



Università degli Studi di Genova

Genoa University



Scuola di
Scienze sociali

School of Social Sciences

DISFOR Dipartimento di Scienze della Formazione

CORSO DI LAUREA IN
PSICOLOGÍA

PROPIEDADES PSICOMETRICAS DE UNA ESCALA EMPLOYEE
EXPIERENCE

Relatore: Prof. Carlo Chiorri

Correlatore: Prof. Fabrizio Bracco

Candidato: Esthefany Colunchi Gonzales

**ANNO ACCADEMICO
2023/2024**

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. EMPLOYEE EXPERIENCE.....	7
1.2 <i>Definición de employee experience</i>	7
1.3 <i>Los componentes del employee experience</i>	8
1.4 <i>Employee experience y employee engagement</i>	11
1.5 <i>Psicología y employee experience</i>	13
1.6 <i>Modelo innovativo para el employee journey</i>	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
2.2 <i>Teoría de los factores</i>	19
2.3 <i>Teoría del desempeño laboral</i>	24
2.4 <i>Teoría de las expectativas</i>	26
2.5 <i>Teoría de la equidad y justicia organizacional</i>	27
CAPÍTULO III. INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN .	28
3.1 <i>Patient Health Questionnaire – 4 (PHQ-4)</i>	28
3.2 <i>El cuestionario de contenido laboral (JCQ)</i>	29
3.3 <i>Thriving at Work</i>	34
3.4 <i>Work Annoyance Scale (WAS)</i>	37
3.5 <i>Effort–Reward imbalance at work (ERI)</i>	40
CAPÍTULO IV. ESTUDIO EMPÍRICO	45
4.1 <i>Justificación del estudio</i>	45
4.2 <i>Metodología</i>	47
4.3 <i>Resultados</i>	50
4.4 <i>Discusión de los resultados</i>	61
4.5 <i>Limitación</i>	56
BIBLIOGRAFÍA.....	68

AGRADECIMIENTO

A ese amor persistente que tengo por la profesión y a todas las personas que me apoyaron sin conocerme e hicieron suyos mis sueños, gracias por la oportunidad de permitirme centellear el 2023. Dedico esta tesis a todos los emigrantes que al igual que yo dejamos todo por un futuro mejor y día a día nos esforzamos por ser mejores que ayer.

INTRODUCCIÓN

En el mundo organizacional se viene presentando grandes cambios dirigidos especialmente a los clientes internos. Colaboradores que vienen demandando un mayor énfasis en su experiencia laboral desde el primer día de contacto, como es el proceso de headhunting y onboarding que son ejecutadas bajo las necesidades de cada colaborador, esto dará como resultado una experiencia estratégica para la captación y retención del talento. El employee experience es hoy en día la clave del éxito organizacional y una de las herramientas más utilizadas que permite analizar qué es lo que piensan y sienten los colaboradores dentro de la organización que es clave para el buen rendimiento organizacional. Un colaborador satisfecho será más productivo y comprometido con la misión y visión organizacional, generando una fidelización a largo periodo, menos fuga de talento y una mayor rentabilidad organizacional. Según Aguado y Arensburg (2017) menciona que el employee experience se encuentra caracterizada por 3 dimensiones: social, personal y espacial todos relacionados con la experiencia del colaborador.

En el primer capítulo se presenta la teoría del employee experience y sus componentes, permitiendo evidenciar cuáles serían las dimensiones que se espera poder identificar dentro del constructo. Así mismo, como el employee experience se encuentra relacionado con otras teorías como es el employee engagement (compromiso de los empleados), la importancia

que tiene la psicología y como viene relacionado el factor psicológico. Por último, se hace énfasis en el employee journey, es decir; la trayectoria del empleado desde el primer contacto con la organización hasta cuando el empleado se va. Esto permite poder evidenciar que la perspectiva del employee experience no es estático y no pertenece a un solo proceso, sino que pertenece a todo el recorrido desde el proceso de employee branding, reclutamiento, inducción, assessment, empowerment, performance enhancement y finalmente la transición.

En el segundo capítulo, presenta las teorías relacionadas con el employee experience, como, por ejemplo: la teoría de los factores, teoría del desempeño laboral, teoría de las expectativas y teoría de la equidad y justicia organizacional. Que permite evidenciar cómo estas teorías analizan a los colaboradores desde un enfoque estratégico y clave para los resultados de la organización. Teniendo en consideración que no solo es importante brindar un adecuado salario sino también un adecuado ambiente de trabajo donde las necesidades básicas se encuentren valoradas como esenciales y sobre todo el reconocimiento al talento humano.

En el tercer capítulo se analizará la teoría del constructo del “Cuestionario Employee Experience” y otros instrumentos relacionados como: Patient health questionnaire - 4 (PHQ-4), cuestionario de contenido laboral (JCQ), thriving at work, work annoyance scale (WAS) y effort-reward imbalance at work (ERI) que permitirá confrontar la relación que existe entre los instrumentos mencionados a partir del background teórico de referencia, focalizándose en el valor significativo que nos brindara

estadísticamente. Permitiendo analizar la implicancia de dos o más instrumentos con el cuestionario employee experience.

En el último capítulo presenta la investigación a partir de la evidencia presentada como objetivo que es investigar la confiabilidad del cuestionario employee experience y la discusión de los resultados surgidos de la investigación, destacando limitaciones e implicancia de los valores estadísticos.

1. EMPLOYEE EXPERIENCE

1.2 *Definición de employee experience*

Employee Experience engloba las experiencias vividas emotivamente significativas que se crean en relación entre un colaborador y la organización. Employee Experience abarca desde el reclutamiento del colaborador hasta la desvinculación. Esto conlleva que las experiencias pueden ser percibidas como momentos desagradables o significativos, por ejemplo: la bienvenida en el primer día de trabajo, el espacio, la tecnología, la comida, etc. Muchos consideran que viene relacionado con el Marketing donde no solo se relaciona con el servicio sino se habla de la experiencia del cliente, donde se considera los detalles y sobre todo el factor emocional que deriva de la interacción, justo en este punto donde el área de Recursos Humanos viene reinventándose como, por ejemplo: Atracción, retención del talento humano, el generar un compromiso e identificación con la visión y el acercamiento continuo a la productividad. El colaborador ve como un todo el área de recursos humanos por ende debe tener un objetivo común mejorar la experiencia del empleador (Wilde, 2016).

La transformación viene dada por las nuevas necesidades y expectativas por parte del colaborador. La actualización viene acompañada de las posibilidades que nos ofrece la tecnología para potencializar la interacción de manera más eficaz. Generar un pro experience, la forma de reclutar y seleccionar al personal, ofreciendo una

experiencia desde el primer contacto con el posible colaborador, colocar en la palestra a la empresa en employer brand awareness en diferenciación con las otras empresas (Rivilla, 2017).

1.3 Los componentes del employee experience

La Razón de Ser (The Reason for being) guía cómo actúa la organización cuando se trata de la creación de experiencias para los empleados. Para visualizar mejor las 17 variables que crean espacios COOL, tecnología ACE y un CELEBRADO cultura, creé algo llamado la ecuación de la experiencia del empleado. El objetivo es mostrar que los tres de estos Se requieren entornos para crear la experiencia general del empleado y cuantos más entornos pueda ejecutar, mejor la experiencia va a ser (Morgan, 2017).

La cultura, la tecnología y el entorno físico son muy distintos entre sí, cada uno ayuda a empoderar y apoyar al otro. Por ejemplo, uno de los atributos del físico ambiente es la flexibilidad, pero la flexibilidad no es posible sin tener las tecnologías adecuadas en su lugar. Uno de los atributos del entorno cultural es permitir que los empleados aprendan y crezcan. Una vez más, esto no es posible sin contar con las tecnologías adecuadas para permitir el aprendizaje y educación a escala de una manera moderna. Podemos ver en estos ejemplos que, aunque la tecnología es su propia entidad, también tiene un impacto en el físico y los ambientes culturales.

Como resultado, la ecuación de la experiencia del empleado no es tanto una suma lineal como una evolución exponencial. Las organizaciones que se enfocan en estos tres ambientes verán una dramática mayor impacto en comparación con las organizaciones que se centran en un solo o incluso dos de los ambientes. Lo importante no es solo crear espacios hermosos sino también un ambiente donde se pueda realizar un excelente trabajo.

Según Morgan (2017) indica los siguientes componentes:

- Componente físico: El diseño de los espacios de trabajo impactan de manera importante en la productividad y bienestar de los colaboradores. Por lo cual, tener en el trabajo espacios comunes ayuda a la calidad de la comunicación e información entre los colaboradores. Así mismo, se debe considerar que sea espacios acogedores donde se pueda desarrollar la capacidad de concentración, esto influirá en la reducción del estrés y prevención de enfermedades ocupacionales.
- Componente tecnológico: Se considera las herramientas tecnológicas que aportan un beneficio en el desarrollo de las funciones que son necesarias todos los días. La tecnología ayuda a la fluidez de la información en tiempo real y a la solución de problemas de acceso que origina una gran repercusión en el employee experience. Los colaboradores buscan a través de la tecnología realizar rápido sus funciones para llegar al objetivo

propuesto. Considerando que en la actualidad la tecnología es fundamental para la generación Millennial en el momento de laborar.

- Componente cultural: Es uno de los componentes más importantes en el momento de generar employee experience, considerando que la cultura organizacional de una empresa impacta en los colaboradores de manera motivacional o desgastante. La cultura generará un estilo de liderazgo, clima laboral, rango salarial y los beneficios que son establecidos por cada puesto, los objetivos y la visión a futuro.

Como resultado, la ecuación de la experiencia del empleado no es tanto una suma lineal como una evolución exponencial. Las organizaciones que se enfocan en estos tres ambientes verán una dramática mayor impacto en comparación con las organizaciones que se centran en un solo o incluso dos de los ambientes. Lo importante no es solo crear espacios hermosos sino también un ambiente donde se pueda realizar un excelente trabajo.

Según Aguado y Arensburg (2017), indican que Employee experience viene dividido en tres dimensiones:

- Dimensión espacial: Es la manera en cómo el colaborador viene relacionado con la tecnología y la comunicación entre colegas, esto

también está relacionado con el diseño y elementos estéticos, donde trabajan los colaboradores con un sentido de agradable. Dentro de esta dimensión encontramos indicadores como la comunicación, herramienta tecnológica y comodidad.

- Dimensión social: En esta dimensión se puede reflejar la interacción que existe entre colaboradores frente a diversas actividades que son realizadas dentro de la empresa como, celebración, eventos, happy hours of work life balance. Así mismo, dentro de esta dimensión encontramos indicadores como actividades y relaciones interpersonales.
- Dimensión personal: Demuestra la realidad desde la perspectiva individual que tiene cada uno de los colaboradores de la organización. Se puede evidenciar aspectos de la gestión del talento humano más común como el desarrollo personal, la formación, el proceso de evaluación, el feedback (retroalimentación) o el desempeño, todos estos elementos relacionados de manera innovadora que brinda una experiencia al colaborador.

1.4 *Employee experience y employee engagement*

Muchas organizaciones hoy en día utilizan el término Employee Engagement y Employee Experience sin alguna distinguible diferenciación en la cual es incorrecto. La diferencia entre employee engagements la adrenalina del corto plazo mientras que en el Employee Experience es un objetivo largo plazo en la cual se rediseña la

organización, mejorando la experiencia del cliente que es típicamente definido como “La relación que un cliente tiene con la marca” en este caso dentro de la organización sería “La relación entre un empleado y la organización” (Morgan, 2017).

