

Compromiso con la tarea y satisfacción laboral: evidencia en el sector comercial peruano

Engagement and job satisfaction: evidence in the Peruvian commercial sector

Pilar Esperanza García-Tamariz

Profesora e investigadora de la Universidad de Piura, Lima, Perú
pilar.garcia@udep.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-2020-7773>

Macarena Ayleen Mansilla-Mahmud

Investigadora de la Universidad de Piura, Lima, Perú
macarena.mansilla.m@udep.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-4345-6254>

Ricardo Mateo-Dueñas

Profesor e investigador de la Universidad de Navarra, Pamplona, España
rmateo@unav.es
<https://orcid.org/0000-0001-6772-8002>

Recibido: 17/01/24 **Revisado:** 04/06/24 **Aprobado:** 19/08/24 **Publicado:** 01/10/24

Resumen: el objetivo principal de este estudio fue investigar cuáles son los componentes del compromiso con la tarea más relevantes para la satisfacción laboral de los empleados pertenecientes al sector comercial en Perú. Se distribuyeron cuestionarios en línea y en formato impreso a empleados de 25 empresas que operan en los sectores comerciales de Lima. La Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UWES) fue seleccionada como instrumento de encuesta después de una exhaustiva revisión de la literatura, lo que resultó en la recopilación de 260 encuestas. Se establecieron criterios específicos para la participación de empresas, exigiendo que pertenecieran al sector privado, y la investigación adoptó un diseño transversal. Es importante destacar que la encuesta se administró de forma gratuita, garantizando completa anonimidad para los encuestados. El instrumento utilizado en este estudio fue un modelo de mínimos cuadrados ordinarios, incorporando una variable cuadrática para la edad. Los resultados de este modelo brindaron el respaldo necesario para demostrar una estrecha relación entre las variables de compromiso, como el desafío ($\beta = 0.0147$, $p < 0.05$), la inspiración ($\beta = 0.0224$, $p < 0.01$), el flow o la inmersión en el trabajo ($\beta = 0.0156$, $p < 0.05$) y la satisfacción laboral en empleados comerciales. Además, estas variables fueron analizadas gráficamente según la edad de los trabajadores, observándose una tendencia cuadrática específicamente en la relación entre la satisfacción laboral y la edad. Los hallazgos contribuyen a la literatura al presentar una perspectiva diferente sobre el estudio del compromiso, proporcionando valiosos conocimientos para la formulación de políticas de gestión humana más efectivas.

Palabras clave: desafío, trabajadores comerciales, compromiso con la tarea, inspiración, satisfacción laboral, comportamiento organizacional, flow.

Abstract: the primary objective of this study was to explore the components of engagement that are most significant to the job satisfaction of employees in Peru's commercial sector. Questionnaires were distributed online and printed to employees from 25 businesses operating within Lima's commercial sectors. Following an exhaustive literature review, the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) was chosen as the survey instrument, resulting in the collection of 260 responses. The participating companies were required to be part of the private sector, and the research adopted a cross-sectional design. The survey was administered free of charge, ensuring complete anonymity for the respondents. The study employed an ordinary least squares model as the instrument, incorporating a quadratic variable for age. The model's results provided the necessary support to demonstrate a close relationship between the engagement variables of challenge ($\beta = 0.0147$, $p < 0.05$), inspiration ($\beta = 0.0224$, $p < 0.01$), flow state ($\beta = 0.0156$, $p < 0.05$), and job satisfaction among commercial employees. Additionally, these variables were graphically analyzed according to the workers' age. A quadratic trend is specifically observed in the relationship between job satisfaction and age. Our findings contribute to the literature by offering a unique perspective on engagement studies, providing valuable insights for the development of improved human management policies.

Keywords: Challenge, commercial workers, engagement, inspiration, job satisfaction, organizational behavior, flow.

Cómo citar: García-Tamariz, P. E., Mansilla-Mahmud, M. A. y Mateo-Dueñas, R. (2024). Compromiso con la tarea y satisfacción laboral: evidencia en el sector comercial peruano. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 203-220. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.02>

Introducción y estado del arte

El compromiso con la tarea y la satisfacción laboral son dos conceptos fundamentales en la literatura sobre comportamiento organizacional y recursos humanos. El compromiso con la tarea, como lo definen Schaufeli *et al.* (2002), se conceptualiza como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor implica altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, así como la voluntad de invertir esfuerzo en tareas laborales y de persistir a pesar de las dificultades (Bakker *et al.*, 2008). La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo, acompañado de sentimientos de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío (Macey y Schneider, 2008). La absorción, por otro lado, se describe como un estado de plena concentración y profundo disfrute en el trabajo, donde el tiempo parece pasar rápidamente (Csikszentmihalyi, 1975).

La satisfacción laboral, definida por Locke (1976), es una actitud positiva o placentera que resulta de la percepción de que el trabajo es satisfactorio. Es un constructo multidimensional que incluye factores como la satisfacción con la supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, las relaciones con los compañeros de trabajo y el contenido del trabajo en sí (Judge *et al.*, 2001). La literatura ha demostrado que la satisfacción laboral está relacionada con múltiples resultados organizacionales, incluyendo productividad, rotación y compromiso con la tarea (Judge y Klinger, 2008).

En el contexto peruano, estos conceptos cobran especial relevancia. Perú, con su economía emergente y su mercado laboral en constante evolución, presenta un escenario único para estudiar el compromiso con la tarea y la satisfacción laboral. El sector comercial, uno de los más dinámicos del país, es especialmente relevante dado su impacto en el crecimiento económico y la creación de empleo (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023). El comprender cómo los empleados de este sector experimentan y gestionan su compromiso y satisfacción puede ofrecer información valiosa

para la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional en Perú.

Este estudio se enfoca en analizar los componentes del compromiso con la tarea que son más relevantes para la satisfacción laboral entre los empleados del sector comercial peruano. Específicamente, busca responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué elementos del compromiso con la tarea (vigor, dedicación y absorción) tienen el mayor impacto en la satisfacción laboral? ¿Cómo varía la satisfacción laboral con la edad de los empleados en el sector comercial? Estas preguntas son cruciales para desarrollar estrategias efectivas de gestión del talento que mejoren el bienestar y el rendimiento de los empleados en este contexto económico y cultural específico.

El documento se organiza sistemáticamente para explorar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso con la tarea. Después de la revisión de la literatura, la sección de objetivos establece el propósito del estudio y las metas específicas. La sección de metodología detalla el enfoque de investigación, incluida la recopilación y medición de datos, y el uso del análisis de mínimos cuadrados ordinarios (OLS). En la sección de resultados se presentan los resultados del análisis de datos, destacando las relaciones identificadas entre la satisfacción laboral y el compromiso con la tarea. Finalmente, la conclusión resume los resultados claves y sus implicaciones, ofreciendo reflexiones y orientación para futuras investigaciones.

Compromiso con la tarea

El compromiso con la tarea, como lo describen Schaufeli *et al.* (2002), es un estado mental positivo sostenido relacionado con el trabajo. Este estado se caracteriza por el entusiasmo, el compromiso y la absorción completa, y no se limita a ningún momento, objeto, evento, persona o acción en específico. El primer componente, el vigor, incluye elementos conductuales y energéticos, lo que implica altos niveles de energía, resiliencia mental, disposición a invertir esfuerzo y perseverancia en situaciones difíciles (González-Romá *et al.*, 2006; Le Blanc *et al.*, 2021).

