

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Documento F-AC-DBL-007	Código 30-09-2024	Fecha Revisión C
	DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Dependencia SUBDIRECTOR ACADEMICO	Aprobado 1(1)	Pág.

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	David Josué Ascanio Dueñas		
FACULTAD	Ciencias Administrativas y Económicas		
PLAN DE ESTUDIOS	Maestría en Administración		
DIRECTOR	Genny Torcoroma Navarro Claro		
CODIRECTOR (si aplica)	José Andrés Bayona Soto		
TÍTULO DE LA TESIS	Análisis del impacto del Engagement en el desempeño laboral de pequeñas empresas familiares de Ocaña		
TITULO EN INGLES	Analysis of the Impact of Work Engagement on Job Performance in Small Family-Owned Businesses in Ocaña		
RESUMEN (70 palabras)			
Esta investigación analiza el impacto del Engagement laboral en el desempeño de empleados en pequeñas empresas familiares de Ocaña, Norte de Santander. Mediante una metodología cuantitativa, se aplicaron las escalas UWES y IWPQ a 50 trabajadores. Los resultados muestran que el Engagement influye significativamente en el desempeño laboral, especialmente en las dimensiones de dedicación y vigor. Se propone un plan estratégico para fortalecer el compromiso laboral, optimizando el rendimiento y reduciendo comportamientos contraproducentes.			
RESUMEN EN INGLES			
This research analyzes the impact of work engagement on employee performance in small family-owned businesses in Ocaña, Norte de Santander. Using a quantitative methodology, the UWES and IWPQ scales were applied to 50 workers. The results show that engagement significantly influences work performance, especially in the dedication and vigor dimensions. A strategic plan is proposed to strengthen work engagement, optimizing performance and reducing counterproductive behaviors.			
PALABRAS CLAVES	Engagement laboral, desempeño laboral, empresas familiares, plan estratégico.		
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Work Engagement, Job Performance, Family-Owned Businesses, Strategic Plan		
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 78	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 0	CD-ROM: 0



**Análisis del impacto del Engagement en el desempeño laboral de pequeñas empresas
familiares de Ocaña**

David Josué Ascanio Dueñas

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula
Santander Ocaña**

Maestría en Administración

PhD. © Genny Torcoroma Navarro Claro

MSc. José Andrés Bayona Soto

20 de septiembre de 2024

Índice

Capítulo 1. Análisis del impacto del Engagement en el desempeño laboral de pequeñas empresas familiares de Ocaña.....	6
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Formulación del problema	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivo Específico.....	8
1.4 Justificación	8
1.5 Delimitaciones	11
1.5.1 Geográfica.....	11
1.5.2 Temporal	11
1.5.3 Conceptual	11
1.5.4 Operativa.....	12
Capítulo 2. Marco referencial	13
2.1 Marco Histórico	13
2.2 Marco Contextual.....	15
2.3 Marco Conceptual.....	16
2.4 Marco Teórico	18
2.5 Marco Legal	20
2.5.1 Ley 590 de 2000.....	21

2.5.2 Ley 905 de 2004.....	21
2.5.3 Decreto 957 de 2019	22
2.5.4 Ley 1581 de 2012.....	23
Capítulo 3. Diseño metodológico	24
3.1 Tipo de investigación	24
3.2 Población y muestra	25
3.2.1 Población.....	25
3.2.2 Muestra	25
3.3 Diseño de instrumentos de recolección de la información y técnicas de análisis de datos	26
3.4 Análisis de información	28
Capítulo 4. Presentación de resultados	30
4.1 Identificar los principales factores que contribuyen al Engagement laboral en las empresas familiares de Ocaña.....	30
4.1.1 Nivel de vigor	30
4.1.2 Nivel de dedicación.....	32
4.1.3 Nivel de absorción	34
4.2 Determinar la variación el desempeño laboral en función de diferentes niveles de Engagement entre los empleados de las empresas familiares de Ocaña.....	37
4.2.1 Desempeño de tareas (TP)	37
4.2.2 Desempeño contextual (CP)	39
4.2.3 Comportamiento contraproducente en el trabajo (CWB)	41

4.2.4 ANOVA y Matriz de correlación para medir la relación entre el Engagement y el Desempeño Laboral	44
4.3 Diseñar un plan estratégico que potencie el Engagement en las empresas familiares de Ocaña como herramienta de mejora del desempeño laboral	48
4.3.1 Contexto y justificación del plan estratégico	49
4.3.2 Objetivos del plan y alineación con la teoría de los recursos y demandas laborales...	50
4.3.3 Análisis de los niveles actuales de Engagement y desempeño en las empresas familiares.....	51
4.3.4 Identificación de recursos y demandas laborales existentes	51
4.3.5 Ejes estratégicos.....	52
4.3.6 Estrategias y acciones claves	55
4.3.7 Evaluación y seguimiento	59
4.3.8 Indicadores clave para medir el impacto del Engagement en el desempeño laboral...	60
4.3.9 Mecanismos de evaluación continua y ajustes estratégicos.....	61
Capítulo 5. Discusión de resultados.....	64
Capítulo 6. Conclusiones	66
Capítulo 7. Recomendaciones.....	68
Referencias.....	70
Apéndices.....	75

Lista de tablas

Tabla 1 Datos de vigor en las empresas seleccionadas	31
Tabla 2 Datos de dedicación en las empresas seleccionadas	33
Tabla 3 Datos de absorción en las empresas seleccionadas	34
Tabla 4 Datos del desempeño de tareas de los trabajadores en las empresas seleccionadas	38
Tabla 5 Datos del desempeño contextual de los trabajadores en las empresas seleccionadas	40
Tabla 6 Datos de comportamiento contraproducente en el trabajo de los empleados de las empresas seleccionadas.....	42
Tabla 7 Resumen de los datos obtenidos por dimensión para cada variable estudiada	44
Tabla 8 Análisis de varianzas de un solo factor ANOVA	45
Tabla 9 Análisis de coeficientes de correlación de Pearson.....	46
Tabla 10 Estrategias y acciones	55
Tabla 11 Plan de acción.....	57

Capítulo 1. Análisis del impacto del Engagement en el desempeño laboral de pequeñas empresas familiares de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

En el escenario contemporáneo de negocios, las empresas familiares constituyen un pilar robusto y fundamental en diversas economías alrededor del mundo (Sharma et al, 2012). Su impacto no solo se percibe a nivel macroeconómico, sino que también juega un papel vital en las comunidades en las que operan, promoviendo la estabilidad laboral y contribuyendo al tejido social y económico local. No obstante, las particularidades que encierran las dinámicas de las empresas familiares, como son la cohesión, la cultura organizacional peculiar, y la intersección entre las relaciones familiares y empresariales, proponen un panorama multifacético y complejo al abordar la cuestión del *Engagement* laboral y su impacto en el desempeño laboral (Berrone et al, 2012).

