

Universidad de Lima  
Facultad de Psicología  
Carrera de Psicología



# **RELACIÓN ENTRE LA RESILIENCIA Y EL ENGAGEMENT LABORAL EN PROFESIONALES**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Psicología

**Cristina Andrea Navarro Valverde**

**Código 20100773**

**Asesor**

**María Lourdes Rosell de Almeida**

Lima – Perú  
Marzo del 2022



**RELATIONSHIP BETWEEN RESILIENCE  
AND WORK ENGAGEMENT IN  
PROFESSIONAL**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II: MÉTODO.....	17
2.1 Criterios de elegibilidad.....	17
2.1.1 Criterios de inclusión.....	17
2.1.2 Criterios de exclusión.....	17
2.2 Estrategia de búsqueda.....	17
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	20
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....	21
CONCLUSIONES.....	26
REFERENCIAS.....	26

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Análisis de los estudios Seleccionados.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>	<u>11</u>
Tabla 3.2. Análisis de los instrumentos de medición utilizados.....		12
Tabla 3.3. Análisis de los principales resultados .....		14

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Diagrama de Flujo .....;Error! Marcador no definido.19

## RESUMEN

Las organizaciones requieren trabajadores con diversas competencias que les permitan adaptarse a los cambios y alcanzar los objetivos organizacionales. Una de estas competencias es la resiliencia y la necesidad de tener trabajadores con un alto nivel de engagement laboral. En ese sentido el objetivo de la presente revisión sistemática es identificar la relación que existe entre la resiliencia y el engagement laboral en profesionales, para lo cual se realizó un análisis de diez artículos seleccionados que cumplieron los criterios de inclusión y exclusión planteados en base a la problemática (n=10). La búsqueda de los artículos se realizó a través de las bases de datos APA PsycNET, EBSCO, Psycodoc, Scielo, Scopus y Web of Science. Asimismo, se consideraron las indicaciones de la guía PRISMA (Page et al., 2021). Los resultados señalan una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la resiliencia y el engagement laboral, lo cual indica que, a mayores niveles de resiliencia en los colaboradores, mayor será el engagement laboral, evidenciándose la necesidad de implementar estrategias que permitan desarrollar la resiliencia en los trabajadores de todas las empresas del mundo.

**Palabras Clave:** resiliencia, engagement laboral, afrontamiento, psicología organizacional positiva.

## **ABSTRACT**

Organizations require workers with various competencies that allow them to adapt to changes and achieve organizational objectives. One of these competencies is resilience and the need to have workers with a high level of work engagement. In this sense, the objective of this systematic review is to identify the relationship between resilience and work engagement in professionals, for which an analysis of ten selected articles that met the inclusion and exclusion criteria (n=10) was carried out. The articles were searched through the APA databases PsycNET, EBSCO, Psycodoc, Scielo, Scopus and Web of Science. We also considered the indications of the PRISMA guide (Page et al., 2021). The results show a positive and statistically significant correlation between resilience and work engagement, which implies that the higher the levels of resilience in employees, the higher the work engagement, thus demonstrating the need to implement strategies to develop resilience in workers in all companies around the world.

**Key Words:** resiliency, work engagement, coping, personal resource, positive organizational psychology.



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Una organización tiene resiliencia cuando posee la capacidad de resistir a la incertidumbre, a las crisis, a los cambios y a las situaciones conflictivas, y a su vez, tiene la capacidad de aprender de estas experiencias aprovechándolas como camino hacia el progreso y no sólo como mecanismo de supervivencia.

Desde un contexto económico, hoy en día el mercado laboral ha tenido cambios debido a diversos factores. Según la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, s.f.), la proyección de la tasa de desempleo global del presente año es de 5.9% (lo que representa 207.2 millones). Como mencionó Vinícius Pinheiro, director de la OIT para América Latina y el Caribe “El panorama laboral es incierto, la persistencia de los contagios por la pandemia y la perspectiva de un crecimiento económico mediocre este año podrían prolongar la crisis del empleo hasta 2023 o incluso 2024” (Moscoso, 2022, párr. 2).

Complementario a ello, se está dando una transición digital lo cual genera nuevos desafíos, transformaciones y un mercado laboral disruptivo, así como el desarrollo de habilidades que permitan reducir estos impactos (OIT, 2022). Todo este panorama permite comprender cómo los estímulos estresantes pueden estar de manera constante en los trabajadores, poniendo a prueba sus niveles de resiliencia, así como también desafiando el engagement laboral al reconocer las tasas de desempleo e incertidumbre laboral por las condiciones sanitarias producto de la pandemia.

Desde un ámbito político, ¿es importante prestar atención a los lineamientos que rigen el aspecto laboral? Según el último informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del último trimestre noviembre 2021 – enero 2022 a través de la Encuesta Permanente de Empleo (EPE) realizada en las provincias de Lima y Callao, la tasa de desempleo fue de 8,6% vs el 6.5% del año 2019. Esta situación pone de relieve la importancia de los recursos psicológicos para afrontar con éxito el desempleo, tales como la resiliencia y el engagement laboral.

Es importante reconocer que la OIT (s.f.) promueve el trabajo decente a través de diferentes estrategias que promueven políticas públicas, económicas y sociales, que tienen como finalidad velar por el bienestar de los trabajadores. En el caso de Perú, y desde un contexto legal, se encuentran un compendio de normas como lo son el D.L. N° 276, el D.L. N° 728, la Ley N° 31110 y el Decreto Supremo generado por el Ministerio

de Trabajo y Promoción del empleo N° 013-2021-TR (Política Nacional de Empleo Decente), los cuales buscan que se cumplan los derechos fundamentales de los trabajadores promoviendo buenas prácticas laborales y teniendo como finalidad el bienestar general y psicológico del trabajador a través del desarrollo de la persona, brindando herramientas y recursos que permitan el logro de los objetivos tanto del trabajador como de la organización. Este contexto normativo promueve la gestión del bienestar psicológico, y en ese sentido, como se mencionó anteriormente, los recursos psicológicos como la resiliencia y el engagement laboral sirven para cumplir con las circunstancias legales que se señalan.

Desde un ámbito tecnológico, las nuevas experiencias laborales (teletrabajo y trabajo remoto, trabajo semipresencial) han puesto a disposición de la sociedad nuevas herramientas digitales, tecnológicas, lo cual altera el funcionamiento habitual o predominante en el contexto laboral. Un ejemplo de ello es el llamado Employee Experience (EX) y el nacimiento del Remote Employee Experience (REX). En ambas situaciones, las empresas buscan generar comodidades al empleado, en la segunda condición, estas comodidades se trasladan al entorno virtual, y con ello la resiliencia y el engagement trasladan también su funcionamiento al contexto virtual. El uso de plataformas virtuales colaborativas, documentos en la nube, liderazgo remoto, la comunicación asincrónica, etc., redefine la experiencia laboral, generando un modelo híbrido de trabajo, que combina la virtualidad y la presencialidad. Este nuevo contexto tecnológico-organizacional propone a su vez el desafío de mantener el engagement laboral de los trabajadores (Shinno, 2022).

Desde el enfoque de la psicología organizacional, resulta relevante indagar sobre la relación entre la resiliencia y el engagement laboral en profesionales, debido a que estas variables a su vez pueden repercutir en el desempeño laboral y, por ende, en la empresa. Por lo tanto, surge el interés en comprender la problemática, hoy en día tenemos la necesidad de contar con empleados con altos niveles de engagement, que sientan pasión por lo que hacen, y desde ese planteamiento surge el interés por conocer cómo se relacionan las dos variables: la resiliencia y el engagement laboral (Lee et al., 2013).

Dada la naturaleza cambiante del ámbito laboral, la resiliencia puede resultar beneficiosa para que los trabajadores se adapten rápidamente a los cambios y se desempeñen de manera efectiva en situaciones emocionalmente estresantes (Fredrickson et al., 2003).

Como principal causa de la problemática presentada, se ha identificado que diversas investigaciones han demostrado que un número significativo de trabajadores se sienten agotados al equilibrar las demandas del trabajo y el hogar, por lo cual su nivel de engagement laboral es menor (Kurtz et al., 2020). Es importante señalar que esta causa principal se ve acompañada por trabajos que identifican el desarrollo de la resiliencia como un factor importante para afrontar un espectro amplio de situaciones estresantes, incluso desde edades tempranas (Cevallos-Mendoza et al., 2021) y en compañía de las experiencias escolares (Iqbal et al., 2021). Volviendo al ámbito laboral, dependiendo del lugar de trabajo y las características de las diferentes profesiones, el impacto de las nuevas tecnologías borra los límites entre el trabajo y la vida personal, lo cual puede generar estrés, ansiedad, agotamiento y otros problemas de salud para los trabajadores en caso de no contar con las competencias y habilidades necesarias para poder hacer frente a este tipo de situaciones (Bible, 2020).

Las investigaciones previas sugieren que los empleados resilientes no solo resisten los desafíos, sino que también muestran confianza en sus habilidades, lo que da como resultado un mejor engagement laboral (Cooke et al., 2016; Hodliffe, 2014), así como un efecto moderador entre el engagement laboral y fatiga emocional en actividades bajo presión temporal (Kunzelmann & Rigotti, 2020). Por lo tanto, como menciona Wang et al. (2016) la resiliencia es un recurso personal de los trabajadores que facilita los procesos de recursos humanos dentro de la organización.

Por otro lado, Riera et al. (2016) indican que las organizaciones que cuentan con un nivel alto de engagement generan mayores ganancias, aumento en la productividad, satisfacción laboral, así como un impacto significativo en la disminución de accidentes (62%), rotación (51%) y absentismo (27%) por lo cual desde el ámbito de la psicología organizacional es importante darle una mirada más amplia a esta variable.