La dedicación implica una fuerte motivación para trabajar y sentimientos de ser valorado, en-

tusiasta, inspirado, orgulloso y desafiado (Madero-Gómez *et al.*, 2021). Se manifiesta en la centralidad e importancia del trabajo para el individuo, junto con altos niveles de entusiasmo, inspiración y orgullo. La absorción se define como el enfoque completo y la satisfacción en el trabajo, la efectividad en la finalización de la tarea y la sensación de que el tiempo pasa rápidamente (Salanova *et al.*, 2000; Shimazu y Schaufeli, 2009; Watanabe *et al.*, 2023). Este componente está marcado por un intenso enfoque y compromiso con la tarea, lo que dificulta la desconexión y causa una percepción de que el tiempo vuela (Schaufeli y Taris, 2005). Es un estado cognitivo donde el individuo logra una concentración profunda, perdiendo potencialmente la noción del tiempo debido a la satisfacción y la concentración durante la jornada laboral (Llorens *et al.*, 2010).

Este sentido de concentración intensa también se conoce por Csikszentmihalyi (1975) como “flow” quien lo describe como un sentimiento integral experimentado cuando los individuos se involucran con dedicación completa. El flow o inmersión en el trabajo se caracteriza como un estado de trabajo con la máxima capacidad con un fuerte compromiso y facilidad, donde las habilidades personales se alinean perfectamente con los desafíos presentados (Nakamura y Csikszentmihalyi, 2009). Estos términos a menudo utilizados indistintamente se consideran como una “experiencia óptima”.

Satisfacción laboral

La definición de satisfacción laboral ha variado con el tiempo, pero generalmente se refiere a la medida en que un individuo encuentra su trabajo agradable (Spector, 1997). Se ha conceptualizado como una evaluación del trabajo propio que involucra aspectos cognitivos, así como respuestas emocionales o actitudes generales hacia el trabajo (Brief, 1998; Spector, 1997). Según Weiss (2002), la satisfacción laboral es esencialmente una actitud, y su investigación se diferencia entre los aspectos cognitivos como las emociones, las creencias y los comportamientos. También, argumenta que las mediciones previas de satisfacción laboral a menudo han combinado la percepción laboral,

que es cognitiva, con la satisfacción laboral, que es una evaluación emocional.

Hamermesh (2001) realizó una investigación sobre la influencia de la satisfacción laboral tanto en Estados Unidos como en Alemania, descubriendo que la satisfacción laboral tendía a ser más alta entre las personas con mayores niveles de ingresos. Estos estudios han impulsado numerosas investigaciones sobre la relación entre los salarios y la satisfacción laboral.

Reconociendo la importancia de la satisfacción laboral, se han realizado esfuerzos para desarrollar políticas en el lugar de trabajo destinadas a mejorarla. Por ejemplo, Ellickson y Logsdon (2002) han creado políticas que consideran numerosos factores que contribuyen a la satisfacción laboral, clasificándolos en dos dominios principales: antecedentes ambientales y características personales. Los factores ambientales de fondo incluyen las perspectivas de avance, la remuneración, los beneficios marginales, la colaboración y los recursos efectivos del equipo, el entorno físico de trabajo, las medidas de seguridad, la capacitación adecuada, la distribución equitativa de la carga de trabajo, las relaciones positivas con los supervisores inmediatos, las evaluaciones del desempeño y las conexiones interpersonales. Las características personales se refieren a atributos como el género y la edad.

Otro enfoque para la satisfacción laboral es a través del concepto de felicidad en el trabajo. Este concepto tiene varias definiciones, lo que hace que sea difícil de definir precisamente debido a sus muchas facetas (Zelenski *et al.*, 2008). Por lo general se define como la experiencia de las emociones positivas (Tkach y Lyubomirsky, 2006; Foncubierta-Rodríguez y Sánchez-Montero, 2019; Roth *et al.*, 2023). La definición más conocida de felicidad en el trabajo proviene de Fisher (2010), quien la articula en tres niveles distintos. En el nivel transitorio, implica experiencias inmediatas y fugaces de alegría y satisfacción derivadas de eventos de trabajo, así como las emociones y el estado de ánimo que un individuo puede experimentar como resultado. A nivel personal, se centra en aspectos específicos de las personas en su entorno de trabajo, incluidos sus niveles de compromiso, la presencia de humor, el bienestar

general y las emociones positivas. Por último, a nivel grupal, la felicidad en el trabajo se caracteriza como un fenómeno colectivo, que abarca la moral del equipo, la atmósfera emocional dentro del grupo, la presencia de humor, el compromiso colectivo y la satisfacción grupal.

Relación entre satisfacción laboral y compromiso con la tarea

El compromiso con la tarea, en el lugar de trabajo, como lo destaca Saks (2006) utilizando la Teoría del Intercambio Social, está positivamente correlacionado con la cantidad de tiempo que los empleados pasan en el trabajo. Por el contrario, la satisfacción laboral, como lo señalaron Macklin *et al.* (2006) a través del Modelo de Recursos y Demandas de Empleo, tiende a disminuir a medida que aumentan las horas dedicadas al trabajo. Esto sugiere que las altas demandas de empleo pueden mejorar el compromiso si no se vuelven abrumadoras. Por el contrario, las elevadas demandas de trabajo a menudo conducen a una menor satisfacción laboral.

En la literatura, es evidente que los empleados comprometidos a menudo se sienten desafiados, inspirados y orgullosos en sus roles. Este estado emocional es el resultado de la interacción entre el compromiso del empleado y la satisfacción laboral. Karanika-Murray *et al.* (2015), basándose en la teoría de la conservación de los recursos, descubrieron que aquellos que están profundamente comprometidos con su trabajo, buscando energía y dedicación, tienden a experimentar satisfacción en sus esfuerzos profesionales. Por otro lado, Britt *et al.* (2005), utilizando la Teoría del Estrés Laboral, descubrieron que los empleados con un fuerte compromiso con su trabajo y organizaciones pueden verse afectados negativamente por eventos laborales negativos, lo que resulta en un mayor estrés relacionado con el trabajo.

En un estudio realizado por Yeh (2013) que involucró a 336 empleados de hoteles de 22 hoteles en Taiwán, se investigó la relación entre la participación del turismo, el compromiso y la satisfacción laboral a través de la Teoría del Compromiso. Yeh (2013) encontró una conexión

significativa y positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso.

En ese sentido, es importante considerar el estilo y tipo de liderazgo, especialmente el liderazgo transformacional (Donkor *et al.*, 2022), ya que impacta la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso, basada en la Teoría del Liderazgo de Rango Completo (Swid, 2016). Además, comprender el ciclo de vida del empleado, enmarcado por la Teoría del Desarrollo de la Vida Útil, es crucial para identificar sus necesidades específicas en función de la edad y otros factores (Sandhya y Sulphey, 2019).

Materiales y métodos

Hay varios estudios que analizan la relación entre el compromiso con la tarea y la satisfacción laboral. Si bien muchos estudios han profundizado en la correlación general, existe una brecha significativa en la literatura en relación con las diversas facetas de la participación en el sector comercial, con especial énfasis en los factores relacionados con la edad. Esto representa un vacío crítico en nuestra comprensión del bienestar de los empleados, ya que la edad puede influir significativamente en las perspectivas, expectativas y preferencias de las personas en el lugar de trabajo.

Al cerrar esta brecha e investigar los matices del compromiso, podemos obtener una visión más profunda de los factores específicos que contribuyen a la satisfacción laboral dentro de los diferentes segmentos demográficos. Este conocimiento no solo es crucial para fines académicos, sino que también tiene implicaciones prácticas para las organizaciones que buscan adaptar sus estrategias de participación a las diversas necesidades de su fuerza laboral. Por esta razón, los siguientes objetivos son:

- Averiguar qué componentes del compromiso (vigor, dedicación y absorción) son más relevantes en la satisfacción laboral de los empleados comerciales.
- Averiguar si a medida que las personas envejecen, su satisfacción laboral cambia de una manera que no es necesariamente

constante, pero que podría experimentar ambas cosas: crecimiento y disminución.