El empleado se encuentra alrededor de 8 a 10 horas de su día trabajando para una organización ¿Que espera realmente de esta organización? Un claro ejemplo es lo que la empresa diseña y otro es lo que el empleado percibe. El Employee experience su objetivo es evidenciar si lo diseñado tiene una repercusión positiva en la experiencia del empleado como: expectativa, necesidades y lo que quieren.

Según Morgan (2017) una parte importante para tener en cuenta es que las experiencias de los empleados no pueden crearse a menos que la organización conozca bien al empleado. La palabra organización hace énfasis en los ejecutivos, gerentes y la fuerza de trabajo colectiva, pero quién tendrá un rol importante serán los líderes que tienen la capacidad y el deseo de conectar con la gente de una manera verdaderamente a nivel individual y humano (p. 32).

La experiencia también es subjetiva porque los seres humanos tenemos diferentes emociones, percepciones, actitudes y comportamientos. Si todos tuviéramos el mismo comportamiento y la misma forma de pensar sería bastante fácil para las organizaciones diseñar un perfecto Employee Experience. El Employee experience se

componen de un conjunto específico de entornos, variables y los líderes invertirán una gran cantidad de tiempo y recurso para asegurarse que se implementen eficazmente. Cada organización es un mundo y tiene sus propias experiencias, esas experiencias serán clave para un negocio diferenciado, dejando el azar.

1.5 *Psicología y employee experience*

Las organizaciones ahora están tomando más en serio estas actividades en medida que intentan crear entornos donde la gente realmente quiera trabajar, esto ya no es solo un desafío para la organización en superar los beneficios, salarios, etc. El cambio real en el mundo organizacional es ayudarlos a entender por qué y cómo funciona la gente. Actualmente, la industria de la psicología organizacional es una de las profesiones de más rápido crecimiento. Estos científicos influyen en cómo contratamos, reclutamos personas, diseñamos espacios de oficina, como liderar y administrar, e incluso construir y ejecutar el departamento de recursos humanos. La empresa Johnson & Johnson viene trabajando con un equipo de psicólogos para fines específicos (mejoras continuas, alzamiento de información y propuesta de intervención). Esta tendencia nos habla de la importancia que existe en crear un ambiente laboral donde el empleado sienta que pertenece a una empresa y que le brinda la oportunidad de experimentar un cierto grado de satisfacción, donde escucha sus necesidades y lo que desea a corto, mediano y largo plazo (Morgan, 2017, p. 32).

1.6 Modelo innovativo para el employee journey

El modelo se forma por siete fases consecutivas que tiene como finalidad optimizar Employee Journey, en todo el recorrido del candidato. Cada fase tiene un objetivo específico que debe ser enfocado en los diferentes touch point digital, cada uno de ellos es para asegurar que Employee Experience sea lo mejor posible. El objetivo es armonizar el camino/Journey del empleado por el cual es importante para diseñar y así garantizar un buen nivel de servicio (Sica, 2018).

A. Employer Branding

El primer objetivo de una organización en nuestros tiempos es atraer nuevos colaboradores potenciales con características/skills: tecnológicos, creativos y relaciones eficaces que hace difícil encontrar. En el mercado laboral, se busca a los mejores colaboradores por lo cual se debe convertir cada vez más atrayente la organización. La finalidad del Employer Branding es crear valor en la imagen de la organización como empleado, construyendo una reputación mediante los medios digitales (social media) creando expectativas en la nueva generación de colaboradores, creando entusiasmo y estos pueden crear los mejores storyteller de la organización y contribuir el modo en que se transfiere la pasión al

nuevo colaborador. Así mismo, se debe tener en consideración los programas de Employee Advocacy en clave social.

B. Reclutamiento

En esta segunda fase del Journey, está alineada al Reclutamiento y el objetivo principal es atraer a los candidatos hasta el momento de la selección del nuevo colaborador que formará parte de la organización. Encontrar la persona con los roles y tiempos justos es difícil por ello se debe tener en cuenta que, de un lado, a diferencia de años atrás, hoy las organizaciones compiten por tener a los mejores talentos no solo del mismo sector sino en general hasta llegar a una escala internacional. ¿Qué ventajas nos pueden ser mejor en el proceso? Definitivamente el Social Recruiting y la plataforma especializada como tal LinkedIn, pero esto no es suficiente se tendrá que trabajar en el objetivo, la cultura de la empresa y todo referente a los alcances tecnológicos. Otro aspecto a abordar es la expectativa del empleado a ser humanizado por la empresa y no solo visto como un recurso. Esto podría fortalecerse mediante Employee stories, con voces reales de los colaboradores ya presentes en la organización con un lenguaje sólo funcional que permite demostrar la personalidad del colaborador.

C. Inducción

Esta tercera fase del Employee Journey, es aquella que da lugar a la inducción del nuevo colaborador en la organización a ser parte de la cultura y a familiarizarse con el ambiente donde labora. Al final de esta fase, es haber sido óptima la experiencia del nuevo Employee, facilitando así el Onboarding community, tiene como función de hacer la experiencia más compartida y participativa. Si la organización a la que se incorpora el nuevo empleado ya cuenta con un Digital Workplace, la inducción también formaría parte de la formación sobre las principales herramientas de intercambio de experiencias online (Inducción App).

D. Assessment

Esta cuarta parte implica a todos los empleados de una organización y hace una verificación de las competencias y skills digitales. Esta fase será crucial en el Digital Workplace o en la transición del Workplace a Phygital Enterprise. En todo caso, la finalidad es identificar la clave y las muestras para la transformación digital de la empresa, favoreciendo el éxito total. Es importante en esta fase individualizar los knowledge owners y los eventuales Employee que hacen obstáculo para la transformación que se está persiguiendo.

Los instrumentos útiles para la verificación son múltiples: Assessment de la Digital Readiness (hard-skill), Assessment del Digital Mindset (soft-skill), Organizational Network Analysis (ONA), el Knowledge Management y las Practice Communities. Es importante considerar en esta fase de Assessment el proceso Digital Transformation porque va guiado y a su vez comprueba que los empleados más aptos para este rol son los que pueden interpretarlo no necesariamente se encuentran en el organigrama. Es mejor que guíe quien tiene la capacidad para poder hacerlo y ello no necesariamente es los jefes.

E. Empowerment

En esta fase tiene como objetivo involucrar a los empleados y ayudarlos brindándoles todas las herramientas que puedan reforzar sobre el territorio digital y social. La finalidad del Empowerment de los empleados para que puedan afrontar nuevos retos. Los instrumentos que pueden servir serían: los programas de Digital Dexterity (mentalidad y comportamiento), los programas de Leadership 4.0, la activación de la plataforma de Idea Management para dar lugar a la iniciativa social innovation, así como las actividades de de Change Management, que comprende acciones de soporte del uso de las herramientas digitales.

F. Performance enhancement

En esta fase es consolidar la fase anterior y el desarrollar los resultados. La finalidad es hacer que las habilidades correctas se difundan y crezcan dentro de la organización. A través de diversas acciones de Internal Communication and Change Management y formas de aprendizaje continuo de las herramientas y sistemas digitales de cada tipo. Los instrumentos útiles para este alcance se pueden listar: la comunidad de aprendizaje, iniciativas de Digital Learning y Digital Academy y la producción de contenidos digitales de Edutainment, Programas Social Leadership o proyecciones de sistemas de gestión de la experiencia basada en actuaciones.

G. Transición

En esta última fase el Journey cierra el recorrido para alcanzar el objetivo de intercambio de conocimiento digital y social en todos los niveles de la organización. Al final, lo que favorece es el intercambio de pericia entre los diversos roles, diversas generaciones y también las muestras digitales y candidatos potenciales que alimentan el proceso circular Employee Branding. El Employee Journey hasta aquí nos explica la secuencia lógica de las etapas que la componen. Ahora se trata de darle vida en relación con una serie de casos concretos, los de las empresas con las que estamos trabajando en los muchos temas de Employee Experience.

2. MARCO TEÓRICO

2.2 Teoría de los factores

La teoría de los dos factores es conocida por la unión de dos teorías; Teoría de los Factores de Higiene y Motivación, que fue presentada por el psicólogo Frederick Herzberg. Esta investigación tuvo como objetivo entrevistar a diferentes empleados de distintas organizaciones con la finalidad de saber qué situaciones le agradan o desagradan en el trabajo y que esperaban los empleados de su trabajo y que cosas le causaba satisfacción (Padovan, 2020).

Se demostró que la motivación dependerá del grado de satisfacción que tiene el empleado. Los factores que determinan la satisfacción son distintos de los que causan la insatisfacción laboral. Considerando que la satisfacción laboral tiene orígenes intrínsecos del trabajador y la insatisfacción son más por factores externos concretamente en el ámbito laboral.

Según (Herzberg) esta teoría, los factores asociados a la insatisfacción son catalogados “higiénicos” y los relacionados con la satisfacción llamados “motivadores”. Los factores higiénicos son las condiciones del trabajo: ambiente, sueldo, vacaciones, seguridad, interacción entre colegas y jefes, entre otros. Considerando que son estos factores que continuamente se busca motivar en el empleado. Así mismo,

los factores de motivación se encuentran de forma intrínseca en el empleado y actividades relacionadas con él, como los sentimientos y la realización personal (p. 13-22).

Los factores higiénicos o extrínsecos son responsabilidad de la organización y con ello decisiones frente al salario, horario de trabajo o cualidad de la infraestructura. Los motivacionales dependen del empleado como, por ejemplo; el logro de objetivos, reconocimiento y desarrollo de habilidades, propuesto por el mismo empleado en base autoexigencia (Herzberg, 1968, p. 13-22)

Considerando que los factores de higiene no generan satisfacción, no deben ser descuidados, debido que este factor debe ser el primero a cubrirse para crear un ambiente donde se genere la satisfacción del empleado. Qué tipo de consecuencias conlleva no atenderlas: El empleado se mostrará infeliz en el trabajo y será evidente en la calidad del trabajo. Por otra parte, los colaboradores que tienen una alta potencialidad se irán a otras empresas más competitivas, cuáles son los factores de higiene que repercute en una organización:

- Política administrativa y política de la empresa: Esta política tiene un gran impacto en el empleado de manera negativa porque genera frustración y disconforme, porque sienten que son innecesarias y genera diferenciaciones en el estatus laboral o se impone a cumplirlas. Si bien es cierto que las políticas no serán

aceptadas de buena manera por el colaborador deberá ser propuesta como una política igualitaria sin ningún tipo de injusticia. Por ello, se propone entregar la política administrativa en el primer día de trabajo para que el colaborador tenga acceso a la información. Así mismo, siempre en la mejora continua de proponer y realizar comparaciones con otras políticas administrativas para eliminar o modificar, cuando se evidencia que son demasiadas estrictas y poco comprensibles, en los mejores de los casos siempre es bueno recibir un feedback de los colaboradores.