Asimismo, Gallup (2021) identificó que a nivel global el número de trabajadores comprometidos laboralmente es del 20%, lo cual responde a una serie de factores y variables, como por ejemplo los niveles de estrés diario o preocupación que pueden afectar a los trabajadores, sobre todo si existe una falta de estrategias para el afrontamiento, como la resiliencia. En la misma investigación se definió tres tipos de engagement laboral en los trabajadores. El primer tipo hace referencia a los trabajadores que poseen engagement laboral y están muy entusiasmados con su trabajo y centro laboral; son "dueños psicológicos" (Gallup, 2021, p. 186). El segundo tipo hace

referencia a los trabajadores con un engagement laboral bajo, están psicológicamente desvinculados de su trabajo y de la empresa. Esto conlleva a que sus necesidades de compromiso no estén plenamente satisfechas, por lo cual dedican tiempo, pero no energía o pasión en su trabajo. En el tercer caso los trabajadores, considerados como aquellos sin engagement, presentan insatisfacción laboral y manifiestan su descontento. Cada día, estos trabajadores minimizan los logros de sus compañeros comprometidos, lo cual impacta directamente en las organizaciones que trabajan de manera negativa generando pérdidas (Gallup, 2021).

El fenómeno de estudio, planteado por esta investigación, puede tener consecuencias a nivel individual y a nivel organizacional o macro. Con respecto al individual, bajos niveles de resiliencia pueden por sí mismos ser perjudiciales para el afrontamiento al estrés en distintas áreas de la vida personal del empleado. Además, el bajo engagement podría repercutir incluso en otros factores psicológicos como la autoeficacia percibida, afectando la propia imagen o autoestima. Se puede señalar que los problemas asociados a bajos niveles de resiliencia, son transversales para el individuo, por lo que un adecuado entrenamiento podría servir como factor protector para diversas áreas de la vida.

Por otro lado, desde una mirada organizacional, los empleados durante la pandemia han reportado un fuerte impacto en su engagement laboral, evidenciando que la calidad de vida e incertidumbre laboral se ha visto seriamente afectada (Gallup, 2021). A una escala organizacional, los bajos niveles de resiliencia y engagement laboral son perjudiciales para la supervivencia de la empresa (Steelcase, 2016), puesto que el capital humano se verá seriamente afectado y por ende su desempeño, mientras que cuando ocurre lo contrario, las empresas más resilientes han demostrado una alta capacidad para responder a los cambios (Control Risks, 2020).

Connor y Davidson (2003) definen la resiliencia como la habilidad para afrontar situaciones estresantes de manera exitosa, permitiendo la adaptación y superación de los obstáculos ante la adversidad.

Los autores Masten y Coatsworth (1998) refieren que para identificar si una persona es resiliente psicológicamente se requieren dos condiciones: 1) primero la existencia de una situación de peligro o experiencias con alto nivel de estrés 2) la capacidad de adaptación desarrollada sea beneficiosa para el individuo. Por lo cual las

personas psicológicamente resilientes deben tener la capacidad de flexibilidad adaptativa y la capacidad de aprendizaje en un contexto adverso.

Según Kuntz et al. (2017) en el ámbito laboral la resiliencia de los empleados implica la capacidad de administrar bien los recursos, lidiar con cargas de trabajo excesivas, responder y aprender de los errores y las crisis, y utilizar el cambio como una oportunidad para el desarrollo; generando crecimiento profesional y un mayor engagement, superando la adversidad (Fletcher & Sarkar, 2013).

A través de la resiliencia, los trabajadores pueden responder y adaptarse de manera efectiva a las circunstancias y desafíos cambiantes. Los empleados demuestran un comportamiento resiliente cuando utilizan sus recursos personales y relacionados con el trabajo para responder rápidamente a la incertidumbre y el cambio (Franken et al., 2020), convirtiéndose en un recurso personal importante (Luthans et al., 2007).

El engagement laboral se define con mayor frecuencia como un estado positivo, satisfactorio, afectivo-motivacional que se relaciona con el trabajo y está caracterizado por el vigor, la absorción y la dedicación (Schaufeli & Bakker 2004). El vigor se refiere a los altos niveles de energía de los individuos, la voluntad de invertir un esfuerzo significativo en su trabajo y la persistencia a pesar de las dificultades. La dedicación se refiere al descubrimiento de las personas de que su trabajo las hace sentir significativas, inspiradas, entusiastas, desafiadas y orgullosas. La absorción hace referencia a los trabajadores que están completamente concentrados e inmersos en sus funciones, por lo que el tiempo pasa rápido y les resulta difícil desvincularse del trabajo (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker 2004).

Las investigaciones señalan que el engagement laboral se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los empleados (Saks, 2006; Schaufeli, 2012), la salud (Schaufeli, 2012), el compromiso organizacional (Saks, 2006; Simpson, 2009), desempeño (Bakker & Bal, 2010; Bakker & Demerouti, 2009; Bakker & Xanthopoulou, 2009; Balducci et al., 2010; Christian et al., 2011; Gorgievski et al., 2010), y una relación negativa con la rotación de personal (Saks, 2006; Simpson, 2009).

En las siguientes líneas se procederá a explicar los modelos teóricos utilizados por las investigaciones, con la finalidad de entender el marco conceptual. Los modelos teóricos utilizados han sido: La teoría de la conservación de los recursos (COR), el modelo de resiliencia psicológica, el modelo de recursos y demandas laborales (JD-R), la teoría de la autodeterminación, la teoría del empoderamiento estructural, teoría de

ampliar y construir, el modelo de engagement de Kahn, el modelo de estrés-tensión-resultado, la teoría de psicología positiva y la teoría social cognitiva.

La COR es una teoría de la motivación que explica en cierta medida la conducta humana a través de la necesidad de adquirir y conservar los recursos que son fundamentales para la supervivencia (Hobfoll et al., 2018). Dichos recursos pueden ser objetos, características individuales, entornos o impulsos que, a su vez, invierten los individuos para protegerse o recuperarse de una pérdida u obtener ganancias. En otras palabras, cuando a las personas se les ofrecen amplios recursos laborales, es más probable que obtengan recursos psicológicos, lo que da como resultado la creación de recursos adicionales.

El modelo de recursos y demandas laborales (JD-R) propone que los individuos están motivados para obtener recursos que son valiosos en sí mismos o que son medios disponibles para adquirir valor, y cuando estos escasean, genera estrés y agotamiento emocional (Bakker & Demerouti, 2007). En el contexto de las situaciones de trabajo, los recursos utilizados para permitir que los empleados logren sus objetivos se denominan recursos laborales, y los factores que interfieren con la obtención de los recursos se denominan demandas laborales. Las demandas y los recursos laborales están relacionados con el estrés y el bienestar emocional de los empleados. Los autores señalaron que en el modelo JD-R ocurren dos procesos psicológicos: el proceso de tensión y el proceso motivacional. En el proceso de tensión, las demandas del trabajo sirven como factor estresante, causando presión y tensión en la situación laboral, lo que lleva al agotamiento. En el proceso motivacional, los recursos laborales actúan como un factor motivador, lo que conduce al compromiso laboral y a resultados positivos.

La teoría de la autodeterminación propuesta por Deci y Ryan (2000), propone que la autodeterminación es un importante impulsor de la motivación, cuyos diferentes niveles se clasifican en motivación intrínseca, motivación extrínseca y desmotivación. La motivación intrínseca es cuando un individuo participa en la actividad por interés personal genuino, la sensación de satisfacción, y la emoción experimentada al participar en la actividad. La motivación extrínseca describe cómo un individuo es motivado por factores externos como el entorno, factores económicos, entre otros, para lograr un resultado, y la desmotivación es un estado de falta de intención o ausencia de motivación. La teoría de la autodeterminación también supone que los comportamientos de las

personas son influenciados por tres necesidades psicológicas principales, que incluyen competencia, autonomía y relación (Deci & Ryan, 2002).

De acuerdo con la teoría del empoderamiento estructural de Kanter (1993), algunos cambios estructurales en una organización, como la oportunidad de ascender, el acceso a la información y recursos, y el poder formal e informal, pueden empoderar a los empleados. Brindar estas condiciones a los empleados puede conducir a un mayor engagement laboral (Cho et al., 2006).

La teoría de ampliar y construir de Fredrickson (2001) sugiere que las prácticas organizacionales que ofrecen autonomía, competencia y significado impulsan experiencias de emociones positivas entre los empleados. A su vez, las emociones positivas como la exuberancia y el orgullo amplían el ámbito de las percepciones del individuo, lo que resulta en el desarrollo de los recursos personales, abarcando los recursos físicos y psicológicos a lo largo del tiempo.

La teoría social cognitiva de Bandura (1989) propone que existen tres factores que interactúan para influir en la conducta: factores personales, factores ambientales y aspectos de la propia conducta. Para modificar las conductas es necesario identificar los apoyos positivos y negativos para cada uno de los tres constructos, lo cual permitirá al individuo la regulación o prevención de los comportamientos problemáticos (Khan et al., 2021; Turel, 2016; Islam et al., 2021) facilitando el entendimiento de la relación entre la resiliencia y el engagement laboral.

El modelo de engagement de Kahn (1990) propone tres factores psicológicos para el engagement: significado, seguridad y disponibilidad. Esta teoría entiende el engagement como el proceso mediante el cual los miembros de una organización aprovechan al máximo los recursos y roles laborales. Asimismo, se indica que el engagement está compuesto por tres aspectos: cognitivo, emocional y físico. El aspecto cognitivo del engagement del trabajador se refiere a las creencias de los empleados sobre la organización, sus líderes y las condiciones de trabajo. El aspecto emocional se refiere a cómo se sienten los empleados con respecto a cada uno de esos tres factores (significado, seguridad y disponibilidad) y si tienen actitudes positivas o negativas hacia la organización y sus líderes. El aspecto físico del engagement de los empleados se refiere a la energía física que los individuos emplean para desempeñar sus funciones. Por ende, el engagement significa estar presente tanto psicológica como físicamente cuando se está desempeñando un papel en la organización.