Sobre la base de estos objetivos, las hipótesis para el estudio son las siguientes:

H1: Existe una relación positiva y significativa entre el vigor, la dedicación y la absorción en la satisfacción laboral entre los empleados comerciales.

H2: La satisfacción laboral varía significativamente según la edad de los empleados en el sector comercial.

Para validar estas hipótesis, se lleva a cabo un proceso de recopilación de datos, como se describe a continuación. Esto incluye la medición de variables y la aplicación del modelo de mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

Recopilación de datos

El presente estudio se lleva a cabo en Perú, un país caracterizado por su rica diversidad cultural y economía emergente. Con una población superior a los 33 millones de habitantes, Perú destaca por su crecimiento económico sostenido en las últimas décadas, siendo el sector comercial uno de los pilares fundamentales de su economía (Actividad Económica, 2022). Además, el sector comercial en Perú representa aproximadamente el 5,42 % del Producto Interno Bruto (PBI) del país, lo que refleja su importancia en la creación de empleo y su contribución al desarrollo económico (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023). La ciudad de Lima, capital del país, es el principal centro comercial y financiero, concentrando la mayoría de las empresas participantes en este estudio (Coloma, 2020).

Comprender la dinámica de compromiso y satisfacción laboral en este contexto específico no solo proporciona información valiosa para la gestión de recursos humanos, sino que también ofrece información práctica para diseñar políticas organizacionales que promuevan un entorno de trabajo más productivo y satisfactorio en el sector comercial peruano. Por lo tanto, teniendo en cuenta este contexto y con el fin de validar las

hipótesis, se diseñó un cuestionario para recopilar la información necesaria para comprender las relaciones entre las variables y posteriormente encontrar soporte estadístico para demostrar las relaciones propuestas.

En cuanto a la sección de compromiso, se utilizó una adaptación del cuestionario de la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UWES), que ha sido validada por estudios anteriores (Nunnally y Bernstein, 1994; Salanova *et al.*, 2000). Este cuestionario incluye ítems correspondientes a tres categorías: vigor, dedicación y absorción, resultando en un total de diez preguntas (Schaufeli *et al.*, 2006). Se seleccionaron algunas preguntas representativas para este estudio, utilizando una escala de Likert del 1 al 6 donde 0 significa “nunca” y 6 significa “siempre”. Las preguntas utilizadas son las siguientes:

1. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
2. Puedo seguir trabajando por largos períodos de tiempo.
3. Incluso cuando las cosas no van bien, sigo trabajando.
4. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
5. Mi trabajo me inspira.
6. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
7. Mi trabajo es desafiante.
8. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
9. Cuando estoy trabajando, olvido todo lo demás a mi alrededor.
10. Soy feliz cuando estoy inmerso en mi trabajo.

Para medir la satisfacción laboral, se eligió la encuesta del estudio de Macdonald y MacIntyre (1997), que valida un cuestionario específicamente basado en la medición de las reacciones a las características del trabajo. Este modelo es muy versátil, breve y genérico, y se puede aplicar a una amplia gama de grupos ocupacionales. La encuesta se distribuyó a través de diferentes niveles jerárquicos e incluyó las siguientes preguntas, utilizando una escala Likert de 1 a 6, donde 0 significa “nunca” y 6 significa “siempre”:

1. Considero que el salario es bueno.
2. Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo.
3. Me llevo bien con mis colegas.
4. Tengo seguridad laboral a largo plazo.
5. Me llevo bien con mi supervisor (respuesta si corresponde).
6. Mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo.
7. Tengo la oportunidad de avanzar dentro de la organización.
8. En general, creo que el trabajo es bueno para mi salud física.
9. Me siento bien con mi trabajo.

Una vez estructurada la encuesta, se envió el formato propuesto a profesionales académicos; cuatro de la Universidad de Piura y uno de la Universidad de Navarra. Además, para comprobar la comprensión de las preguntas, se distribuyeron encuestas a varios trabajadores con el perfil buscado relacionado con las ventas y las funciones administrativas. Como resultado de estas validaciones, se realizaron correcciones en la escala, el formato y el estilo de redacción de las preguntas.

Se enviaron varias invitaciones a empresas comerciales para participar en este estudio. Las empresas comerciales representativas que mostraron disposición a participar en el estudio tenían como objetivo estudiar varios niveles jerárquicos. Se distribuyeron cuestionarios en línea e impresos a trabajadores de 25 empresas que operan en los sectores comerciales de Lima, solicitando su participación en el proyecto de investigación.

Antes de la recopilación de datos, se establecieron criterios específicos. Estos criterios estipulaban que las empresas participantes debían pertenecer al sector privado, y el estudio adoptó un diseño transversal. Es importante señalar que la encuesta se administró de forma gratuita y garantizó el anonimato completo de los encuestados.

Medición de variables

En términos de medición variable, la información se procesó en el Stata15. Las variables

independientes en nuestro modelo corresponden a los componentes de satisfacción laboral como se describe en la encuesta utilizada para esta investigación. Cada una de estas variables se recogió utilizando una escala de Likert, aunque es importante tener en cuenta que las escalas no eran uniformes en todas las variables.

Vale la pena subrayar que el índice mencionado anteriormente se formuló de tal manera que representa un porcentaje derivado de la suma de las respuestas en relación con la puntuación máxima alcanzable. Este índice considera el número de preguntas de la encuesta respondidas, ya que el valor máximo alcanzable depende del número total de preguntas abordadas.

Además, tomamos la decisión de incorporar variables de control en nuestro análisis. Estos incluyen Género (codificado como 1 para hombres y 0 para mujeres), Edad, Estado Civil (con un valor de 1 que denota casado y 0 que denota lo contrario), Hijos (una variable binaria con 1 que indica la presencia de niños y 0 que indica su ausencia), Nivel de Educación, Tipo de Contrato de Empleo, Tenencia dentro de la organización y un término constante. Estas variables de control se introdujeron para ayudar a mitigar las posibles influencias en los resultados de la investigación.

Las variables centrales de la investigación son la satisfacción laboral como variable dependiente y algunas declaraciones tomadas de la encuesta de participación de UWES. Para analizar las relaciones entre estas variables se definió la satisfacción laboral y se construyó el índice con la siguiente ecuación:

Índice de satisfacción laboral

$$\text{Índice de satisfacción laboral} = \frac{\sum_{i=1}^9 S_i}{4(9 - N_1)}$$

Dónde:

S_i : variables que contienen satisfacción laboral.

N_1 : número de preguntas sin responder en la sección de satisfacción laboral.

Para validar la encuesta, se realizó un examen conciso de las características psicométricas de los instrumentos. Esto implicó evaluar la consistencia y confiabilidad de la encuesta. Es importante destacar que hubo una completa ausencia de datos faltantes en cualquiera de las encuestas, lo que resultó en una integridad de los datos del 100,00 %.

Para la evaluación de confiabilidad, se aplicó la estadística Alfa de Cronbach (como se muestra en la tabla 1), que proporciona una medida de confiabilidad para las variables asociadas con un constructo específico. En el caso del índice de satisfacción laboral, se alcanzó un valor Alfa de Cronbach de 0,894. Esto indica un alto grado de confiabilidad y consistencia interna dentro de la escala.