En este sentido, el *Engagement*, o compromiso laboral, se define comúnmente como un estado mental positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli & Bakker, 2004). En el ámbito de las empresas familiares, la interacción entre el *Engagement* laboral y el desempeño de los empleados podría verse influido por variables únicas de este tipo de organizaciones, tales como la involucración de la familia, la gobernanza y las dinámicas relacionales que operan en ellas (Chrisman et al., 2005).

Además, diversos estudios han indagado en el compromiso laboral y su impacto en las organizaciones, vinculándolo con la productividad, satisfacción laboral, y retención del talento (Harter et al., 2002). Sin embargo, la peculiaridad de las empresas familiares, donde la lógica empresarial y familiar se entrelaza, crea un contexto que podría influir en la manera en que *Engagement* laboral afecta al desempeño de los trabajadores. Por ejemplo, ¿el sentido de pertenencia y legado en una empresa familiar amplifica el impacto del *Engagement* laboral sobre el desempeño? ¿O las posibles tensiones derivadas de las dinámicas familia-empresa atenúan este impacto?

Por lo tanto, el propósito central de este proyecto de investigación es analizar cómo y en qué medida el *Engagement* laboral impacta el desempeño laboral dentro de las empresas familiares, abordando las especificidades y variables que las caracterizan, para eventualmente ofrecer un marco que permita comprender y potenciar las prácticas y políticas de gestión humana en este vital sector económico.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo influye el nivel de *Engagement* laboral en el desempeño laboral de los empleados en empresas familiares, y qué factores específicos dentro del contexto de la gestión familiar pueden mediar o moderar esta relación?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar la influencia del *Engagement* laboral en el desempeño laboral de los empleados de empresas familiares de Ocaña.

1.3.2 Objetivo Específico

Identificar los principales factores que contribuyen al *Engagement* laboral en las empresas familiares de Ocaña.

Determinar la variación el desempeño laboral en función de diferentes niveles de *Engagement* entre los empleados de las empresas familiares de Ocaña.

Diseñar un plan estratégico que potencie el *Engagement* en las empresas familiares de Ocaña como herramienta de mejora del desempeño laboral.

1.4 Justificación

Las empresas familiares, al igual que otras organizaciones, enfrentan el reto de mantener un desempeño laboral óptimo en medio de las demandas de la modernidad. El *Engagement* laboral se ha vuelto esencial para que los empleados se comprometan con los objetivos

organizacionales. Según Abukhalifa et al. (2024), el capital psicológico, como la autoeficacia y el optimismo, influye en el compromiso y mejora el desempeño. Asimismo, Headrick et al. (2023) destacan que las experiencias de recuperación emocional son clave para mantener un rendimiento elevado. Estas estrategias pueden beneficiar a las empresas familiares en su competitividad.

La teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo sigue la importancia crucial del aspecto humano en el desempeño laboral. Según Mayo (1945), el reconocimiento, la inclusión y la atención a las necesidades emocionales y sociales de los trabajadores pueden desempeñar un papel esencial en la mejora del desempeño laboral y, en última instancia, en la productividad organizacional. Si bien esta teoría ha informado prácticas y se puede aprovechar dentro del contexto único de las empresas familiares.

El *Engagement* laboral ha surgido como indicador clave del bienestar y la eficacia de los trabajadores en la organización. La escala UWES (*Utrecht Work Engagement Escala*), desarrollada por Schaufeli y Bakker (2003), ha sido una herramienta prominente en la medición y el análisis del *Engagement* laboral. Su aplicación a las empresas familiares podría ofrecer una visión crítica sobre cómo las dinámicas familiares y las operaciones empresariales interactúan para influir en el *Engagement* y, por lo tanto, en el desempeño laboral.

A nivel contextual, las empresas familiares representan un componente significativo del tejido empresarial global. Estas empresas, imbuidas de tradición y valores familiares, a menudo enfrentan desafíos únicos en términos de gestión de personal, sucesión y operaciones diarias.

Comprender cómo el Engagement laboral se manifiesta y afecta el desempeño laboral en este contexto es esencial no solo desde una perspectiva académica sino también práctica. Según Toth et al. (2023), las dinámicas de capital psicológico, como la resiliencia y la autoeficacia, desempeñan un papel crucial en la forma en que los empleados se comprometen con su trabajo, lo que sugiere que las empresas familiares pueden beneficiarse del fortalecimiento de estas características para mejorar su desempeño laboral.

Desde el punto de vista metodológico, el uso de la escala UWES en el contexto de las empresas familiares permitirá una evaluación cuantitativa robusta del Engagement laboral, proporcionando una base sólida para la investigación y análisis. Headrick et al. (2023) destacan que una medición adecuada del Engagement no solo permite una mejor comprensión del compromiso de los empleados, sino que también ofrece información valiosa sobre cómo intervenciones específicas pueden mejorar la motivación y el rendimiento en diferentes contextos organizacionales.

Este proyecto no solo representa una oportunidad para contribuir al cuerpo académico de conocimiento en el campo, sino también para mejorar sus habilidades de investigación, análisis y comprensión del mundo empresarial. Además, los hallazgos de este estudio tienen el potencial de informar las prácticas de gestión en empresas familiares, promoviendo el Engagement laboral y mejorando el desempeño laboral. Abukhalifa et al. (2024) resaltan la importancia de establecer estrategias basadas en el capital psicológico para fomentar el compromiso de los empleados, lo que resulta en un mejor desempeño y satisfacción laboral, elementos cruciales para el éxito organizacional.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Geográfica

La investigación se llevará a cabo exclusivamente en empresas familiares localizadas en Ocaña, Norte de Santander, Colombia. Estas empresas serán seleccionadas con base en su disposición a participar en el estudio y su clasificación como pequeña o microempresa de acuerdo con la cantidad de trabajadores.