La psicología positiva tiene como fin profundizar en el conocimiento de las emociones adaptativas y los rasgos con la finalidad de alcanzar la felicidad y bienestar. Así también presta atención a las organizaciones que promueven la psicología positiva a través de prácticas laborales que contribuyan con el bienestar del trabajador (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Las emociones positivas generan un impacto significativo en los recursos psicológicos de los individuos en situaciones adversas y contribuyen en el incremento de dichos recursos, como por ejemplo en la resiliencia (Fredrickson et al., 2003). Entendida desde la psicología positiva, la resiliencia se refiere al afrontamiento positivo y la adaptación ante un riesgo o una adversidad significativo (Masten, 2001).

El modelo de resiliencia psicológica propuesto por Cantante-Rodrigues et al. (2021) se basa en el análisis de resiliencia, bienestar laboral (es decir, compromiso laboral y agotamiento) y desempeño. Su trabajo tuvo como objetivo probar un modelo más complejo que incluya el análisis de un determinante (resiliencia), así como de un resultado (desempeño) del bienestar de los trabajadores.

El objetivo de la presente revisión sistemática es analizar la relación que existe entre la resiliencia y el engagement laboral en profesionales mediante la revisión de estudios previos realizados sobre la problemática. A partir de este objetivo planteado se pretende responder la siguiente pregunta ¿Cuál es la relación que existe entre la resiliencia y el engagement laboral en profesionales?



## **CAPÍTULO II: MÉTODO**

### **2.1 Criterios de elegibilidad**

Se procede a especificar los criterios de elegibilidad para determinar los artículos de investigación que fueron analizados de acuerdo con los objetivos del presente estudio.

#### **2.1.1 Criterios de inclusión**

Para la presente revisión aplicada fueron seleccionados los estudios que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: a) estudios cuantitativos b) estudios que relacionan la resiliencia y el engagement laboral en profesionales, d) estudios que especifiquen las características de los participantes, e) estudios cuyos instrumentos reporten sus propiedades psicométricas, f) escritos en castellano o inglés, g) estudios publicados en revistas indexadas y arbitradas.

#### **2.1.2 Criterios de exclusión**

Por otro lado, como criterios de exclusión, además del incumplimiento de los criterios de inclusión señalados se tuvo en cuenta que los estudios no fueran revisiones sistemáticas, metaanálisis, estudios cualitativos, estudios sin datos concluyentes, resúmenes, trabajos publicados en formato de comunicación a congreso, libros, tesis, revistas de divulgación y manuales.

### **2.2 Estrategia de búsqueda**

La búsqueda se realizó entre los meses de enero y febrero del año 2022. Se recurrió al tesauro de APA para seleccionar las palabras claves más apropiadas para la búsqueda en la base de datos electrónicas APA PsycNET, EBSCO, Psycodoc, Scielo, Scopus y Web of Science, quedando como palabras claves de búsqueda: resiliencia, resilience, resiliency y work engagement, employee engagement, engagement laboral. Las palabras claves fueron combinadas de la siguiente forma: resiliencia/engagement laboral; resilience/work

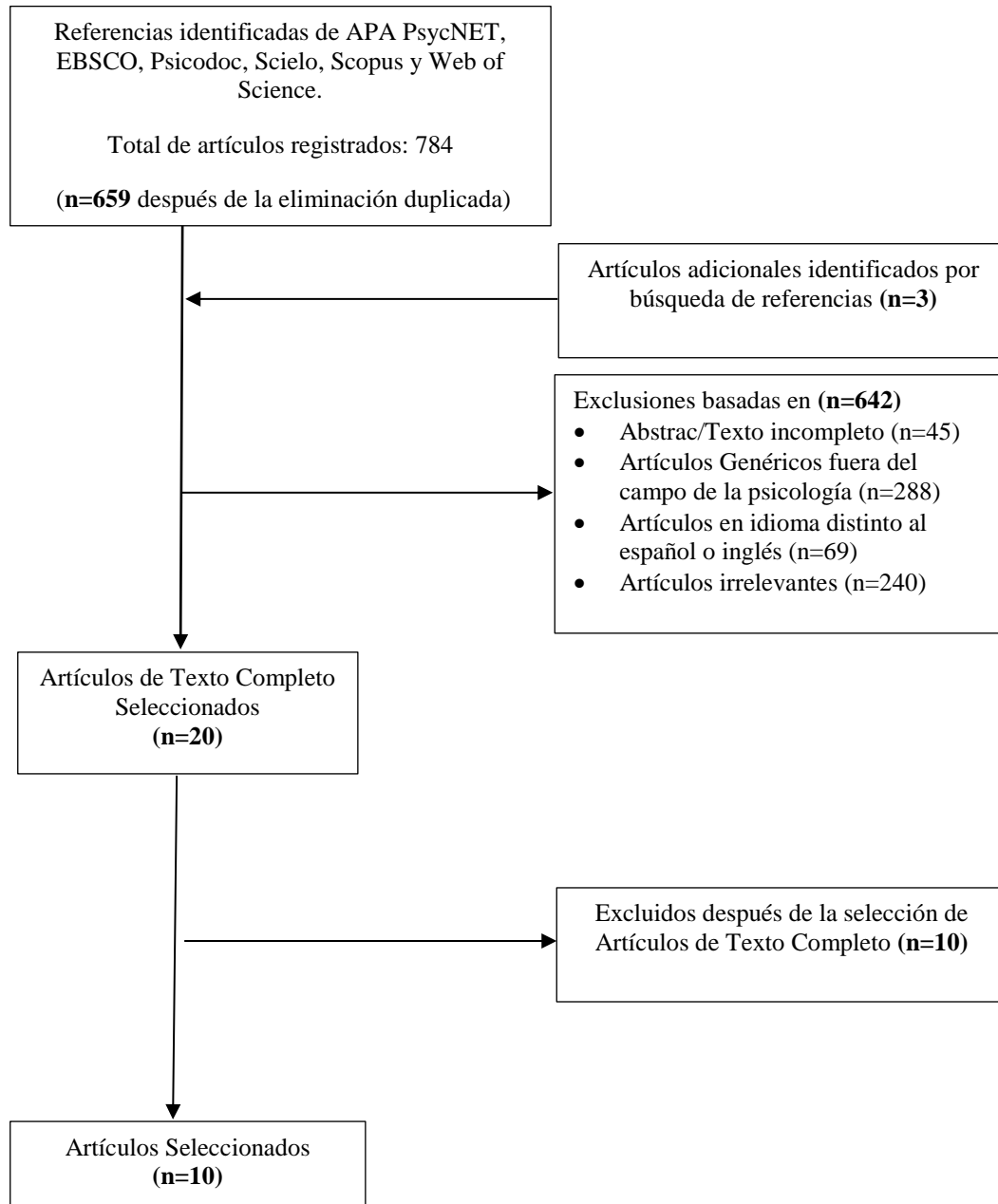
engagement; resiliency/work engagement; resiliency/employee engagement; resilience/employee engagement; resilience/resiliency/work engagement/ employee engagement.

Para la búsqueda realizada en las bases de datos Scopus y Web of Science, las combinaciones se acompañaron del uso de operadores booleanos (AND, OR) para poder precisar una estrategia lógica, eficiente y precisa de búsqueda. Las estrategias de búsqueda empleadas fueron: (Resilience OR resiliency OR resiliencia) AND (“work engagement” OR “employee engagement” OR “engagement laboral”); (resiliencia AND “engagement laboral”); (resilience AND “work engagement”); (resiliency AND “work engagement”); (resiliency AND “employee engagement”); (resilience AND “employee engagement”); (resilience OR resiliency) AND (“work engagement” OR “employee engagement”).

En el proceso de la búsqueda de artículos se consideraron los lineamientos de la guía PRISMA (Page et al., 2021) con el fin de transparentar el proceso de búsqueda y procurar mantener la calidad de artículos seleccionados para su análisis; lo que dio como resultado un total de 784 referencias, de los cuales se seleccionó 10 artículos que cumplían con los criterios de inclusión. En la Figura 2.1 se muestra el diagrama de flujo del proceso de selección de los papers analizados.

**Figura 2.1**

*Diagrama de Flujo*



## CAPÍTULO III: RESULTADOS

El análisis de los diez artículos seleccionados se ha realizado de la siguiente forma. En primera instancia en las tablas 3.1, 3.2 y 3.3 se muestran los datos principales de los artículos destacando aspectos como el instrumento de evaluación, el modelo teórico, entre otros. Y, en segundo lugar, se ha realizado una síntesis de cada artículo de investigación seleccionado.

