contribuyen con la satisfacción de las necesidades socioemocionales en la vida cotidiana de los individuos, fomentando los valores y creencias que promueven la integración del trabajo y la familia (Rhoades y Eisenberger 2002).

### **Teoría de límite**

Esta teoría establece que tanto la vida familiar como la vida laborar tienen su propia cultura (rasgos de conducta y costumbres) y las expectativas de comportamiento en cada una son disímiles. Los límites flexibles o políticas flexibles de las organizaciones contribuyen a equilibrar el trabajo vida de las personas, pero cada individuo es quienes deben marcar la frontera entre trabajo y familia para que se logre una verdadera conciliación (Kinnunen et al., 2005).

### **Consecuencias del conflicto trabajo familia**



Grenhaus y Beutell (1985), explican el conflicto trabajo familia en tres dimensiones importantes al individuo. *La dimensión de tiempo* llamada así porque las demandas de tiempo de uno de los roles limita el tiempo que se puede dedicar al otro, físicamente es imposible cumplir con las solicitudes del otro dominio. *La dimensión de tensión o preocupación* se produce cuando la rigidez de uno de los roles se transmite al otro, lo cual disminuye la eficacia y disposición hacia este. Y por último la *dimensión conductual*, se refiere a que no es posible adoptar la conducta de un rol en el otro, no se puede transmitir los patrones de conducta del trabajo en la casa y viceversa. A estas teorías se incluye una cuarta de Allen y Spector (2006) en la cual plantean que *la energía o desgaste* de un rol impide el adecuado desempeño en el otro.

El conflicto trabajo familia también ha sido estudiado como una implicación de los recursos afectivos y cognitivos que se invierten en estos roles, estos influyen en la auto percepción del individuo. Una mayor implicación en uno de los roles, demanda una elevada preocupación mental, la cual determina el rendimiento en este rol específico y el grado de afectación tendrá consecuencias psicológicas importantes en la interferencia trabajo familia (Halsbesleben, 2006).

Además, el conflicto trabajo familia interviene en el conflicto del agotamiento profesional, que se produce por las exigencias del trabajo y de la familia, ocasionando estrés y burnout debido a la consunción de los recursos individuales. El conflicto trabajo y familia se subdivide en dos: La teoría de la conservación de los recursos plantea que los trabajadores disminuyen sus recursos personales (objetos, condiciones, características personales y energía) cuando su trabajo y familia son amenazados por la confrontación de exigencias mutuas (Hobfoll, 2004). Los individuos con el objetivo de equilibrar el trabajo y vida, exponen sus recursos mentales y físicos hasta el agotamiento, en consecuencia, esto repercute negativamente en el desempeño laboral

(Westman, 2004). Si el individuo no logra equilibrar la vida familiar y el trabajo, lo afecta causando estrés (Baxter y Chester 2011; Anderson et, al 2002; Idrobo, 2006). De aquí se derivan otras teorías del conflicto trabajo familia, que se han realizado con el fin de dimensionar los tipos de agotamiento que afectan a las personas en relación al conflicto equilibrio trabajo vida. En el año 2006 Hollet define el agotamiento emocional que proviene del desequilibrio trabajo vida como el empobrecimiento mental y la reducción de la energía emotiva de los individuos, estos ocasionan frustración y ausencia de emociones. La despersonalización se manifiesta por el agotamiento causado del conflicto equilibrio trabajo vida, en este caso los individuos se alejan de las interacciones sociales, presentan indiferencia evitando el contacto con las demás personas sobre todo en el lugar de trabajo (Fuhrer, 2011). La disminución del desempeño individual ocasiona la desmotivación en el individuo, afectando su auto imagen, haciéndolo sentir ineficaz para realizar las tareas tanto profesionales como familiares (Neveu, 2007). También se debe considerar los componentes del riesgo psicosocial, ya que la sobre carga laboral afecta a los tres factores de riesgo, individuo, trabajo y entorno, debido a que se la ha definido como, detonante del agotamiento psicológico y físico. (Demerouti 2001

### **Figura No. 1 Dirección y dimensiones del conflicto trabajo familia**

**Tabla 1. Ejemplos de conflicto según la dirección y las dimensiones**

TIPO DE CONFLICTO	EJEMPLO CONFLICTO TRABAJO - VIDA PERSONAL	EJEMPLO CONFLICTO VIDA PERSONAL - TRABAJO
De tiempo	Una jornada laboral muy prolongada impide al trabajador poder cumplir con sus obligaciones familiares o tener tiempo de ocio	Cuidar a un hijo enfermo hace que el empleado se ausente del trabajo
De cansancio / agotamiento	El estrés laboral hace que el trabajador esté más tenso e irritable en su casa	No dormir por la noche (ej. salida nocturna / bebé) hace que el trabajador esté agotado y no rinda adecuadamente en su puesto

**Fuente:** Sanchez, Segarra.N y Segarra. L (2011), Influye el conflicto trabajo vida personal en los empleados de una empresa, recuperado de [http:// www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Algunos estudios hacen referencia al conflicto de roles trabajo-familia denominándolo como interrol, ya que las presiones del rol familiar son incompatibles con las presiones del rol laboral, llegando a una interferencia entre estos. (Thomas y Ganster, 1995 citado por Martíenz-Pérez y Osa,2001).