1.5.2 Temporal

Una vez que la propuesta sea aprobada, la investigación tendrá una duración estimada de dos (2) meses. Durante este período, se realizará la recolección de datos, análisis y presentación de los hallazgos. Se espera que todas las fases del proyecto, desde la definición inicial hasta la presentación de resultados, se completen dentro de este marco de tiempo.

1.5.3 Conceptual

Se define “*Engagement* laboral” como el grado en que los empleados se sienten emocionalmente comprometidos, motivados y conectados con su trabajo y organización, y “desempeño laboral” como la eficacia con la que los empleados realizan sus tareas y contribuyen al éxito general de la empresa. Para el propósito de este estudio, “empresas familiares” se refiere

específicamente a pequeñas y microempresas que tienen una gestión y propiedad predominantemente familiar.

1.5.4 Operativa

La investigación se centrará en la recopilación y análisis de datos cuantitativos relacionados con el *Engagement* laboral y el desempeño laboral en empresas familiares. Las herramientas de recolección de datos serán la escala UWES (*Utrecht Work Engagement Escala*) adaptada para el contexto de las empresas familiares para la medición del nivel de *Engagement* de los trabajadores de las empresas, y por otro lado, la IWPQ (*Individual Work Performance Questionnaire*) para medir el nivel del desempeño laboral de los trabajadores dentro de la investigación. Los datos recolectados se analizarán utilizando herramientas y técnicas estadísticas para identificar tendencias, patrones y relaciones.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco Histórico

El estudio del *Engagement* laboral, en un contexto mundial, ha evolucionado significativamente desde sus inicios, con Kahn (1990) introduciendo la idea de la “participación personal” en el trabajo, destacando la importancia de la conexión emocional y cognitiva de los empleados con sus roles laborales. Esta conceptualización temprana sentó las bases para investigaciones futuras que explorarían el *Engagement* desde diversas perspectivas. Schaufeli et al. (2002) posteriormente definieron el *Engagement* laboral como un estado de ánimo positivo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción, un marco que ha sido ampliamente adoptado en la investigación contemporánea sobre el tema.

Por otro lado, el desempeño laboral ha sido analizado como un indicador clave de la efectividad organizacional, con estudios mostrando una relación positiva entre el *Engagement* laboral y las diversas medidas de desempeño (Harter et al., 2002). Esta relación sugiere que el *Engagement* puede servir como un predictor del éxito organizacional, incluyendo en contextos específicos como las empresas familiares.

Las empresas familiares, caracterizadas por su gestión y propiedad por parte de una o más familias, presentan dinámicas únicas que pueden influir tanto en el *Engagement* como en el desempeño laboral. Sharma et al. (2012) han explorado como la superposición de los sistemas

familiares y empresariales afecta la operación de estas empresas, destacando la necesidad de estudiar el *Engagement* y el desempeño laboral dentro de este contexto específico.

En un contexto nacional, el estudio realizado por Álvarez et al. (2012) sobre el *Engagement* laboral en Colombia constituye un aporte esencial al comprender cómo se manifiesta este fenómeno en el entorno laboral colombiano. Al explorar las dimensiones del *Engagement*, tales como el vigor, dedicación y absorción, este trabajo se alinea con la conceptualización global de *Engagement* ofrecida por Schaufeli y Bakker, resaltando su importancia para el bienestar en el trabajo, la satisfacción laboral y la productividad. Este análisis empírico, basado en una muestra representativa de trabajadores colombianos, emplea metodologías cuantitativas para examinar la correlación entre el *Engagement* y variables clave del desempeño laboral, revelando una relación positiva entre un alto *Engagement* de los empleados y mejora significativas en el bienestar personal y el rendimiento organizacional.

La relevancia de este estudio para la investigación focalizada en empresas familiares en Colombia radica en su capacidad para proporcionar un marco teórico y empírico robusto sobre el *Engagement* en el contexto colombiano. La identificación de factores que impulsan el *Engagement* laboral sugiere estrategias prácticas para que las empresas familiares fomenten ambientes de trabajo que promuevan altos niveles de *Engagement* entre su personal, una estrategia clave para impulsar el desempeño y asegurar un crecimiento sostenible en el competitivo mercado. Por lo anterior, al integrar los hallazgos de Álvarez et al. (2012) en el marco histórico de la investigación actual, se obtiene una comprensión profunda de la

importancia del Engagement laboral en la mejora del desempeño dentro de las empresas familiares de Ocaña.

El contexto regional de Ocaña, Norte de Santander, presenta características únicas en el tejido empresarial, especialmente en lo que respecta a las empresas familiares en el sector comercial. Sin embargo, la investigación específica sobre el *Engagement* laboral y el desempeño en este contexto es escasa. La relevancia de estudiar estas dinámicas en Ocaña radica en la potencial contribución de las empresas familiares al desarrollo económico local. En este sentido, se identifica una oportunidad significativa para contribuir al cuerpo académico y a la práctica empresarial con estudios enfocados en esta área.

2.2 Marco Contextual

Las empresas familiares constituyen una parte significativa del tejido empresarial global, presentando características distintivas que influyen en su operación y estrategias de gestión del talento (Astrachan et al., 2002). Estas empresas, definidas por la influencia significativa de una o más familias en la propiedad y gestión, enfrentan desafíos únicos en la alineación de los objetivos empresariales con las dinámicas y valores familiares (Chrisman et al., 2005).

El *Engagement* laboral, entendido como un estado de vigor, dedicación y absorción en el trabajo (Schaufeli & Bakker, 2004), juega un papel crucial en el desempeño de las empresas, incluidas las de carácter familiar. Diversas investigaciones han demostrado que altos niveles de

Engagement laboral están asociados con mejor desempeño organizacional, mayor satisfacción del empleado y menor rotación (Harter et al., 2002).