- Supervisión: Es una posición que deberá ser elegida con mucho análisis ya que esta persona tiene que tener ciertas capacidades de liderazgo. Considerando que un buen colaborador con grandes logros no siempre cumple adecuadamente el rol de supervisor, ya que esta posición no sólo supervisa el trabajo de los demás, sino orienta, enseña y realiza feedback positivo como medio de retroalimentación para la mejora del colaborador sin excluirlo.
- Salario: No es considerado como un factor motivacional para varios colaboradores cuando son retribuidos de manera adecuada. Sin embargo, cuando no perciben un salario adecuado, son insatisfechos en el trabajo. Por ello, se realiza un análisis del mercado salarial con otras empresas del mismo rubro para ofrecer una similitud salarial y saber si está compensando de manera

adecuada. Por último, los colaboradores deberán tener una política clara referente a salario, bono y aumento, ya que esto dependerá de cada empresa.

- Relaciones interpersonales: Influencia en la satisfacción de formar parte de una organización, tener un trabajo y mantener contacto social con los compañeros de trabajo. Algunas de las estrategias es compartir espacios comunes; en el descanso y en la hora del almuerzo, esto ayudó a desarrollar afinidad en el momento de trabajo en equipo.
- Condiciones de trabajo: El ambiente en donde se trabaja influye en la estimación que genera en sí mismo y en su trabajo. Por ello, la importancia que se debe considerar en el momento del ingreso de un nuevo colaborador que cuente con las condiciones adecuadas para poder incorporarse de manera óptima, un espacio personal y en el colaborador ya presente, revisar que no tenga ningún tipo de inconveniente.

Los factores de motivación son considerados los siguientes:

- El trabajo en sí mismo: Es la parte más importante para el colaborador porque se fortalece la importancia que tiene su trabajo para la organización. Enfatizando los resultados positivos y significativos, compartir el logro como muestra de éxito. Sin

embargo, no todas las funciones serán de su agrado o les parecerá interesante, pero se debe concientizar la importancia de esas tareas.

- Logro: Es un argumento propio de la teoría de los dos factores porque una gran parte de los colaboradores aspiran a consolidar bien su trabajo. Por ello, es importante que los colaboradores se encuentren en una posición donde su talento sea usado y no que les conlleve a la insatisfacción. Para conseguir un logro, se debe tener objetivos específicos, alcanzables y confirmar que el colaborador también lo sabe, mediante un feedback que ayuda a conseguir dichos objetivos.

- Reconocimiento: Los colaboradores independientemente del puesto que ocupan en la organización, existe el deseo de que sean reconocidos por su trabajo. El tipo de reconocimiento no tiene que ser costoso, pero sí significativo y sincero. Algunas empresas generan este tipo de reconocimiento mediante, un comunicado público agradeciendo su trabajo, el empleado del mes, etc.

- Responsabilidad: Los empleados se sienten motivados cuando realizan adecuadamente su trabajo y tienen un cierto grado de autonomía. Para generar, este tipo de responsabilidad debe brindarse la libertad de poder gestionar sus funciones y la oportunidad de poder asumir responsabilidades.

Responsabilidades que sean no solo el acumulo de trabajo, sino trabajo desafiante y elocuente.

- Ascensos: Es un sinónimo de desempeño, pero también de confianza y lealtad. Existen diversas formas de poder ascender a un colaborador si no se cuenta con la posición disponible, se puede proponer un título que demuestre el nivel logrado en sus funciones. Otra forma sería brindándole la oportunidad de capacitarse para que pueda acceder a la oportunidad de ascenso.

2.3 Teoría del desempeño laboral

Según Chiavenato (2007) todos formamos parte de un sistema que evalúa, el desempeño laboral frente a las funciones que se tiene dentro de una organización se evalúa lo que espera de la posición y la potencialidad a futuro. La evaluación de los empleados cuenta con distintos nombres como evaluación de desempeño, evaluación por objetivos, evaluación anual, etc. Es un concepto dinámico, porque muchas empresas se encuentran constantemente evaluando a sus colaboradores con una mayor constancia de años anteriores. Este tipo de evaluación permite saber cuáles son los problemas que se pueden originar dentro de la organización; problemas de integración, la supervisión o falta de orientación por parte del líder. Así mismo, aspectos positivos como el reconocimiento al talento humano que servirá para proponer futuros ascensos, fortalecer o capacitar habilidades duras y

blandas, esto permitirá implementar o replantear la política de recursos humanos (salarial, compensación, etc.)

Funciones que se espera por parte de recursos humanos frente al desempeño laboral:

1. Incentivar a un adecuado clima laboral y confianza entre los colaboradores.
2. Motivar a que los colaboradores que cumplan con los objetivos propuesto como posición, fijando objetivos, responsabilidades y demostrar un compromiso como equipo de trabajo.
3. Fomentar el liderazgo democrático, participativo y consultivo.
4. Implementar una visión compartida por todos los colaboradores frente al futuro donde la mejora continua sea presente en cada colaborador.
5. Difundir la importancia del aprendizaje constante, la optimización de tiempo, innovación de procesos, desarrollo personal y profesional.
6. Innovar la evaluación del desempeño como un proceso de oportunidad de crecimiento profesional y no como evaluación que pone en riesgo la estabilidad laboral.

2.4 Teoría de las expectativas

Esta teoría sostiene que la motivación de las personas está determinada por el cumplimiento de los objetivos, el valor que obtendrá de está y si sus acciones logran alcanzarla (Vroom, 1964). En conclusión, la motivación será determinada en base al valor que se les otorgue a los resultados conseguidos. La motivación se da por tres importantes factores:

1. Objetivos individuales, la voluntad de alcanzar objetivos personales o (expectativa) que espera conseguir.
2. La correlación que identifica a la persona entre la productividad y los logros alcanzados (recompensa).
3. La capacidad del individuo para incidir en el nivel de productividad considerando que lo puede alcanzar (relación entre expectativa y recompensa).

Según Vroom, la motivación es el producto de esta ecuación:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad}$$

1. Fuerza: Energía de la motivación personal.
2. Valencia: Intensidad de la prioridad de la persona por el resultado.
 - a. Negativa: Cuando la persona no desea alcanzar los objetivos
 - b. Positiva: La persona desea alcanzar los objetivos
3. Expectativa: Posibilidad de que algunas acciones conduzcan a un resultado esperado.

4. Instrumentalidad: Es el cálculo que se tiene de un desempeño y que se espera como resultado una recompensa. Es una evaluación subjetiva del desempeño y la posibilidad de que la organización valore el desempeño y brinde una recompensa como aumento de sueldo o un ascenso.

Según Vroom (1964) nos refiere que no se puede predeterminar que el trabajo tenga un mismo propósito para todos en general. Las personas tienen aspiraciones distintas del porqué la gente trabaja. Así mismo, nos indica que la diferencia de roles dentro de una empresa no solo se diferencia de las funciones, sino que también de la satisfacción económica esto demandará de un cierto tipo de estatus social.

2.5 Teoría de la equidad y justicia organizacional

Esta teoría fue presentada por John Stacey Adams en 1963 como teoría de la justicia. Stacey explicaba cómo los empleados buscaban que sea equitativo entre los esfuerzos que hacían y cómo lo percibían los demás en base al desempeño realizado luego de la comparación buscaban descartar cualquier tipo de injusticia o inequidad dentro de la organización (Beros, 2013).

Según Adams (1965) la introducción a su teoría indica que la insatisfacción es más común de lo que se imagina, incluyendo a empresas grandes y reconocidas, esto es originado por un sentimiento de injusticia

deferente a su esfuerzo versus el reconocimiento, esto reflejaba que existía la insatisfacción con el salario y las funciones que hace el empleado. Las personas estarán motivadas si experimentan satisfacción por lo que reciben, en base al esfuerzo desempeñado como acción final será comparado el esfuerzo y las recompensas que reciben sus demás colegas.

3. INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN

3.1 Patient Health Questionnaire – 4 (PHQ-4)

Patient Health Questionnaire (Lower, et al., 2010). PHQ-4 es un instrumento muy breve que requiere menos de 4 minutos fue diseñado para evidenciar la salud del paciente en población general. Así mismo, este cuestionario presenta una investigación donde indica que las pruebas muy breves funcionan mejor en la detección de depresión identificando un 80% de los casos. Las escalas que forman parte del cuestionario son: escala de depresión de 2 ítems y una escala de ansiedad de 2 ítems. La validación fue realizada en la población alemana donde participaron 5,030 y donde daba un contraste con los resultados encontrados en Estados Unidos. Está compuesto por 4 ítems con una escala Likert con 4 puntos (0= nada, 1= varios días, 2= más de la mitad de los días y 3= casi todos los días), permitiendo determinar los niveles de ansiedad y depresión.

El cuestionario PHQ-2 viene propuesto del cuestionario PHQ-9 donde era evidenciado cada ítem por cada criterio de diagnóstico del DSM-IV del trastorno depresivo mayor. Sin embargo, fueron elegidos 2 de

9 ítems con mayor validez para la conformación del cuestionario PHQ-2 donde se enfoca únicamente en el estado de ánimo y la pérdida de interés, donde evidencia los criterios básicos del DSM-IV.

Para la escala de ansiedad, se dio a conocer recientemente una versión más breve de Generalized Anxiety Disorder (GAD-7) cuenta con una buena validez de criterio con 7 ítems y con una entrevista estándar de criterio de 965 pacientes de atención primaria dando una mayor validez a Escala de Trastorno de Ansiedad (GAD-2).

El cuestionario PHQ-4 tiene como objetivo principal establecer la fiabilidad, la validez, así como datos normativos para el PHQ-2 y el GAD-2 que dan origen al cuestionario de salud del paciente de 4 ítems (PHQ-4) en una muestra grande de población general con datos normativos para cada género.

3.2 El cuestionario de contenido laboral (JCQ)

El Job Content Questionnaire (JCQ, Karasek, et al., 1998). JCQ es un instrumento autoadministrado diseñado para medir las características sociales y psicológicas de los puestos de trabajo. Las escalas que forman parte del cuestionario son: Decisión latitud, demandas psicológicas y soporte social: se utilizan para medir el modelo de desarrollo de tensión laboral de alta demanda, bajo control y bajo apoyo. Así mismo, las escalas complementarias, exigencias físicas e inseguridad laboral. Está compuesto por 49 ítems y una escala de Likert con 4 puntos (1=

totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= de acuerdo y 4= totalmente de acuerdo). Permittedo determinar los factores de riesgo causantes del estrés que se propone que son de origen psicosocial.

El modelo de demanda/control, predice los problemas relacionados con el estrés y en segundo lugar los riesgos relacionados a comportamientos activo-pasivo de trabajos también evalúa aspectos relacionados con las demandas laborales: Demandas físicas, precariedad laboral y riesgos relativos a la exposición de los colaboradores a diferentes entornos de trabajo que puede desarrollar enfermedades relacionadas al trabajo, como la angustia psicológica, enfermedades coronaria, enfermedades musculoesqueléticas y trastornos reproductivos. La escala también permite evidenciar la motivación del trabajador y la satisfacción laboral (Karasek, Chantal, Norito, Houtman, & Bongers, 1998).