Como menciona Muchinsky, s.p. 2000 citado por Baez y Gadames 2005

Existen procesos psicológicos por los que se afectarían mutuamente los roles de trabajo y familia tales como los estados de ánimo, la escasez de los recursos personales, el proceso de socialización y la habilidades y valores que ayudan al funcionamiento en una esfera que puede oponerse a la otra. (P.115).

El conflicto interrol se ha asociado por años a la mujer y las demandas que cumple, tanto a nivel laboral como familiar ya que se mancomunan la mujer casada, con hijos y por otro lado el trabajo profesional, estos dos roles se cruzan y generan conflicto (Alcazar, Martinez, Paterna, Vera, 2002, sp,citado por Baez y Gadames, 2005). Por otra parte, estudios sugieren que los factores de personalidad son parte de las variables que influyen en el conflicto trabajo familia, características como la extroversión y auto estima se asocian con niveles bajos de conflicto. El neuroticismo o afectividad negativa se relacionan altamente con los niveles elevados del conflicto (Carlson, 1999 citado por Ugarteburu, Cerrato, Zorriketa., sf).

### **Importancia del equilibrio trabajo vida**

Tanto el trabajo como la familia ocupan un lugar importante en la vida de las personas, los dos aportan una visión integral sobre la calidad de vida que permite deducir el bienestar de los individuos (Edwards y Rothbard,2000). Los objetivos deseados y alcanzados en la vida de las personas fomentan su bienestar psicológico, contribuyendo a alcanzar un nivel efectivo optimo que permite equilibrar el trabajo familia (Clarck, 2000).

Cuando los empleados sienten que la organización los apoya de una manera positiva para evitar y disminuir el conflicto trabajo familia, se genera una actitud favorable de parte de estos hacia la organización (Aryee et al., 2005, Wayne et al., 2006) y se incrementa la satisfacción laboral. Si se toma en cuenta la correlación entre horarios flexibles y semanas reducidas de trabajo, se puede comprobar que tiene un efecto satisfactorio en los empleados y su desempeño laboral (T. Allen, 2001., Batt y Valcour, 2003). En diferentes estudios se comprobó que el absentismo disminuyó cuando se implementaron en las empresas políticas de conciliación trabajo vida: horarios flexibles, semana reducida (Litchfiel, 2004). Cuando el intercambio entre

demandas personales, demandas organizacionales y los recursos personales y recursos organizacionales están fusionados, se alcanzan las metas laborales en las organizaciones y se estimula el crecimiento personal y laboral de los individuos (Demerouti y Baker 2007).

Contribuir al equilibrio trabajo y vida de los individuos, no solamente ofrece un resultado positivo en la vida personal de estos sino también a nivel de las organizaciones ya que mejorará el rendimiento y producción (Carrasco y García,2005).

### **Engagement laboral**

El engagement nace de una teoría opuesta al síndrome de burnout, el cual significa estar quemado en el trabajo. A ese síndrome también se lo definió como un estado mental negativo relacionado al trabajo, el cual viene acompañado de agotamiento emocional, actitudes disfuncionales en el sitio de trabajo (Schaufeli y Enzmanm,1998 citado por Schaufeli y Salanova,2004). El agotamiento emocional se ocasiona por las demandas laborales o sobre carga de trabajo. Las actitudes y conductas negativas, se denominan como despersonalización, debido a la actitud cínica que toma el individuo respecto a los objetivos o la utilidad del trabajo que realiza. Los trabajadores cuando tienen burnout tienden a evaluarse de una manera negativa, desconfían de su eficacia y las habilidades que tienen para realizar el trabajo (Maslach y Jackson, 1986 citado por Schaufeli y Salanova, 2004, p.115).

Contrariamente a esta teoría se encuentra la de los empleados engaged, quienes expresan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos, además pueden afrontar satisfactoriamente las demandas de su sitio de trabajo (Schaufeli, Salanova, 2004, p. 115).

El engagement es un estado mental positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción y es más que un estado momentáneo (Schaufeli, Salanova, González Romá, Bakker, 2001). El engagement se refiere a un estado afectivo cognitivo que no se focaliza en un objeto, evento o situación particular, que incluye elementos como el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor se por el alto nivel de energía y resistencia mental, el deseo de invertir esfuerzos en el trabajo que se está realizando, aun cuando aparecen dificultades en el camino. La dedicación está relacionada con la implicación laboral, acompañado de un sentimiento de identificación, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. La absorción ocurre cuando se concentra totalmente en el trabajo, sensación de que el tiempo pasa volando y es difícil desconectarse de lo que se está haciendo por disfrutar de la tarea y alta concentración.(Shaufeli, Salanova,2004,. p.116)

**Figura No. 2 Relación entre el burnout y el engagement.**

<b>BURNOUT</b>			<b>ENGAGEMENT</b>
Agotamiento	←	Energía	→ Vigor
Cinismo	←	Identificaión	→ Dedicación
Eficacia Profesional			Absorción

**Fuente:** Salanova y Schaufeli, 2004

El Engagement ocasiona que el empleado tenga claridad mental, unión de mente y cuerpo, control total sobre la situación, distorción del tiempo y disfrute de la actividad.

