

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO



TÍTULO:
INCIDENCIA DE LA MOTIVACIÓN, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS
CONFLICTOS DE TRABAJO Y FAMILIA EN EL ENGAGEMENT DE LOS
TRIPULANTES DE LATAM ECUADOR

PROPUESTA DE TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO
PARA APROBACION COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
EL GRADO DE MAGISTER EN DIRECCION DEL TALENTO
HUMANO

POSGRADISTA
VANESSA RAMÍREZ FRANCO

TUTOR
PHD. MARÍA DE LAS NIEVES MOYANO

2016
SAMBORONDON - ECUADOR

INCIDENCIA DE LA MOTIVACIÓN, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS CONFLICTOS DE TRABAJO Y FAMILIA EN EL ENGAGEMENT DE LOS TRIPULANTES DE LATAM ECUADOR

Vanessa Ramírez Franco¹

RESUMEN

Se ha demostrado que el engagement-compromiso en castellano-, tiene gran trascendencia en la productividad, la eficiencia y el buen desempeño de los empleados de una organización. Es por esto que este estudio tiene como objetivo determinar si la motivación, la satisfacción laboral y el conflicto trabajo-familia inciden en el compromiso y la vinculación laboral de los trabajadores sobre los metas organizacionales de la empresa, y la forma en que podrían incidir en una organización dentro de la industria aeronáutica. La muestra estuvo conformada por 145 tripulantes de cabina de la aerolínea LATAM Ecuador. Se utilizó una encuesta online con instrumentos para evaluar la motivación, satisfacción laboral, conflicto de la familia en el trabajo, y el engagement. Entre los resultados más relevantes destaca que en la predicción del engagement, los factores predictores fueron la motivación intrínseca, la satisfacción laboral y el impacto positivo del trabajo en la familia. Se discuten los resultados y posibles implicaciones para su uso en programas efectivos en el ámbito de la empresa aeronáutica.

Palabras clave: Tripulantes de Cabina, Engagement, Motivación, Satisfacción Laboral y Conflicto Trabajo-Familia

ABSTRACT

It has been shown that engagement is important for productivity, efficiency and the good employees' performance. That's why this study aims to determine whether motivation, job satisfaction and work - family conflict influence at the commitment and employment relationship of the workers about company's organization goals, and how that might affect an organization within the aeronautical industry. The sample consisted

¹ Estudiante Maestría en Dirección del Talento Humano, modalidad online.
Correo electrónico: vramirezf@uees.edu.ec

of 145 cabin crew members of LATAM Ecuador Airlines. A survey was used, in which self-reported measures were administered to evaluate motivation, work satisfaction, conflict between work-family and family-work and engagement. We found that the predictor factors for engagement were intrinsic motivation, work satisfaction and positive influence of the work on the family. These findings are discussed considering implications for its use in the area of airlines.

Key Words: Flight Attendants, Engagement, Motivation, Work Satisfaction and Work and Family Conflict.

INTRODUCCIÓN

La aviación ha evolucionado de forma muy acelerada en los últimos años, abriendo las puertas a una participación muy competitiva de aerolíneas nacionales e internacionales en la actualidad dentro del país. De esta forma, la industria aérea contribuye al crecimiento económico influyendo en otros sectores como el turismo potenciándolo a través de su actividad; sin olvidar que promueve y facilita el comercio internacional a través de las importaciones y exportaciones comerciales.

Hoy LATAM apuesta fuertemente por la diversificación geográfica de sus filiales habiéndolas incrementado al fusionarse las aerolíneas LAN (Chile) y TAM (Brasil); expandiéndose por Sudamérica en países como Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Argentina y Brasil. Esta empresa basa sus metas y objetivos empresariales en el buen servicio como eje principal de los productos que ofrece y sus metas están enfocadas hacia el mejoramiento continuo del mismo.

Su talento humano es recurso imprescindible para la consecución de sus metas organizacionales ya que son quienes están en contacto directo con los clientes y ofrecen una imagen determinada de la compañía logrando una percepción positiva o negativa de ésta.

El problema a investigar parte del hecho que nace con la unificación de las aerolíneas LAN y TAM, y los acontecimientos que posteriores a la fusión se han producido. En Ecuador la reestructuración hizo que se establecieran algunos cambios en

la operación de la empresa, y de esta forma, la empresa logró logísticamente hacer más productivo a su personal alineándose de acuerdo con lo que estipula la ley, aunque en muchos casos, estas leyes no favorezcan al personal en términos de carga laboral, distribución de vuelos, entre otros.

Es así como los efectos se han podido notar desde hace dos años, cuando las modificaciones estructurales y operacionales de la compañía trajeron consigo un cambio de difícil adaptación, en el que una gran parte de los tripulantes de cabina se vieron perjudicados significativamente en lo que respecta a salarios y calidad de vida por el trabajo. Desde ese momento se vienen obteniendo muy bajos resultados de calidad que se esperaban disipar y mejorar paulatinamente y sobre lo que poco se ha podido hacer en ámbitos de gestión del talento humano a bordo de los aviones.

En la actualidad, casi dos años después de la reestructuración, se ha podido notar una leve mejora en los resultados de calidad, donde se observan avances, pero no se logra llegar al 100% de las metas propuestas por la compañía, como sí ocurría en años anteriores. Las evaluaciones que hace la empresa a sus clientes expresan, en su mayoría, fallas por parte de los auxiliares de vuelo. Es a partir de esto, que nace la necesidad de poder analizar cuan vinculados con el trabajo y los objetivos de la empresa están los tripulantes y los factores que inciden en su satisfacción laboral.

MARCO CONTEXTUAL

LAN es una empresa de origen chileno que nace en el año de 1929. En sus inicios estaba consolidada como una empresa estatal que fue privatizándose a lo largo de muchos años y de forma paulatina, hasta que en el año de 1994 los actuales dueños y otros socios asumieron la administración del 98.7% de las acciones y comenzaron con su expansión nacional e internacional (LATAM, 2015). Consecuentemente en el año 2000 formaría parte de la alianza One World, una de las principales asociaciones en el mundo que agrupa a muchas aerolíneas a fin de poder llegar a más destinos.

Es así como en el año 2002 nace esta compañía en Ecuador, abriendo las rutas internacionales y regionales; y en el 2009 estableciendo la operación doméstica dentro

del País con su base principal en Guayaquil en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, operando vuelos hacia las Islas Galápagos, Quito y Cuenca.

Actualmente se encuentra fusionada con TAM Airlines, una aerolínea Brasileña con la que vienen trabajando desde el 2010 para lograr sincronizarse y formar un solo Holding que lidere el mercado latinoamericano con la marca LATAM. Juntas suman más de 40 mil empleados, alrededor de 280 aviones, 115 destinos en 23 países, además de ofrecer servicios de cargas en todo el mundo (LATAM, 2015).

MARCO TEÓRICO

El enfoque principal del marco teórico está orientado hacia el conocimiento y reconocimiento del impacto que genera la motivación en el engagement de las personas que trabajan como tripulantes de cabina de LATAM Airlines Ecuador.