**Tabla 3.1**

*Análisis de los estudios Seleccionados*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Idioma</b>	<b>Modelo Teórico</b>
Cantante-Rodrigues, F., Lopes, S., Sabino, A., Pimentel, L., & Dias, P. C	2021	The Association Between Resilience and Performance: the Mediating Role of Workers' Well-being	Inglés	Modelo de resiliencia propio de los autores basada en el análisis de la resiliencia, bienestar laboral (engagement y agotamiento) y desempeño
Dai, Y. D., Huang, W. L., & Huan, T. C.	2019	Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement	Inglés	Teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000)
Derbis, R., & Jasiński, A. M.	2018	Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement	Inglés	Modelo de Recursos y demandas laborales (JD-R)
Lathabhavan, R.	2020	Psychological aspects of women's career growth constraints and outcomes: A longitudinal study from India	Inglés	Teoría del empoderamiento estructural (Kanter,1993)
Lee, M. S., & Kim, H. S.	2020	The Effects of Service Employee Resilience on Emotional Labor: Double-Mediation of Person–Job Fit and Work Engagement	Inglés	Modelo de Recursos y demandas laborales (JD-R)
Malik, P. & Garg, P	2017	Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience	Inglés	Teoría de ampliar y construir (Fredrickson 2001) y Teoría de conservación de los recursos (COR)(Hobfoll,1989,2001)
Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y.	2021	Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic	Inglés	Teoría de la Conservación de los Recursos (COR)

Wang, Z., Li, C. & Li, X	2016	Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect	Inglés	Modelo de Recursos y demandas laborales (JD-R), Psicología Positiva, y Teoría de ampliar y construir (Fredrickson 2001)
Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B.	2018	Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement	Inglés	Modelo de engagement de Khan
Khan, A. N.	2021	A diary study of psychological effects of misinformation and COVID-19 Threat on work engagement of working from home employees	Inglés	Modelo estresor tensión resultado (Koeske & koeske 1993) Teoría Social Cognitiva (Bandura 1989)

**Tabla 3.2**

*Análisis de los instrumentos de medición utilizados*

<b>Autor</b>	<b>N° Participantes</b>	<b>Instrumento de Evaluación</b>	<b>de</b>	<b>Confiabilidad Validez Instrumentos</b>	<b>y de</b>	<b>Diseño del estudio</b>
Cantante-Rodrigues, F., Lopes, S., Sabino, A., Pimentel, L., & Dias, P. C	249	Escala de Resiliencia (Carmeli, 2013)	de	Coficiente alfa de Cronbach = 0.80 Coficiente alfa de Cronbach = 0.88	de	Estudio correlacional-descriptivo
Dai, Y. D., Zhuang, W. L., & Huan, T. C.	459	Escala de Resiliencia (Block and Kremen, 1996)	de	Coficiente alfa de Cronbach = 0.77 Coficiente alfa de Cronbach = 0.90	de	Estudio correlacional-descriptivo
Derbis, R., & Jasiński, A. M.	94	Escala de Resiliencia (Ogińska-Bulik & Juczyński, 2008)	de	Coficiente alfa de Cronbach = 0.85 Coficiente alfa de Cronbach = 0.81	de	Estudio correlacional-descriptivo
Lathabhavan, R.	400	Adaptación de la Escala de Engagement de Utrecht de Szabowska-Walaszczyk et al. (2011)	de	Career Path Survey (Smith et al., 2012)	-	Estudio correlacional-longitudinal

		Escala de Engagement de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2006)	= 0.91(T1) y 0.89(T2)	Engagement laboral - Coeficiente alfa de Cronbach = 0.89(T1) y 0.85(T2)	
Lee, M. S., & Kim, H. S.	330	Escala de Krush, Agnihotri Trainor y Krishnakumar Escala de Engagement de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2006)	Coefficiente alfa de Cronbach = 0.90	Coefficiente alfa de Cronbach = 0.92	Estudio correlacional, descriptivo
Malik, P. & Garg, P	300	Escala de resiliencia en el trabajo de (Winwood et al., 2013) Escala de Engagement de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2006)	Coefficiente alfa de Cronbach = 0.86	Coefficiente alfa de Cronbach = 0.92	Estudio correlacional, descriptivo
Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y.	259	Brief Resilience Scale (Smith et al., 2008) Escala de Engagement de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2006)	Se indico que la consistencia interna de todos los constructos tuvo valores de 0.82 a 0.97	Se indico condiciones satisfactorias de validez discriminante.	Estudio correlacional con análisis de regresión para conocer la influencia de una variable sobre la otra.
Wang, Z., Li, C. & Li, X	422	Escala de Resiliencia (Siu et al., 2009) Escala de Engagement de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2002)	Coefficiente alfa de Cronbach = 0.79	Coefficiente alfa de Cronbach = 0.92	Estudio correlacional, descriptivo
Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B.	360	Escala de Resiliencia de Connor Davidson (Campbell-Sills & Stein, 2007) Escala de Engagement de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2002)	Coefficiente alfa de Cronbach = 0.75	Coefficiente alfa de Cronbach = 0.92	Estudio correlacional, descriptivo
Khan, A. N.	56	Escala de Resiliencia (Connor Davidson, 2003)	Coefficiente alfa de Cronbach = 0.83	Coefficiente alfa de Cronbach = 0.89	Estudio correlacional-longitudinal

Escala de Engagement de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2006)

### Tabla 3.3

#### *Análisis de los principales resultados*

Autor	Relación entre resiliencia y engagement laboral	Hallazgos Principales
Cantante-Rodrigues, F., Lopes, S., Sabino, A., Pimentel, L., & Dias, P. C	Relación positiva entre la resiliencia y el engagement ( $r = 0.34, p < 0.01$ )	El engagement laboral es una variable mediadora parcialmente entre la resiliencia y el desempeño laboral, porque la otra variable mediadora es el burnout. La resiliencia impactó en un 27% en el desempeño laboral. Se observó también que la resiliencia tenía un impacto negativo de 33% en el burnout.
Dai, Y. D., Zhuang, W. L., & Huan, T. C.	Análisis de regresión mostró que la resiliencia explicó de manera positiva el engagement laboral ( $r = 0.41, p < 0.001$ )	La resiliencia se mostró como capaz de reducir las intenciones de renunciar en la muestra estudiada. El engagement laboral, en contrario a lo señalado por la hipótesis, no fue moderado por la supervisión abusiva en su relación con la resiliencia.
Derbis, R., & Jasiński, A. M.	Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa ( $r = 0.46, p < 0.01$ ) entre satisfacción laboral, el engagement, la resiliencia y el sentido de coherencia.	Los hallazgos permiten hacer la afirmación generalizada de que el engagement laboral depende no solo del nivel de satisfacción laboral, sino también del sentido de coherencia y resiliencia como mediadores de la relación.
Lathabhavan, R.	Relación positiva y estadísticamente significativa (Resiliencia T1 Engagement Laboral T1 $r = 0.58, p < 0.01$ ) (ResilienciaT1 Engagement Laboral T2 $r = 0.50, p < 0.01$ ) (ResilienciaT2 Engagement Laboral T1 $r = 0.16, p < 0.01$ ) (ResilienciaT2 Engagement Laboral T2 $r = 0.20, p < 0.01$ )	Se determinó que la alta resiliencia se asocia con la capacidad para enfrentar problemas y desafíos incrementando la confianza y el engagement laboral. La resiliencia fue un predictor negativo de la intención de renunciar. El engagement laboral funcionó como variable mediadora entre las variables techo de cristal (sentimientos de negación y resiliencia con respecto a la organización) y compromiso, así también como mediadora de la intención de renunciar.
Lee, M. S., & Kim, H. S.	Relación positiva y estadísticamente significativa entre la resiliencia y el engagement ( $r = 0.626, p < 0.01$ )	La resiliencia incrementa significativamente el ajuste al puesto y este ajuste también incrementa los niveles de engagement laboral. La resiliencia fue doblemente mediada por el ajuste al puesto y por el engagement laboral.

Malik, P. & Garg, P	Relación positiva y estadísticamente significativa (r = 0.51, p<0.01)	Se encontró que la resiliencia es un mediador entre el engagement laboral y el aprendizaje organizacional. Se identificó una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la resiliencia.
Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y.	La resiliencia impacta de manera positiva y estadísticamente significativa (AVE= 0.505 HTMT = 0.619)	Se resalta la importancia de trabajar la autoeficacia, el apoyo de los seres queridos y condiciones laborales adecuadas para reforzar la resiliencia de los trabajadores frente a la ansiedad e incertidumbre, mejorando el engagement laboral.
Wang, Z., Li, C. & Li, X	Relación positiva y estadísticamente significativa (r = 0.40, p<0.01)	Se identificó que la resiliencia y el liderazgo transformacional actúan a través del afecto positivo (emociones relacionadas al entusiasmo) para aumentar el engagement laboral. El afecto positivo al ser una variable mediadora aumenta los recursos personales(resiliencia) y mejora el engagement laboral. La resiliencia tuvo un impacto significativo sobre el afecto positivo.
Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B.	Relación positiva y estadísticamente significativa (r = 0.545, p<0.01)	La resiliencia afecta el desempeño laboral de los trabajadores y está asociada con dos dimensiones laborales positivas: engagement y satisfacción laboral. La satisfacción laboral es una variable que conecta la resiliencia y el desempeño (mediación).
Khan, A. N.	Relación positiva entre la resiliencia y el engagement (r = 0.30, p < 0.001)	Se identificó que la resiliencia como recurso personal contribuye a hacer frente a los eventos estresantes los cuales generan consecuencias psicológicas (ansiedad y fatiga), lo cual se relaciona con el engagement.

Analizando de manera detallada cada artículo de los diez seleccionados, podemos destacar los siguientes aspectos.

Todos los artículos revisados en el presente estudio se publicaron entre los años 2016 y 2022 y fueron revisados en el idioma inglés. En cuanto a los modelos teóricos identificados a partir de los instrumentos utilizados para la evaluación y que fundamentan la relación entre ambas variables, fueron los siguientes: Teoría de la Conservación de los Recursos (COR) , Teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan 2000), Modelo de Recursos y demandas laborales (JD-R), Teoría del empoderamiento estructural (Kanter, 1993), Teoría de ampliar y construir (Fredrickson, 2001) , Modelo de *engagement* de



Khan, Modelo estresor tensión resultado (Koeske & koeske, 1993) y Teoría Cognitiva conductual (Bandura, 1989) y en el caso de Cantante-Rodrigues et al. (2021) se plantea un modelo propio basado en el análisis de la resiliencia, bienestar laboral (engagement y agotamiento) y desempeño.

Todos los artículos seleccionados tuvieron como muestra, profesionales de diversas carreras con la finalidad de ofrecer una visión panorámica de la relación entre los constructos de resiliencia y engagement laboral.

Los instrumentos de evaluación utilizados por los distintos artículos fueron en el caso de la Resiliencia: Escala de Resiliencia (Carmeli, 2013), Escala de Resiliencia (Block & Kremen, 1996), Escala de Resiliencia (Ogińska-Bulik & Juczyński, 2008), Career Path Survey (Smith et al., 2012), Escala de Krush, Agnihotri, Trainor y Krishnakumar, Escala de resiliencia en el trabajo de (Winwood et al., 2013), Brief Resilience Scale (Smith et al., 2008), Escala de Resiliencia (Siu et al., 2009), Escala de Resiliencia de Connor Davidson (Campbell-Sills & Stein, 2007) y la Escala de Resiliencia (Connor & Davidson, 2003). En el caso del engagement laboral se utilizó la Escala de Engagement de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2002), Escala de Engagement de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2006) y Adaptación de la Escala de Engagement de Utrecht de Szabowska-Walaszczyk et al. (2011).