(Csikszentmihalyi,1990). Otro de los componentes o características de los empleados engaged

es tener mayor resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir mayor esfuerzo en el trabajo, no permitir que las dificultades interfieran en este, y también se relaciona con la consagración del individuo en el trabajo y sentirse orgullo de lo que realiza. (Salanova y Schaufeli, 2001)

Schneider en el año 2008 suscita , que existen diferentes tipos de Engagment relacionados directamente con el trabajo.

**Tabla No. 1 Tipos de Engagment**

<b>Tipo</b>	<b>Definición</b>
Trait engagement	Proactive personality
State engagement	Involvement
Behaviorial engagement	Organization citizenship behavior

**Fuente:** (Marcey y Sneider, 2008 citado por Bekker y Leiter, 2010, elaborado por la autora)

La definición de Bekker y Leiter sobre el engagement está relacionado a un concepto motivacional del individuo, cuando se plantea una meta desafiante, este se esfuerza y hace que la misma se cumpla (Bekker y Leiter, 2008), siendo este comportamiento algo que persiste en el tiempo (Demerouti, Bakker, Janssen 2001). Los empleados engaged expresan una conexión energética efectiva con el trabajo y de una manera eficaz afrontan las demandas laborales siendo este un estado *afectivo cognitivo* (Schaufeli, Salanova, Gonzalez, Roma, Bakker, 2002).

Al analizar las causas del engagement, se ha propuesto que los recursos laborales, autonomía y recursos personales: como la autoeficacia, la recuperación del esfuerzo y contagio emocional fuera del trabajo incrementan el engagement. El engagement también puede estar ligado a las características motivadoras y vigorizantes del trabajo (Demeouriti, 2001, Salanova, 2000), ya que se ha podido comprobar que mientras mayores son los recursos laborales, incrementa en el engagement de los empleados hacia las organizaciones (Tharis, Van Rehem, 2003). También los recursos personales como la autoeficacia y las competencias para realizar el trabajo influyen de manera positiva en el engagement de los empleados (Salanova, Schaufeli, Llorens, Grau, 2001).

Los empleados que generalizan de manera positiva las emociones provenientes de la casa al trabajo y del trabajo a la casa presentan un mayor nivel de engagement, en comparación a quienes no generalizan las experiencias entre los dos mundos tanto el laboral como el familiar (Montgomery, Peeters, Schaufeli y Ouden, 2003). Algunos investigadores definen que para que se genere el engagement hay algunos factores de motivación extrínseca e intrínseca que influyen: la motivación intrínseca está relacionada con las necesidades humanas y se vincula a la interacción con los compañeros, supervisor o jefe, autonomía, retroalimentación, oportunidades de aprendizaje. Los recursos del trabajo están relacionados a la motivación extrínseca. (Bekker y Leiter, 2010), los valores tanto corporativos como individuales tienen una conexión en el Engagement la congruencia de los valores corporativos y las demandas laborales de los trabajadores intervienen en el Engagement de los trabajadores. (Bakker y Leiter, 2010).

### **Equilibrio trabajo vida y engagement**



En el siglo XIX las personas estaban obligadas a trabajar aproximadamente trece horas al día, setenta horas semanales (Jewsbury (1992), en el siglo XX esto redujo de una manera considerable ya que se logró que las jornadas no duren más de cuarenta y ocho horas por semana. En la actualidad la mayoría de países tienen una jornada laboral de cuarenta horas por semana, e inclusive algunos países en Europa no laboran más de treinta y seis horas semanales (Thompson 1995). Si bien es cierto las extensas jornadas de trabajo de hace dos siglos han disminuido considerablemente, todavía se puede mejorar algunas prácticas organizacionales de manera que los trabajadores puedan conciliar familia y trabajo. (Montalvan, Pastrana y Saenz, 2012).

Los beneficios para las organizaciones que implementan políticas de equilibrio trabajo vida, han sido empíricamente comprobados, ya que estas presentan una menor tasa de rotación y un mayor comportamiento de ciudadanía organizacional de los trabajadores. (Lambert,2000 citado por Rodriguez,2016). Además, la flexibilización incrementa el engagement de los empleados en la organización (James, Mackechnie y Swanberg, 2011 citado por Rodriguez 2016., p.35).

Las organizaciones que apoyan el concepto de la relación trabajo familia, provocan efectos favorables en los empleados, incrementando la satisfacción y engagement de los individuos, impactando de manera positiva los resultados en la productividad. (Thompson, Beauvais y Lyness, 1999 citado por, Figueroa, sf). También la evidencia relaciona positivamente el equilibrio trabajo familia con el bienestar psicosocial de los empleados. (Mauno, Kinnunem y Pitulainne, 2005 citado por Figuera, sf) y esto puede contribuir al cuidado de la salud mental. Las organizaciones con prácticas favorables al equilibrio trabajo familia, implementan políticas que se reflejan en el apoyo de la dirección y en horarios flexibles, esto promueve un entorno laboral más agradable que suscita el engagement en los trabajadores.(Ugarteburu, Cerrato, ,

Zorriketa, 2008). Tanto las experiencias del trabajo como las experiencias familiares causan efecto sobre el bienestar de los individuos (Barnett y Hyde, 2001 citado por Greenhaus y Powell, 2006), cuando el desempeño en los dos roles trabajo familia son de alta calidad producen resultados a nivel psicológico y físico en las personas (Perry, Jenkins, Repetti y Crouter, 2000 citado por Greenhaus y Powell, 2006). Una investigación realizada sugiere que los individuos que están satisfechos en el rol laboral y en el rol familiar experimentan mayor bienestar, que los que participan en un solo rol o que están satisfechos solamente en uno de los roles (Rice, McFarlin, Hunt, y Near, 1985, Rice, Frone, y McFarlin, 1992, citado por Greenhaus y Powell, 2006).