Conocer el marco conceptual el que se basa el tema principal, permitirá el análisis de los factores que influyen en la motivación de los tripulantes de cabina, aquello que podría desmotivarlos y cómo estar al frente de ambas situaciones que afectan su vinculación con el trabajo.

Talento Humano

Méndez (2004) considera el talento humano como aquellas personas capaces de producir, realizar, elaborar y generar trabajo en menos tiempo con el mayor esfuerzo y mejor calidad posible, estando relacionado con el rol que realiza el mismo dentro de las funciones como facilitador, orientador, promotor social y como investigador en el proceso educativo formativo; lo que podría representar a un equipo que trabaja enfocado hacia un objetivo común dentro de una organización. Por otro lado, Omar Cabrales amplía el concepto afirmando que:

Todas las personas tienen un talento específico para cierto tipo de actividades, a veces lo conocen y a veces no, a veces lo pierden y lo recuperan; desarrollar el cerebro humano consiste en gran medida en gestionar nuevos talentos en las personas en un proceso inagotable en el que se le hace ver a los miembros de la organización que en gran parte de esa responsabilidad depende

de ellos mismos. Se trata entonces de empoderar al trabajador, al recurso humano de su capacidad de pensar, de hacerle ver que la capacidad para pensar es inagotable y su desarrollo depende en gran parte de su propia actitud, una actitud de empoderamiento y control sobre el cerebro que lo obligue inexorablemente a producir y a resolver problemas con creatividad y optimismo (2009, p.163).

Los aportes de Méndez y Cabrales dirigen a considerar al talento humano como parte indispensable dentro de una organización que mueve la producción; y que a través de una verdadera gestión de talento humano es posible potenciarlo y hacerlo más productivo y rentable, generando así más valor a la empresa.

Desde otro punto de vista, Alles (2006) sostiene que tener talento para una determinada posición es poseer cierto número de competencias en un grado determinado, concepto orientado hacia los requerimientos que exige un puesto de trabajo determinado y no hacia las cualidades que una persona puede tener y desarrollar en el camino; lo que demuestra una fuerte relación con lo que Cabrales define como competencias laborales:

Capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado (2009, p.167-168).

Tripulantes de Cabina

AEROLANE (2014) lo define como el personal de vuelo encargado del cuidado y seguridad de las personas y/o cosas que se transportan en la aeronave, lo que seguramente podría demandar una constante capacitación por parte de los auxiliares de vuelo, cuyos procedimientos estarían basados en manuales con lineamientos que deben ser cumplidos literalmente.

Por otro lado, la autoridad aeronáutica y el Anexo 6 de la OACI –Operación de Aeronaves- Transporte Aéreo Comercial Internacional –Aviones, utilizan la expresión “personal auxiliar de a bordo” para caracterizar a los miembros de la tripulación necesarios a bordo de la aeronave para efectuar la evacuación segura y expedita y para desempeñar funciones necesarias en caso de emergencia o en una situación que exija una evacuación (AEROLANE, 2014).

Motivación

Kanfer (1990) define a la motivación como “procesos psicológicos que determinan o aportan energía a la dirección, intensidad y persistencia de la acción dentro del continuo flujo de experiencias que caracterizan la persona en relación con su trabajo” (p.3). Así mismo, la motivación puede ser intrínseca, extrínseca o una combinación de las dos según Ventrice (2004), quien además afirma que los motivadores extrínsecos son los incentivos que se les ofrecen a los empleados y que los motivadores intrínsecos provienen de su interior; siendo propios y diferentes en cada persona ya que dependen de sus expectativas y necesidades personales.

Existen muchos agentes que generan motivación extrínsecos, que producen determinados comportamientos en el estado afectivo de los empleados y que están sujetos a los constantes cambios del entorno en el trabajo (Beal, Weiss, Barros , & MacDermid, 2005). En otras palabras, las características del trabajo inducen ciertos eventos en el trabajo, que determinan los estados psicológicos de los empleados, los cuales, a su vez, forman su comportamiento en el trabajo (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

El “Lovework” es un término creado para explicar la felicidad en el trabajo; el destino al que muchas empresas desearían llevar a sus colaboradores. Elías y Elías (2006) lo definen como el punto de encuentro entre empleados y jefes que permite a cada uno sentirse motivado para ir a trabajar cada día. Ellos también afirman que actualmente los empleados pertenecen a una nueva tendencia en donde no buscan ser motivados por charlas continuas de superación personal, su aspiración va más allá de eso, ellos prefieren que esas recompensas que procura la empresa afecten positivamente

otros aspectos de su vida incluyendo el laboral (tiempo en familia, trato justo en el trabajo, pagos justos y a tiempo, ambiente laboral positivo, entre otros).

Elías y Elías (2006) proponen 10 compromisos que sus empleados deben tener para alcanzar el “Lovework”; entre estos puntos se destacan los roles que jefes y empleados deben cumplir dentro de sus funciones en la empresa para lograr el objetivo. En lo que respecta a la motivación, establecen que los empleados deben venir motivados de casa, estar felices consigo mismos, y que los jefes no deben desmotivar a los que vienen motivados de casa dándoles malos tratos. Esto como parte de la estrategia estableciendo responsabilidades mutuas entre ambos lados; lo que quiere decir que la motivación no es responsabilidad de la empresa únicamente, sino también de los empleados comprometidos con ella.

Satisfacción Laboral y conflicto trabajo-familia.

La satisfacción laboral se relaciona directamente con el sistema de valores de las personas (Benedito, Bonavia & Llinares, 2008), es decir, lo que la genera depende de las prioridades de cada individuo para estar motivado en sus lugares de trabajo.

Por otro lado, la satisfacción laboral se encuentra bastante relacionada con los sistemas de incentivos que los jefes podrían ofrecerles a sus empleados, ya que de acuerdo a lo indicado por Leboeuf y Muro (2009), solo se hacen con implicación aquellas cosas que nos deparan una compensación; motivando de esta manera un mejor desempeño laboral.

Un aporte significativo a la satisfacción laboral es la influencia de forma extrínseca dada por el reconocimiento y el valor de los jefes hacia el trabajo de cada persona. Según Ventrice (2004) la dirección de una empresa resulta más fácil si el reconocimiento es una prioridad. En realidad, el reconocimiento tiene más importancia de la que se le da al momento de premiar los logros del talento humano que repercuten en el mejoramiento de la productividad de la empresa.

El conflicto laboral-familiar está siendo considerado de forma bidireccional (Byron, 2005), es decir, cuando el trabajo interfiera en la vida familiar hablaríamos de

conflicto trabajo-familia, y cuando la vida familiar interfiere en el trabajo hablaríamos de conflicto familia-trabajo (Frone, Yardley, & Markel (1997).