En cuanto a la validez y fiabilidad de los instrumentos utilizados, todos los artículos reportan el valor del Alpha de Cronbach, la investigación de Ojo et al. (2021) presentó evidencias de validez discriminante a través de Fornell Lacker Discriminant Validity Test (ABE) y Heterotrait–monotrait ratio of correlations (HTMT) en el cual todos los constructos tuvieron valores de 0.82 a 0.97. Se indicó condiciones satisfactorias de validez (ver tabla 3.2).

Los instrumentos utilizados en el artículo de Ojo et al. (2021) fueron Brief Resilience Scale (Smith et al., 2008) y la Escala de Engagement de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2006). En el primer caso se considera que es un instrumento confiable, los autores reportan un Alpha de Cronbach total de 0.76. En el caso de Escala de Engagement de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2006) es un instrumento confiable ampliamente utilizado en la investigación científica. Los autores reportan un Alpha de Cronbach total de 0.92.

De forma más concreta, se indicarán los datos fundamentales de cada uno de los 10 estudios seleccionados.

Kašpárková et al. (2018) se enfocó en el papel de dos importantes dimensiones positivas del bienestar laboral: la satisfacción en el trabajo y el engagement laboral. La muestra estuvo conformada por 360 trabajadores checos de profesiones orientadas al servicio educativo y clínico. Los niveles de resiliencia y el rendimiento laboral percibido se encontraron positivamente asociados. Mediante un modelo de ecuaciones estructurales se mostró una mediación parcial de la participación en el trabajo; a diferencia de la satisfacción en el trabajo, la cual no fue mediadora. Además, se identificó que el rendimiento laboral está más relacionado con el engagement laboral que con la satisfacción laboral.

Cantante-Rodrigues et al. (2021) examinaron las relaciones entre la resiliencia, el bienestar de los empleados (entendido como el engagement laboral y el agotamiento) y el rendimiento. Se recogieron datos de una muestra de 249 profesionales portugueses. Los resultados mostraron una relación positiva entre la resiliencia y el engagement laboral, y una relación negativa entre la resiliencia y el agotamiento. Sin embargo, mientras que el engagement laboral estuvo relacionado con el rendimiento de forma positiva y significativamente, la relación entre el agotamiento y el rendimiento no fue significativa. Además, el engagement laboral media parcialmente la relación entre la resiliencia y el rendimiento.

Dai et al. (2019) exploraron el impacto de la resiliencia de los empleados de las agencias de viajes sobre su intención de abandonar la organización y el engagement laboral. Así mismo se buscó examinar si la supervisión abusiva modera las relaciones mencionadas. La muestra estuvo conformada por 459 profesionales de 18 agencias de viajes de Taiwán. Se utilizó un análisis de regresión múltiple para comprobar las cuatro hipótesis del estudio. Los resultados indicaron que la resiliencia de los empleados de las agencias de viajes puede reducir su intención de abandonarlas y mejorar su engagement laboral. Además, la supervisión abusiva tiene un efecto moderador en la relación entre la resiliencia y la intención de abandonar el trabajo.

Derbis y Jasiński (2018) tuvieron como objetivo describir los vínculos entre el engagement laboral, la satisfacción laboral y el sentido de coherencia, junto con la

resiliencia como variable moderadora. La muestra estuvo conformada por 94 trabajadores independientes de empresas polacas internacionales. La satisfacción laboral se midió mediante la encuesta SSP, el engagement laboral mediante el UWES, la resiliencia con el SPP-25 y el sentido de coherencia con el SOC-29. Los resultados se mostraron consistentes con la teoría, confirmando las hipótesis planteadas, que indican la existencia de vínculos mutuos entre las variables analizadas. En lo que respecta al engagement laboral, las variables más significativas son la satisfacción laboral y el sentido de coherencia, que es un mejor mediador de la satisfacción laboral con respecto al engagement que la resiliencia.

Khan (2021) aplicando el marco estresores-resultados (SSO) desarrolló un modelo que explica cómo la desinformación y el COVID-19 desencadenaron la ansiedad y la fatiga de los medios sociales de los empleados que trabajan desde casa, así como su respuesta relacionada con el trabajo. Este estudio recogió datos de diarios durante diez días consecutivos de 56 empleados que trabajaban desde casa. Los resultados apoyaron ampliamente el modelo hipotetizado. En concreto, los resultados revelaron que la desinformación y la amenaza de COVID-19 de los medios de comunicación, tuvieron como resultado un menor nivel de engagement laboral. Este estudio también encontró que la resiliencia como mecanismo de afrontamiento reduce los efectos adversos de la ansiedad en el engagement laboral. Los resultados tienen implicaciones significativas y oportunas para la política y la investigación.

Lathabhavan (2020) realizó un estudio longitudinal en el cual exploró las relaciones entre las creencias sobre el techo de cristal (sentimientos de negación, resignación, aceptación y resiliencia) y los resultados del compromiso laboral y la intención de cambiar de trabajo, mediados por el engagement laboral, a través de dos periodos de tiempo. Utilizando datos recogidos de 400 mujeres empleadas (edad media 36,67 años) del sector bancario de la India. La relación entre las creencias del techo de cristal se vio mediadas por el engagement laboral al relacionarse con el compromiso laboral y la intención de cambiar de trabajo. Las creencias sobre el techo de cristal de la negación y la resiliencia se relacionaron positivamente con el engagement laboral y compromiso laboral, y se relacionaron negativamente con la intención de cambiar de trabajo a lo largo del tiempo. La renuncia y la aceptación se relacionaron negativamente

con el engagement laboral y compromiso laboral, y de forma positiva con la intención de cambiar de trabajo a lo largo del tiempo.

Lee y Kim (2020) estudiaron el efecto de la resiliencia de los empleados de servicios bajo el modelo de demandas-recursos (modelo JD-R). Ellos estudiaron la adecuación persona-trabajo y el engagement laboral como como factores de doble mediación entre la resiliencia y la proactividad. Para ello, se administraron encuestas dirigidas a empleados de servicios que trabajan en el sector financiero minorista en Corea. El análisis demostró que la resiliencia aumentaba significativamente el ajuste al puesto, y a su vez mejoraba el engagement laboral. Además, se demostró que el engagement laboral promovía un aumento en la proactividad. En cuanto al efecto directo de la resiliencia sobre la proactividad, este no fue estadísticamente significativo, pero el efecto de doble mediación a través del ajuste al puesto y el engagement laboral fue significativo. En otras palabras, el ajuste al puesto y el engagement laboral median la relación entre la resiliencia y la proactividad. Además, el ajuste al puesto por sí solo no medió la relación entre la resiliencia y la proactividad, pero el efecto de mediación independiente del engagement laboral fue significativo.

Malik y Garg (2017) buscaron probar y desarrollar un modelo de mediación que vincula la organización del aprendizaje con la resiliencia y el engagement laboral de los empleados. Para ello se basaron en los principios de Fredrickson y la teoría de la conservación de los recursos para apoyar los resultados del estudio. Utilizaron encuestas transversales aplicándolas a 300 profesionales de TI en India. Se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales para comprobar empíricamente las hipótesis del estudio. Además, se investigó el efecto mediador de la resiliencia en la relación entre la organización de aprendizaje y el engagement laboral. Los resultados revelaron una relación significativa entre las variables de estudio y muestran que la organización de aprendizaje afecta positivamente la resiliencia de los empleados y el engagement laboral. Los resultados sugieren que la resiliencia de los empleados media parcialmente el efecto de la organización de aprendizaje en el engagement laboral.

Ojo et al. (2021) a través de su artículo avanzaron en la teoría de la conservación de los recursos investigando los recursos laborales, sociales y personales que subyacen a la resiliencia de los empleados, y el impacto de la resiliencia para estimular el engagement laboral en medio de la pandemia COVID-19. El modelo se puso a prueba con datos

recogidos de 259 empleados en Malasia. Los resultados del análisis del modelo de trayectoria revelaron que la autoeficacia, las condiciones facilitadoras y el apoyo de la familia y los amigos tienen un impacto significativo en la resiliencia de los empleados. Además, la resiliencia estaba significativamente relacionada con el engagement laboral.

Finalmente, Wang et al. (2016) examinaron la influencia de la resiliencia y el liderazgo transformacional en el engagement laboral, e investigó el efecto mediador del afecto positivo. Su muestra estuvo conformada por un total de 422 empleados de una empresa de TI, los cuales completaron el cuestionario con las medidas establecidas de resiliencia, liderazgo transformacional, afecto positivo y engagement laboral. Los resultados indican que la resiliencia y el liderazgo transformacional están positivamente relacionados con el engagement laboral. El análisis de modelos de ecuaciones estructurales muestra que el afecto positivo media parcialmente en las relaciones entre la resiliencia, el liderazgo transformacional y el engagement laboral.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

La presente revisión sistemática tuvo como objetivo identificar qué relación existe entre la resiliencia y el engagement laboral de profesionales de distintas carreras.