El Cuestionario de contenido laboral (JCQ), fue diseñado para medir escalas que evalúan demandas psicológicas, libertad de decisión, apoyo social, demandas físicas e inseguridad laboral. JCQ cuenta con la mayoría de las escalas de una adecuada confiabilidad de las escalas JCQ en un contexto transnacional usando 10,288 hombres y 6.313 mujeres de 6 estudios realizados en 4 países. Similitud sustancial en las medias, estándar desviaciones, y correlaciones entre las escalas, y en correlaciones entre escalas y demografía variables, se encuentra tanto para hombres como para mujeres en todos los estudios. La confiabilidad es buena para la mayoría de las escalas.

El JCQ permite su aplicación en la política social como medida de la calidad del trabajo: salario, horas de trabajo, beneficios y el desarrollo económico de la utilización de habilidades. Este instrumento ha sido traducido en diversos idiomas, estandarizado en varios países proporcionando un sistema de calificación ocupacional. Según Karasek & Theorell (1990) JCQ que se encuentra dividido en 5 escalas:

Escala 1: Latitud de decisión

El modelo de demanda/control, predice que la mayoría de las reacciones adversas de tensión psicológica se produce cuando las exigencias son altas y la libertad de decisión del trabajador bajas, aún más con un bajo apoyo social en el trabajo más aumenta el riesgo. Una segunda hipótesis que establece la prueba es que existe un estrés positivo que implica el desarrollo del comportamiento en condiciones de alta demanda y alta libertad decisión que genera motivación, nuevos comportamientos de aprendizaje y afrontamiento de desarrollo de patrones que en el contrario originaría un entorno poco motivador que conduciría a un aprendizaje laboral negativo o pérdida gradual de habilidades previamente adquiridas.

Escala 2: Demandas psicológicas

El modelo integra la tensión y comportamiento activo con características de personalidad que miden la tensión acumulada y desarrollo de la autoestima con la finalidad de predecir el desarrollo y emprendimiento con el tiempo. El presente modelo considera las demandas psicológicas del trabajo conjunto con el control de tareas, el

uso de habilidades y que tanto afecta mentalmente al colaborador. El control del trabajador sobre el desempeño y su propio trabajo se mide por dos teóricamente distintas subdimensiones de latitud de decisión que son usualmente altamente correlacionados: habilidad discrecional y autoridad de decisión. Habilidad discreción que se mide por un conjunto de preguntas que evalúan el nivel de habilidad y creatividad requeridas en el trabajo y la flexibilidad que permitía al trabajador decidir qué habilidades emplear. Una segunda subdimensión, autoridad de decisión que evalúa las posibilidades mediadas por la organización para que los trabajadores tomen decisiones sobre su trabajo como la autonomía. La pregunta sobre las habilidades requeridas por el trabajo permite evaluar la subutilización de habilidades. Un tercer componente de macro nivel de la libertad de decisión evalúa la posibilidad de influencia participativa en problemas a nivel de organización, así como sindicatos y participación en grupos de trabajo.

Escala 3: Apoyo Social

El modelo de demanda/control fue ampliado por Johnson con la incorporación del apoyo social como tercera dimensión. Los trabajos que son altos en demandas, bajo en control, y también bajo en apoyo social en el trabajo conllevan el mayor riesgo de enfermedad, ha tenido éxito empíricamente en una serie de enfermedades crónicas estudios de enfermedades. La hostilidad interpersonal también se incluye como medida del déficit de apoyo social. El apoyo social reconoce la necesidad de cualquier teoría del estrés laboral y el desarrollo del comportamiento

para evaluar relaciones sociales en el lugar de trabajo (Johnson & Hall, 1988).

Escala 4: Exigencias físicas

Los "costos exigentes" de la actividad laboral no son sólo mental sino también físico. De hecho, cuanto más el concepto tradicional de cargas de trabajo implica cargas Efectos fisiológicos del estrés sobre el sistema cardiovascular, la efectividad del funcionamiento mental, y la fatiga general se muestran en muchas investigaciones literatura para depender tanto de mental y físico cargas, por lo que esta medida también está incluida en el JCQ. Aunque el cuestionario JCQ original contiene un solo elemento sobre el esfuerzo físico, la forma recomendada del JCQ incluye estática, así como dinámica cargas físicas, ambas demostradas como importante para el desarrollo de trastornos musculoesqueléticos

Escala 5: Inseguridad laboral

La carga psicológica del trabajo consiste no sólo en el trabajo de llevar a cabo la tarea sino también en el costo humano de adaptarse a la dinámica del mercado laboral. Estos se han vuelto cada vez más importantes en los últimos varios años, porque la economía global ha tenido efectos de desplazamiento del trabajo en muchos países y aumento de la inseguridad laboral (Lohr, 1996). La precariedad laboral es el efecto puede depender de los requisitos del mercado laboral para habilidades particulares, lo que limita las posibilidades de desarrollo profesional futuro.

3.3 Thriving at Work

El presente cuestionario Thriving at Work, (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005) se encuentra dividido en dos dimensiones, vitalidad y aprendizaje que a su vez se encuentra relacionado con características personales y psicológico: personalidad proactiva, afecto positivo y compromiso laboral. Está compuesta por 14 ítems y cuenta con una escala Likert de 5 puntos (1= totalmente desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo). El objetivo de este cuestionario es la detención de prosperar en contextos laborales, relacionado con la vitalidad y el aprendizaje.

Así mismo, el cuestionario propuso una conceptualización bidimensional de Prosperar que viene compuesta por lo siguiente: Una sensación de vitalidad y una sensación de que uno está aprendiendo o mejorando. La vitalidad representa una sensación de que uno está energizado. Juntas, las dos dimensiones capturan tanto la esencia afectiva (vitalidad) como la cognitiva (aprendizaje) de la experiencia psicológica del crecimiento personal. Debido al interés específico en las organizaciones como en el contexto es importante analizar el efecto de Prosperar que considera la vitalidad y el aprendizaje, los individuos crecen si sienten que se expanden y reflejan un mayor conocimiento y efectividad. El desarrollo se atrofia si el colaborador no tiene la capacidad de realizar completamente el aprendizaje como resultado muestra una baja energía (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005).

Por el contrario, si uno se siente energizado y vivo mientras trabaja, pero se encuentra que el aprendizaje personal está estancado, de nuevo, la experiencia de prosperar es limitada, se sentirá energizado para satisfacer las necesidades del cliente, pero encontrará que su trabajo es rutinario porque le ofrece pocas oportunidades de emprendimiento. Prosperar representa una experiencia conjunta de un sentimiento de vitalidad y aprendizaje que se conceptualiza de manera continua, donde las personas pueden prosperar más o menos en cualquier momento, en lugar de un estado dicotómico de prosperar o no (Porath, Spreitzer, Gibson, & Garnett, 2012).

Según Packer (1985) Autoevaluaciones básicas (CSE) es la percepción de una mismo y está compuesta por la autoestima, locus de control, estabilidad emocional y autoeficacia generalizada:

1. El locus de control interno puede predisponer a un individuo a prosperar, ya que afecta la voluntad de una persona para actuar como agente. Se ha demostrado que la autonomía en el trabajo aumenta los sentimientos de vitalidad.
2. Una persona con baja autoestima tiende a generalizar los resultados negativos como fallas personales e impiden su aprendizaje y vitalidad.
3. La autoeficacia generalizada, son más propensos a participar activamente en las tareas porque tiende a tener más confianza en su éxito y potencial, esto conlleva a un mayor compromiso con la tarea de vitalidad y mejora las posibilidades de aprender.

4. Las personas que son emocionalmente estables tienden a prosperar porque tienen experimentar efectos positivos y seguridad emocional que potencializan el aprendizaje y genera una mayor apertura.

La persona que obtenga un puntaje alto se valora así mismo y la satisfacción laboral será la respuesta a la condición emocional en el trabajo.

En el primer estudio, se demuestra que las dos dimensiones de vitalidad y aprendizaje se combinan, en el segundo estudio, se examina la validez del constructo de Thriving at work si está relacionado con la teoría. Finalmente, en tercer estudio, se evalúa cómo Thriving at work puede ser contextualizado con el trabajo durante un momento crítico de una persona y como viene influenciado, permitiendo evaluar el grado en que prosperar es congruente tanto dentro y fuera del trabajo.

En esta investigación construye el concepto de prosperar correlacionado con los efectos positivos y negativos, el aprendizaje, pero no el desempeño, la orientación a la meta, la proactividad de personalidad y autoevaluaciones. Las personas con una alta orientación a objetivos de aprendizaje ven las habilidades como maleables y se concentran en desarrollar la capacidad para lograr tareas futuras. En particular, los empleados con orientación a objetivos de aprendizaje tienen más probabilidades de perseguir el autodesarrollo. En conclusión, uno puede tener una disposición hacia el aprendizaje, pero estar inmerso en un entorno que impide prosperar. Por ejemplo, un empleado puede tener una

alta orientación a metas de aprendizaje, pero trabajar para una organización que proporciona poca oportunidad de crecimiento. Por lo tanto, Thriving at work es algo más que aprender, se trata de sentimientos conjuntos de vitalidad y energía, las orientaciones limitan la prosperidad. Un individuo puede tener una orientación proactiva, pero estar inmerso en un entorno de trabajo que le impide su capacidad para prosperar.

3.4 Work Annoyance Scale (WAS)

La escala de molestias en el trabajo (WAS, Magnavita & Chiorri, 2022) WAS cuenta con dos dimensiones: condiciones de trabajo y demandas cognitivas. Está conformada por 9 ítems que solicita a los participantes de calificar los niveles de molestia que sienten o se acerca a ciertas características de su actividad de trabajo con una escala de tipo Likert que se considera un total de 11 puntos (0= Ninguna molestia a 10 = una máxima molestia). El objetivo de esta escala es evidenciar las actitudes laborales que son evaluaciones del trabajo que realiza el propio colaborador que expresa sentimientos, creencias y el apego al trabajo, esto permite anticipar el desempeño laboral, la satisfacción laboral y la salud mental en el lugar de trabajo.

Las actitudes laborales se han propuesto diversos modelos para demostrar cómo los resultados psicológicos en el lugar de trabajo influyen de manera directa. La siguiente teoría se encuentra relacionada con WAS

y las características del trabajo de Oldham (JCT) que identifica cinco dimensiones básicas subjetivas del trabajo, variable de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación. Que preside los estados psicológicos que, a su vez, predicen resultados personales y laborales. Que asimismo estos están influenciados entre la relación entre las autoevaluaciones centrales en la infancia y adultez temprana y la satisfacción laboral posterior para personas entre 41 y 50 años (Hackman & Oldham, 1976).

Work Annoyance, se apoya en el modelo de desequilibrio de Siegrists (ERI), que fue el primero en indicar que la principal fuente de estrés proviene de dos características básicas del trabajo: las demandas del trabajo y el control del trabajo (Siegrist, et al., 2004). De acuerdo con este modelo, la tensión laboral es una función de la interacción de la demanda laboral, por ejemplo: La capacidad de tomar decisiones sobre cómo completar las tareas del trabajo, junto al modelo de Karasek (DCS), considera las características del trabajo para explicar la salud y los resultados en el trabajo que son la demanda, el control y el apoyo, considerando que la carga de trabajo es cuantitativa con un grado de dificultad, tiempo, conflicto de roles y la calidad de control que tiene para tomar decisiones sobre cómo completar las tareas del trabajo (Karasek & Theorell, 1990). Así mismo, el apoyo social que se espera en el trabajo, la necesidad de relacionarse con los demás y la búsqueda de ayuda para llevar a cabo tareas difíciles. Según el modelo ERI, cuenta la recompensa en lugar de la estructura de control e hipnotiza que los problemas psicológicos como angustia son por el esfuerzo no recompensado

adecuadamente, por ejemplo: el salario, reconocimiento, estatus u oportunidades de carrera. Mientras que el DCS se enfoca principalmente en los aspectos físicos de estrés laboral, el ERI es más sensible al estrés derivado de las relaciones laborales y factores organizativos, pero ambos buscan las consecuencias negativas del trabajo.