Desde otro punto de vista, el conflicto trabajo-familia afecta significativamente el desempeño de los tripulantes de cabina. Geurts, Rutte y Peeters (1999), propusieron que el conflicto trabajo - familia es una incompatibilidad de roles de trabajo y roles familiares resultando en stress. El peculiar horario de trabajo de los asistentes de vuelo, inevitablemente, se convierte en una causa importante de conflictos entre las exigencias del trabajo y las obligaciones familiares (Chen & Chen, 2010). El nivel de conflicto trabajo-familia, de hecho, está estrechamente relacionado con la conducta profesional con los asistentes de vuelo, y por consiguiente afecta al rendimiento de la organización (Chen & Chen, 2010).

Ballard et al. (2006) estudiaron los asistentes de vuelo de sexo femenino italianos y encontraron el reporte de salud como regular a pobre y se asoció con baja satisfacción laboral. Reduciendo los conflictos entre el trabajo y la vida privada y minimizando el estrés de trabajo pudiera aumentar la satisfacción en el trabajo (Chen & Chen, 2010); y según el mismo autor, se ha demostrado que el conflicto trabajo-familia afecta a la salud física y psicológica de varias maneras. El aumento de conflicto trabajo-familia está relacionada con el aumento de desgaste profesional (Greengrass & Burke, 1988). Frone et al. (1997) encontraron que un mayor conflicto trabajo-familia se relaciona con el aumento del estrés laboral y familiar.

En aviación estos conceptos son de mucha importancia, ya que en profesiones como la que desempeñan los tripulantes de cabina, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y la calidad de vida familiar, entre otros aspectos, harían muy difícil construir un compromiso personal ajustado a las metas de la organización para estar feliz en el trabajo y producir lo que la empresa espera de ellos.

Engagement

El engagement se refiere al sentido de pertenencia que tiene un empleado hacia la empresa, o como lo definiría Salanova y Schaufeli (2009), es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del burnout o síndrome de estar quemado en el

trabajo; ya que quienes se encuentran altamente involucrados con la empresa por voluntad propia y disfrutando lo que hacen, difícilmente encontrarían en ello la sensación de hostigamiento o deseo de abandono del puesto de trabajo.

El término engagement se relaciona con implicación, compromiso, dedicación, apego al trabajo, es entendido motivacionalmente y positivamente poniendo acento en las dimensiones vigor, dedicación y absorción (Salanova, Gonzales & Baker, 2002), lo que supone el bienestar, la felicidad y la satisfacción de una persona dentro de su trabajo.

Según Vila López, Küster Boluda y PardoSanden (2012), el engagement estaría formado por los tres contrarios a los componentes del burnout: vigor frente a agotamiento emocional, dedicación frente a cinismo, y absorción frente a reducida realización personal. Esto aclararía todas las implicaciones de los efectos del engagement del colaborador en el desarrollo de su trabajo, ya que estaría trabajando sobre el ser humano orientado por sus intereses y emociones, y proyectando los resultados hacia el exterior en el desarrollo de sus labores.

Entre las características que más se destacan en un empleado *engaged* es el fuerte sentido de pertenencia a la organización, son fieles a la misma y rinden más allá de lo que formalmente se les exige (Salanova & Schaufeli, 2009). A su vez, estos autores manifiestan que el engagement tiene un efecto social positivo, lo que significa, que durante la interacción con otros compañeros de trabajo influyen a sus colegas a comportarse y sentirse de igual forma (engagement colectivo).

El engagement es colectivo y social y se encuentra muy ligado al desarrollo organizacional, en interacción constante en el tiempo mediante relaciones recíprocas y generación de espirales de ganancias tanto para el empleado como para la organización (Lorente & Vera, 2010). Salanova y Schaufeli (2009) presentan resultados de diversas investigaciones que muestran que el engagement está positivamente relacionado con los resultados organizacionales como el compromiso organizacional (Schaufeli & Bakker, 2004), con la conducta *extra-role* (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004), con la iniciativa personal (Salanova & Schaufeli, 2008) y con el rendimiento y la calidad del servicio (Salanova, Augut, & Peiró, 2005).

Según Lorente y Vera (2010), las razones para fomentar la presencia de trabajadores *engaged* son de peso: este tipo de empleados tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización, rinden más allá de lo que formalmente se les exigen y buscan y aceptan responsabilidades. Este argumento se ajustaría perfectamente a empleados en ocupaciones o trabajos que se desempeñan en condiciones poco comunes y que demandan más esfuerzo físico, jornadas de trabajo prolongadas o nocturnas, movilizarse fuera de una oficina, entre otros aspectos; y lograr conseguirlos representaría todo un reto para la organización.

En aviación estos conceptos estarían siendo muy discutidos, ya que en profesiones como la que desempeñan los tripulantes de cabina, sus responsabilidades, las condiciones de trabajo y la calidad de vida familiar, entre otros aspectos, harían muy difícil construir un compromiso personal ajustado a las metas de la organización y en contraste con eso, el mantener a los empleados satisfechos demanda una inversión importante para la organización, que en muchos casos, no están en condiciones de hacer para mantener feliz a su plantilla.

En este análisis literario se coincide con que el engagement personal en el rol del trabajo sería un aspecto intrínseco de empleado, influenciado por tres condiciones psicológicas, que estarían o se desarrollarían en el individuo dentro de una organización, influenciados por tres condiciones psicológicas de trabajo: significación (el trabajo en sí mismo sería significativo y retador), seguridad (el lugar de trabajo sería fiable, seguro y previsible) y disponibilidad (los recursos físicos y psicológicos necesarios estarían disponibles para mejorar el rol laboral) (Kahn, 1990). De este modo el engagement terminaría convirtiéndose en un tipo especial de conducta que genera resultados positivos individualmente (crecimiento y desarrollo personal) y organizacionalmente (calidad del rendimiento) (Salanova & Schaufeli, 2009).

Método

Participantes

El tamaño de la muestra se determinó a través de un cálculo en el que se estimó un nivel de confianza o seguridad del 95%, una precisión del 2% y una proporción del 5% como valor aproximado del parámetro que queremos medir; así la proporción

esperada de pérdidas es del 15% y la muestra ajustada a esas pérdidas da como resultado 160 personas encuestadas.

La muestra fue seleccionada de forma incidental entre los miembros de la compañía aérea. Todos ellos son tripulantes de cabina. La muestra final estuvo formada por 145 sujetos (46 varones y 99 mujeres), con un rango de edad de entre 20 y 54 años ($M = 32,07$; $DT = 5,02$). Inicialmente se recabó información de 162 sujetos, de los cuales fueron eliminados 17 por no ofrecer respuestas en alguna de las escalas (4 sujetos no respondieron ninguna de las escalas y 13 sujetos no ofrecieron respuestas en al menos una de las escalas). La mayoría de participantes se declaran solteros (49,7%), no tener hijos (56,6%), con un nivel de ingresos que oscila entre 1.001 y 1.500 dólares americanos (66,2%), con una media de antigüedad en la empresa de entre unos 3-6 años (43,4%) y desarrollando el mismo puesto de trabajo unos 6-9 años (35,2%). (véase la Tabla 1).