Tabla 1

Estadísticas de confiabilidad de la satisfacción y el compromiso laboral

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach considerando cada elemento	Número de elementos
0,894	0,805	9
0,917	0,868	10

Mínimos cuadrados ordinarios

Para la regresión, se decidió utilizar el modelo de mínimos cuadrados ordinarios con una variable cuadrática, la edad. A continuación se presenta la forma principal de cada regresión a estimar:

$$\text{Satisfacción laboral } i = \beta_0 + \beta_2\Pi + \beta_2Y + \beta_3\text{Age}_i + \beta_4\text{Age}_i^2 + \varepsilon$$

Dónde:

- Satisfacción laboral *i*: es el índice de satisfacción laboral.
- Π : es un vector que representa las variables que componen el compromiso del trabajador. Entre ellos hay: fuerte y vigoroso en el trabajo; trabaja por largos períodos; trabaja cuando las cosas van mal; el trabajo es significativo; el trabajo inspira al trabajador; el trabajador está orgulloso de su trabajo; el trabajo es desafiante, el tiempo vuela mientras trabaja; se olvida de todo; está feliz cuando está inmerso en el trabajo (flow).

- Υ : es un vector que representa las variables de control del modelo, que son el tiempo de servicio en meses, el estado civil y si tienen hijos.
- Age_i : es la edad del empleado.
- Age_i^2 : es la edad del empleado al cuadrado.
- β_0 : interceptación de la ecuación.
- ε : error de regresión.

Resultados y discusión

Las estadísticas descriptivas han sido calculadas centrándose en variables clave. La tabla 2 muestra las diferentes edades de los participantes, lo que nos da una idea de la diversidad de edades de los empleados. Tanto la edad como los años de servicio muestran una amplia gama de respuestas, lo que indica una variedad de experiencias y períodos de empleo entre la fuerza laboral. Es importante destacar que el 43,00 % de la muestra son mujeres y el 57,00 % son hombres. Esta variabilidad pone de relieve la complejidad de la fuerza de trabajo y la necesidad de comprender en detalle las perspectivas y contribuciones de los empleados.

Tabla 2

Resumen de las principales variables

Variable	Media	N	Mín	Máx	Desviación típica	Varianza
Satisfacción laboral	0,78	260	0,28	1	0,11	0,01
Edad	32,68	257	18.	71	9,38	88,01

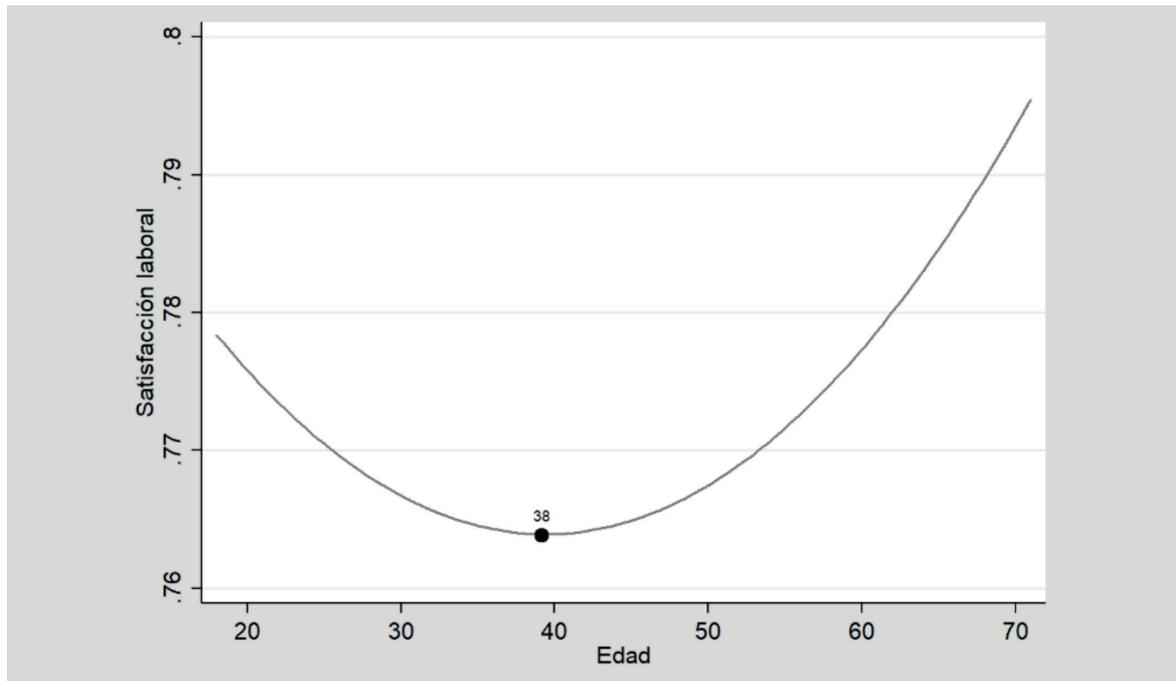
Variable	Media	N	Mín	Máx	Desviación típica	Varianza
Años de Educación	15,94	256	2,5	29	3,85	14,83
Tiempo de servicio (en meses)	80,5	260	0,02	370,5	4,98	24,82
Fuerte y vigoroso en el trabajo	4,69	260	3	6	0,12	0,02
Trabaja durante largos períodos	4,74	260	3	6	0,11	0,01
Trabaja cuando las cosas salen mal	4,61	260	3	6	0,10	0,03
Considera que su trabajo es significativo	4,45	260	3	5	0,09	0,04
El trabajo inspira al trabajador	4,52	260	3	4	0,16	0,01
El trabajador está orgulloso de su trabajo	4,64	260	3	6	0,19	0,03
El trabajo es un reto	4,76	260	3	5	0,10	0,02
El tiempo vuela mientras se trabaja	4,64	260	3	6	0,17	0,02
Se olvida de todo mientras trabaja	4,47	260	3	6	0,12	0,05
Está feliz cuando está inmerso en el trabajo	4,52	260	3	5	0,11	0,01

La figura 1 ilustra la tendencia cuadrática observada en los datos sobre la satisfacción laboral. Un punto de inflexión notable aparece a la edad

de 38 años, donde la satisfacción laboral disminuye de los 18 a los 38 años, y luego muestra una trayectoria ascendente más allá de los 38.

Figura 1

Tendencia cuadrática de satisfacción laboral



Para abordar la posible multicolinealidad entre las variables explicativas del modelo, se realizó un análisis matricial exhaustivo de correlación. Los resultados, que se muestran en la tabla 3, indican que ninguna correlación supera el umbral

de 0,5. Esta falta de correlaciones sólidas alivia las preocupaciones sobre la multicolinealidad, asegurando la confiabilidad de las relaciones variables del modelo y reforzando la robustez de nuestro enfoque analítico.

Tabla 3
Matriz de correlación

#	Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Fuerte y vigoroso en el trabajo	1																	
2	Trabaja durante largos períodos	0,49	1																
3	Trabaja cuando las cosas salen mal	0,45	0,56	1															
4	El trabajo es significativo	0,42	0,40	0,40	1														
5	El trabajo inspira al trabajador	0,39	0,36	0,30	0,40	1													
6	El trabajador está orgulloso de su trabajo	0,41	0,28	0,31	0,49	0,42	1												
7	El trabajo es un reto	0,33	0,27	0,26	0,45	0,40	0,40	1											
8	El tiempo vuela mientras se trabaja	0,24	0,31	0,17	0,33	0,35	0,37	0,34	1										
9	Se olvida de todo mientras trabaja	0,08	0,16	0,08	0,11	0,12	0,08	0,19	0,36	1									
10	Inmersión en el trabajo (flow)	0,35	0,33	0,24	0,35	0,41	0,42	0,36	0,32	0,31	1								
11	Sexo	0,06	-0,03	-0,13	-0,06	-0,06	0,01	0,07	-0,06	-0,01	0,00	1							
12	Edad	0,11	0,06	0,01	0,11	0,13	0,14	0,09	0,10	0,04	0,20	0,16	1						
13	Tiempo de servicio	-0,03	-0,05	-0,04	0,03	0,03	0,08	0,07	0,04	0,03	0,11	0,24	0,55	1					
14	Estado civil	0,15	0,06	0,03	0,11	0,12	0,07	0,06	0,07	-0,04	0,09	0,16	0,50	0,25	1				
15	Tiene hijos	0,20	0,14	0,09	0,05	0,09	0,11	0,07	0,04	-0,01	0,14	0,13	0,39	0,24	0,37	1			
16	Años de educación	0,08	0,08	0,09	0,11	0,16	0,00	0,09	0,08	-0,02	0,07	-0,21	0,03	-0,11	0,10	-0,07	1		
17	Tipo de contrato	0,05	0,02	0,02	0,13	0,15	0,11	0,14	0,06	0,02	0,05	0,01	0,18	0,29	0,17	0,07	0,08	1	