La investigación más reciente es el Modelo Job-Demands-Resources (JD-R), adopta una forma más positiva del trabajo y se centra en los factores que se relacionan con el bienestar de los empleados con el objetivo de ayudar a desarrollar un entorno organizacional más saludable en lugar de reducir el impacto de los factores de angustia psicológica. Como resultado, el JD-R postula que las características del trabajo pueden provocar dos efectos psicológicos en diferentes procesos: los aspectos exigentes del trabajo pueden conducir a una sobrecarga psicológica constante y eventualmente hasta el agotamiento y la falta de recursos laborales impide el logro de objetivos, de ahí las experiencias de fracaso y frustración (Bakker, 2013).

El modelo JD-R por lo tanto abarca una amplia gama de factores que pueden afectar, ya sea negativamente o positivamente, el bienestar de un colaborador. Los factores que determinan lo que llamamos molestia laboral en los trabajadores, es decir, la valoración subjetiva de características del trabajo como algo que causa vejación o molestia. La Escala de Work Annoyance (WAS), se relacionan con las condiciones de trabajo, ejemplo: tener que trabajar más allá de las horas establecidas, trabajo nocturno, ir al trabajo de manera presencial frente a un trabajo exigente o un ambiente estresante, entre otras demandas relacionadas de

manera cognitiva, como el tener que aprender el uso nuevo de un programa, tener que aprender un idioma extranjero o aprender nuevas técnicas de trabajo. Se ha encontrado que estos factores se encuentran asociados con la reducción del bienestar de los colaboradores (satisfacción, felicidad, compromiso laboral) y/o el aumento de problemas mentales (angustia, ansiedad, depresión). El presente instrumento fue desarrollado y aprobado, la validez y confiabilidad antes de la Pandemia de COVID-19, la versión se encuentra en idioma italiano, pero con material suplementario que también muestra una versión en inglés para los que no tienen dominio del italiano, realizando el análisis de la verificación de la escala de comprensibilidad de las preguntas que pone a prueba sus propiedades psicométricas.

3.5 Effort–Reward imbalance at work (ERI)

Effort-Reward imbalance at work (ERI, Siegrist, 2004) Cuenta con una versión de 22 ítems y una corta de 16 ítems, las dimensiones son: esfuerzo (3 ítems), recompensa (7 ítems) y compromiso excesivo (6 ítems) con una escala tipo Likert de 4 puntos (1= muy en desacuerdo, 2= desacuerdo, 3= de acuerdo y 4= muy de acuerdo). El modelo intenta identificar características laborales psicosociales desfavorables que se centran en un desajuste entre costo y ganancia.

Este estudio investiga las propiedades psicométricas del esfuerzo-recompensa, desequilibrio (ERI) en el modelo de trabajo. En el presente

modelo, el estrés laboral crónico se identifica como no reciprocidad o desequilibrio entre los grandes esfuerzos realizados y las bajas recompensas recibidas. Se evalúa la estructura de las escalas de “esfuerzo”, “recompensa” y “sobre compromiso”, mediante el análisis factorial confirmatorio. Además, explora la validez de contenido con respecto a una medida de salud autoinformada, considerando los estudios epidemiológicos realizados en cinco países europeos: Bélgica, Francia, Suecia, Reino Unido y Alemania (Siegrist, et al., 2004).

El trabajo sigue desempeñando un papel importante para la salud y el bienestar en la vida adulta, tener un trabajo a menudo es un requisito previo para un continuo ingreso y más a fondo que cualquier tipo de circunstancia social, debido que determina la condición socioeconómica en el adulto y además la subsistencia económica frente a la ocupación de la persona es importante para la socialización. Esto brinda oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal, incluida la experiencia favorable que permite la participación en la vida social, una red más allá de los grupos primarios. La naturaleza del trabajo ha tenido muchos cambios durante las últimas décadas, hoy en día menos trabajos están definidos por las demandas físicas y más por las mentales y emocionales. El procedimiento de información basado en computadoras se está convirtiendo en un número creciente de perfiles de trabajo. En una gran encuesta de trabajadores europeos el 60% trabaja a velocidades muy altas, el 40% son confinados al trabajo monótono, el 49% tienen contacto permanente y directo con los clientes y el 25% se encuentran trabajando

en horarios de rotación nocturna, la inestabilidad laboral, el traslado forzado y el desempleo son cada vez más frecuentes, por ello la discontinuidad en la carrera laboral, la jubilación anticipada, forzosa y pérdida de empleo. Aún el 30% de los trabajadores se encuentran trabajando de manera insegura y una proporción significativa de hombres y mujeres de mediana edad ya no participan en el mercado laboral debido a la temprana e involuntaria jubilación. Las desigualdades sociales en la calidad del trabajo y el acceso al mercado laboral han sido reportadas por numerosos estudios, de esta forma se puede concluir que los beneficios y el costo de vida laboral se disminuyen de manera desigual en toda la sociedad. En conclusión, la carga de salud de la vida laboral, viene relacionado con la posición ocupacional que ha sido documentada como la causa de mortalidad, morbilidad por enfermedades coronarias, trastornos psiquiátricos, especialmente la depresión y bronquitis crónica. Estas desigualdades sociales en la salud merecen atención especialmente considerando que después de los primeros años de la infancia, la mediana edad, es decir la adultez es el momento en que las diferencias sociales se evidencia más la mortalidad (Siegrist, et al., 2004).

El objetivo de esta investigación es centrarse en un enfoque de medición denominado esfuerzo: El desequilibrio de recompensas en el trabajo entre diferentes poblaciones de trabajadores en Europa. El modelo teórico se encuentra basado en los efectos psicosociales adversos para la salud y promotores de la salud en torno al trabajo y la interacción entre los factores cognitivos, emocionales y comportamentales de una persona

y su entorno social. Los enfoques biomédicos tradicionales no pueden medir directamente esta interacción porque está relacionado con el lugar del trabajo, el carácter estresante de los factores psicosociales y se evalúa de manera más efectiva en cuestionarios y entrevistas, dada la complejidad y variabilidad de los factores psicosociales relacionados con el trabajo. Los modelos teóricos de estrés laboral reducen selectivamente la complejidad y la variación de las interacciones entre el trabajo y la persona, enfocándose sobre los componentes generales que explican sus efectos directos e indirectos sobre la salud. Varios de estos modelos vienen relacionados en los siguientes modelos: El control de la demanda de Karasek y el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist, si bien estos modelos se complementan entre sí, el enfoque de esta contribución está en el modelo de desequilibrio, esfuerzo-recompensa y en específico en las propiedades psicométricas.

El modelo asume que el esfuerzo en el trabajo se gasta como parte de un contrato basado en la norma de reciprocidad social donde las recompensas se proporcionan en términos de dinero, estima y oportunidades profesionales, incluida la seguridad laboral. Además, el modelo asume que los contratos de trabajo a menudo fallan al estar completamente especificados y proporciona un simétrico intercambio donde existe equivalencia completa entre esfuerzos solicitados y recompensas dadas. En particular, esto es el caso cuando hay pocas opciones por parte de empleados, como la falta de alternativas en el trabajo mercado (por ejemplo, bajo nivel de cualificación) o movilidad

restringida. Además, los propios empleados pueden aceptar tales contratos por razones estratégicas (por ejemplo, para mejorar su posibilidad de promoción profesional en una etapa posterior). Así, a la larga, el desequilibrio entre el alto esfuerzo y la baja recompensa en el trabajo aumentan la susceptibilidad como resultado de continuas reacciones de tensión.

La estructura factorial del modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (ERI):

1. Esfuerzo
2. Compromiso excesivo
3. Recompensa: Estima, seguridad laboral y promoción laboral.

En conclusión, el objetivo del presente estudio era evaluar la fiabilidad y validez del desequilibrio esfuerzo-recompensa (ERI) en diferentes muestras de estudio de diferentes países, considerando la consistencia interna de las escalas (α de Cronbach) y validez factorial (confirmatoria análisis factorial) que fueron analizados. Además, el contenido y la validez del cuestionario se evaluó en cuatro de los cinco conjuntos de datos (excluyendo WOLF-Nordland) como una medida de idéntica de salud, y la de autoevaluación de la salud.

4. ESTUDIO EMPÍRICO

4.1 Justificación del estudio

La presente investigación tiene una trascendencia en el ámbito laboral en el cual brindará información relevante a los ejecutivos de las empresas, referente al Employee Experience (experiencia del empleado), esto otorgará beneficios en el ámbito social y laboral como la estabilidad laboral, rotación del personal, satisfacción laboral, clima laboral, desarrollo organizacional y cultura organizacional, en el ámbito social una mayor estabilidad económica.

El tema de investigación cuenta con un adecuado nivel de conocimiento referente al Employee Experience en la cual se viene evidenciando una carencia de información referente a las expectativas laborales que tiene los empleados en la actualidad y que no viene siendo identificados por la empresas y responsables del área de recursos humanos.

En este ámbito va a contribuir un aporte científico para la psicología con la viabilidad de asentir en otras realidades, entretanto se difunde conocimiento que permite conocer e identificar qué significa Employee Experience en los colaboradores de las empresas.

Finalmente, en el ámbito directivo se otorgará información referente a cuáles serían los pilares más importantes para generar una adecuada experiencia al empleado dentro de una organización. Permitiendo concientizar la importancia de las experiencias desde el proceso de reclutamiento hasta el término del vínculo laboral.

4.1.1 Objetivo

El objetivo de este trabajo es evaluar las propiedades psicométricas (estructura factorial, fiabilidad de la escala y validez de constructo) de la escala de Employee Experience.

Considerando el objetivo general del estudio de investigación se determinó los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar el mínimo, máximo, desviación estándar, asimetría y curtosis de las puntuaciones obtenidas por los participantes en el cuestionario Employee.
2. Evaluar las comunalidades de la Escala Employee Experience y sus dimensiones.
3. Determinar la evidencia de validez del constructo mediante el análisis factorial exploratorio de la Escala Employee Experience.
4. Determinar la evidencia de validez de constructo mediante el análisis factorial confirmatorio de la Escala Employee Experience.
5. Determinar la confiabilidad por coeficiente OMEGA de la Escala Employee Experience.
6. Determinar la confiabilidad por el alfa ordinal de la Escala Employee Experience.
7. Determinar la relación que existe entre la Escala Employee Experience y los otros cuestionarios presentados en la presente investigación.

4.2 Metodología

4.2.1 Participantes

La muestra fue de 194 de la población general de edad adulta. Los criterios de inclusión fueron los siguientes: edad entre 18 y 70 años, nacionalidad italiana, título de estudio desde licencia elementare hasta doctorado pueden estar trabajando en el sector público o privado, pero con al menos un año de experiencia laboral. Para la descripción detallada de la muestra ver Tabla 1.