Instrumentos

La herramienta utilizada para esta investigación fue una encuesta compuesta, en la cual se incluyeron cuatro cuestionarios diferentes para medir todas las variables a estudiarse, y que han sido validados en estudios anteriores por otros autores.

-Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Se utilizó la versión reducida y en español para medir nivel de incidencia de las demás variables sobre el engagement. El cuestionario está constituido por 9 items con los cuales se midió el nivel de implicación en el trabajo y el compromiso con el mismo (vigor, dedicación y absorción). Tiene una escala de respuesta tipo Likert de 6 items, indicando un rango que va de 0 (*nunca*) a 6 (*siempre*).

-Survey Work-Home Interaction-Nijmegen (SWING) (Geurts, Toon, Kompier, Dijkers, Van Hooff, & Kinnunen, 2005). Con este instrumento de 22 preguntas se logró medir la interacción positiva y negativa entre la familia y el trabajo y viceversa; además de su influencia sobre el engagement. Su escala Likert contiene 4 niveles que parten del 0 (*nunca*) al 3 (*siempre*).

-Motivation at Work Scale (MAWS) (Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck, et al., 2014). Este cuestionario, en su versión en español, cuyo permiso fue solicitado al primer autor del trabajo. Permitió medir la motivación en el trabajo a través de los sentimientos que los individuos tienen por el mismo. A través de esta base de preguntas se buscó medir la motivación a través de las siguientes escalas: amotivación, regulación extrínseca social, regulación extrínseca material, regulación introyectada, regulación identificada y la motivación intrínseca. La escala de respuesta Likert es de 19 ítems en un rango que parte del 0 (*nada en absoluto*) hasta el 6 (*exactamente*).

-Overall Job Satisfaction (OJS) (Warr, Cook & Wall, 1979). Se administró esta herramienta de 15 ítems para medir la satisfacción laboral de los colaboradores con diversos aspectos del trabajo como las condiciones físicas, compañeros, superior inmediato, salario, promoción, estabilidad laboral, entre otros. Su escala Likert califica en un rango 0 (*muy insatisfecho*) a 4 (*muy satisfecho*).

Procedimiento

La investigación fue viable gracias al aporte de la empresa que permitió estudiar el problema a partir de su situación real. Además, brindó las facilidades para poder utilizar la herramienta de investigación dentro de la misma organización para extraer los datos desde el origen de la problemática estudiada, los tripulantes de cabina.

La herramienta de estudio fue una encuesta, la misma que fue creada a partir de los 4 cuestionarios previamente descritos. La batería de instrumentos fue diseñada en el programa *Survey Monkey* y subido a la web para facilitar el acceso y seguridad en el proceso para los encuestados. Se contactó a cada uno de los tripulantes a través de un correo electrónico en donde se explicó claramente el motivo de estudio y la importancia de su sinceridad en las respuestas; así mismo, solicitando su consentimiento informado.

Los cuestionarios fueron seleccionados de acuerdo al enfoque del tema a investigar, aplicándolos en su versión en español ya utilizados en investigaciones de otros autores.

Se fueron obteniendo respuestas a lo largo de tres semanas, durante el mes de junio de 2016, hasta completar una muestra considerable para validar el estudio. Posteriormente los análisis estadísticos se llevaron a cabo en SPSS v. 22.0.

Resultados

En primer lugar se analizó si existían diferencias significativas en las variables evaluadas según sexo, tener hijos (sí/no), nivel de ingresos (desde 501 dólares hasta 2.000 dólares mensuales). Para ello se llevó a cabo una prueba *t-student* de comparación de medias. Como se observa en la Tabla 2, existieron diferencias significativas según sexo en las subescalas de motivación (*Ext-Soc*, *Introy*, *Ident*), conflictos interacción (*negativa* y *positiva*) de trabajo-familia. Las mujeres obtuvieron en todas ellas, a excepción del conflicto negativo del trabajo en la familia, mayores puntajes, por lo que informaron de mayor motivación relacionada con regulación extrínseca social (requerir de la aprobación de otros en el trabajo), mayor regulación introyectada (relacionada con ponerse a prueba a sí mismo para evitar sentimientos de vergüenza o malestar), mayor identificación (valores personales y significado del trabajo, etc...) y mayor impacto positivo del trabajo en su vida familiar. Sin embargo, los mayores informaron de mayor impacto negativo del trabajo en la familia.

Por otro lado, se comparó a quienes tienen hijos ($n = 58$) y quienes no tienen hijos ($n = 82$). Se encontraron diferencias significativas solo en interacción (negativa) del trabajo en la familia ($t_{138} = -2,79$; $p = .006$), de tal modo que los participantes que tienen hijos informaron de mayor impacto (negativo) del trabajo en la familia ($M = 9,37$; $DT = 4,97$) en comparación con quienes no tienen hijos ($M = 7,34$; $DT = 3,65$).

Debido a la previa demostración de diferencias significativas según sexo e hijos en alguna de las variables analizadas, se procedió a analizar esta relación, controlando el efecto de sexo e hijos mediante MANOVA. Según nivel de ingresos se distinguieron los siguientes grupos: Grupo 1: 501-1.000, Grupo 2: 1.001-1.500 y Grupo 3: 1.501-2.000 (el último nivel de ingresos, entre 2.001-3.000, fue descartado, al contener solo 2 sujetos).

A través del análisis multivariado se observaron diferencias significativas según Lambda de Wilks [$F_{(42, 356)} = 1,84; p = 0,002$]. A nivel univariado, se obtuvieron en la subescala de motivación *Intrin* [$F_{(3,133)} = 4,93; p = 0,003$], en *engagement* [$F_{(3,133)} = 3,55; p = 0,016$], y su respectiva subescala de dedicación [$F_{(3,133)} = 5,20; p = 0,002$], y en interacción negativa del trabajo en la familia [$F_{(3,133)} = 5, 25; p = 0,002$]. La satisfacción laboral no se vio influida por el nivel de ingresos. De este análisis, al considerar la prueba post-hoc de comparaciones por pares, se obtuvo de modo interesante que el Grupo 1, en comparación con el Grupo 2, es decir el grupo de menor ingreso, informó estar más motivado intrínsecamente, presentar un mayor *engagement* (especialmente a través de altos niveles de dedicación), y de una menor interacción conflictiva del trabajo en la familia que quienes tenían un ingreso mensual superior.