Entre los hallazgos principales se encuentra que la resiliencia y el engagement laboral en profesionales se correlaciona de forma positiva y estadísticamente significativa (Cantante-Rodrigues et al., 2021; Dai et al., 2019; Derbis & Jasiński, 2018; Kašpárková et al., 2018; Khan, 2021; Lathabhavan, 2020; Lee & Kim, 2020; Malik, & Garg, 2017; Ojo et al., 2021; Wang et al., 2016). Según Dai et al. (2019), la resiliencia es clave para que los empleados mejoren su engagement laboral, disminuyendo su intención de renuncia; asimismo Khan (2021) indica que como recurso personal la resiliencia contribuye a que los trabajadores mantengan su engagement laboral y disminuyan el impacto negativo de situaciones adversas como la amenaza percibida por el COVID 19, la desinformación generada por las redes sociales, entre otros. Esto permite pensar que ambas variables no solo son importantes para el desarrollo del trabajador en el ámbito laboral, sino que en especial en el caso de la resiliencia es una variable que contribuye al desarrollo y bienestar psicológico y personal del trabajador en diferentes ámbitos de su vida (Cantante-Rodrigues et al., 2021; Kašpárková et al., 2018; Ojo et al., 2021).

Asimismo, se ha identificado en los modelos explorados que relacionan la resiliencia y engagement laboral (variables de interés), que estos constructos participan en dinámicas de mediación y moderación; lo cual sugiere que las variables de interés del presente estudio requieren a la vez, la participación de diversas variables para la comprensión de la problemática de estudio. Estas otras variables son: satisfacción laboral, sentido de coherencia, compromiso laboral, organización de aprendizaje, ajuste al puesto, deserción laboral, bienestar laboral, liderazgo transformacional, afecto positivo, supervisión abusiva, ansiedad, desinformación en redes sociales, fatiga en redes sociales, amenaza percibida al COVID-19 y techo de cristal. Con respecto al concepto de techo de cristal, este está compuesto por sentimientos de negación, resignación, aceptación y resiliencia con respecto a la organización.

En el estudio de Malik y Garg (2017) la resiliencia no depende solo del engagement laboral, es decir que requiere de otras variables como lo son el nivel de satisfacción laboral y del sentido dependiente de coherencia como mediadores de la relación. Otro dato importante de este estudio es que la resiliencia como variable mediadora influye de manera significativa en constructos como el ajuste al puesto, la proactividad y el aprendizaje organizacional. Por otro lado, Kašpárková et al. (2018) identificó que la resiliencia está asociada con dos importantes dimensiones positivas del bienestar relacionado con el trabajo: la satisfacción laboral y el engagement laboral. Asimismo, indicó que el engagement laboral juega un papel mediador en la relación entre resiliencia y el desempeño laboral.

Por lo tanto, al estar relacionado el engagement laboral con el desempeño, genera que las personas que poseen un mejor engagement se desempeñen de manera óptima, se sientan más satisfechas y puedan incrementar la resiliencia. De modo similar Wang et al. (2016) señalan que los afectos positivos (sentimientos de entusiasmo, activación positiva, etc.) son favorables tanto para los empleados como para la organización: en los primeros genera resiliencia, en lo segundo, liderazgo transformacional. Estos hallazgos sugieren que es de vital importancia estimular las emociones positivas para generar un ambiente proactivo.

Otro hallazgo importante de mencionar es que las personas que trabajan de forma independiente presentan mayor engagement laboral, específicamente en las dimensiones de absorción y vigor, por lo cual demuestran un alto nivel de satisfacción laboral que activa el sentido de coherencia y resiliencia (Derbis & Jasiński, 2018). Esto podría ser un indicio que los trabajadores independientes suelen invertir un esfuerzo mayor y significativo en su trabajo, así como persistir a pesar de las dificultades, debido a su misma condición laboral.

Complementario a lo mencionado líneas arriba Cantante-Rodrigues et al. (2021) identificó que las personas que presentan un mayor nivel de engagement laboral serían más resilientes, los trabajadores que cuentan con mayores recursos para enfrentar diversas situaciones en el ámbito laboral, demuestran también, mayor vigor, dedicación y absorción.

En lo que refiere a los modelos teóricos Lee y Kim (2020) ampliaron el dominio teórico del modelo JD-R al confirmar que la resiliencia desempeña el papel de recurso

personal y aumenta el bienestar psicológico como se ha mencionado en los hallazgos previos. Asimismo, la resiliencia facilita que las personas se recuperen del estrés lo cual permite desempeñarse de forma eficaz en la organización en la que trabaja. De modo que se puede afirmar que al enfrentarse a la adversidad los trabajadores resilientes pueden hacer frente a la situación, adaptarse y recuperarse de manera exitosa.

En cuanto a las limitantes se pudieron identificar las siguientes. Existen variables extrínsecas (entorno social y familiar, tipo de contratación, clima laboral, cultura organizacional, liderazgo) e intrínsecas de los individuos (estrés, motivación, autoestima, nivel de educación, nivel de puesto entre otros), que sería ideal medir en investigaciones longitudinales; quizá considerando tener una medición antes y después de un entrenamiento en resiliencia. Otra de las limitaciones presentadas se dio en la búsqueda de artículos ya que se encontró una muestra limitada en cuanto a la correlación directa de ambos constructos identificados, como se ha mencionado líneas arriba es más común que en el caso de la resiliencia actúe como una variable moderadora o mediadora y no necesariamente a través de una correlación directa. Otra limitante es que las investigaciones revisadas han utilizado instrumentos de evaluación distintos tanto para la resiliencia como para el engagement laboral lo cual, al considerar dimensiones distintas, podría dificultar la comparación de resultados de manera específica. También, la temporalidad de los artículos puede considerarse una limitación ya que debido al contexto del COVID-19 dependiendo del año y los factores asociados, las variables podrían haberse visto afectadas.

Como futuras líneas de investigación, podría tomarse en cuenta las variables edad, estado civil, puesto de trabajo, sector económico, género y su correlación con la resiliencia y engagement laboral, puesto que no se observó el respectivo análisis en algunos de las investigaciones analizadas. Con respecto a la muestra, sería fructífero comparar el país de procedencia de los participantes, para analizar si la cultura nacional o las zonas geográficas influyen en la resiliencia y el engagement de los colaboradores.

Mediante los hallazgos de la revisión aplicada, se pueden identificar propuestas de intervención dentro del campo de la psicología organizacional y los recursos humanos, así como lineamientos que pueden ser aplicados dentro de las organizaciones con la finalidad de desarrollar o incrementar la resiliencia y el engagement laboral.



En primer lugar, desde el proceso de reclutamiento y selección se debe buscar identificar a los candidatos que cuenten con mayor resiliencia tomando en cuenta el perfil del puesto y las funciones que va a realizar el trabajador. Para ello es importante hacer el uso de las entrevistas por competencia, así como centros de evaluación (assessment centers) enfocados en poder establecer un perfil de los candidatos. Se necesitan crear instrumentos válidos y confiables que permitan evaluar los constructos de resiliencia y engagement laboral.

En segundo lugar, desde el proceso de inducción, es necesario hacer visible al trabajador una ruta clara sobre los retos de su rol en la organización, los beneficios de pertenecer a la empresa, cultura organizacional, estructura organizacional y los principales *stakeholders* con los que el trabajador podrá interactuar, lo que permitirá que pueda generar un engagement laboral ya que se sentiría más identificado con la organización y disminuiría los riesgos de la desvinculación laboral.

En tercer lugar, desde el proceso de capacitación se pueden generar planes que integren distintos enfoques teóricos adaptados a la cultura y características específicas de cada organización. Esto permite el desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia iniciando por los líderes, ya que al ser resilientes fomentarán estas conductas en su equipo de trabajo, lo cual generaría como beneficio mayor satisfacción laboral, retención del talento, menor ausentismo, mayor rendimiento, mejor manejo del estrés en los colaboradores capacitados, perseverancia enfocada en el logro de objetivos, flexibilidad y adaptabilidad al cambio. Como se mencionó líneas arriba la resiliencia es una habilidad que puede ser desarrollada, puesto que hoy en día es difícil encontrar colaboradores con engagement laboral, por ello, la empresa debe crear estrategias y asegurarse que sus empleados sean resilientes. Al generar estos cambios promueven que el trabajador incremente el engagement laboral, al sentirse valorado, permitiendo mejorar el desempeño individual y colectivo. De igual forma, se pueden generar mentorías basadas en tareas o situaciones que puedan promover el desarrollo de la resiliencia en todos los trabajadores, así como la identificación de mentores y mentees dentro de la misma organización.

En cuarto lugar, implementar lineamientos y políticas que fomenten buenas prácticas laborales y bienestar integral del trabajador, incrementando la resiliencia, a través de herramientas y beneficios que generen un mayor engagement laboral. Entre los

posibles lineamientos a seguir se encuentran: valores corporativos alineados al objetivo que fomenten el desarrollo de la resiliencia, fomentar un entorno amigable que permita la comunicación fluida, generar espacios que fomenten la resolución de problemas y atención de situaciones adversas, realizar convenios con entidades que promuevan el desarrollo de habilidades blandas como la resiliencia y el bienestar integral del trabajador, generar capacitaciones a través de grupo de expertos sobre nuevas estrategias que permitan mejorar y fomentar el desarrollo de la resiliencia, realizar evaluaciones periódicas de forma anual que permitan identificar la situación del desarrollo de las competencias de interés (resiliencia, engagement laboral, entre otras) en la organización, generar convenios corporativos e implementar beneficios (tomando en cuenta a los grupos generacionales, características, y necesidades) que permitan generar un mayor engagement laboral e implementar prácticas que permitan el equilibrio vida trabajo.

Finalmente, los hallazgos del presente estudio nos llevan a tomar conciencia sobre la relevancia de la resiliencia en los colaboradores de una empresa y su impacto en el engagement laboral. La resiliencia es una competencia blanda que debería ser considerada al momento de diseñar los procesos de recursos humanos debido al impacto que genera en la organización a través de la capacidad de afrontar las adversidades cambiantes. La presente revisión sistemática puede ser de utilidad desde el ámbito de la psicología organizacional para que las empresas fomenten iniciativas que incrementen la resiliencia de sus empleados. De esta manera, se contribuye al bienestar de los trabajadores, permitiendo mejorar la salud mental y fomentando comportamientos positivos en el trabajo. Todo ello beneficiará de forma favorable a la organización ya que contribuirá a tener trabajadores con mayor engagement laboral y satisfacción, y, por ende, mayor productividad dentro de la misma.

## CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo fue determinar la relación entre la resiliencia y el engagement laboral en profesionales. En base al análisis realizado se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se identificó una relación positiva y estadísticamente significativa entre la resiliencia y el engagement laboral (Cantante-Rodrigues et al., 2021; Dai et al., 2019; Derbis & Jasiński, 2018; Kašpárková et al., 2018; Khan, 2021; Lathabhavan, 2020; Lee & Kim, 2020; Malik, & Garg, 2017; Ojo et al., 2021; Wang et al., 2016) lo que significa que, a mayor resiliencia de los colaboradores, mayor es el engagement laboral en el trabajador. Sin embargo, el engagement laboral es una variable que por sí sola no incrementa la resiliencia, mientras que en caso contrario sí ocurre, es decir, la resiliencia incrementa el engagement laboral.
- La relación positiva entre la resiliencia y el engagement laboral demuestra que, si buscamos atraer a los candidatos con altos niveles de resiliencia, los beneficios serán grandes porque los trabajadores tendrán un mayor engagement, una disminución de la intención de renuncia, mayor satisfacción laboral, mejor desempeño laboral y mayor proactividad al momento de realizar sus funciones (Dai et al., 2019; Derbis & Jasiński, 2018; Lee & Kim, 2020; Wang et al., 2016).

## REFERENCIAS

- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement [Preguntas clave sobre el compromiso laboral]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers [Compromiso laboral semanal y rendimiento: Un estudio entre profesores principiantes]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.  
<https://doi.org/10.1348/096317909x402596>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art [El modelo de demandas de empleo-recursos: Estado del arte]. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940710733115/full/html?journalCode=jmp>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement [Hacia un modelo de compromiso laboral]. *Career Development International*, 13, 209–223.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430810870476/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy [El cruce del compromiso laboral entre las parejas que trabajan: Un acercamiento al papel de la empatía]. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 220–236.  
<https://doi.org/10.1108/02683940910939313>
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model [El cruce del compromiso laboral diario: Prueba de un modelo de interdependencia entre actores y socios]. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1562–1571.  
<https://doi.org/10.1037/a0017525>
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) [Propiedades psicométricas de la versión italiana de la Utrecht Work Engagement Scale]

(UWES-9)]. *European Journal of Psychological Assessment*, 26, 143–149.  
<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000020>

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory [La agencia humana en la teoría cognitiva social]. *American Psychologist*, 44(9), 1175–1184.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.9.1175>

Bible, A. (2020). There's a dark side to working from home [Trabajar desde casa tiene un lado oscuro]. *Men's Journal*. <https://www.mensjournal.com/health-fitness/theres-dark-side-working-home/>

Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness [Coeficiente intelectual y resiliencia del ego: Conexiones y separaciones conceptuales y empíricas]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349–361. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.349>.

Brown, D., Chheng, S., Melian, V., Parker, K., & Solow, M. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/humancapital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

Cantante-Rodrigues, F., Lopes, S., Sabino, A., Pimentel, L., & Dias, P. C. (2021). The association between resilience and performance: The mediating role of workers' well-being [La asociación entre la resiliencia y el rendimiento: El papel mediador del bienestar de los trabajadores]. *Psychological Studies*, 66(1), 36-48.  
<https://doi.org/10.1007/s12646-020-00583-7>

Campbell-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience [Análisis psicométrico y perfeccionamiento de la escala de resiliencia de Connor-Davidson (CD-RISC): Validación de una medida de resiliencia de 10 ítems]. *Journal of Traumatic Stress*, 20, 1019–1028.  
<https://doi.org/10.1002/jts.20271>

Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness [Cultivar un equipo de alta dirección resistente: La importancia de las conexiones relacionales y la exhaustividad de las decisiones estratégicas]. *Safety Science*, 51(1), 148–159.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.002>

- Cevallos-Mendoza, J., Muñoz-Bowen, L., & Menendez-Delgado, M. (2021). Niños resilientes y psicología positiva en el aula de clases: artículo de revisión bibliográfica. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada HAYKA*, 3(6), 2-8. <http://sociedes.org/index.php/hayka/article/view/13>
- Chen, Y., McCabe, B., Hyatt, D. (2017). Impact of individual resilience and safety climate on safety performance and psychological stress of construction workers: A case study of the Ontario construction industry [Impacto de la resiliencia individual y el clima de seguridad en el rendimiento de la seguridad y el estrés psicológico de los trabajadores de la construcción: Un estudio de caso del sector de la construcción de Ontario]. *J. Saf. Res.*, 61, 167–176. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2017.02.014>
- Cho, J., Laschinger, H. S., & Wong, C. (2006). Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurses [Empoderamiento en el lugar de trabajo, compromiso laboral y compromiso organizacional de los enfermeros recién graduados]. *Nursing leadership*, 19(3), 43–60. <https://doi.org/10.12927/cjnl.2006.18368>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance [Compromiso en el trabajo: Una revisión cuantitativa y una prueba de sus relaciones con la tarea y el rendimiento contextual]. *Personnel Psychology*, 64, 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new Resilience scale: The Connor-Davidson Resilience scale (CD-RISC) [Desarrollo de una nueva escala de resiliencia: La escala de resiliencia de Connor-Davidson]. *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China [Mapeo de las relaciones entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento, la resiliencia de los empleados y el compromiso: Un estudio del sector bancario en China]. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–22, <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., & Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement [¿Compromiso o abandono? El papel moderador de la supervisión

abusiva entre la resiliencia, la intención de abandonar y el compromiso laboral]. *Tourism Management*, 70, 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior engagement [El "qué" y el "por qué" de la búsqueda de objetivos: Las necesidades humanas y la autodeterminación del compromiso de comportamiento]. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2002). Handbook of self-determination research [Manual de investigación de autodeterminación]. University of Rochester Press.

Derbis, R., & Jasiński, A. M. (2018). Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement [La satisfacción laboral, la resiliencia psicológica y el sentido de coherencia como correlatos del compromiso laboral]. *Cogent Psychology*, 5(1), 1451610. <https://doi.org/10.1080/23311908.2018.1451610>

Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological Resilience [Resiliencia psicológica. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>.

Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience [El liderazgo paradójico en las organizaciones del sector público: Su papel en el fomento de la resiliencia de los empleados]. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12396>

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions [El papel de las emociones positivas en la psicología positiva: La teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas]. *The American psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>

Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001 [¿De qué sirven las emociones positivas en las crisis? Un estudio prospectivo sobre la resiliencia y las emociones tras los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos] *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376. <https://psycnet.apa.org/buy/2003-01140-011>

- Gallup (2021). State of the Global Workplace 2021 Report [Estado del Trabajo Global 2021 Reporte]. Gallup.
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237-241.  
<https://doi.org/10.1590/S1726-46342012000200012>
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees [Compromiso laboral y adicción al trabajo: Comparación entre trabajadores autónomos y asalariados]. *Journal of Positive Psychology*, 5, 83–96.  
<https://doi.org/10.1080/17439760903509606>
- Hobfoll, S.E.; Halbesleben, J.; Neveu, J.-P.; Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences [La conservación de los recursos en el contexto organizativo: La realidad de los recursos y sus consecuencias]. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128.  
<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hodliffe, M. C. (2014). The development and validation of the employee resilience scale (EmpRes): The conceptualisation of a new model [Desarrollo y validación de la escala de resiliencia de los empleados (EmpRes): La conceptualización de un nuevo modelo] (Tesis doctoral, University of Canterbury). *Repositorio institucional*. <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/9184>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022). *Informe técnico. Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*.
- Iqbal, N., Hassan, B., Jadoon, S., & Ehsen, N. (2021). Association of school engagement, well-being, resilience, and growth mindset among adolescent in high school [Asociación del compromiso escolar, el bienestar, la resiliencia y la mentalidad de crecimiento entre los adolescentes de la escuela secundaria]. *Pakistan Journal of psychological Research*, 36(4), 631-644.  
<https://doi.org/10.33824/PJPR.2021.36.4.35>
- Islam, T., Pitafi, A. H., Akhtar, N., & Xiaobei, L. (2021). Determinants of purchase luxury counterfeit products in social commerce: the mediating role of compulsive internet use [Determinantes de la compra de productos falsificados de lujo en el comercio social: el papel mediador del uso compulsivo de Internet].



*Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102596.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102596>

- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* [Hombres y mujeres de la corporación]. Basic Books.  
<http://id.lib.harvard.edu/alma/990082560830203941/catalog>
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement [Por qué los trabajadores resilientes rinden más: El papel de la satisfacción en el trabajo y el compromiso laboral]. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43-62. <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Condiciones psicológicas del compromiso personal y de la falta de compromiso en el trabajo]. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Ahmed, S.S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A. & Sohail, F. (2021). My meaning is my engagement: exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement [Mi significado es mi compromiso: explorando el papel mediador del significado entre el liderazgo de servicio y el compromiso laboral]. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6). <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0320>.
- Khan, N. A Khan, A.N, Moin, M.F. (2021). Self-regulation and social media addiction: A multi-wave data analysis in China [Autorregulación y adicción a las redes sociales: Un análisis de datos de varias oleadas en China]. *Technology in Society*, 64(2), 101527–101541. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101527>.
- Khan, A. N. (2021). A diary study of psychological effects of misinformation and COVID-19 threat on work engagement of working from home employees [Un estudio de diario sobre los efectos psicológicos de la desinformación y la amenaza COVID-19 en el compromiso laboral de los empleados que trabajan desde casa]. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120968. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120968>
- Koeske, G.F., Koeske, R.D. (1993). A preliminary test of a stress-strain-outcome model for reconceptualizing the burnout phenomenon [Una prueba preliminar de un modelo de estrés-deformación-resultado para reconceptualizar el fenómeno del

burnout]. *Journal of Social Service Research*, 17 (3–4), 107–135.  
[https://doi.org/10.1300/J079v17n03\\_06](https://doi.org/10.1300/J079v17n03_06).