Los resultados de la regresión, detallados en la tabla 4, ilustran los factores que influyen en la satisfacción laboral. En particular, dentro de la variable de dedicación, tanto la inspiración en el trabajo como las tareas atractivas surgen como contribuyentes significativos a una mayor satisfacción laboral, como lo demuestran sus coeficientes positivos. Esto indica que un aumento de estos componentes se correlaciona con un aumento en la satisfacción laboral. Por lo tanto, la primera hipótesis se rechaza parcialmente, ya que no todas las variables dentro de cada componente (dedicación, absorción, vigor) fueron significativas.

Un hallazgo intrigante en la categoría de absorción destaca la importancia de sentirse 'feliz y absorto en el trabajo (inmersión en el trabajo/

flow)', lo que indica un impacto positivo en la satisfacción laboral.

Al considerar la edad como una variable de control, se observa una tendencia cuadrática cóncava significativa. Esto sugiere un punto de inflexión en el que la satisfacción laboral inicialmente aumenta con la edad, pero comienza a disminuir más allá de cierta edad. Por lo tanto, la hipótesis 2 no es rechazada, ya que existe una relación cuadrática significativa entre los empleados en el sector comercial estudiado.

Adicionalmente, la variable relacionada con tener hijos muestra significancia con un coeficiente negativo. Esto sugiere que tener hijos se asocia con una disminución en la satisfacción laboral, posiblemente debido a las demandas de tiempo impuestas por las responsabilidades de cuidado infantil.

Tabla 4
Regresión de las variables de compromiso y satisfacción laboral

	Satisfacción laboral
Vigor	
Fuerte y vigoroso en el trabajo	-0,00801 (0,282)
Trabaja durante largos períodos	0,0107 (0,163)
Trabaja cuando las cosas salen mal	0,00054 (0,943)
Dedicación	
El trabajo es significativo	0,00475 (0,585)
El trabajo inspira al trabajador	0,0224** (0,008)
El trabajador está orgulloso de su trabajo	0,00764 (0,364)
El trabajo es un reto	0,0147* (0,024)
Absorción	
El tiempo vuela mientras trabaja	0,00976 (0,138)
Se olvida de todo mientras trabaja	-0,000706 (0,882)
Inmersión en el trabajo (flow)	0,0156* (0,022)
Sexo (1=Femenino)	0,0185 (0,068)
Edad	0,0210** (0,003)
Edad ²	-0,0320* (0,017)
Tiempo de servicio	-0,000531 (0,186)
Estado civil	0,017 (0,156)
Tiene hijos (1=Sí)	-0,00694** (0,009)
Años de educación	0,000177 (0,992)
Tipo de contrato	0,0167 (0,519)
Constante	0,421*** (0,000)
N	260
R ²	0,308
F (22.437)	28,67
Prob > F	0,037

Estadísticos t entre paréntesis

* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

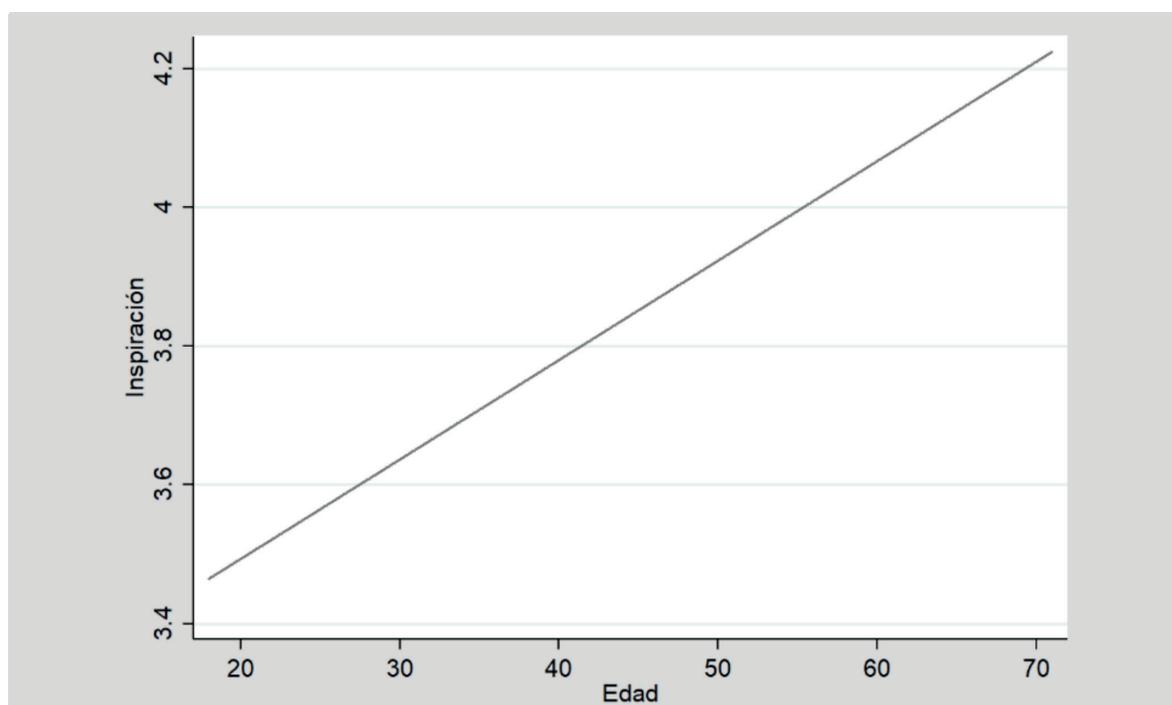
Basándonos en nuestros principales hallazgos, realizamos un análisis gráfico exhaustivo de las variables relevantes en relación con la edad. El objetivo es obtener una comprensión más profunda de cómo evolucionan estos factores con el tiempo. Comenzamos centrándonos en la variable relacionada con la inspiración en el lugar de trabajo (figura 2). Los resultados indicaron una clara tendencia al alza, lo que sugiere una correlación positiva con la edad. A lo largo de los años observados, los niveles de inspiración

aumentaron significativamente dentro de nuestro grupo de estudio.

Este resultado se alinea con las investigaciones anteriores llevadas a cabo por Thrash y Elliot (2004), quienes enfatizan la importancia de comprender las tareas para inspirar la motivación. Además, nuestras observaciones sugieren que, con la experiencia y el tiempo, las personas se dedican más a sus tareas, motivadas por sus aspectos funcionales y potencialmente también por los valores, el diseño, la participación y el estilo de liderazgo de la empresa.