### **Tipos de estrategias que mejoran el Engagement a través del equilibrio trabajo vida**

#### **Modelos de trabajo flexible**

Atkinson (1984) realizó una investigación en la cual detectó tres tipos de flexibilidad orientadas a las organizaciones: *Flexibilidad funcional*, esta tiene que ver con la habilidad de las organizaciones para ajustar y desplegar las habilidades de los empleados, esta estrategia se utiliza para aumentar la eficiencia y reducir costos. *Flexibilidad numérica* esta se relaciona a la habilidad organizacional para que la cantidad de empleados concuerden con la cantidad de trabajo a realizar, cubriendo las diversas fluctuaciones de cargas laborales. *Flexibilidad financiera* se trata de ajustar sueldos y salarios a la oferta y demanda del mercado laboral externo. (Atkinson, 1984 citado por Gabini, 2016, p.sn).

Los acuerdos de flexibilidad orientados a los empleados se basan en cuatro criterios: Flexibilidad sobre cuándo trabajar, flexibilidad sobre dónde trabajar, sobre la cantidad a trabajar

y flexibilidad en la continuidad de trabajo. (Kosekk y Michel, 2010 citado por Gabini, 2016, p.sn.). Guber y Bruyn (2011) clasifican algunas prácticas flexibles que pueden darse dentro del lugar de trabajo de la siguiente manera.

<b>Tipo</b>	<b>Beneficios</b>
Horario laboral flexible	Los empleados pueden escoger las horas para iniciar sus labores y para terminarlas
Trabajo de medio tiempo	Permite a los trabajadores tener jornadas menores a las ordinarias
Trabajo compartido	Permite fomentar el trabajo en equipo y que las responsabilidades sean compartidas
Semana laboral comprimida	Los empleados pueden completar sus horas en menos de cinco días a la semana
Horas anualizadas	Permite al empleado completar cierta cantidad de horas por año

Trabajo de fin de semana	Permite tener libertad los días ordinarios y trabajar solamente sábados y domingos
Trabajo por turnos	Permite trabajar ciertas horas de tiempo por sobre las horas normales de trabajo.

Fuente (Glober y Bruyn, 2011, citado por Gabini, 2016, elaborado por la autora)

La implementación de prácticas de tiempo flexible en las organizaciones han multiplicado la productividad y han logrado disminuir problemas con el personal. A través de estas incrementó la retención del personal, mejoró el servicio al cliente y el coste de la organización se reduce, (Glober y Bruyn, 2011 citado por Gabini, 2016). Los programas en los que el jefe está dispuesto a proporcionar medidas de flexibilidad a los trabajadores ayudan a reducir el estrés, incrementar el rendimiento para la organización; por otra parte, este estilo de liderazgo contribuye a que los colaboradores tengan un engagement elevado ya que los empleados sienten cercanía del jefe hacia ellos (Ugarteburu, Allende, Zorriketa, 2016., p.32).

Otros ejemplos de equilibrio trabajo vida son cambios en la jornada de trabajo, rotación de personal en diferentes puestos y diferentes tareas por realizar, pausas en la jornada diaria, redistribución de los permisos anuales (Echeverría, 2003 citado por Ibarra y González, 2010). La ventaja relacionadas a esas políticas empresariales es la reducción de costos para la organización, contar con empleados con mejor disposición para realizar sus tareas debido a que tienen más tiempo libre y esto contribuye a la integración del trabajo familia (Ibarra y González, 2010).

## **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este proyecto de investigación, busca responder si el equilibrio trabajo vida incrementa el engagement de los trabajadores de servicio al cliente en una empresa de servicios de salud. La metodología que se propone utilizar será cuantitativa y experimental con dos grupos de trabajadores de servicio al cliente de una empresa de servicios de salud. Se propone evaluar el grado inicial de engagement a los dos grupos utilizando el cuestionario Utrech Work Engagement Scala UWES, luego se implementarán políticas de tiempo flexible a un solo grupo durante seis meses; al finalizar este tiempo se volverá a aplicar el cuestionario, para determinar el impacto de las medidas de equilibrio trabajo vida en los niveles de engagement.