En el contexto de las empresas familiares, el *Engagement* laboral adquiere dimensiones adicionales, dada la superposición de roles familiares y empresariales y el énfasis en la transmisión de valores y legado a través de generaciones (Zellweger et al., 2012). La cultura organizacional en estas empresas a menudo refleja los valores familiares, lo que puede tanto potenciar como complicar los esfuerzos para fomentar el *Engagement* laboral.

2.3 Marco Conceptual

El marco conceptual de esta investigación aborda el estudio del *Engagement* laboral y su impacto en el desempeño laboral dentro del contexto específico de las empresas familiares. Este análisis se fundamenta en el entendimiento de que tanto el *Engagement* como el desempeño laboral son conceptos multifacéticos que han sido explorados ampliamente en la literatura de recursos humanos, presentando particularidades cuando se aplican a empresas familiares.

El *Engagement* laboral, definido por Schaufeli y Bakker (2004) como un estado de ánimo positivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción, resalta la conexión emocional profunda de los empleados con su trabajo. Complementariamente, Kahn (1990) subraya la importancia de la “participación personal” en el trabajo, donde el *Engagement* se manifiesta cuando los empleados despliegan sus “yos” personales durante las actividades laborales. Estas perspectivas

sugieren que el *Engagement* laboral es un indicador crucial del bienestar del empleado y su productividad, influenciado directamente el desempeño laboral.

En cuanto al desempeño laboral, Campbell (1990) lo conceptualiza como una función de las conductas individuales que son relevantes para los objetivos organizacionales, mientras que Harter et al. (2002) identifican una correlación positiva entre el *Engagement* laboral y el desempeño laboral a nivel de la unidad de negocio. Estos enfoques resaltan que el desempeño laboral no solo abarca la ejecución de las tareas específicas sino también la contribución al éxito general de la organización, lo que es especialmente pertinente en empresas familiares donde las metas empresariales y familiares frecuentemente se entrelazan.

Las empresas familiares, caracterizadas por su propiedad y gestión familiar (Chua et al., 1999), presentan un entorno único que afecta tanto el *Engagement* como el desempeño laboral. Sharma et al. (1997) argumentan que la superposición de la familia y la empresa crea un contexto en el que los valores familiares y las dinámicas relacionales influyen significativamente en las prácticas de trabajo y la motivación de los empleados. Este entorno distintivo puede potenciar el *Engagement* laboral mediante la promoción de un sentido de pertenencia y lealtad, pero también puede presentar desafíos únicos para el desempeño laboral debido a conflictos de intereses entre los objetivos empresariales y familiares.

2.4 Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se fundamenta en la integración de dos teorías centrales en el estudio de la gestión organizacional: la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y la teoría de demandas y recursos laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti. Ambas teorías ofrecen perspectivas complementarias sobre cómo los factores organizacionales y psicológicos influyen en el bienestar y el rendimiento de los empleados, particularmente en el contexto de las empresas familiares.

La teoría de las relaciones humanas de Mayo (1945) marcó un hito al enfatizar la importancia de las relaciones interpersonales, la comunicación y el bienestar del empleado en el lugar de trabajo. Mayo argumentó que la satisfacción laboral y el rendimiento dependen en gran medida del entorno social y de la percepción de los empleados de su valor y reconocimiento dentro de la organización. Esta teoría subraya la relevancia de considerar aspectos humanos y emocionales en la gestión del talento humano, lo cual es especialmente pertinente en empresas familiares donde las dinámicas familiares pueden afectar profundamente el ambiente laboral (Mayo, 1945).

Por otro lado, la teoría de demandas y recursos laborales (JD-R) desarrollada por Bakker y Demerouti (2007) proporciona un marco para entender cómo las características específicas del trabajo influyen en el *Engagement* y el desempeño laboral. Según esta teoría, las demandas laborales (aspectos del trabajo que requieren esfuerzo sostenido y pueden conducir al agotamiento) y los recursos laborales (aspectos del trabajo que son funcionales para alcanzar

objetivos laborales, reducir demandas laborales y estimular el desarrollo personal) juegan roles cruciales en la motivación y la capacidad de los empleados para desempeñarse eficazmente. Esta teoría es particularmente útil para analizar cómo los recursos familiares y las demandas únicas de las empresas familiares impactan el *Engagement* y el desempeño de los empleados (Bakker & Demerouti, 2007).

Dichas investigaciones que aplican la teoría de las relaciones humanas de Mayo como eje central de estudio, han encontrado que el apoyo social y el reconocimiento interpersonal son esenciales para el *Engagement* laboral y el desempeño en empresas familiares. Por ejemplo, Gál et al. (2024) demostraron que el reconocimiento por parte de la dirección y el refuerzo positivo dentro de un entorno laboral cercano como el de las empresas familiares contribuyen significativamente al compromiso de los empleados. Este hallazgo refuerza la idea de Mayo sobre la importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo, donde el sentido de pertenencia y el reconocimiento juegan un rol crucial en la satisfacción y rendimiento de los empleados. Según Petrov et al. (2023), los recursos laborales como el liderazgo efectivo y el acceso a oportunidades de desarrollo compensan los efectos negativos de las altas demandas laborales en empresas familiares. Estos resultados concuerdan con los principios de Bakker y Demerouti (2007), sugiriendo que la presencia de recursos suficientes puede mitigar el agotamiento y mantener el compromiso laboral, incluso en entornos con grandes exigencias. En las empresas familiares, donde las demandas son tanto laborales como emocionales, la identificación y potenciación de recursos puede ser clave para optimizar el desempeño.

Además, estudios recientes como el de Liang et al. (2023) han explorado cómo los recursos personales, como la resiliencia y la autoeficacia, influyen en la relación entre Engagement y desempeño. Estos recursos personales, que forman parte de los componentes centrales de la teoría JD-R, resultan cruciales en entornos como las empresas familiares, donde las presiones laborales y familiares tienden a entrelazarse. La investigación de Liang et al. sugiere que fortalecer el capital psicológico de los empleados puede ser una estrategia eficaz para mejorar tanto el compromiso como el rendimiento en este tipo de organizaciones, lo que confirma la importancia de los recursos personales en el modelo de Bakker y Demerouti.