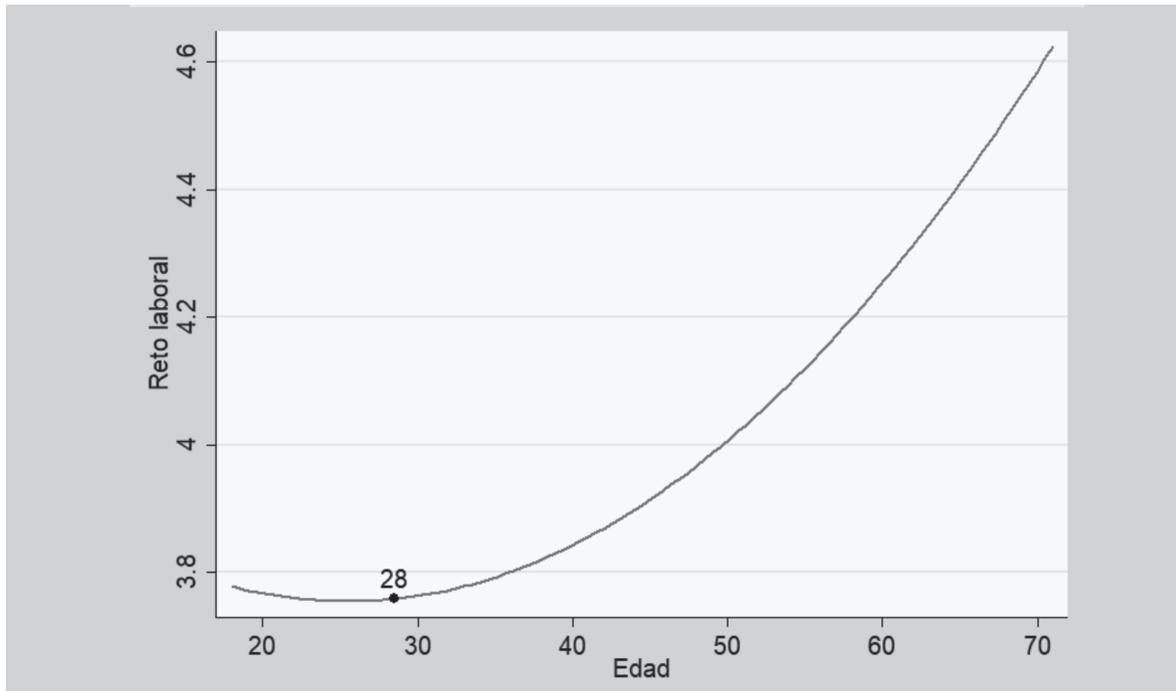
Figura 2

Relación entre la edad y la inspiración laboral



Los datos revelan una relación significativa entre la edad y la percepción del trabajo como un desafío. La figura 3 ilustra la tendencia de esta variable en los grupos de edad estudiados. El gráfico demuestra que esta percepción aumenta con la edad, se hace más significativa a partir de los 28 años y continúa aumentando. Este patrón sugiere que si bien las primeras etapas de la ca-

rrera pueden presentar mayores obstáculos, a medida que las personas superan estos desafíos y adquieren experiencia, desarrollan confianza en sus habilidades. A partir de los hallazgos de Gutiérrez Zarza (2015), podemos inferir que esta tendencia puede deberse a una mayor autonomía en la ejecución de tareas y supervisión de apoyo, lo que permite a los empleados utilizar eficazmente sus habilidades.

Figura 3*Relación entre la edad y el reto laboral*

Este estudio también profundiza en el concepto de felicidad en el lugar de trabajo en relación con el flow o inmersión en el trabajo experimentado por los empleados. La investigación sobre cómo este sentimiento varía entre diferentes grupos de edad ofrece información sobre las tendencias prevalentes. Llorens *et al.* (2010) encontraron un vínculo entre la absorción relacionada con el trabajo y el capital psicológico positivo, que abarca la satisfacción y el compromiso laboral. La clave de esta relación radica en la reducción de los niveles de estrés asociados con la absorción, lo que permite a los empleados mantener la vitalidad en sus funciones.

La figura 4 ilustra la progresión de la absorción en el lugar de trabajo en todos los tramos de edad. La tendencia parece ser relativamente lineal entre las personas de 18 a 30 años, tras lo cual se observa un marcado aumento. Este patrón puede deberse a las mayores presiones que enfrentan

los empleados más jóvenes que son nuevos en la fuerza laboral, ya que se esfuerzan por cumplir con las expectativas de desempeño y garantizar oportunidades de avance profesional.

Después de realizar el análisis de regresión principal, se realizó la prueba del Factor de Inflación de Varianza (FVI) para evaluar la multicolinealidad entre las variables independientes. La prueba VIF es una técnica ampliamente utilizada para identificar intercorrelaciones problemáticas en modelos de regresión (Belsley, 1991; Montgomery *et al.*, 2012). Como se muestra en la tabla 5, todos los valores de VIF fueron inferiores a 10, lo que indica la ausencia de multicolinealidad grave. Estos valores bajos de VIF sugieren que la varianza de los coeficientes de regresión no está sustancialmente alta debido a las intercorrelaciones entre los predictores. Este hallazgo refuerza la confiabilidad del modelo de regresión y confirma la independencia de las variables incluidas, alineándose con las pautas proporcionadas en la literatura.

Figura 4
Relación entre la edad y el flow en el trabajo

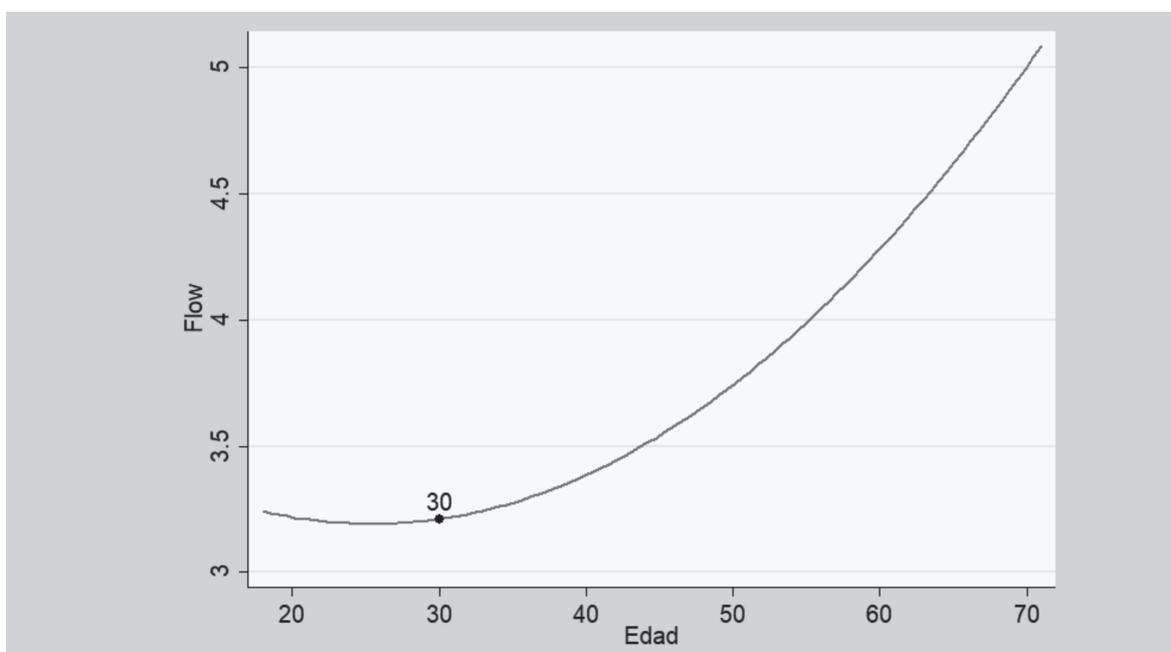


Tabla 5
Regresiones de las variables de compromiso y satisfacción laboral

Variable	VIF	1/VIF
Fuerte y vigoroso en el trabajo	1,67	0,598024
Trabaja durante largos períodos	1,81	0,552179
Trabaja cuando las cosas salen mal	1,7	0,588646
El trabajo es significativo	2,36	0,424108
El trabajo inspira al trabajador	2,56	0,390293
El trabajador está orgulloso de su trabajo	2,27	0,440053
El trabajo es un reto	1,99	0,502875
El tiempo vuela mientras se trabaja	1,47	0,680059
Se olvida de todo mientras trabaja	1,3	0,770285
Está feliz cuando está inmerso en el trabajo (flow)	1,54	0,647682
Sexo	1,34	0,743849
Edad	1,32	0,194875
Edad2	7,96	0,208531
Tiempo de servicio	1,69	0,591736
Estado civil	1,5	0,667344
Tiene hijos	1,35	0,743342
Años de educación	1,38	0,723781
Tipo de contrato	6 075	0,164737
Media VIF	2,293611111	