### **Justificación de la metodología utilizada**

La metodología cuantitativa tiene como objetivo obtener respuestas de la población a preguntas específicas, está basada en una investigación empírica que a través de análisis estadísticos da respuestas a causas y efectos concretos, esta metodología se caracteriza por ser secuencial y probatoria. (Bergman 2008, citado por Hernández, Fernández y Baptista 2010)

El diseño experimental implica realizar una acción y después observar las consecuencias (Babbie, 2009 citado por Hernández, Fernández y Baptsita 2010). Esto requiere una manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados. Una característica del método experimental es que necesita que existan al menos dos grupos para comparar los resultados, estos deben ser similares en todo, menos en la manipulación de las variables independientes (Hernández, Fernández y Baptsita 2010).

El diseño con prueba y post prueba de control incorpora la aplicación de pruebas a los grupos que componen el experimento, se aplica simultáneamente las pruebas o cuestionarios al un grupo recibe el tratamiento experimental y al grupo que no lo recibe ,y al finalizar se aplica una post prueba a los dos grupos (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

### **Herramientas de investigación propuestas**

Se propone utilizar el cuestionario UWES que es de auto informe, se utilizará la versión de 17 ítems, es una escala tipo Likert de 7 opciones de respuesta en la cual se selecciona según la frecuencia con la que se experimente lo expresado en los reactivos planteados a las tres dimensiones constituyentes del constructo: vigor ítems, 1,4,8,12,15,17, dedicación 2,5,7,10,13, absorción, 3,6,9,11,14,16. Para obtener la puntuación de cada uno de los tres componentes del engagement, se suman las calificaciones que representan a cada componente y luego se divide la suma por la cantidad de ítems que corresponde a la dimensión en particular.

La validez factorial del cuestionario ha sido comprobada, ya que el análisis confirmatorio estadístico muestra que la estructura hipotética que mide tres factores es superior al modelo de cuestionarios que mide un solo factor. (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, Martínez, MárquezPinto, Salanova y Bekker, 2002; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003).

### **Descripción de los participantes**

Se procederá a escoger a los empleados del área de servicio al cliente en una empresa de servicios médicos, que tengan edad comprendida entre 28 y 35 años de edad, con antigüedad laboral de al menos un año dentro de la institución, que no hayan culminado estudios universitarios y se invitará a la misma cantidad de hombres y mujeres.

### **Reclutamiento de los participantes**

Se invitará a una empresa de servicios de salud que desee aplicar un piloto de intervenciones relacionadas con el equilibrio trabajo vida para realizar la investigación. Una vez aprobada la solicitud, se procederá a informar a los jefes sobre el objetivo del estudio y su alcance, y se analizará conjuntamente las estrategias de equilibrio vida que sean aplicables en la organización. Se trabajará con dos sucursales, para aplicar en una de ellas la intervención y mantener las condiciones en la otra sucursal. Se aplicará el cuestionario inicial empleados del área de servicio al cliente que cumplan con los requisitos descritos, a este grupo de personas se les informará que serán parte de un estudio de investigación para lo cual se debe contar con su autorización. Los participantes recibirán información sobre el objetivo del estudio, pero no su alcance ya que este es conocer el incremento del Engagement luego de aplicar prácticas de equilibrio trabajo vida . Una vez concluida esta fase, se procederá a socializar y aplicar las nuevas políticas organizacionales que fomentarán el equilibrio trabajo vida, es importante que durante los seis meses de implementación de las políticas se dé cumplimiento a estas.

## **Consideraciones éticas**

Los participantes deberán firmar un consentimiento informado previo a su participación, la cual será voluntaria sin que existan consecuencias negativas si no desean participar del estudio. También se les dará a conocer a los participantes las consideraciones éticas de los estudios de investigación que se realizan con individuos. A lo largo del estudio se realizará conversatorios con jefes inmediatos para conocer si existen implicaciones negativas por la implementación de las políticas de equilibrio trabajo vida en la organización los empleados

## **RESULTADOS ESPERADOS**

El primer resultado que se espera en caso de implementar esta intervención con los colaboradores participantes en el estudio está relacionado con una disminución de los conflictos trabajo familia, debido a que la evidencia científica sugiere que la flexibilidad laboral en diversas formas contribuye a disminuir los niveles de conflicto trabajo familia (Feldman y Gayney 1997; Kossek, 2005 citado por Cerón, Pinto y Vega, 2012). Los empleados se encontrarían más satisfechos porque estarían satisfaciendo sus propias necesidades, las condiciones del trabajo serían más adecuadas, las consecuencias de esto para la organización serán más favorables en cuanto al desempeño de estas personas, según la teoría del apoyo percibido de Eisenberger, et al, (1986), ya que si estas sienten que la organización se interesa por ellas y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, ellas retribuyen con apoyo y compromiso hacia la organización. Se espera también que los trabajadores presenten cambios en su desempeño, ya que una de las características del Engagement es el alto nivel de vigor, el cual se reflejará en la energía de los empleados, la capacidad de recuperación mental ante los conflictos que se presenten, la voluntad de invertir esfuerzo en el trabajo y la persistencia (Schaufeli, Salanova,