La relación entre estas dos teorías se centra en la comprensión de que tanto los factores sociales como los estructurales del entorno laboral son fundamentales para el *Engagement* y el desempeño laboral. Mientras que Mayo destaca la importancia de las relaciones sociales y el reconocimiento para el bienestar del empleado, Bakker y Demerouti ofrecen un modelo más específico que identifica los tipos de demandas y recursos que pueden influir en esos resultados.

2.5 Marco Legal

La presente investigación se enmarca en un conjunto de leyes y regulaciones específicas que delimitan la realización de esta, de esta forma el marco legal de la investigación se centra en las siguientes leyes:

2.5.1 Ley 590 de 2000

La Ley 590 de 2000 proporciona las bases para la promoción, creación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, estableciendo políticas de estado para su fortalecimiento. Es fundamental para entender el contexto legal en el que operan las pequeñas empresas familiares objeto de estudio (Colombia, 2000).

2.5.2 Ley 905 de 2004

La ley 905 de 2004 modifica la Ley 590 de 2000, especificando y ampliando medidas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Su relevancia radica en la promoción del desarrollo empresarial y el emprendimiento, aspecto claves para el fortalecimiento de las empresas familiares. Esta Ley modifica, entre otros aspectos, el artículo 2° de la Ley 590 de 2000 donde redefine y amplía las definiciones de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), incluyendo las Famiempresas, para el contexto colombiano. Esta actualización específica que, independientemente de si operan en el sector agropecuario, industrial, comercial o de servicios, y ya sea en zonas rurales o urbanas, estas unidades económicas se clasificarán según ciertos criterios de tamaño. Las medianas empresas se caracterizan por tener entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) empleados o activos totales valorados entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Las pequeñas empresas, por otro lado, emplean entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o poseen activos totales valorados entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Finalmente, las microempresas se definen por tener no más de diez

(10) trabajadores o activos totales, excluyendo la vivienda, por un valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Adicionalmente, esta ley estipula que los estímulos, beneficios, planes y programas que establece serán igualmente aplicables a los artesanos colombianos, y promoverán el cumplimiento de los objetivos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer (Colombia, 2004).

2.5.3 Decreto 957 de 2019

El Decreto 957 de 2019, emitido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, introduce modificaciones importantes al Decreto 1074 de 2015, específicamente en lo que respecta a las Sociedades por Acciones Simplificadas – SAS, con el objetivo de eliminar obstáculos administrativos y facilitar el inicio y desarrollo de operaciones empresariales en Colombia. Entre las novedades más destacadas del decreto se encuentra la agilización del proceso de registro de estas sociedades, la simplificación de los requisitos para su constitución y la flexibilización en la gestión de sus estructuras organizativas y de capital. Este decreto es particularmente relevante para las empresas familiares en Colombia, muchas de las cuales optan por la forma jurídica de SAS debido a su flexibilidad y adaptabilidad a diferentes modelos de negocios. Al facilitar la creación y operación de las SAS, apoya directamente el emprendimiento familiar y la transición de negocios informales a estructuras corporativas formalizadas (Colombia, 2019).

2.5.4 Ley 1581 de 2012

Esta ley se enfoca en la protección de datos personales en Colombia, aspecto crucial durante la fase de recogida de datos de la investigación, asegurando el tratamiento adecuado de la información personal de los participantes en conformidad con la normativa vigente (Colombia, 2012).

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación sigue un enfoque cuantitativo y correlacional, diseñado específicamente para analizar la relación entre el Engagement laboral y el desempeño laboral en pequeñas empresas familiares. Según Hernández et al. (2020), el enfoque cuantitativo es ideal para realizar mediciones objetivas y sistemáticas que permitan identificar patrones y relaciones entre variables. En este estudio, se emplearán técnicas estadísticas para analizar los datos obtenidos en un único momento, siguiendo un diseño correlacional que no requiere manipulación del entorno. Esto permitirá explorar cómo el nivel de Engagement influye en el desempeño de los empleados. Creswell (2014) destaca la relevancia de este tipo de diseño para investigaciones en ciencias sociales, ya que facilita la evaluación de relaciones entre variables en un momento específico, mientras que Bryman (2016) resalta la utilidad de los análisis estadísticos para determinar la fuerza y dirección de dichas relaciones. Así, esta metodología proporciona un marco riguroso y confiable para identificar las posibles correlaciones entre Engagement y desempeño, permitiendo obtener resultados sólidos y aplicables al contexto empresarial familiar.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población de estudio para la investigación sobre el impacto del Engagement laboral en el desempeño laboral en empresas familiares se definió dentro del marco del sector comercial de Ocaña. La investigación se centrará en cuatro pequeñas empresas familiares independientes que operan en este ámbito, seleccionadas intencionalmente para realizar un estudio de caso en profundidad. Las empresas elegidas Calzado Regina, Cacharrería Central, Mis Medias y Almacenes El Surtidor cuentan con una trayectoria de 60, 57, 55 y 15 años de actividad en el sector comercial, respectivamente. La selección de estas empresas se basó en criterios específicos, como su reconocimiento como empresas familiares y su pertenencia activa al sector comercial dentro de la comunidad de Ocaña. Esta delimitación de la población permite no solo abordar las particularidades del Engagement y el desempeño laboral en un entorno empresarial familiar y comercial, sino también profundizar en las singularidades de cada una de las empresas seleccionadas, ofreciendo una comprensión detallada de las interacciones entre estas variables en contextos específicos y diferenciados.