4.2.2 Instrumentos

Se utilizaron las siguientes herramientas:

- Cuestionario Employee Experience: Cuenta con 17 ítems para su evaluación con tres dimensiones: Espacial, Social y Personal con una escala Likert de 5 puntos (1= nunca, 2= casi nunca, 3= algunas veces, 4=casi siempre y 5= siempre).
- Patient Health Questionnaire (PHQ-6, Lower, et al., 2010): Se consideró 3 dimensiones importantes como la depresión, ansiedad y el estrés con dos ítems por dimensión con un total de 6 ítems para la evaluación del cuestionario con una escala Likert con 4 puntos (1= nada, 2= varios días, 3= más de la mitad de los días y 4= casi todos los días).
- Cuestionario de contenido laboral (JCQ, Karasek, et al., 1998): Las dimensiones que forman parte del cuestionario son: Decisión latitud

conformada por 6 ítems, demandas psicológicas conformada por 5 ítems y soporte social conformada por 6 ítems con una escala Likert con 4 puntos (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= de acuerdo y 4= totalmente de acuerdo).

- Thriving at work (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005): El cuestionario se encuentra dividido en dos dimensiones, vitalidad y aprendizaje que a su vez se encuentra relacionado con características personales y psicológico. La dimensión vitalidad se encuentra conformada por 5 ítems y aprendizaje por otros 5 ítems más con un total de 10 ítems y cuenta con una escala Likert de 5 puntos (1= totalmente desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo).

- Work Annoyance Scale (WAS, Magnavita & Chiorri, 2022): La escala cuenta con dos dimensiones: condiciones de trabajo (5 ítems) y demandas cognitivas (4 ítems). Está conformada por 9 ítems que solicita a los participantes de calificar los niveles de molestia que sienten o se acerca a ciertas características de su actividad de trabajo y con una escala Likert que se considera un total de 11 puntos (0=Ninguna molestia a 10= una máxima molestia).

- Effort-Reward imbalance at work (ERI, Siegrist, 2004): Cuenta con una versión de 22 ítems, las dimensiones son: esfuerzo (5 ítems), recompensa (11 ítems) y compromiso excesivo (6 ítems) con una escala tipo Likert de 4 puntos (1= muy en desacuerdo, 2= desacuerdo, 3= de acuerdo y 4= muy de acuerdo). El modelo intenta identificar

características laborales psicosociales desfavorables que se centran en un desajuste entre costo y ganancia.

4.2.3 Procedimiento

El proyecto de investigación recibió la aprobación del Comité de Ética en Investigación de la Università degli Studi di Génova; consistente con los requisitos éticos, se comunicó que la participación fue voluntaria y que todo el material recopilado se mantendría confidencial y se utilizaría únicamente para los fines del estudio.

La muestra fue reclutada mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Específicamente, se contactó con personas que se encuentran trabajando y con al menos un año de experiencia laboral y con las características requeridas por el estudio, al cual se le explicó la investigación, su propósito y esfuerzo requerido que era de 15 o 20 minutos para la realización del cuestionario. Las personas aceptaron y dieron el consentimiento informado para la participación y el tratamiento de datos personales.

4.2.4 Análisis de los datos

El procesamiento de datos se realizó utilizando la versión de software Jamovi 2.0.0.0 para Windows y el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 23 en toda la

muestra. Después de los análisis descriptivos para identificar las características de los sujetos participantes, se procedió al análisis de los datos siguiendo el objetivo de investigación.

4.3 Resultados

4.3.1 Análisis descriptivo y preliminar

Se realizaron análisis descriptivos de las características sociodemográficas de los participantes (Tabla 1). La muestra estuvo conformada por 194 adultos del género femenino fueron 134 (70,50%), masculino 56 (29.50%) y otro 4. La edad mínima es de 21 años y la máxima de 70 años, todos de nacionalidad italiana. La formación académica comprende desde la Licencia elementare que es equivalente a escuela primaria con un solo participante (0,50%), Licencia media que es equivalente a la escuela secundaria con 4 (2,10%) participantes, Diploma Scuola Media Superiore con 45 (23,30%) participantes equivalentes al Bachillerato, Laurea Triennale 35 (18.10%) equivalente a tres años de universidad, Laurea Magistrale 77 (39.90%) equivalente a la Maestría y finalmente el Dottorato 31 (16.10%) equivalente al Doctorado. En la presente muestra se realizó la pregunta si ha consultado en algún momento con un psicólogo, 59 (30.40%) participantes respondieron que sí y 135 (69.60%) respondieron que no.

Actualmente, el tiempo de permanencia en el ámbito laboral oscila desde 1 año y un máximo de 37 años con una media de 7.77

años, el sector en la cual se encuentran trabajando actualmente la mayor cantidad es en el sector privado con 166 (85.60%) colaboradores y 29 (14.49%) en el sector público. Así mismo, contamos con una experiencia laboral previa en la cual 179 (92.30%) trabajaba en el sector privado y 34 (17.50%) en el sector público, estos resultados brindan la oportunidad de poder determinar el tiempo más largo de permanencia en un trabajo, evidenciándose que el mínimo de permanencia es de 1 año, el máximo de 37 años y una media de 9.12 años, el tiempo de permanencia más breve es de 1 años, el máximo de 35 años y la media de 2.49 años.

Finalmente, se realizó la pregunta; cuando terminó su relación laboral anterior, ¿qué tan correcto consideró el comportamiento de la empresa? (1 = nada, 5 = mucho) teniendo como resultado una media de 3.41, con una interpretación que la relación postérmino al vínculo laboral es proyectivamente no esperado por el colaborador frente al comportamiento de la empresa estos resultados dan soporte al motivo por el cual los colaboradores renuncien, presentamos los siguientes resultados: el motivo de renuncia más significativa es el ambiente laboral con 71 (36.60%), el salario con 64 (33.00%), falta de promoción 32 (16.50%), distancia 22 (13.30%), horario de trabajo 20 (10.30%) y otros motivos 74 que incluye (motivos familiares, ética, etc.)

Tabla 1. Características socio-demográfica de la muestra

		N	Desviación Estándar	%
Edad	Mínimo	21		
	Máximo	70		
	Media	39.6	11.8	
Género	Femenino	134		70.50 %
	Masculino	56		29.50 %
	Otro/No responde	4		
Estudio	Licenza Elementare	1		0.50%
	Licenza media/avviamento	4		2.10%
	Diploma Scuola Media Superiore	45		23.30%
	Laurea Triennale	35		18.10%
	Laurea Specialistica/Magistrale	77		39.90%
	Dottorato di ricerca/Master/Specializzazione	31		16.10%
Asistió con un psicólogo	Si	59		30.40%
	No	135		69.60%
Cuanto tiempo tiene trabajando ahora (años)	Mínimo	1		
	Máximo	37		
	Media	7.77	8.82	
	Mediana	4.00		
Sector de trabajo (Ahora)	Si	29		14.49%
Público	No	165		85.10%
Privado	Si	166		85.60%
	No	28		14.40%
Sector de trabajo (Anterior)	Si	34		17.50%
Público	No	160		82.50%
Privado	Si	179		92.30%
	No	15		7.70%
Experiencia de trabajo de largo tiempo (años)	Mínimo	1		
	Máximo	37		
	Media	9.12	9.17	
Experiencia de trabajo de breve tiempo (años)	Mínimo	1		
	Máximo	35		
	Media	2.49	4.58	
La empresa se portó de manera correcta al término del contrato	Mínimo	1		
	Máximo	5		
	Media	3.41	1.37	
"Correcta" del 1-5	1 - muy malo	26		13.9%
	2 - malo	21		25.1%
	3 - regular	45		49.2%
	4 - bueno	41		71.1%

	5 - muy bueno	54	28.9%
Motivo de renuncia	Ambiente laboral	71	36.6%
	Sueldo	64	33.0%
	Falta de promoción	32	16.5%
	Distancia	22	11.3%
	Horario de trabajo	20	10.3%
	Otros	74	

Tabla 2. Informa mínimo, máximo, desviaciones estándar, asimetría y curtosis de las puntuaciones obtenidas por los participantes en el cuestionario Employee Experience.

	N	Mínimo	Máximo	Desviación	Asimetría	Curtosis
ee01	194	1	5	1,09	-0,61	-0,09
ee02	194	1	5	0,77	-1,24	1,88
ee03	194	1	5	1,04	-1,29	1,13
ee04	194	1	5	0,73	-1,09	2,03
ee05	194	1	5	0,84	-1,31	2,39
ee06	194	1	5	0,88	-1,88	3,52
ee07	194	1	5	0,90	-0,68	-0,02
ee08	194	1	5	0,92	-1,03	0,72
ee09	194	1	5	1,18	0,11	-0,76
ee10	194	1	5	1,09	-0,66	-0,25
ee11	194	2	5	0,63	-1,15	0,84
ee12	194	1	5	1,25	-0,66	-1,00
ee13	194	1	5	1,03	-0,88	0,13
ee14	194	1	5	0,94	-0,82	0,39
ee15	194	1	5	1,10	-0,04	-0,79
ee16	194	1	5	1,04	-0,43	-0,31
ee17	194	2	5	0,71	-1,05	0,75

En la Tabla 2. Se obtuvo un valor mínimo de 1 en los ítems 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13,14,15,16. Mientras el valor mínimo fue 2 en los ítems 11 y 17 con un valor máximo de 5. Así mismo, se puede evidenciar la desviación estándar, asimetría y curtosis.

Tabla 3. Comunalidades del constructo

Comunalidad		
	Inicial	Extracción
ee01	1,000	0,604
ee02	1,000	0,366
ee03	1,000	0,493
ee04	1,000	0,621
ee05	1,000	0,498
ee06	1,000	0,505
ee07	1,000	0,775
ee08	1,000	0,745
ee09	1,000	0,605
ee10	1,000	0,435
ee11	1,000	0,665
ee12	1,000	0,460
ee13	1,000	0,469
ee14	1,000	0,630
ee15	1,000	0,541
ee16	1,000	0,606
ee17	1,000	0,425

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

En la Tabla 3. Las comunalidades cuando son más de 30 ítems, las comunalidades deben ser $>.70$. Sin embargo, con menos variables <20 , las comunalidades más bajas pueden ser $<.40$ se espera que haya diferencias.