En la Tabla 3 se presentan las correlaciones de Pearson obtenidas entre las variables evaluadas. Como se observa, existió una correlación positiva entre diversos tipos de motivación y *engagement*. En concreto, mayores niveles de motivación relacionada con *Ext-Soc*, *Introy*, *Ident*, *Intrin*, se asociaron con mayor nivel de *engagement*, siendo la relación más robusta la de motivación *intrínseca* con *engagement* ($r = 0,68; p = 0,000$). La amotivación se relacionó negativamente con *engagement*, siendo por tanto a mayor la falta de motivación, menor el *engagement*, así como menor el vigor y dedicación. Si bien la amotivación no tuvo relación con la subescala de *engagement* denominada Absorción. Por otro lado, se observó que *Introy*, *Ident*, *Intrins*, se relacionaron positivamente con interacción positiva del trabajo en la familia, y de la familia en el trabajo. Es decir, a mayor regulación introyectada (realizar el trabajo para ponerse a prueba a uno mismo y evitar sentimientos de malestar), mayor identificación con el trabajo y mayor motivación intrínseca, mayor es la influencia que ejerce de tipo positivo el trabajo en la familia y viceversa. Si bien *Ident* fue relevante para la influencia negativa del trabajo en la familia, siendo la relación negativa, es decir a mayor identificación con el trabajo, menor es el conflicto que el trabajo genera en el ámbito familiar. Asimismo, *Intrins* estuvo asociado con ambos tipos de interacción negativa (T-F y F-T). Finalmente la amotivación se asoció positivamente con la interacción negativa de T-F y F-T negativamente con interacción positiva de T-F y F-T. En relación a las asociaciones encontradas con la variable *engagement* se observó que

éste estuvo relacionado significativamente con todo tipo de motivación, siendo esta relación más fuerte con *Intrins*. Sin embargo, no existió relación entre *engagement* y motivación *Ext-Mat*. Es decir, el nivel de compromiso del sujeto no se relaciona con la ganancia material que percibe, más bien con otros tipos de motivación, especialmente con la motivación intrínseca. Tanto *engagement* como cada una de sus subescalas estuvieron fuertemente relacionadas con la satisfacción laboral. Otras variables asociadas con satisfacción laboral fueron *Ext-Mat*, *Ident*, *Intrins*, *Amotiv* (ésta última en sentido negativo), interacción negativa de T-F, interacción positiva de T-F y F-T. No existió por tanto relación entre *Ext-Soc*, *Introj* e interacción negativa F-T con satisfacción laboral. En otros términos, el nivel de satisfacción laboral del sujeto estuvo especialmente relacionado con el compromiso del sujeto en su trabajo (en todas sus dimensiones), así como por el mayor impacto positivo que el trabajo genera en el ámbito familiar y viceversa y el menor impacto negativo que el trabajo genera en la familia, y finalmente con su motivación, destacando especialmente su motivación intrínseca, su identificación con el trabajo y en menor medida, aunque de modo también significativo su motivación externa.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Ext-Soc		0,38***	0,27**	0,19*	0,17*	0,10	0,22**	0,13	0,21**	0,26**	-0,00	-0,05	0,15	0,10	0,05
2. Ext-Mat			0,16*	0,21*	0,13	-0,14	0,15	0,18*	0,13	0,11	-0,04	-0,14	0,13	0,12	0,25**
3. Introj				0,62***	0,47***	-0,18*	0,25*	0,23**	0,27**	0,21*	-0,06	-0,16	0,29***	0,29***	0,01
4. Ident					0,64***	-	0,50***	0,46***	0,51***	0,43***	-0,23**	-0,14	0,52***	0,50***	0,28**
5. Intrins						0,46***	0,68***	0,60***	0,71***	0,59***	-	-	0,49***	0,44***	0,39***
6. Amotiv						-0,27**	-0,20*	-0,24**	-0,21**	-0,12	0,38***	0,30***	-0,23**	-	-0,22**
7. Engagement								0,92***	0,95***	0,93***	0,20*	0,32***	0,33***	0,39***	0,64***
8. Vigor									0,84***	0,78***	0,49***	-0,18*	0,53***	0,40***	0,63***
9. Dedicación										0,84***	-	-0,17*	0,53***	0,36***	0,58***
10. Absorción											0,49***	-0,12	0,51***	0,33***	0,59***
11.CFT-int-negati-T-F												0,39***	-	-0,20*	-
12.CFT-int-negati-F-T													0,31***	-0,19*	0,52***
13.CF-int-posit-T-F														0,63***	0,45***
14.CF-int-posit-F-T															0,31***
15. Satisfacción laboral															

Nota. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Tabla 3. Tabla de Correlaciones de Pearson entre las variables evaluadas.

Por último, se puso a prueba qué variables predicen en mayor medida el engagement (en su puntuación global). Para ello se llevó a cabo un análisis de regresión lineal por el método “pasos sucesivos” por el que en primer lugar se introdujeron las variables relacionadas con la motivación, en segundo lugar las variables de conflicto familia-trabajo y viceversa y por último la satisfacción laboral. Se encontró que las variables predictoras del engagement fueron la motivación intrínseca, la satisfacción y la interacción positiva del trabajo en la familia. En este sentido, tener una mayor motivación intrínseca, estar más satisfecho con el trabajo y que el trabajo influya de modo positivo en la familia repercute en un mayor engagement por parte del trabajador. Conjuntamente, los predictores explicaron el 64% de la varianza (véase la Tabla 4).

Discusión

El presente estudio tuvo el objetivo de analizar la incidencia de las variables motivación, satisfacción laboral y conflictos de trabajo y familia, en el engagement de los tripulantes de cabina de LATAM Ecuador; donde se buscó medir la influencia de las mismas sobre la vinculación y el compromiso organizacional de los empleados en la empresa. De esta manera se logra aportar al estudio de estas variables en el contexto ecuatoriano, dentro de un campo poco estudiado dentro de la aviación. No se encontraron estudios realizados en tripulantes de cabina latinoamericanos, así que se procedió a establecer las comparaciones con estudios que analizaran tripulantes de aerolíneas asiáticas ampliamente examinados y de otros países.

Las interrelaciones dentro del análisis realizado se marcan fuertemente en función del engagement, un constructo de mucha importancia por generar efecto sobresaliente en el desempeño laboral. De acuerdo a este estudio es fácil determinar que el engagement en todas sus dimensiones (vigor, dedicación y absorción), están íntimamente relacionadas con los factores de la motivación que nacen del individuo. Esta motivación intrínseca hace que las personas trabajen con más vigor y entusiasmo, y se muestren más absortos en sus trabajos. De la misma manera, quienes se encuentran más identificados con el trabajo que realizan muestran más compromiso hacia los objetivos empresariales.

Además se encontró que el conflicto trabajo-familia podría ser un fuerte predictor del engagement, ambos factores se encuentran muy dependientes y altamente relacionados, como también se demostró en el estudio realizado por Chen y Chen (2010), en su investigación en tripulantes de cabina taiwaneses; pero no se pudo demostrar con exactitud los antecedentes específicos y la dirección (engagement- CTF o CTF-engagement) en que se genera esta interacción. Sin embargo, Halbesleben, Harvey, & Bolino (2009) afirman, según su estudio, que la relación entre el compromiso y la interferencia de trabajo con la familia es más débil entre los trabajadores que son más conscientes, lo que sugiere que el rasgo de la conciencia puede actuar como un recurso que les permite equilibrar mejor su trabajo y sus obligaciones familiares.

Adicionalmente, los resultados mostraron que los tripulantes que tienen hijos perciben más significativamente el impacto negativo del trabajo en la familia que quienes no son padres; lo que podría originarse a causa de sus ausencias en el hogar en vuelos largos, los tiempos de descanso (diurnos y nocturnos) impidiendo en cumplimiento de ciertas responsabilidades familiares, y otras situaciones, dada la naturaleza de su trabajo.