3.2.2 Muestra

Para esta investigación se adoptó un enfoque de estudio de caso con una muestra intencional compuesta por cuatro pequeñas empresas familiares independientes del sector comercial de Ocaña. Las empresas seleccionadas son Calzado Regina, Cacharrería Central, Mis

Medias y Almacenes El Surtidor, con 60, 57, 55 y 15 años de actividad, respectivamente. La selección de estas empresas se basó en criterios predefinidos que incluyen su clasificación dentro del sector comercial, su operación como empresas familiares reconocidas en la comunidad, y su disposición a participar en el estudio. En total, la encuesta fue aplicada a 50 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: 15 en Almacenes El Surtidor, 13 en Cacharrería Central, 11 en Calzado Regina y 11 en Mis Medias. Este enfoque permite una exploración profunda y detallada de las dinámicas específicas del Engagement y el desempeño laboral dentro del contexto único de cada empresa seleccionada. Tal como señalan Otzen y Manterola (2017), el muestreo no probabilístico por conveniencia se justifica en estudios donde la accesibilidad y proximidad de los sujetos es crucial, y donde la selección está determinada por las características que los investigadores consideran relevantes en ese momento.

3.3 Diseño de instrumentos de recolección de la información y técnicas de análisis de datos

En esta investigación sobre el impacto del *Engagement* laboral en el desempeño laboral de las empresas familiares, se empleará como instrumento central la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17), desarrollada por Schaufeli y Bakker (2004). Esta herramienta, específicamente en su versión de 17 ítems, está diseñada para medir el *Engagement* laboral a través de tres dimensiones críticas: vigor, dedicación y absorción. Cada ítem se evalúa mediante una escala Likert que va de 0 (nunca) a 6 (siempre), permitiendo cuantificar el grado de *Engagement* que los empleados experimentan en relación con su trabajo. La UWES-17 se distingue por su capacidad para ofrecer una medición detallada y matizada del *Engagement*, enfocándose en aspectos como la energía y resiliencia (vigor), el sentido de significado y

entusiasmo por el trabajo (dedicación), así como el nivel de concentración y absorción en las tareas laborales. Esta escala ha sido validada en múltiples contextos y culturas, lo que respalda su aplicabilidad y relevancia en el estudio de empresas familiares, proporcionando un marco robusto para evaluar cómo el *Engagement* laboral afecta el desempeño laboral dentro de estas organizaciones. La elección de la UWES-17 se justifica por su confiabilidad y precisión, convirtiéndola en un instrumento indispensable para explorar la dinámica del *Engagement* laboral en el contexto específico de las empresas familiares y su impacto en el desempeño organizacional.

Adicionalmente, se utilizó el *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) para evaluar el desempeño laboral de los empleados en las empresas familiares. Este instrumento, desarrollado por Koopmans et al. (2011), mide el desempeño laboral individual en tres dimensiones: desempeño de tareas, comportamiento contextual y comportamientos contra productivos. Cada ítem del IWPQ también se evalúa mediante una escala Likert, en este caso de 0 (nunca) a 5 (siempre), lo que facilita la evaluación detallada del cómo los empleados realizan sus tareas específicas, interactúan con otros en el trabajo, y cómo su comportamiento podría afectar negativamente al rendimiento laboral. Este cuestionario ha sido ampliamente validado y es especialmente útil para obtener una visión integral del desempeño laboral, complementando los datos de *Engagement* obtenidos a través de la UWES-17. La utilización del IWPQ en este estudio permitirá no solo medir directamente el desempeño laboral, sino también correlacionarlo con el nivel de *Engagement* para obtener una perspectiva más completa sobre su impacto en las empresas familiares.

3.4 Análisis de información

La metodología del análisis de datos se inició con una fase de preparación y limpieza, siguiendo las recomendaciones de Tabachnick y Fidell (2019), para asegurar la integridad y calidad de los datos recolectados. Posteriormente, se realizará un análisis descriptivo para obtener un panorama general del estado de Engagement en la muestra y del desempeño laboral observado, tal como sugieren Creswell y Creswell (2018). En esta etapa, el cálculo del promedio (media aritmética) proporcionará una medida central del nivel de Engagement de los empleados y del desempeño laboral, lo que permitirá identificar si existe un alto o bajo involucramiento emocional y cognitivo, así como si los empleados cumplen con los objetivos de productividad esperados (Blanca et al., 2018). Además, la desviación estándar y la varianza se emplearán para medir la dispersión de los datos en torno al promedio, permitiendo evaluar la consistencia en los niveles de Engagement y detectar posibles variaciones significativas entre los empleados (Hair et al., 2019).

La relación entre el Engagement y desempeño se exploró mediante el coeficiente de correlación de Pearson, conforme a Field (2018), lo que nos permitió determinar la fuerza y la dirección de esta asociación. Un coeficiente de correlación positivo cercano a 1 indica una relación fuerte entre un mayor Engagement y un mejor desempeño laboral, mientras que valores cercanos a 0 sugieren una relación débil o inexistente (Cohen, 1988). La interpretación de los coeficientes se centra en evaluar la magnitud de la correlación: una correlación mayor a 0.7 se considera fuerte, entre 0.5 y 0.7 como moderada, y por debajo de 0.5 como débil. Esto

proporciona una base clara para interpretar cómo el nivel de compromiso de los empleados afecta su rendimiento en las pequeñas empresas familiares.

Para complementar este análisis, se empleó el análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) con el objetivo de identificar si existen diferencias estadísticamente significativas en los niveles de Engagement entre distintos grupos de empleados, como departamentos o niveles jerárquicos (Tabachnick & Fidell, 2013). El valor de p resultante del ANOVA es fundamental para la interpretación: si el valor de p es menor a 0.05, se concluye que existen diferencias significativas entre los grupos analizados, lo que indica que los niveles de Engagement varían entre diferentes segmentos de empleados. Si el valor de p es mayor a 0.05, se asume que no existen diferencias significativas, sugiriendo que los niveles de Engagement son similares entre los grupos.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Identificar los principales factores que contribuyen al Engagement laboral en las empresas familiares de Ocaña

En esta sección de presentación de resultados, se mostrarán los datos recolectados en relación con el primer objetivo de la investigación. Para llevar a cabo este análisis, se empleó el instrumento *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17), la cual mide el *Engagement* laboral a través de tres dimensiones fundamentales: Dedicación, Vigor y Absorción. Dichos resultados se presentan en una escala de cero (0) a seis (6) donde se clasifica de cero (0) a dos (2) un nivel bajo o negativo de *Engagement* laboral, de dos punto uno (2.1) a cuatro (4) un nivel intermedio y de cuatro punto uno (4.1) a seis (6) un nivel alto o positivo de *Engagement* laboral.