Tabla 4. Matriz de correlación de Pearson

		Correlación															
	ee01	ee02	ee03	ee04	ee05	ee06	ee07	ee08	ee09	ee10	ee11	ee12	ee13	ee14	ee15	ee16	ee17
ee01	1	,383**	,527**	,274**	,455**	,343**	,306**	,346**	,504**	,406**	,311**	,434**	,357**	,393**	,453**	,455**	,401**
ee02	,383**	1	,386**	,420**	,380**	,275**	,395**	,363**	,208**	,158*	,205**	,271**	,300**	,326**	,251**	,328**	,356**
ee03	,527**	,386**	1	,323**	,365**	,362**	,363**	,376**	,409**	,372**	,295**	,390**	,442**	,417**	,320**	,451**	,389**
ee04	,274**	,420**	,323**	1	,501**	,504**	,477**	,527**	,270**	,321**	,311**	,342**	,385**	,466**	,271**	,348**	,286**
ee05	,455**	,380**	,365**	,501**	1	,340**	,327**	,361**	,315**	,379**	,378**	,289**	,349**	,502**	,257**	,225**	,322**
ee06	,343**	,275**	,362**	,504**	,340**	1	,484**	,510**	,271**	,318**	,228**	,238**	,371**	,333**	,332**	,315**	,324**
ee07	,306**	,395**	,363**	,477**	,327**	,484**	1	,732**	,322**	,204**	0,098	,291**	,262**	,325**	,393**	,448**	,276**
ee08	,346**	,363**	,376**	,527**	,361**	,510**	,732**	1	,313**	,272**	,162*	,225**	,359**	,390**	,353**	,362**	,299**
ee09	,504**	,208**	,409**	,270**	,315**	,271**	,322**	,313**	1	,249**	,189**	,474**	,323**	,273**	,475**	,447**	,213**
ee10	,406**	,158*	,372**	,321**	,379**	,318**	,204**	,272**	,249**	1	,363**	,287**	,371**	,467**	,349**	,390**	,258**
ee11	,311**	,205**	,295**	,311**	,378**	,228**	0,098	,162*	,189**	,363**	1	,183*	,426**	,509**	,207**	,225**	,443**
ee12	,434**	,271**	,390**	,342**	,289**	,238**	,291**	,225**	,474**	,287**	,183*	1	,239**	,266**	,290**	,409**	,301**
ee13	,357**	,300**	,442**	,385**	,349**	,371**	,262**	,359**	,323**	,371**	,426**	,239**	1	,478**	,387**	,275**	,376**
ee14	,393**	,326**	,417**	,466**	,502**	,333**	,325**	,390**	,273**	,467**	,509**	,266**	,478**	1	,310**	,387**	,422**
ee15	,453**	,251**	,320**	,271**	,257**	,332**	,393**	,353**	,475**	,349**	,207**	,290**	,387**	,310**	1	,590**	,269**
ee16	,455**	,328**	,451**	,348**	,225**	,315**	,448**	,362**	,447**	,390**	,225**	,409**	,275**	,387**	,590**	1	,357**
ee17	,401**	,356**	,389**	,286**	,322**	,324**	,276**	,299**	,213**	,258**	,443**	,301**	,376**	,422**	,269**	,357**	1

Tabla 5. Evaluación de los supuestos previos al análisis factorial exploratorio

Test de KMO y Bartlett	
Misura di Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,892
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Sig.	<,001

En La Tabla 5, se obtuvo un valor alto en el análisis factorial realizado en el SPSS 25 en el cual el índice Kaiser-Meyer Olkin (KMO) = ,892. Según Hair Jr, et al. (2009) los valores esperados son entre 0.50 y 1. Así mismo, se puede evidenciar el análisis de significación es de ,001 las variables están altamente correlacionadas.

Tabla 6. Varianza total explicada del Cuestionario Employee Experience.

Varianza total explicadas							
Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación
	Total	% di varianza	% acumulado	Total	% di varianza	% acumulado	Total
1	6,639	39,051	39,051	6,016	35,386	35,386	2,822
2	1,456	8,563	47,614	1,143	6,722	42,108	2,724
3	1,364	8,021	55,635	0,854	5,022	47,129	2,466

En la Tabla 6, según la regla de Kaiser nos indica una estructura factorial con 3 factores que explican el 55,635% de la varianza total. Así mismo, se decidieron que serían los 3 factores, los cuales son: Espacial, social y personal.

Figura 1. Análisis paralelo de Employee Experience. El punto donde corta los datos simulados con los reales sugiere tres dimensiones que se ajustan a la teoría.

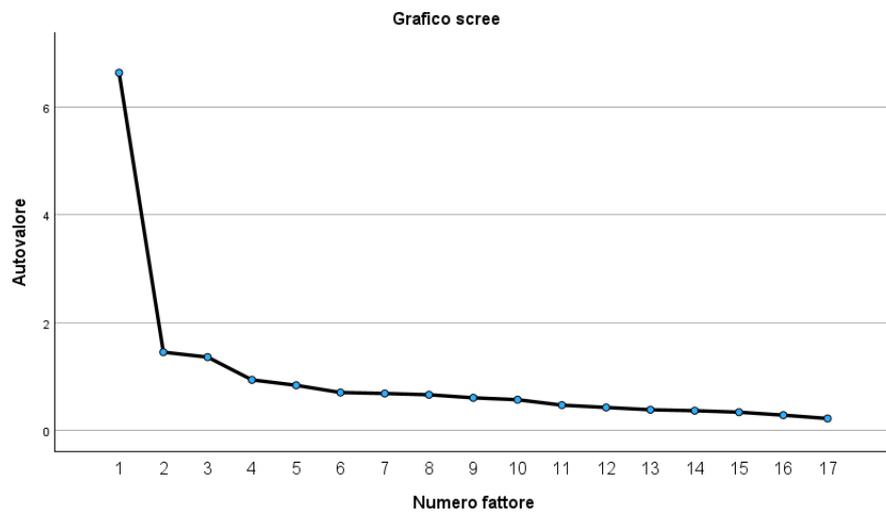


Tabla 7. Análisis factorial exploratorio

	Saturación factores		
	1	2	3
ee01	0.2307	0.6346	-0.1028
ee02	0.1956	0.0938	0.3164
ee03	0.2676	0.4161	0.0571
ee04	0.3357	-0.1507	0.5644
ee05	0.5429	-0.0269	0.1756
ee06	0.1527	0.0194	0.5141
ee07	-0.3192	0.1276	0.9559
ee08	-0.0855	-0.0340	0.9025
ee09	-0.0995	0.7728	-0.0326
ee10	0.4654	0.2219	-0.0759
ee11	0.8983	-0.1244	-0.2297
ee12	0.0425	0.5646	-0.0200
ee13	0.5381	0.0824	0.0582
ee14	0.7450	-0.0621	0.0774
ee15	-0.0714	0.6588	0.0828
ee16	-0.0735	0.7077	0.1003
ee17	0.4890	0.1134	0.0221

Nota. Se utilizó el método de extracción 'Principal Axis Factoring' en combinación con una rotación 'Promax'

En la tabla 7, se realizó la matriz de estructura con el método de extracción: Axis Factoring y el método de rotación: Promax. El cuestionario Employee Experience nos muestra un resultado significativo contando con una distribución de 3 factores, donde el factor Espacial evidencia valores que oscilan .89 al 0.47, social evidenció valores entre .77 al .41 y personal con valores entre 0.95 al .31.

Tabla 8. Validad de la construcción “Employee Experience”

Indicadores	OMEGA	N° Ítems
Social	.80	6
Personal	.82	6
Espacial	.82	5
Employee Experience	.90	17

En la tabla 8, el omega del Cuestionario Employee Experience, obtuvo como resultado un valor de .90 con un total de 17 ítems. Mientras que el factor Social .80 con 6 ítems, el factor Personal .82 con 6 ítems y el factor Espacial con .82 con 5 ítems.

Tabla 9. Matriz de correlación entre los 3 factores del cuestionario

Correlaciones			
EE_Social	EE_Social 1	EE_Personal ,614**	EE_Espacial ,573**
EE_Personal	,614**	1	,575**
EE_Espacial	,573**	,575**	1

** . La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code)

En la Tabla 9, se puede evidenciar la correlación de las dimensiones social, personal y espacial del cuestionario employee experience.

Tabla 10. Correlaciones, coeficientes de consistencia interna, medias y desviaciones standard de Employee Experience (n =194)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. EE_Social	<i>.79</i>															
2. EE_Personal	.61***	<i>.82</i>														
3. EE_Espacial	.57***	.57***	<i>.82</i>													
4. PHQ-6_ Depresión	-.24***	-.26***	-.26***	<i>.77</i>												
5. PHQ-6_Ansiedad	-.25***	-.21**	-.19**	.65***	<i>.81</i>											
6. PHQ-6_Estrés	-.26***	-.26***	-.26***	.53***	.70	<i>.66</i>										
7. JCQ_Control	.45***	.42***	.30***	-.28***	-.22	-.25***	<i>.66</i>									
8. JCQ_Demanda	-.01	-.19**	-.20***	.19**	.28	.32***	.02	<i>.72</i>								
9. JCQ_Apoyo	.60***	.57***	.57***	-.23**	-.24	-.34***	.49***	-.21**	<i>.81</i>							
10. ERI_Esfuerzo	.05	-.09	-.13	.09	.22	.22**	.20**	.73***	-.14	<i>.70</i>						
11. ERI_Compromiso excesivo	-.11	-.18*	-.19**	.23**	.43	.36***	-.04	.55***	-.27***	.62***	<i>.82</i>					
12. ERI_Premio	.44***	.69***	.53***	-.33***	-.35	-.42***	.51***	-.30***	.63***	-.17*	-.32***	<i>.80</i>				
13. Thriving at work_ Aprendiendo	.32***	.37***	.25***	-.24***	-.18	-.13	.48***	.06	.32***	.20**	-.01	.42***	<i>.87</i>			
14. Thriving at work_ Vitalidad	.38***	.32***	.23***	-.33***	-.32	-.38***	.33***	-.09	.32***	.09	-.18*	.37***	.46***	<i>.84</i>		
15. WAS_Condiciones	-.26***	-.22***	-.21**	.20**	.19**	.25***	-.27***	-.01	-.16*	-.07	-.07	-.22***	-.15*	-.24***	<i>.72</i>	
16. WAS_Peticiones	-.35***	-.24***	-.23***	.09	.11	.11	-.20**	.00	-.10	.02	.08	-.17***	-.15*	-.20***	.38***	<i>.65</i>
M	4.15	3.37	4.24	2.49	2.82	2.78	3.15	2.62	3.38	2.32	2.23	2.96	3.18	3.00	6.98	2.40
DS	.62	.82	0.64	0.75	0.78	0.76	0.47	0.56	0.53	0.56	0.70	0.50	0.63	0.57	2.27	1.53

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; EE= Employee Experience; PHQ-6= Patient Health Questionnaire (Lower, et al., 2010); JCQ = Cuestionario de contenido laboral (Karasek, et al., 1998); ERI = Effort-Reward imbalance at work (Siegrist, 2004); Thriving at work = (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005); WAS = Work Annoyance Scale (Magnavita & Chiorri, 2022); M: Media; DS: Desviación Standard; Los valores en cursiva en la diagonal son Alpha de Cronbach

4.4 Discusión de los resultados

En el presente estudio, tuvo como objetivo general el diseñar y validar la Escala Employee Experience; la población estuvo conformada por 194 de edad adulta. Los criterios de inclusión fueron los siguientes: edad entre 18 y 70 años, nacionalidad italiana, título de estudio desde licencia elementare hasta doctorado pueden estar trabajando en el sector público o privado, pero con al menos un año de experiencia laboral. Así mismo, los datos brindados en la presente investigación cuentan con una validez aceptable ya que se utilizaron los programas de SPSS y Jamovi, obteniendo resultados aceptables para el diseño y validación del presente cuestionario.

En referencia al análisis demográfico se puede evidenciar que la edad mínima fue de 21 años y un máximo de 70 años, hubo una participación significativa del género femenino con 134 participantes y 56 del género masculino y 4 participantes de la opción otro o no responde. Así mismo, en la formación educativa encontramos que la gran mayoría de participantes cuenta con una especialización o maestría con un número de 77 participantes, 45 técnicos, 35 titulados, 31 con el grado de doctorado, 4 con secundaria completa y 1 con licencia elementaría.