Conclusiones

El objetivo de este estudio fue investigar la relación entre los componentes de compromiso y satisfacción laboral entre los empleados de las empresas comerciales en el Perú. Las investigaciones anteriores han demostrado que el compromiso influye en la satisfacción laboral, y al analizar cada variable de este, los resultados significativos son la dedicación y la absorción, específicamente la inspiración, el desafío y el flow en el trabajo.

La naturaleza de la satisfacción laboral implica cierto grado de endogeneidad, lo que potencialmente genera efectos de sesgo debido a la causalidad inversa y las variables omitidas. En esta investigación, hemos incorporado medidas para mitigar las preocupaciones relacionadas con este tema, como la adición de variables de control y la descomposición de las variables de compromiso según Schaufeli *et al.* (2002).

Además, algunos estudios han corroborado nuestros hallazgos, específicamente Straume y Vitterso (2012), quienes han proporcionado evidencia que sugiere que la conexión entre el trabajo y la inspiración es más significativa que los desafíos encontrados en el lugar de trabajo. De igual forma, argumentan que cuando un empleado se inspira, no solo conduce a la satisfacción laboral, sino que también los prepara para superar las dificultades que pueden surgir al abordar problemas relacionados con el trabajo. Esto sugiere que las empresas deberían fomentar la inspiración en sus empleados para mejorar tanto su satisfacción como su capacidad para abordar los desafíos.

Esto es muy importante para los empleados de las empresas comerciales que se esfuerzan por cumplir con sus objetivos de ventas. Nuestros resultados afirman que la inspiración es el aspecto más significativo relacionado con la satisfacción laboral.

Otro aspecto significativo del compromiso es el desafío; según Zarza (2013), esta variable a un nivel moderado contribuye a la satisfacción laboral cuando hay libertad en la tarea y retroalimentación de los superiores. Esto es fundamental porque los empleados pueden utilizar y demostrar sus habilidades.

Además, Llorens (2009) demuestra una fuerte relación entre la absorción en el trabajo y el capital

psicológico positivo que incluye la satisfacción y el compromiso laboral. Esta absorción, que se manifiesta como inmersión en el trabajo o flow, proporciona bajos niveles de estrés, lo que permite a los empleados permanecer con energía en el trabajo.

Estos hallazgos resaltan la importancia del papel del gerente en la conducción del compromiso y la satisfacción laboral. Según Robbins y Finley (2004), los líderes deben inspirar y motivar a sus colaboradores para lograr la inspiración y el compromiso. Swid (2016) agrega además que el estilo de liderazgo afecta directamente la satisfacción laboral a través de una participación y comunicación efectivas.

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, el perfil de un líder transformador emerge como un impulsor clave del compromiso al fomentar una comunicación abierta, transparente y motivacional entre los colaboradores, ejerciendo un efecto inspirador.

Del mismo modo, el líder transformador invierte tiempo en comprender a los empleados tanto a nivel personal como profesional, abordando no solo los objetivos organizacionales, sino también las aspiraciones y desafíos individuales de cada miembro del equipo. Este enfoque no solo promueve la alineación con los objetivos organizacionales, sino que también establece una conexión personal con las metas y aspiraciones individuales (Reynoso y Arbaiza, 2023).

Estos rasgos de liderazgo contribuyen significativamente a la inmersión en el lugar de trabajo, estableciendo condiciones propicias para el estado de flow y, en última instancia, produciendo un impacto positivo en la satisfacción laboral. Por lo tanto, las empresas deben promover este estilo de liderazgo para mejorar el entorno de trabajo y el compromiso de los empleados.

El estudio reveló la diversidad en los rangos de edad y la variabilidad en la satisfacción laboral en las diferentes etapas del desarrollo profesional. Se observa una disminución de la satisfacción laboral entre los 18 y los 38 años. Al destacar la importancia de que las empresas sean conscientes de esta realidad, Sandhya y Sulphrey (2019) sugieren que las organizaciones se centren en comprender las diversas etapas del ciclo de vida de los empleados para fomentar contratos

relacionales más fuertes. Además, proponen la implementación de programas Buddy, ya que a largo plazo esto contribuye significativamente al compromiso. Esto, junto con un estilo de liderazgo transformacional que promueve un trabajo inspirador y desafiante, puede mitigar el efecto de la reducción de la satisfacción laboral (Donkor *et al.*, 2022). Además, las empresas deben diseñar una propuesta de valor para los jóvenes basada en oportunidades de aprendizaje y desarrollo, horarios flexibles, promoción de la integración social en el trabajo y un sistema de remuneración variable que estimule un mejor rendimiento.

Sobre la base de los resultados de esta investigación, se recomienda que se lleven a cabo más investigaciones sobre la participación y la satisfacción laboral en diferentes grupos de edad, especialmente en diversos sectores de la economía. Se debe prestar atención a la comprensión de los factores que influyen en el compromiso en el sector comercial, teniendo en cuenta que nuestro estudio identificó el desafío, la inspiración, la absorción y la felicidad cuando la persona se absorbe en el trabajo como las principales variables significativas. Otro punto de estudio será explorar el impacto de la edad en la satisfacción laboral en diversos sectores, dado que nuestros hallazgos indican una relación cuadrática y cóncava.

Además, es esencial reconocer el impacto potencial de los eventos de la vida, como la paternidad en la satisfacción laboral, ya que los resultados mostraron una alta importancia negativa. La investigación en esta área indica que las responsabilidades asociadas con la paternidad, como las obligaciones de cuidado infantil y el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, pueden crear factores estresantes adicionales que pueden disminuir la satisfacción laboral en general (Walsh y Murphy, 2021). Esto se alinea con la comprensión más amplia del equilibrio entre el trabajo y la vida privada y su importancia en el bienestar de los empleados.

Además, la presencia de los niños puede influir en diversos aspectos de la vida profesional de una persona, incluidas las oportunidades de promoción profesional, la flexibilidad en las disposiciones laborales y la participación general en el trabajo. Estos factores pueden contribuir

a las diferencias en los niveles de satisfacción laboral entre los empleados con y sin hijos (Estes, 2005; Glass *et al.*, 2016; Windsor y Crawford, 2019; Walsh y Murphy, 2021). Por lo tanto, si bien nuestro estudio se centra en los componentes del compromiso y su relación con la satisfacción laboral, es fundamental para la investigación futura explorar cómo los factores como la paternidad se relacionan con estas dinámicas.

Si bien se reconocen estos valiosos conocimientos, es importante tener en cuenta las limitaciones del modelo. Somos conscientes de ciertas deficiencias, como la ausencia de datos sobre las variables demográficas específicas que podrían refinar aún más nuestro análisis. Además, la ampliación del alcance de la información para abarcar una gama más amplia de sectores y diferentes períodos de tiempo, incluido un análisis de series temporales, proporcionaría una perspectiva más integral. Esta extensión podría ofrecer información valiosa sobre la dinámica de la participación y la satisfacción laboral, lo que permitiría un enfoque más informado y estratégico para la formulación de políticas.