Gonzalez-Roma, Bekker, 2001 citado por Schaufeli y Bekker, 2004). Otra característica que se podrá evidenciar en el grupo de trabajo de servicio al cliente estará relacionado con su salud, ya que los niveles de depresión y angustia (Schaufeli, Taris y Van Rehen, 2003) y quejas psicosomáticas serán disminuidos. (Demerouti, et al, 2001). Por otra parte, se espera que estas consecuencias positivas se vean reflejadas también en el comportamiento del hogar, debido a que las investigaciones han comprobado que los trabajadores que tienen sentimientos positivos del trabajo los transmiten en sus hogares y viceversa (Montgomery et al., 2003, citado por Schaufeli y Bekker, 2001). Además otro estudio confirma que la presencia de Engagement en un miembro de una pareja de esposos trabajadores, contribuye de manera positiva a los niveles de engagement del otro miembro de la pareja, a pesar de tener que cumplir con las demandas del hogar y trabajo (Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2003). El engagement también tendrá efecto positivo en la disminución de los índices de ausentismo (Arciniega, 2002). Por otra parte los empleados engaged, incrementan sus niveles de bienestar, lo que contribuye a generar sinergia positiva en la organización, formando un espiral de ganancias (Hobfoll, et al, 2003; Bandura, 1997, 2001 citado por Schaufeli, 2004) debido a la implementación de políticas saludables para los empleados.

## DISCUSIÓN

Investigaciones han comprobado de manera consistente que el equilibrio trabajo vida tiene efectos positivos sobre el bienestar psicológico y físico de las personas especialmente si ambos son de alta calidad (Barnett y Hyde, 2001). Adicionalmente se ha encontrado que la familia tiene efecto positivo en la felicidad de los individuos y esto produce también satisfacción con el trabajo (Rice, McFarlin, Hunt y Near, 1985). Greenhaus y Powell sugieren que la experiencia positiva en uno de los dos roles trabajo o vida pueden mejorar la calidad de vida del otro (2006).

Muchinsky expresa que cuando los empleados están satisfechos en el trabajo gozan de mejor salud tienen una expectativa de vida más alta y una mejor relación familiar (citado por Baez y Galdames, 2005).

Las personas que prestan servicios en centros de salud u hospitalarios regularmente tienen jornadas de trabajo por turnos los cuales pueden ser extensos y los realizan tanto en el día y la noche (González y Bravo, 1996), estas condiciones en algunos casos es un impedimento para que exista un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida, otro de los factores asociados a las extensas jornadas de trabajo en este grupo humano son el estrés y la fatiga (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002). Por otro lado las exigencias de trabajo pueden ser muy elevadas para las personas que laboran en el sector de la salud y esto imposibilita que se puedan equilibrar las responsabilidades laborales y familiares (Bueno y Celma, 1999).

El equilibrio trabajo vida está relacionado positivamente con el bienestar el cual es uno de los factores asociados al Engagement (Lu, et al, 2011). Es importante mencionar que para que una persona pueda incrementar el Engagement hacia la organización debe pasar por un estado de *dis-engagement* fuera del trabajo para recuperar las energías y recursos personales gastados en el trabajo esto fue propuesto por (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli 2007) lo cual está de manera positiva relacionado con el equilibrio del trabajo vida.

Los empleados engaged experimentan emociones positivas como alegría y entusiasmo lo que les permite estar más dispuestos a aprender y adquirir nuevas habilidades, mejorando sus recursos personales los que emplean en la ejecución de las tareas (Bakker, Demerouti, Xanthopoulou, 2011). El estado mental positivo del Engagement contribuye a que las personas tengan una mejor salud esto permite que se enfoquen de manera óptima en sus tareas y puedan

dedicar mayor energía al trabajo (Bakker y Laiter, 2010). Varios estudios han comprobado que el Engagement se correlaciona con el desempeño laboral de tarea extra rol y la fidelidad de los clientes en empresas de servicios como consecuencia del buen desempeño de los empleados (Bakker y Xanthopoulou, 2011). Los empleados Engagement tienen una proactividad más elevada lo que los lleva a realizar las tareas de mejor manera ya que individualmente desarrollan métodos que los ayuda a desempeñarse mejor, según estudios realizados por Salanova y Schaufeli comprobaron que las personas engaged eran más propensos a encontrar soluciones a los problemas que surgen en el trabajo (2008).

### **Limitaciones del estudio**

En caso de aplicar este estudio, hay algunas limitaciones que podrían presentarse, la más importante está relacionada con la presencia de factores externos y contextuales durante la implementación de las intervenciones de equilibrio trabajo vida; estos factores podrían afectar los resultados del estudio.

Otra limitación está relacionada con el tamaño de los grupos con los que se propone trabajar en este estudio, ya que las conclusiones obtenidas podrían no ser extrapolables a toda la población de trabajadores de la salud o de otros sectores productivos.

### **Recomendaciones para futuros estudios**

Para futuros estudios se recomienda probar la efectividad de intervenciones para mejorar el equilibrio trabajo-vida en trabajadores de otras áreas y sectores, e incluso con personal de atención sanitaria, que presenta condiciones laborales complejas.

### **BIBLIOGRAFÍA CITADA**

Acad Manag, A. (2 de Agosto de 2008). Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. Minnessota, Minnessota. Bakker, A.B.,

Adams GA, Woolf JL, Castro CA, Adler AB. Liderazgo, percepciones organizacionales de apoyo familiar y conflicto trabajo-familia. Documento presentado en la 20ª Conferencia Anual de la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional; Los Ángeles, California. 2005. Abr

Allen, T. (2001). "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.