La satisfacción laboral es un factor de importante impacto sobre el engagement, ya que fue uno de los predictores más fuertes en relación con el engagement, correlacionándose positivamente en todas sus dimensiones (vigor, dedicación y absorción); resultado que concuerda con lo expuesto por Halbesleben y Wheeler (2008), Harter et al. (2002) y Saks (2006), quienes coinciden en que el engagement se asocia con resultados positivos, lo que quiere decir, que a mayor satisfacción en el trabajo, más fuerte compromiso con la organización.

Es así como la satisfacción laboral se convierte en un factor determinante del engagement, en particular dentro de las líneas aéreas, quienes tratan que garantizar un alto nivel de satisfacción en el trabajo y el rendimiento entre los asistentes de vuelo (Halbesleben & Wheeler, 2008); basándose en que muchos investigadores han argumentado que la satisfacción en el trabajo es la clave para el desempeño laboral y la recuperación del servicio (Edward et al., 2008). Por tanto, las estrategias que apuntan a la satisfacción laboral podrían tener un gran potencial para aumentar los niveles de calidad en el trabajo; si se considera trabajar en términos de condiciones físicas

laborales, ambiente laboral positivo, reconocimiento por el trabajo bien hecho, salario justo, mayores posibilidades de promocionarse en la empresa, oportunidades de crecimiento profesional, estabilidad laboral, entre otros factores que generen un alto nivel de vinculación y compromiso por parte de los empleados; es decir, buscar formas para disminuir el nivel de agotamiento emocional ya que tiene relación negativa con la satisfacción en el trabajo de las azafatas (Nga, Sambasivan, & Zubaidah, 2011); y por supuesto, al estar interrelacionada con el engagement resultaría afectado directamente.

Analizando las subescalas de motivación dentro de este estudio, se destaca la motivación intrínseca como otro de los predictores más influyentes en el engagement, impactando especialmente al sector femenino de la población analizada, quienes están más orientadas a trabajar por diversos agentes motivadores que nacen de ellas mismas porque tienen un trabajo que las divierte, que es excitante y que consideran interesante. Conjuntamente, al analizar otra subescala de la motivación como la regulación introyectada, se puede apreciar una interacción positiva, por lo que se puede determinar que actúan en respuesta de aspectos que personalmente consideran importantes, percibiendo de alguna manera aspectos externos como intrínsecos. Así, por un lado, este resultado se contrasta con los obtenidos por Kim et al. (2009), quien comprobó, en su estudio con asistentes de vuelo en Malasia, que quienes tienen un alto nivel de logro personal percibido tienden a ser altamente productivos y competentes en sus puestos de trabajo, por tanto, el logro personal de los asistentes de vuelo tienen una relación positiva con la satisfacción en el trabajo de azafatas (Nga et al., 2011).

Por su lado, la motivación extrínseca material no registró mayor influencia en las escalas de engagement, y curiosamente se comprobó que los empleados con menores ingresos económicos se encontraban más comprometidos que aquellos con salarios superiores; lo que nuevamente pudiera apoyar la idea del importante efecto positivo de la motivación intrínseca con respecto al engagement de esos tripulantes en la empresa, particularmente mostrando altos niveles de dedicación en su trabajo.

En definitiva, se encontró que las variables más predictoras en relación al engagement fueron la motivación intrínseca, la satisfacción laboral y la interacción positiva trabajo-familia; y en base a estas se sugiere elaborar estrategias que apunten al

fortalecimiento del engagement de los tripulantes de cabina de LATAM Ecuador, en miras al mejoramiento de sus servicios. Trabajar sobre aquellos aspectos que podrían incidir positivamente sobre cualquiera de estos factores y generar un cambio positivo en la conducta de los colaboradores para que la resultante sea el mejoramiento en la calidad de los servicios que la empresa provee. Ruyter y Wetzels (2000) hacen hincapié en la importancia de llevar a cabo la recuperación del servicio para superar fallas en el mismo, ya que la capacidad de las azafatas para realizar la recuperación de servicios le ayudará en el aumento de la tasa de retención de clientes (Ok, Back, & Shanklin, 2005). Los empleados felices y satisfechos se desempeñan mucho mejor y son más eficaces en la corrección de defectos (Nga et al., 2011).

Finalmente este estudio concordó con otros analizados previamente y con el realizado a tripulantes europeos, en que se afirma que según el grado en que los tripulantes están “engaged” en sus trabajos esto también determina si sus creencias de autoeficacia se transformarán en alto rendimiento (Xanthopoulou, Baker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008). A partir de todas estas hipótesis comprobadas se sugiere considerar la importancia de crear estrategias de fortalecimiento del engagement dentro de las organizaciones de servicio como las aerolíneas.

Limitaciones

El estudio realizado muestra la incidencia de la motivación, la satisfacción laboral y el conflicto trabajo-familia en el engagement de los tripulantes de cabina de LATAM Ecuador, pero no responde las interrogantes de los factores específicos que lo impactan directamente, debido a la naturaleza correlacional del estudio.

Adicionalmente, es difícil precisar la dirección en que una variable influencia a la otra sin apoyarse en otras investigaciones previas, por lo cual se sugiere enfatizar las nuevas investigaciones en respuestas más específicas al respecto, especialmente dentro de la industria aeronáutica en la que carecen estudios de este tipo a nivel latinoamericano.

Bibliografía

- AEROLANE. (2014). *Manual de Tripulantes de Cabina*. Ecuador: Rev 31.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104.
- Ballard, T. J., Romito, P., Lauria, L., Vigiliano, V., Caldora, M., Mazzanti, C., & Verdecchia, A. (2006). Self perceived health and mental health among women flight attendants. *Occupational and Environmental Medicine, 63*(1), 33-38.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1054-1068.
- Benedito, M., Bonavia, T., & Llinares, L. (2008). Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral. *Revista Colombiana de Psicología, 17*, 59-84.
- Bresó, E., Salanova, M., Schaufeli, W., & Nogareda, C. (2006). Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout"(III): Instrumento de medición. *Recuperado el, 1*.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior, 67*(2), 169-198.
- Cabrales, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 17*(1), 155-178.
- Chen, C. F., & Chen, S. C. (2010). Burnout and work engagement among taiwanese flight attendants: The application of job demands-resources model. In *12TH World Conference on Transport Research* (pp. 1-19).

De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 91-108.

Edward, B.D., Bell, S., Arthur, J.W., & Decuir, A.D., 2008. Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 441,-465.

Elías, J., & Elías, D. (2006). *En busca del lovework: la empresa del siglo XXI: más allá de la motivación y el liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.

Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work–family interface. *Journal of vocational behavior*, 50(2), 145-167.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.

Geurts, S., Rutte, C., & Peeters, M. (1999). Antecedents and consequences of work–home interference among medical residents. *Social Science & Medicine*, 48(9), 1135-1148.

Geurts, S., Toon, T., Kompier, M., Dijkers, J., Van Hooff, M., & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19, 319-339.

Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.

Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.

Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 75-130.

Kim, H., Shin, K., Swanger, N., 2009. Burnout and engagement: a comparative analysis using the big five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management* 28, 96-104.

LAN. (2011). LAN. Recuperado el 8 de 11 de 2015, de http://www.lan.com/es_ec/sitio_personas/reporte_sostenibilidad_2010/1compania.html

LATAM. (2015). LATAM Airlines Group S.A. Recuperado el 22 de 10 de 2015, de http://www.lan.com/es_ec/sitio_personas/experiencia-lan-y-tam/historia/lan/index.html#

Leboreuf, M., & Muro, P. (2009). *El GSM. El Gran secreto de la motivación*. Barcelona: Editorial Empresa Activa.

López, N. V., Boluda, I. K., & Sanden, E. P. (2012). Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3), 154-167.

Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: " El engagement en el trabajo". *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y Desarrollo de la Gestión de la Prevención*, 73, 16-20.

Méndez, E. (2003). *Gerencia educativa*. Caracas: Editorial McGraw Hill.

Nga, S. I., Sambasivan, M., & Zubaidah, S. (2011). Antecedents and outcomes of flight attendants' job satisfaction. *Journal of Air Transport Management*, 17(5), 309-313.

Ok, C., Back, K. J., & Shanklin, C. W. (2005). Modeling roles of service recovery strategy: a relationship-focused view. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 484-507.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Editorial Alianza.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.

Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 215-231.

Salanova, M., Gonzales, J., & Baker, A. (2002). UWES: Utrech Work engagement Scale. Escala de Engagement en el Trabajo de Utrecht© Occupational Health Psychology Unit.

Salanova, M., Llorens, S., Grau, R., Schaufeli, W. B., & Peiro, J. M. (2000). Desde el "burnout" al "engagement":¿ una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.

Salanova, M., Martínez, I., Cifre, E., & Schaufeli, W. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales. *Revista de psicología general y aplicada*, 58(1), 89-100.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Segura, C. C., & Peregort, O. P. (2005, September). La motivación: factor clave en el rendimiento de las personas y en el resultado de las organizaciones. In *IX Congreso de Ingeniería de Organización* (p. 214).

Ventrice, C. (2004). *La remuneración no es todo*. Barcelona: Empresa Activa.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational psychology*, 52(2), 129-148.

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 and organizational psychology*, 82(1), 183-200.

Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 345.

Anexos:

Anexo 1: Tabla de características sociodemográficas de los participantes.

	<i>n (%)</i>
Sexo	
Hombres	46 (31,7)
Mujeres	99 (68,3)
Estado civil	
Soltero/a	72 (49,7)
Casado/a	61 (42,1)
Divorciado/a	7 (4,8)
Unión libre	5 (3,4)
Tienen hijos	
Sí	58 (40)
No	82 (56,6)
Nivel de ingresos mensuales	
501-1000 \$	25 (17,2)
1001-1500\$	96 (66,2)
1501-2000\$	20 (13,8)
2001-2500\$	2 (1,4)
Antigüedad en la empresa	
Menos de 1 año	1 (0,7)
1-3 años	15 (10,3)
3-6 años	50 (34,5)
6-9 años	51 (35,2)
Más de 10 años	27 (18,6)
Antigüedad en el mismo puesto	
Menos de 1 año	1 (0,6)
1-3 años	35 (24,1)
3-6 años	63 (43,4)
6-9 años	37 (25,5)
Más de 10 años	7 (4,8)

Anexo 2: Tabla de diferencias entre hombres y mujeres en variables evaluadas.

	Hombres	Mujeres	
	<i>M(DT)</i>	<i>M(DT)</i>	<i>t</i>
1.Ext-Soc (3-21)	8,50(4,48)	10,20(4,05)	-2,27*
2. Ext-Mat (3-21)	12,69(4,57)	13,07(4,33)	-0,44
3. Introj (4-28)	18,63(6,69)	21,04(5,58)	-2,26*
4. Ident (3-21)	14,73(5,03)	17,37(3,56)	-3,61***
5. Intrins (3-21)	14,71(4,88)	15,90(3,77)	-1,60
6. Amotiv (3-21)	4,76(3,11)	3,95(2,57)	1,63
7. Engagement (0-54)	36,76(13,07)	39,83(10,40)	-1,52
Vigor (0-18)	12,91(4,08)	13,45(3,41)	-0,83
Dedicación (0-18)	12,54(4,87)	13,75(3,74)	-1,64
Absorción (0-18)	11,30(4,82)	12,62(3,99)	-1,73
8.CFT-int-negati-T-F (8-32)	9,52(4,95)	7,41(3,85)	2,79**
9.CFT-int-negati-F-T (4-16)	1,67(2,31)	1,22(1,75)	1,29
10.CF-int-posit-T-F (5-20)	7,91(4,08)	9,73(3,32)	-2,85**
11.CF-int-posit-F-T (5-20)	10,74(4,09)	11,78(3,17)	-1,68
12. Satisfacción laboral (15-75)	51,56(9,66)	51,55(9,48)	0,01

Nota. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Anexo 3: Tabla de Correlaciones de Pearson entre las variables evaluadas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.Ext-Soc		0,38***	0,27**	0,19*	0,17*	0,10	0,22**	0,13	0,21**	0,26**	-0,00	-0,05	0,15	0,10	0,05	
2. Ext-Mat			0,16*	0,21*	0,13	-0,14	0,15	0,18*	0,13	0,11	-0,04	-0,14	0,13	0,12	0,25**	
3. Introj				0,62***	0,47***	-0,18*	0,25*	0,23**	0,27**	0,21*	-0,06	-0,16	0,29***	0,29***	0,01	
4. Ident					0,64***	-	0,50***	0,46***	0,51***	0,43***	-0,23**	-0,14	0,52***	0,50***	0,28**	
5. Intrinsic						0,46***	-0,27**	0,68***	0,60***	0,71***	0,59***	-	-	0,49***	0,44***	0,39***
6. Amotiv							-0,20*	-0,24**	-0,21**	-0,12	0,20*	0,38***	0,30***	-0,23**	-	-0,22**
7. Engagement								0,92***	0,95***	0,93***	-	0,49***	-0,18*	0,56***	0,39***	0,64***
8. Vigor									0,84***	0,78***	-	-0,22**	0,53***	0,40***	0,63***	
9. Dedicación										0,50***	-	-0,17*	0,53***	0,36***	0,58***	
10. Absorción											0,49***	-0,12	0,51***	0,33***	0,59***	
11.CFT-int-negati-T-F												0,39***	-	-0,20*	-	
12.CFT-int-negati-F-T													0,31***	-0,19*	0,52***	
13.CF-int-posit-T-F														-0,01	-0,11	
14.CF-int-posit-F-T															0,63***	0,45***
15. Satisfacción laboral																0,31***

Nota. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Anexo 4: Tabla de regresión lineal en la predicción del engagement.