Por otro lado, estos tipos de datos se prestan a la aplicación de modelos estadísticos más robustos. La utilización de otras estrategias estadísticas mejoraría nuestra capacidad para discernir los efectos causales.

En conclusión, este estudio profundizó en la relación entre el compromiso y la satisfacción laboral entre los empleados de las empresas comerciales en el Perú. A través de un enfoque metodológico que permitió la inclusión de variables de control y el estudio detallado de los componentes del compromiso se ha proporcionado evidencia empírica para apoyar la importancia de la inspiración, el desafío, la absorción y la felicidad en el trabajo para impulsar la satisfacción laboral.

Referencias bibliográficas

- Belsley, D. A. (1991). A guide to using the collinearity diagnostics. *Computer Science in Economics and Management*, 4(1), 33-50. <https://doi.org/10.1007/BF00426854>
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9). Sage. <https://bit.ly/3T3VSQZ>

- Britt, T. W., Castro, C. A. y Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1475-1486. <https://doi.org/10.1177/0146167205276525>
- Coloma, M. G. (2020). Issues in Fintech Regulation: What can Peru learn from other countries? *Technium Social Sciences Journal*, 9(1), 678-682. <https://doi.org/10.47577/tssj.v9i1.1120>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety. Jossey-Bass. <https://psycnet.apa.org/record/2000-12701-000>
- Donkor, F., Appienti, W. A. y Achiaah, E. (2022). The impact of transformational leadership style on employee turnover intention in state-owned enterprises in Ghana. *The mediating role of organisational commitment. Public Organization Review*, 22(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00509-5>
- Economic activity. (2022). *FocusEconomics*. <https://bit.ly/3T0klq7>
- Ellickson, M. C. y Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358. <https://doi.org/10.1177/009102600203100307>
- Estes, S. B. (2005). Work-Family arrangements and parenting: are "family-friendly" arrangements related to mothers' involvement in children's lives? *Sociological Perspectives*, 48(3), 293-317. <https://doi.org/10.1525/sop.2005.48.3.293>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270>
- Foncubierta-Rodríguez, M. J. y Sánchez-Montero, J. M. (2019). Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 239-257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- Glass, J., Simon, R. W. y Andersson, M. A. (2016). Parenthood and happiness: effects of work-family reconciliation policies in 22 OECD Countries. *American Journal of Sociology*, 122(3), 886-929. <https://doi.org/10.1086/688892>
- Gutiérrez Zarza, Á. (2015). 'The Area of Freedom, Security and Justice of the EU'. En Á. Gutiérrez Zarza (ed.), *Exchange of information and data protection in cross-border criminal proceedings in Europe*. Berlin. Heidelberg Journal Springer, 11-54. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40291-3_2
- Hamermesh, L. A. (2001). A kinder, gentler critique of Van Gorkom and its less celebrated legacies. *Nw. UL Rev.*, 96, 595. <https://bit.ly/3T6GCKK>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional (No. 4). <https://bit.ly/INEI2023>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A. y Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. En M. Eid y R. J. Larsen (eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). The Guilford Press. <https://bit.ly/3T5m6mi>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. y Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V. y Wang, H. (2021). Charismatic leadership and work team innovative behavior: The role of team task interdependence and team potency. *Journal of Business and Psychology*, 36, 333-346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09674-3>
- Llorens, S. (2009). *Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción*. <https://bit.ly/Llorens2009>
- Llorens, M., Passalia, M. G., Loinaze, V. P. y Vera, E. I. (2010). High-precision late Aptian Pb/U age for the Punta del Barco Formation (Baqueró Group), Santa Cruz Province, Argentina. *Journal of South American Earth Sciences*, 31(4), 426-431. <https://doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.012>
- Macey, W. H. y Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Macklin, D. S., Smith, L. A. y Dollard, M. F. (2006). Public and private sector work stress: workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model. *Australian Journal of Psychology*, 58(3), 130-143. <https://doi.org/10.1080/00049530600940190>
- Madero, S., Ortiz, O. E. y Guerra, E. M. (2021). Flexibility strategies and their relationship with workplace environment, dedication and intellectual challenge. *CienciaUAT*, 15(2), 122-134. <https://doi.org/10.29059/cienciauat>
- Montgomery, D. C., Peck, E. A. y Vining, G. G. (2012). *Polynomial regression models. Introduction to*

- Linear Regression Analysis*, 821. <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v6n6p59>
- Nakamura, J. y Csikszentmihalyi, M. (2009). 'Flow theory and research'. *Handbook of Positive Psychology*. <https://bit.ly/3Z0NCoL>
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill. <https://bit.ly/3M-nkmmk>
- Reynoso, D. W. y Arbaiza, L. (2023). Conductas elegidas o forzadas a elegir: normas y valores asumidos por los ejecutivos. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(25), 21-33. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.02>
- Robbins, H. y Finley, M. (2004). The accidental leader: what to do when you're suddenly in charge. *Jossey-Bass Journal*. <https://doi.org/978-0-787-97175-5>
- Roth, L. H. O., Bencker, C., Scherz, A. y Laireiter, A. R. (2023). Replication and validation of the happiness-increasing strategies scale in a German-speaking sample. *European Journal of Applied Positive Psychology*, 7(5), 2397-7116. <https://bit.ly/3X1c6vd>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens Gumbau, S., Silla, P. y Grau Gumbau, R. M. (2000). From burnout to engagement: A new perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 117-134. <https://bit.ly/3X4fsgX>
- Sandhya, S. y Sulphrey, M. M. (2019). An assessment of the contribution of employee engagement, psychological contract and psychological empowerment towards turnover intentions of IT employees. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5(1), 22-31. <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2018.097186>
- Shimazu, A. y Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495-502. <https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B. y Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Straume, L. V. y Vitterso, J. (2012). Happiness, inspiration and the fully functioning person: Separating hedonic and eudaimonic well-being in the workplace. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 387-398. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.711348>
- Swid, A. (2016). Unwrapping the relation between work environment and job satisfaction. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4(2), 150-170. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2016.080452>
- Thrash, T. M. y Elliot, A. J. (2004). Inspiration: core characteristics, component processes, antecedents, and function. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 957-973. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.6.957>
- Tkach, C. y Lyubomirsky, S. (2006). How do people pursue happiness? Relating personality, happiness-increasing strategies, and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 7(2), 183-225. <https://doi.org/s10902-005-4754-1>
- Walsh, E. y Murphy, A. (2021). Life satisfaction amongst working parents: examining the case of mothers and fathers in Ireland. *International Journal of Social Economics*, 48(4), 622-639. <https://doi.org/10.1108/ijse-05-2020-0295>
- Watanabe, K., Imamura, K., Eguchi, H., Hidaka, Y., Komase, Y., Sakuraya, A. y Tsutsumi, A. (2023). Usage of the brief job stress questionnaire: a systematic review of a comprehensive job stress questionnaire in Japan from 2003 to 2021. *International journal of environmental research and public health*, 20(3), 1814. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031814>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Windsor, L. C. y Crawford, K. F. (2019). Best practices for normalizing parents in the academy: higher- and lower-order processes and women and parents' success. *PS, Political*

- Science & Politics*, 53(2), 275-280. <https://doi.org/10.1017/s1049096519001938>
- Yeh, J. W. (2013). Alloy design strategies and future trends in high-entropy alloys. *Jom*, 65(12), 1759-1771. <https://doi.org/10.1007/s11837-013-0761-6>
- Zarza, L. A. (2013). Operational logistics and the limits of the campaign. <https://bit.ly/Zarza2013>
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A. y Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>