Baez, X., Galdames, C. "Conflicto de rol familia-trabajo desde la perspectiva de los tipos de jornada", *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, Vol 31,2: Diciembre,2004; pg 73-84

- Bakker, A.B., Demerouti, E. y Schaufeli, W.B. (2003). Crossover of burnout and engagement among working couples. Manuscript in preparation.
- Bakker, Euwema y Van Dierendonck (2003). Job resources foster engagement and motivation to change. Manuscript in preparation.
- Bakker, A.B., Salanova, M., Schaufeli, W.B., & Llorens, S. (2003). Job resources and engagement: A longitudinal study. Manuscript in preparation
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Xanthopoulou D. Job resources boost engagement, particularly when job demands are high. *J Educ Psychol*, 2007: 99:274 -284
- Bakker, A.B., Leiter, M.P., editores *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press;2010
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. 2001. Women, men, work, and family. *American Psychologist*, 56: 781–796.
- Carrasco M., (2005). *El ajuste trabajo familia desde una perspectiva de Género*. Madrid: ORMAG.
- Bueno F.J., Celma, C. "Salud Laboral en el entorno hospitalario" *Todo Hospital*, 1999, 155,199,203.
- Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). The socially induced burnout model. In S.P. Shohov (Ed.), *Advances in Psychology Research* (Vol. 25; pp. 13-30). New York: Nova Science Publishers

Edwards, JR, y Rothbard, NP (2000). Mecanismos que vinculan el trabajo y la familia: Aclarar la relación entre el trabajo y las construcciones familiares. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.

Gabini, S. (19 de septiembre de 2016). Trabajo flexible, conceptualización y estado del arte del constructo. (U. Interamericana, Ed.) Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456048241005>

Gonzalez, P., Peiró, J.M., Bravo, M.J., Calidad de vida labora: Preiró Editores. Tratado de Psicología del Trabajo. Vol II. Aspectos Psicosociales del Trabajo: Madrid, 1996: 161-186

Itziar Ugarteburu, J. C. (2008). Departamento de Psicología Social y Metodología de las ciencias del comportamiento E.U de Relaciones Laborales. *Lan Harremanak*, 17-41.

Juárez García, Arturo. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187-194. Recuperado en 13 de noviembre de 2018, de

Jiménez Figueroa, Andrés, & Moyano Díaz, Emilio. (2008). Factores laborales entre el equilibrio trabajo familia y medios para mejorar la calidad de vida, *Universum (Talca)*, 23(1), 116-133. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007>

Kossek, E. E. y Lambert, S. J. (2005). *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Levi, L. (2000). Definiciones y aspectos teóricos de la salud en relación con el trabajo. En L.

Levi, *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud* (págs. 9-12).

Estocolmo: Ceuterick. Nogareda Cuixart Silvia Revista del Instituto Nacional de Seguridad

- Lu, C., Siu, O., Chen, W., & Wang, H. (2011). Family mastery enhances work engagement in Chinese nurses: A cross-lagged analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 100-109.  
doi:10.1016/j.jvb.2010.07.005
- Higiene en el Trabajo. N° 82.1990/6. España.
- Martínez, M. M. (2009). *Género y conciliación de vida familiar; un análisis psicosocial*. Murcia España.
- Ortega Bayón Jose Luis. *Psicología del Trabajo*. Ediciones Pirámide S.A. 1998. España.
- Servicio de Género, Igualdad y Diversidad (GED) – Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad Oficina Internacional del Trabajo (OIT) 4, Ginebra 22, Suiza [www.ilo.org/ged](http://www.ilo.org/ged)
- Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G., & Near, J. P. 1985. Organizational work and the perceived quality of life: Toward a conceptual model. *Academy of Management Review*, 10: 296–310.
- Rodríguez, M. (2016). Equilibrio trabajo vida proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas Revista digital FCE-UNLP*, 33-41.
- Salanova M., W. S. (2004). El Engagement de los empleados un reto emergente para la dirección de RRHH. *Estudios financieros*, 109-137. M.Salanova, W. S. (s.f.).6
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009): *El engagement en el trabajo, cuando el Trabajo se convierte en pasión*, Alianza Editorial. Madrid-.
- Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (2000). UBOS -- Utrechtse Burnout Schaal. Handleiding [UBOS Test Manual]. Lisse, The Netherlands: Swets Test Services.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002a). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Martinez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M. & Bakker, A.B. (2002b). Burnout and engagement in university students: *Across national study. Journal of Cross- Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., y Van Rhenen, W. (2003). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being
- Shumin Yan, Y. Z. 11,Nov, 2016., Research of Work-Family Balance Based on Family Life Cycle., *Scientific Research an Academic Reserch*, Vol 4, pg. 218-224
- Sucuri, E., “*Los efectos del Engagement en el desempeño del talento humano en la empresa Blue Card Ecuador S.A-Quito*” Tesis de pregrado. U.C, Quito, 2014
- Thompson E.P., “Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial” en *Costumbres en común*, Barcelona, Crítica, 1995.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational Organizational Psychology* (82): 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.