<i>Variables</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>
Intrínseca	0,80	0,64**	84,47	0,44***	7,44
Satisfacción global				0,38***	6,68
Interacción positiva T-F				0,16**	2,73+

Nota. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Anexo 5: Cronograma detallado

Tabla de Cronograma Detallado de Investigación				
Sub-fases de investigación	Objetivo	Rol del investigador	Instrumentos	Fechas
Fase 1: Diseño				
Definición del área de investigación	Escoger de la problemática a trabajar	Análizar la situación actual de la empresa	Observación y entrevistas	nov-15
Delimitación de la investigación	Determinar el contexto de la investigación	Definir el problema y las variables de estudio	Observación y entrevistas	nov-15
Diseño de investigación	Planear tiempo, espacio, fases e instrumentos de investigación	Estudio del problema y organización plan de acción	Libros y artículos de revistas	nov-15
Fase 2: Trabajo de Campo				
Recolección de la información	Recoger información	Aplicación de las técnicas de investigación	Entrevistas, observación, sondeo y focus group	dic-15
Organización de la información	Organización, y anotaciones	Elaboración de marco teórico	Entrevistas, observación, sondeo, libros y artículos de revistas	dic-15
Cierre de trabajo de campo	Determinar estrategias de investigación	Establece técnicas de investigación	Internet	ene-16
Implementación de las Técnicas de investigación	Aplicar la herramienta de medición	Distribuye la encuesta a través de la herramienta	Internet, Encuestas	ene-16
Fase 3: Discusión de la información				
Análisis y discusión de los datos obtenidos en encuesta	Analizar, construir categorías, interpretar la información	Lidera el proceso de interpretación y análisis . Discute, coteja e interpreta.	Computador y marco teórico	mar-16
Conceptualización	Validación de las hipótesis	Conceptualizar y estructurar el estudio realizado	Matrices	mar-16
Fase 4: Informe Final				
Conclusiones	Obtener resultados de la herramienta de medición	Estructurar conclusiones	Documento final de la Investigación	jun-16
Organización informe final	Contribuir para las próximas investigaciones	Organizar recomendaciones	Libros y documento final	jun-16
Revisión final del paper	Presentar el paper al tutor	Revisa el paper	computador	sep-16
Presentación Paper final	Presentar la investigación	Socializa la investigación		sep-16

Anexo 6. Encuesta UWES

UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES) versión corta

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 cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
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)*
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*

* Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

Anexo 7: Encuesta Motivation at Work Scale (MAWS) (Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck et al., 2014).

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos hacia él. A cada una de las frases debe responder según el rango a continuación descrito:

¿Por qué te esfuerzas o te esforzarías en tu trabajo actual?	Nada en absoluto	Muy poco	Un Poco	Moderadamente	Fuertemente	Muy fuertemente	Exactamente
1. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo: jefe, compañeros, familia, clientes, etc).							
2. Porque otras personas me respetarán más (por ejemplo: jefe, compañeros, familia, clientes, etc).							
3. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo: jefe, compañeros, familia, clientes, etc).							
4. Porque solo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, conseguiré gratificaciones económicas.							
5. Porque solo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, se me garantiza una mayor estabilidad laboral.							
6. Porque si no me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, me arriesgo a perderlo.							
7. Porque tengo que probarme a mí mismo que puedo.							
8. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
9. Porque, de lo contrario, me sentiría avergonzado de mí mismo.							
10. Porque, de lo contrario, tendría una mala impresión de mí mismo							
11. Porque, en mi opinión, creo que es importante esforzarse en este trabajo.							
12. Porque el hecho de dedicarle mi esfuerzo a este trabajo es coherente con mis valores personales.							
13. Porque el esforzarme en este trabajo tiene un valor personal para mí.							
14. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
15. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							
16. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
17. No me esfuerzo porque pienso que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
18. Me esfuerzo poco, porque no creo que merezca la pena esforzarme en el trabajo.							
19. No sé porque hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.							

Anexo 8: Encuesta Survey Work-Home Interaction-Nijmegen (Geurts et al., 2005).

Las preguntas a continuación son acerca de cómo influye el trabajo en la familia y viceversa.
 Responda a cada pregunta según aplique usted.

Preguntas	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
1. Estás irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador.				
2. Te resulta complicado atender tus obligaciones domésticas porque estás constantemente pensando en el trabajo.				
3. Tienes que cancelar planes con tu pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales.				
4. Tu horario de trabajo hace que resulte complicado para ti atender a tus obligaciones domésticas.				
5. No tienes energía suficiente para realizar actividades de ocio con tu pareja/familia/amigos debido a tu trabajo.				
6. Tienes que trabajar tanto que no tienes tiempo para tus hobbies.				
7. Tus obligaciones laborales hacen que te resulte complicado relajarte en casa.				
8. Tu trabajo te quita tiempo que te hubiera gustado pasar con tu pareja/familia/amigos.				
9. La situación en casa te hace estar tan irritable que descargas tu frustración con tus compañeros de trabajo.				
10. Te resulta difícil concentrarte en tu trabajo porque estás preocupado por asuntos domésticos.				
11. Los problemas con tu pareja/familia/amigos afectan a tu rendimiento laboral.				
12. Los problemas que tienes con tu pareja/familia/amigos hacen que no tengas ganas de trabajar.				
13. Después de un día o una semana de trabajo agradable, te sientes de mejor humor para realizar actividades con tu pareja/familia/amigos.				
14. Desempeñas mejor tus obligaciones domésticas gracias a habilidades que has aprendido en tu trabajo.				
15. Cumples debidamente con tus responsabilidades en casa porque en tu trabajo has adquirido la capacidad de comprometerte con las cosas.				
16. El tener que organizar tu tiempo en el trabajo ha hecho que aprendas a organizar mejor tu tiempo en casa.				
17. Eres capaz de interactuar mejor con tu pareja/familia/amigos gracias a las habilidades que has aprendido en el trabajo				
18. Después de pasar un fin de semana divertido con tu pareja/familia/amigos, tu trabajo te resulta más agradable				
19. Te tomas las responsabilidades laborales muy seriamente porque en casa debes hacer lo mismo				
20. Cumples debidamente con tus responsabilidades laborales porque en casa has adquirido la capacidad de comprometerte con las cosas.				
21. El tener que organizar tu tiempo en casa ha hecho que aprendas a organizar mejor tu tiempo en el trabajo.				
22. Tienes más autoconfianza en el trabajo porque tu vida en casa está bien organizada.				

Anexo 9. Encuesta Overall Job Satisfaction (Warr, Cook & Wall, 1979)

El siguiente cuestionario es para medir la satisfacción laboral. Responda según corresponda.

Preguntas	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo.					
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo					
3. Tus compañeros de trabajo.					
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.					
5. Tu superior inmediato.					
6. Responsabilidad que se te ha asignado.					
7. Tu salario.					
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.					
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.					
10. Tus posibilidades de promocionar.					
11. El modo en que tu empresa está gestionada.					
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.					
13. Tu horario de trabajo.					
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.					
15. Tu estabilidad en el empleo.					