4.1.1 Nivel de vigor

El vigor refleja el nivel de energía y persistencia que los trabajadores muestran durante su jornada laboral. Aquellos con alto vigor se sienten fuertes, llenos de energía y resilientes ante las dificultades (Schaufeli et al., 2002). Considerando el Apéndice A, se identificó que las preguntas correspondientes a la dimensión de Vigor en la escala UWES son la uno, cuatro, ocho, doce, quince y diecisiete. Con base en las respuestas proporcionadas por los 50 trabajadores de las cuatro empresas familiares seleccionadas, se procedió a realizar un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos para esta dimensión. Este análisis permitió identificar los niveles de energía, esfuerzo y persistencia demostrados por los empleados en su entorno laboral, aportando así

información valiosa para evaluar el nivel de *Engagement* en relación con el Vigor dentro de las organizaciones estudiadas.

Tabla 1

Datos de vigor en las empresas seleccionadas

	En mi trabajo me siento lleno de energía	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	Soy muy persistente en mi trabajo	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando
Total	259	264	251	264	265	282
Promedio	5,18	5,28	5,02	5,28	5,30	5,64
Desviación	0,94	0,83	1,44	1,20	0,93	0,48
Varianza	0,89	0,70	2,06	1,43	0,87	0,24
Promedio Vigor Total	5,28					

Los resultados obtenidos en la dimensión de Vigor que se observan en la Tabla 1 reflejan una percepción positiva en general sobre los niveles de energía y persistencia en el trabajo de los trabajadores. El promedio general de la dimensión es de 5.28, lo que indica un nivel alto de vigor laboral. En las preguntas como "Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo" y "Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo", el promedio es de 5.28, indicando que los trabajadores perciben un alto nivel de fortaleza y resistencia en sus tareas laborales. Las desviaciones estándar para estos ítems son 0.83 y 1.20, lo que indica una dispersión moderada y una percepción relativamente homogénea en estos aspectos.

Por otro lado, la pregunta "Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar" presenta un promedio más bajo de 5.02, con una mayor dispersión en las respuestas, reflejada en una desviación estándar de 1.44 y una varianza de 2.06. Esto sugiere que la motivación diaria varía considerablemente entre los trabajadores, lo que podría señalar áreas de intervención para mejorar la actitud hacia el inicio de la jornada laboral.

La pregunta "Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando" tiene el promedio más alto (5.64) y la menor dispersión con una desviación estándar de 0.48 y varianza de 0.24. Esto indica que los trabajadores son muy persistentes incluso frente a dificultades, con respuestas muy consistentes entre ellos. Estos resultados destacan una percepción positiva general del vigor en el trabajo, aunque con variabilidad en la motivación al inicio de la jornada.

4.1.2 Nivel de dedicación

La dedicación hace referencia a la implicación profunda y al significado que los trabajadores encuentran en su trabajo, experimentando entusiasmo e inspiración (Schaufeli et al., 2002). Considerando el Apéndice A, se identificó que las preguntas correspondientes a la dimensión de Dedicación son la dos, cinco, siete, diez, trece. Con base en las respuestas proporcionadas por los 50 trabajadores de las cuatro empresas familiares seleccionadas, se procedió a realizar un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos para esta dimensión. Este análisis permitió identificar los niveles de inspiración y significado que los trabajadores encuentran en su entorno laboral, aportando así información valiosa para evaluar el nivel de *Engagement* en relación con la Dedicación dentro de las organizaciones estudiadas.

Tabla 2*Datos de dedicación en las empresas seleccionadas*

	Mi trabajo está lleno de significado y propósito.	Estoy entusiasmado en mi trabajo.	Mi trabajo me inspira.	Estoy orgulloso del trabajo que hago.	Mi trabajo es retador.
Total	264	258	254	270	259
Promedio	5,28	5,16	5,08	5,40	5,18
Desviación	1,11	1,04	1,35	1,01	1,26
Varianza	1,23	1,08	1,83	1,02	1,58
Promedio Dedicación Total	5,22				

Los datos obtenidos en la dimensión de Dedicación muestran un promedio total de 5.22, lo que indica un nivel alto de dedicación entre los empleados de las empresas familiares evaluadas. La pregunta con el promedio más alto es "Estoy orgulloso del trabajo que hago", con un valor de 5.40, lo que revela que los empleados sienten un fuerte orgullo por sus labores, con una desviación estándar baja (1.01), lo que sugiere que la mayoría de las respuestas son bastante consistentes en este aspecto. Por otro lado, la pregunta con el promedio más bajo es "Mi trabajo me inspira", con un valor de 5.08, lo que indica que, aunque la mayoría de los empleados encuentran inspiración en su trabajo, este aspecto tiene margen para mejorar. Además, la desviación estándar de 1.35 y la varianza de 1.83 reflejan una mayor dispersión en las respuestas, señalando diferencias individuales en la percepción de la inspiración laboral.

La pregunta "Mi trabajo está lleno de significado y propósito" tiene un promedio de 5.28 y una desviación estándar de 1.11, lo que sugiere que la mayoría de los empleados encuentran propósito en sus labores, aunque hay cierta variabilidad en las respuestas. De manera similar, "Mi trabajo es retador" presenta un promedio de 5.18 con una desviación estándar de 1.26,

indicando que los empleados generalmente perciben que su trabajo les presenta desafíos, con una dispersión moderada entre las respuestas.

4.1.3 Nivel de absorción

El nivel de absorción implica una concentración total en el trabajo, donde el trabajador está tan inmerso en sus tareas que el tiempo parece pasar rápidamente (Schaufeli et al., 2002). De acuerdo con el Apéndice A, se identificó que las preguntas correspondientes a la dimensión de Absorción son la tres, seis, nueve, once, catorce, dieciséis. Teniendo en cuenta las respuestas proporcionadas por los 50 trabajadores de las cuatro empresas familiares seleccionadas, se procedió a realizar un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos para esta dimensión. Este análisis permitió identificar los niveles de concentración que los trabajadores encuentran a la hora de realizar sus labores diarias, aportando así información valiosa para evaluar el nivel de *Engagement* en relación con la Absorción dentro de las organizaciones estudiadas.