## ANEXO A: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



**Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos**

**Universidad San Francisco de Quito**

El Comité de Revisión Institucional de la USFQ  
The Institutional Review Board of the USFQ

### Formulario Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** Equilibrio trabajo vida como estrategia para incrementar el Engagement en los equipos de trabajo de servicio al cliente de una empresa de servicios médicos

**Organización del investigador** Universidad San Francisco de Quito

**Nombre del investigador principal** Viviana Margarita Esparza Serrano

**Datos de localización del investigador principal** 023564090 / 0980283502.vesparza2507@gmail.com

#### DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

**Introducción** *(Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)*

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.

Usted ha sido invitado a participar en un investigación sobre el impacto del equilibrio trabajo vida sobre el engagement en trabajadores de servicio al cliente en servicios de salud.

**Propósito del estudio** *(incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)*

Comprobar si las estrategias de equilibrio trabajo vida incrementan el Engagment de los trabajadores de servicio al cliente de una empresa de salud

**Descripción de los procedimientos** *(breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)*

Se enviará la carta de solicitud para participar en el estudio, una vez aprobada se solicitará asignen los dos grupos de personas de servicio al cliente para realizar los cuestionarios pre intervención, se aplicarán las políticas de trabajo flexible y luego de seis meses se evaluará a los dos grupos para comprobar si incrementó el Engagement en el un grupo.

**Riesgos y beneficios** (explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)

El principal beneficio es que sus colaboradores tengan un mejor desempeño contribuyendo a la satisfacción del cliente por el incremento del engagement. El riesgo que no se pueda llevar un control de las políticas de trabajo flexible.

**Confidencialidad de los datos** (se incluyen algunos ejemplos de texto)

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

- 1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador y la tutora tendrán acceso.
- 2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 3) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuanto a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

**Derechos y opciones del participante** (se incluye un ejemplo de texto)

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

**Información de contacto**

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0980283502 que pertenece a Viviana Esparza, o envíe un correo electrónico a [vmesparza@estud.usfq.edu.ec](mailto:vmesparza@estud.usfq.edu.ec)

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, Presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, al siguiente correo electrónico: [comitebioetica@usfq.edu.ec](mailto:comitebioetica@usfq.edu.ec)

<p><b>Consentimiento informado</b> <i>(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieran el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)</i></p>	
<p>Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.</p>	
Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Viviana Margarita Esparza Serrano	
Firma del investigador	Fecha

## ANEXO B: CARTA DE INVITACIÓN PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES

Quito, 09 de diciembre de 2018

Sr./Sra.  
Director (a) de Talento Humano  
Centro Médico.

De mi consideración:

Le hago llegar un cordial saludo quisiera me permita realizar una breve presentación del motivo de esta carta. Mi nombre Viviana Esparza S. estudiante del último semestre de la Carrera de Psicología y Recursos Humanos de la Universidad San Francisco de Quito, parte de los requisitos de titulación que debo realizar corresponde a una investigación relacionada a comportamiento organizacional, que analizará lo siguiente: *“si las estrategias de equilibrio trabajo vida incrementan en Engagement en los trabajadores del área de servicio al cliente del centro médico”*. El Engagement es un estado mental positivo por parte de los empleados hacia la organización que ayuda a mejorar el rendimiento, desarrollar autoeficacia lo que permitirá que la calidad en el servicio mejore.

Esta estrategia permitirá que el departamento de Talento Humano del centro médico vincule dentro de sus prácticas organizacionales, estrategias que generarán un beneficio bidireccional ya que la organización se beneficiará con mejor calidad y los empleados podrán manejar de manera positiva el conflicto trabajo vida.

A continuación detallo cual será el proceso para realizar el experimento:

Es importante que se seleccione personas nacidas entre el año 1983 y 1990 edad comprendida entre 28 y 35 años del área de servicio al cliente del centro médico, que tengan antigüedad de mínimo un año dentro de la institución, se dividirán en dos grupos, tanto a las personas participantes del grupo 1 como del grupo 2 se les aplicará el cuestionario Utrecht Work Engagement (UWES) con el fin de medir el grado de Engagement actual, luego de esto se presenta a ustedes algunas estrategias de equilibrio trabajo vida que han sido implementadas con éxito en algunas organizaciones para analizar cuáles son aplicables en su organización. El un grupo se beneficiará de las estrategias seleccionadas y al finalizar el tiempo de seis meses se volverá a evaluar el Engagement a los dos grupos para medir la efectividad de las políticas implementadas.

Al momento de recibir su aprobación en conjunto con la Dirección de Talento Humano se procederá a comunicar los objetivos del estudio a los jefes y al personal que será parte del experimento los objetivos del estudio. Posterior se entregará el consentimiento informado al grupo experimental.

Cuando se finalice el estudio se entregarán los resultados a la Dirección de Talento Humano, el cual contará con el análisis y recomendaciones del caso.

Atentamente,

Viviana Esparza S.  
Estudiante de Psicología y Recursos Humanos

## ANEXO C: HERRAMIENTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Utrecht Work Engagement

Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo

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 0 a 6).

---

Nunca= 0 Casi nunca = 1 Algunas veces = 2 Regularmente = 3 Bastante =4 Casi siempre=5 Siempre = 6

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 períodos 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, continuó 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