En referencia al soporte psicológico, 59 participantes afirman haber asistido con un psicólogo y 135 indican que no. Esta población viene caracterizada porque en su gran mayoría trabajan o trabajaron en el sector

privado a diferencia del sector público. La experiencia más breve de un empleado en Italia es de una media de 2 años, mientras la experiencia más larga es de 9 años.

El motivo de renuncia más frecuente es por el ambiente laboral con 71 participantes, el sueldo con 64, la falta de promoción con 32, distancia 22, horario de trabajo 20 y otros 74 en la cual incluía por ética, motivos familiares, etc.). Consideramos que el término del contrato puede considerarse una etapa muy complicada para algunos colaboradores, por ello se realizó una pregunta fuera del cuestionario pero que teóricamente viene siendo parte del Onboarding final (Employee experience). La pregunta fue: Cuando terminó su relación laboral anterior, ¿Qué tan correcto consideró el comportamiento de la empresa (1 al 5)? Obteniendo resultados: 26 (13.9%) colaboradores respondieron que muy malo, 21 (25.1%) indicó que fue malo, 45 (49.2%) fue regular, 41 (71.1%) considera que fue bueno y por último 54 (28.9%) colaboradores consideraron que fue muy bueno. Considerando que el valor mínimo fue 1 y el máximo 5, la media fue de 3.41 con una desviación estándar de 1.37.

La variable de estudio fue Employee Experience, en la cual se presentó una propuesta teórica, teniendo en consideración la teoría de Aguado y Arensburg (2017) que estudia Employee Experience como aquellas características que determinan su utilidad y su determinación. Employee experience constituye una realidad que las organizaciones no pueden omitir al momento de analizar el clima laboral, beneficios, satisfacción laboral,

porque nos permite evaluar cómo funciona la gente. Employee experience, permite evaluar la relación que hay entre un empleado y la organización, el objetivo principal es evaluar la repercusión positiva en la experiencia del empleado como: expectativa, necesidades y lo que quieren.

El cuestionario employee experience fue analizado a través de las comunalidades con 17 ítems que conforman el cuestionario con una extracción superior al 10%. Por otro lado, contamos con el valor del Test KMO que es de 0.89 indicando una buena adecuación del muestreo, generalmente se toma como una indicación de que es posible realizar un AFE con cierta probabilidad de obtener resultados en la varianza explicada se puede evidenciar los números de factores que se extraerán, en el caso del cuestionario employee experience se puede evidenciar que son 3 factores con un 55,635 del % acumulado, permitiendo confirmar la teoría del Employee Experience.

Así mismo, se realizó el análisis factorial exploratorio para confirmar la relación de cada ítem con los factores en la cual se utilizó el método de extracción de Axis Factoring y el método de rotación: Promax, evidenciándose la distribución de 3 factores, agrupando los ítems con éxito, teniendo como resultado los siguientes factores: Social, personal y espacial.

El factor social está conformado por los ítems 5,10,11,13, 14 y 17. Mientras que el factor personal 1,3,9,12,15 y 16 por último, el factor espacial los ítems 2,4,6,7 y 8. Mediante esta distribución se puede determinar que la estructura inicial del cuestionario Employee experience no sería el mismo en

esta nueva población. Se evidencia que 6 ítems se encuentran en diferentes factores, por ejemplo: los siguientes ítems deberían encontrarse en el factor espacial: 1,3 y 5, el factor social: 9 y 12, por último, el factor personal el ítem 17.

Por otro lado, el cuestionario Employee experience cuenta con un Omega de .90 con 17 ítems, el factor social .80, personal y espacial .82. Según Campo-Arias & Oviedo (2008) indica que es un valor aceptable de confiabilidad porque se encuentra entre .70 y .90. Así mismo, la correlación entre los 3 factores es de un rango .575 a .614 demostrando una alta correlación entre los factores dando una consistencia al Cuestionario Employee experience.

Finalmente, la relación que existe entre el cuestionario Employee experience y los otros cuestionarios, se pudo evidenciar que existe una relación directa con 3 cuestionarios:

El primero es Thriving at Work con sus dos dimensiones; vitalidad y aprendizaje. Vitalidad significa “afectividad” y “cognitiva” de aprendizaje que viene relacionado con las experiencias psicológicas del crecimiento personal. Los individuos se expanden si sienten un mayor conocimiento y afectividad, no es extraño que se encuentre relacionado con la dimensión social con vitalidad (.38) y personal con aprendizaje (.37) que son dos áreas relacionadas con el Employee Experience. Por otro lado, la dimensión social se refleja la interacción que se tiene entre los colaboradores frente a diversas

actividades y por último la dimensión personal que es más la perspectiva individual que tiene cada uno de la empresa, como es el desarrollo personal.

El segundo es Effort – Reward imbalance at Work (ERI) con la dimensión “*premio*”, viene relacionado en el término de dinero, estima, oportunidades profesionales, incluida la seguridad laboral y promoción laboral, teniendo una mayor relación con la dimensión personal (.44) que viene más relacionado con los logros personales, la dimensión espacial (.69) es relacionado con la tecnología, la comunicación entre colegas y la comodidad con los espacios y por último la dimensión social (.53) que viene reflejado en la interacción entre colegas llegando a una relación interpersonal. La dimensión que no viene relacionada con el cuestionario Employee Experience es “*compromiso excesivo*” (ERI), teniendo los siguientes resultados: Dimensión social (-.11), personal (-.18) y espacial (-.19).

El tercero es el Cuestionario de contenido laboral (JCQ) con sus dos dimensiones control y apoyo. El presente modelo considera las demandas psicológicas del trabajo conjunto con el control de tareas, el uso de habilidades y que tanto afecta mentalmente al colaborador. El control dará como resultado el desempeño laboral; por ejemplo, encontrarse con altas demandas, bajo control y bajo apoyo social en el trabajo puede conllevar enfermedades, relacionadas con el estrés laboral y el desarrollo de comportamientos negativos. La dimensión control tiene una fuerte relación con las dimensiones: social (.45), personal (.42) y espacial (.30) y por último

la dimensión apoyo tiene una relación significativa con las dimensiones del Employee experience: social (.60), personal (.57) y espacial (.57). La dimensión que no viene relacionada con el cuestionario Employee Experience es “*demanda*” (JCQ), teniendo los siguientes resultados: Dimensión social (-.01), personal (-.19) y espacial (-.20).

Así mismo, existen los siguientes cuestionarios que no tienen ninguna relación directa con el cuestionario Employee Experience como, por ejemplo: Patient Health Questionnaire -4 (PHQ-4), el presente cuestionario evalúa la depresión y Work at Annoyance Scale (WAS), relacionado con la escala de molestias en el trabajo que considera las condiciones de trabajo o demandas cognitivas.

Los resultados son lo que esperaba porque Employee Experience se ajusta a una mentalidad que pone a las personas en el centro y que ve los recursos humanos como la verdadera ventaja empresarial. Por este motivo, los objetivos principales del Employee experience es la difusión de una cultura corporativa transparente que cree firmemente en la armonía del equipo, la colaboración entre compañeros y la comunicación entre los trabajadores y el empleador. Esto se realiza mediante las herramientas tecnológicas que permitan simplificar la vida diaria del colaborador.

4.5 Limitación

Un análisis referente a los resultados y el confronto con la población, se pudo evidenciar algunas diferencias que podría estar relacionado con la nueva estructura del cuestionario. En la presente población encontramos que la gran mayoría de trabajadores en Italia trabajan en pequeñas empresas por ende el employee experience no sería tan valorado dentro de su cultura organizacional a diferencia de una transnacional, en la cual tienen un área específica que evalúa el desempeño, satisfacción laboral, análisis salarial, línea de carrera, etc. En muchos de los casos no contaban con una misión o visión organizacional dificultando una identificación sólida. Por ende, un colaborador no podría dar una opinión sustancial en referencia al employee experience cuando nunca lo ha experimentado, teniendo en consideración que muchos de los colaboradores que tienen más de 40 años se encuentran en la misma empresa desde hace más de 20 años, el motivo serían las pocas de oportunidades laborales.

Así mismo, considero que un factor importante y crucial sería la cultura, la interpretación de qué cosas se puede considerar personal y social, realizó énfasis en estas dos dimensiones porque han sido las que más cambios en el orden de ítems ha presentado entre ambas. Por ello, es importante poder diferenciarlas, el cambio no ha sido tan significativo, pero sería importante poder analizarlas a profundidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. (L. Berkowitz, Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. doi:[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
- Aguado, M., & Arensburg, I. (2017). Gestion del talento. *Capital humano*, 35.
- Bakker, A. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. doi:<https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Beros, R. A. (2013, Mazo). Impacto de las motivaciones en el desempeño del talento humano. 20. Rosario, Santa Fe, Argentina. Retrieved from <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111605.pdf>
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades psicometricas de una escala: la consistencia interna. *Rev Salud Publica* , 831-839.
- Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Vol. VIII). Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). *Motivation though the Design of Work: Test of a Theory*. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2004). Análisis Multivariante. *Pearson*.
- Herzberg, F. (1968). Una vez mas: Como motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*(46 (1)), 13-22.

- Herzberg, F. (1987, Septembre-October). One more time: How do you motivate employee? *Harvard Business Review*, 1-15.
- Johnson, J., & Hall, E. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. (78), 1336-1342. *American Journal of Public Health*.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Book.
- Karasek, R., Chantal, B., Norito, K., Houtman, I., & Bongers, P. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322-355.
- Lohr, S. (1996, Decembre 29). Though upbeat on the economy, people still fear for their jobs. 26. *New York Times*.
- Lower, B., Wahl, I., Rose, M., Carsten, S., Glaesmer, H., Katja, W., . . . Brahler, E. (2010, April). A 4-item measure of depression and anxiety: Validation and standardization of the Patient Health Questionnaire-4 (PHQ-4) in the general population. *Journal of Affective Disorders*, 122(1), 86-95. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jad.2009.06.019>
- Magnavita, N., & Chiorri, C. (2022, July 30). Development and Validation of a New Measure of Work Annoyance Using a Psychometric Network Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9376. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph19159376>

- Morgan, J. (2017, Marzo 27). *The Employee Experience Advantage*. New Jersey, United States of America.
- Packer, E. (1985). Understanding the subconscious. *The Objectivist Forum* , 1-10 and 7(1), 1-8.
- Padovan, I. (2020). Teorías de la motivación aplicación práctica. 19. Mendoza, Argentina. Retrieved from <https://bdigital.uncu.edu.ar>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 250-275. doi:10.1002/job.756
- Rivilla, J. (2017). *La experiencia del empleado*. España: HR Director Global GHB Operations & Europe en Cign.
- Sica, R. (2018). *Employee Experience: Il lato umano delle organizzazioni nella quarta rivoluzione industriale*. Milano: FrancoAngeli.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godini, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 1483-1499.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 537-549.
- Vroom, V. (1964, July 8). Work an Motivation. *Carnegie Institute of Technology*, 331.

Wilde, O. (2016, Octubre). Experiencia del empleado factor humano.
fundació factor humà, 1-8. Retrieved from
[https://factorhuma.org/attachments/article/12599/exp_empleado_cast
.pdf](https://factorhuma.org/attachments/article/12599/exp_empleado_cast.pdf)