- Krush, M. T., Agnihotri, R. A. J., Trainor, K. J., & Krishnakumar, S. (2013). The salesperson's ability to bounce back: examining the moderating role of resiliency on forms of intrarole job conflict and job attitudes, behaviors and performance [La capacidad del vendedor para recuperarse: examen del papel moderador de la resiliencia sobre las formas de conflicto laboral interno y las actitudes, comportamientos y rendimiento en el trabajo]. *Marketing Management Journal*, 23, 42–56. Retrieved from <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2013-Spring/MMJ-2013-Spring-2013-Complete.pdf#page=49>.
- Kuntz, J., Connell, P., Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles [Recursos del lugar de trabajo y resiliencia de los empleados: El papel de los perfiles normativos]. *Career Dev. Int.*, 22, 419–435. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-11-2016-0208/full/html>
- Kuntz, J.R.C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity [Empleados resilientes en organizaciones resilientes: Floreciendo más allá de la adversidad]. *Ind. Organ. Psychol*, 9(2), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
- Kuok, A., & Taormina, R. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory [Compromiso laboral: evolución del concepto y un nuevo inventario]. *Psychological Thought*, 10(2), 262–287.  
<https://doi.org/10.5964/PSYCT.V10I2.236>
- Kurtz, J., Mcgee, J., & Guo, J. (16 de octubre de 2020). The Dark Side Of WFH [El lado oscuro de la WFH]. TNT talent management & HR.  
<https://www.tlnt.com/thedark-side-of-wfh/>.
- Kunzelmann, A., & Rigotti, T. (2020). How time pressure is associated with both work engagement and emotional exhaustion: the moderating effects of resilient capabilities at work [Cómo la presión del tiempo se asocia con el compromiso laboral y el agotamiento emocional: los efectos moderadores de las capacidades resilientes en el trabajo]. *German Journal of Human Resource Management*, 1-28. <https://doi.org/10.1177/2397002220952741>

- Lathabhavan, R. (2020). Psychological aspects of women's career growth constraints and outcomes: A longitudinal study from India [Aspectos psicológicos de las limitaciones y resultados del crecimiento profesional de las mujeres: Un estudio longitudinal de la India]. *Australian Journal of Career Development*, 29(3), 173-184. <https://doi.org/10.1177/1038416220935862>
- Lee, M. S., & Kim, H. S. (2020). The Effects of Service Employee Resilience on Emotional Labor: Double-Mediation of Person–Job Fit and Work Engagement [Los efectos de la resiliencia de los empleados de servicios en el trabajo emocional: La doble mediación de la adecuación persona-trabajo y el compromiso laboral]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7198. <https://doi.org/10.3390/ijerph17197198>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations resilience [Desarrollar una herramienta para medir y comparar la resiliencia de las organizaciones]. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction resilience [Capital psicológico positivo: Medición y relación con el rendimiento y la satisfacción de la resiliencia]. *Personnel Psychology*, 60, 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience [Organización del aprendizaje y compromiso laboral: El papel mediador de la resiliencia de los empleados]. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Masten, A. S., & Coatsworth, J. D. (1998). The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful children [El desarrollo de la competencia en entornos favorables y desfavorables: Lecciones de la investigación sobre niños con éxito]. *American Psychologist*, 53(2), 205–220. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.53.2.205>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development [Magia ordinaria: Los procesos de resiliencia en el Desarrollo]. *American Psychologist*, 56(3), 227–239. <https://psycnet.apa.org/buy/2001-00465-004>

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work [Las condiciones psicológicas de sentido, seguridad y disponibilidad y el compromiso del espíritu humano en el trabajo]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.  
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (13 de junio de 2021). *El MTPE publica la política nacional del empleo decente*. Gobierno del Perú.  
<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/500143-el-mtpe-publica-la-politica-nacional-del-empleo-decente>  
<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/500143-el-mtpe-publica-la-politica-nacional-del-empleo-decente>

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (9 de junio de 2021). *Política Nacional de empleo decente*. Gobierno del Perú.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1948868/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Empleo%20Decente%20-%20PED.pdf>

Moscoso, L. (1 de febrero de 2022). *OIT: Tras dos años de pandemia la recuperación del empleo ha sido insuficiente en América Latina y el Caribe*. Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_836198/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_836198/lang--es/index.htm)

Ogińska-Bulik, N., & Juczyński, Z. (2008). Skala Pomiaru Prężności – SPP-25 [Medición de la escala de resiliencia - SPP25]. *Nowiny Psychologiczne*, 3, 39–56.

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f.). *Perspectivas sociales y del desempleo en el mundo*. Consultado el 20 de febrero de 2022 de <https://www.ilo.org/wesodata/?chart=Z2VuZGVyPVsiVG90YWwiXSZ1bml0P SJOdW1iZXIiJnNlY3Rvcj1bXSZ5ZWVfYRnJvbT0xOTkxJmluY29tZT1bXSZp bmRpY2F0b3I9WyJ1bmVtcGxveW11bnQiXSZzdGF0dXM9W10mcmVnaW9u PVsiV29ybGQiXSZjb3VudHJ5PVtdJndvcmtpbmdQb3ZlcnR5PVtdJnllYXJUbz 0yMDIzJnZpZXdGb3JtYXQ9IkNoYXJ0IiZhZ2U9WyJBZ2UxNXBsdXMiXSZ sYW5ndWFnZT0iZW4i>

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (9 de febrero de 2022). *Aplicación de las normas internacionales del trabajo, 2022*. [https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/110/reports/reports-to-the-conference/WCMS\\_836655/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/110/reports/reports-to-the-conference/WCMS_836655/lang--es/index.htm)

- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f.). *Trabajo decente en América Latina y El Caribe*. Recuperado el 18 de febrero de 2022 de <https://www.ilo.org/americas/trabajo-decente-america-latina-caribe/lang-es/index.htm>
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the COVID-19 pandemic [Examen de los predictores de la resiliencia y el compromiso laboral durante la pandemia de COVID-19]. *Sustainability*, *13*(5), 2902. <https://doi.org/10.3390/su13052902>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, t., Loder, E.W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L A., Stewart, L.A., Thomas, J., Tricco, A.C., Welch, V. A., Whiting, P., Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, *74*(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>.
- Riera, P., Miller, J. P., & Operé, O. (2016). Gestión del compromiso: Del sentir del empleado al hacer de la organización. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, *114*, 42-49. [https://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_230716.pdf](https://www.gref.org/nuevo/articulos/art_230716.pdf)
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement [Antecedentes y consecuencias del compromiso de los empleados]. *Journal of Managerial Psychology*, *21*, 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, *11*(2). 215-231.
- Salmela-Aro, K., & Upadyaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages [Papel de las demandas-recursos en el compromiso laboral y el burnout en diferentes etapas de la Carrera]. *J. Vocat. Behav.*, *108*, 190–200. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>

- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: ¿What do we know and where do we go? [Compromiso laboral: ¿Qué sabemos y hacia dónde vamos?]. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study [Demandas laborales, recursos laborales y su relación con el burnout y el engagement: Un estudio multimuestra]. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study [La medición del compromiso laboral con un breve cuestionario: Un estudio transnacional]. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 70. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach [La medición del compromiso y el burnout: Un enfoque analítico confirmatorio]. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M., (2000). Positive psychology [Psicología positiva]. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://liminalolutions.com/wp-content/uploads/2021/06/Positive-Psychology-An-Introduction-by-Martin-Seligman-and-Mihaly-Csikzentmihalyi.pdf>
- Shinno, T. (31 de enero de 2022). *Repensar la experiencia del colaborador*. *Great Place to Work*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/blog-peru/repensar-la-experiencia-del-colaborador>
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literatura [El compromiso en el trabajo: Una revisión de la literatura]. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012–1024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>
- Siu, O. L., Hui, C. H., Phillips, D. R., Lin, L., Wong, T., & Shi, K. (2009). A study of resiliency among Chinese Health Care workers: Capacity to cope with workplace stress [Un estudio sobre la resiliencia entre los trabajadores sanitarios chinos: Capacidad para afrontar el estrés laboral]. *Journal of Research in Personality*, 43(5), 770–776. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.06.008>

- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the ability to bounce back [La Escala Breve de Resiliencia: Evaluación de la capacidad de recuperación]. *International Journal of Behavioral Medicine*, *15*(3), 194–200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- Smith, P., Crittenden, N., & Caputi, P. (2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: Development of the career pathways survey [Medición de las creencias de las mujeres sobre los techos de cristal: Desarrollo de la encuesta sobre trayectorias profesionales]. *Gender in Management: An International Journal*, *27*, 68–80. <https://doi.org/10.1108/17542411211214130>
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect [Compromiso en el trabajo y desapego en casa: Un estudio semanal sobre el compromiso laboral, el desapego psicológico y el afecto]. *Work and Stress*, *22*, 257–276. <https://doi.org/10.1080/02678370802379440>
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A. M., & Wojtaś, M. (2011). Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: Adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker [Correlatos del compromiso laboral: Una adaptación de la medida de compromiso laboral de Schaufeli y Bakker - UWES]. *Psychologia Jakości Życia*, *10*(1), 57–74.
- Turel, O. (2016). Untangling the complex role of guilt in rational decisions to discontinue the use of a hedonic Information System [Desenredando el complejo papel de la culpa en las decisiones racionales de abandonar el uso de un sistema de información hedónica]. *Eur J Inf Syst*, *25*, 432–447. <https://doi.org/10.1057/s41303-016-0002-5>
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2016). Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect [Resiliencia, liderazgo y compromiso laboral: El papel mediador del afecto positivo]. *Social Indicators Research*, *132*(2), 699–708. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1306-5>
- Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the resilience at work scale [Una medida práctica de la resiliencia en el trabajo: Desarrollo de la escala de resiliencia en el trabajo]. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *55*(10), 1205–1212. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182a2a60a>