Tabla 3

Datos de absorción en las empresas seleccionadas

	El tiempo vuela cuando estoy trabajando	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	Estoy inmerso en mi trabajo	Me "dejo llevar" por mi trabajo	Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo
Total	253	235	259	244	240	192
Promedio	5,06	4,70	5,18	4,88	4,80	3,84
Desviación	1,19	0,95	1,14	1,42	1,28	1,65
Varianza	1,40	0,91	1,29	2,03	1,63	2,71

	El tiempo vuela cuando estoy trabajando	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	Estoy inmerso en mi trabajo	Me "dejo llevar" por mi trabajo	Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo
Promedio Absorción Total	4,92					

Los resultados obtenidos en la dimensión de Absorción como se reflejan en la Tabla 3 presenta un promedio total de 4.92, lo que sugiere que los empleados en general experimentan un nivel moderadamente alto de absorción en su trabajo. La pregunta "Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo" presenta el promedio más alto (5.18), lo que indica que los trabajadores disfrutan estar completamente inmersos en sus actividades laborales. La desviación estándar de 1.14 y la varianza de 1.29 muestran una moderada dispersión en las respuestas, lo que sugiere que la mayoría de los trabajadores comparte esta percepción positiva.

Por otro lado, la pregunta "Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo" tiene el promedio más bajo (3.84), lo que podría interpretarse como una menor tendencia a permanecer mentalmente conectado al trabajo fuera del horario laboral. No obstante, esta pregunta presenta una desviación estándar más alta (1.65) y una varianza de 2.71, lo que indica una mayor dispersión en las respuestas. Esto sugiere que algunos trabajadores pueden tener dificultades para desconectarse del trabajo, mientras que otros no experimentan este problema de manera significativa.

La pregunta "El tiempo vuela cuando estoy trabajando" refleja un promedio de 5.06, mostrando que los trabajadores tienden a perder la noción del tiempo cuando están inmersos en sus tareas. Sin embargo, la desviación estándar de 1.19 y la varianza de 1.40 indican una cierta variabilidad en cómo se experimenta este fenómeno entre los trabajadores. Es decir, los trabajadores en su mayoría disfrutaban de la inmersión en su trabajo, pero existen diferencias en la percepción de desconexión laboral, lo que podría indicar áreas donde se puede intervenir para mejorar el balance entre el trabajo y la vida personal.

Los resultados obtenidos a partir de la escala UWES-17 permiten identificar los principales factores que contribuyen al *Engagement* laboral en las empresas familiares de Ocaña. Las dimensiones de Vigor (promedio total de 5.28), Dedicación (promedio total de 5.22) y Absorción (promedio total de 4.92) muestran que los trabajadores experimentan niveles moderadamente altos de energía, compromiso y disfrute en su trabajo. Factores como el orgullo por el trabajo que realizan, el sentido de propósito, y la persistencia incluso en momentos difíciles, son claves para el *Engagement*. No obstante, también se observa una variabilidad en la motivación al iniciar su jornada laboral y la capacidad para desconectarse del trabajo, lo que permite inferir que, aunque el entorno laboral favorece el *Engagement*, es necesario intervenir en áreas como la inspiración diaria y el equilibrio entre la vida personal y laboral para potenciar aún más el compromiso de los empleados. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para diseñar estrategias específicas que promuevan un mayor *Engagement* en estas organizaciones.

4.2 Determinar la variación el desempeño laboral en función de diferentes niveles de Engagement entre los empleados de las empresas familiares de Ocaña

En esta sección, se procedió a analizar el desempeño laboral individual de los trabajadores de las empresas familiares seleccionadas para el estudio. Para ello, se empleó el cuestionario Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), el cual evalúa el desempeño en tres dimensiones clave Desempeño de Tareas, Desempeño Contextual y Comportamiento Contraproducente en el Trabajo. A continuación, se ofrecen las definiciones de cada dimensión y se establece una escala descriptiva de los niveles medidos, utilizando un rango de 0 a 4. Los rangos descriptivos para los niveles de desempeño se establecen así; se clasifica de cero (0) a uno punto treinta y tres (1.33) un nivel bajo o negativo de desempeño laboral, de uno punto treinta y cuatro (1.34) a dos punto sesenta y seis (2.66) un nivel intermedio y de dos punto sesenta y siete (2.67) a cuatro (4) un nivel alto o positivo de desempeño laboral.

4.2.1 *Desempeño de tareas (TP)*

La dimensión de desempeño de tareas se refiere a la capacidad del trabajador para realizar de manera efectiva las tareas que son parte integral de su trabajo. Incluye el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades laborales con eficiencia y dentro de los estándares requeridos (Koopmans et al., 2014). Teniendo en cuenta las respuestas proporcionadas por los 50 trabajadores de las cuatro empresas familiares seleccionadas en el instrumento que se puede observar en el Apéndice B, se realizó un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos para esta dimensión. Este análisis permitió identificar en qué grado los trabajadores de las

empresas evalúan su desempeño individual en el desempeño de sus labores asociadas al logro de objetivos organizacionales.

Tabla 4

Datos del desempeño de tareas de los trabajadores en las empresas seleccionadas

	Fui capaz de planificar mi trabajo de modo que lo terminé a tiempo.	Mantuve en mente el resultado del trabajo que necesitaba para lograr cumplir.	Fui capaz de distinguir entre los asuntos principales y los secundarios del trabajo.	Fui capaz de realizar mi trabajo bien con un mínimo de tiempo y esfuerzo.	Planifiqué mi trabajo de manera óptima.
Total	173	189	179	158	167
Promedio	3,46	3,78	3,58	3,16	3,34
Desviación	0,68	0,42	0,61	0,87	0,59
Varianza	0,46	0,18	0,37	0,75	0,35
Promedio TP Total	3,46				

Los resultados obtenidos en la dimensión de Desempeño de Tareas de la escala IWPQ muestran un promedio total de 3.46, lo que indica un nivel alto de efectividad en la ejecución de las tareas laborales en las empresas familiares de Ocaña. La pregunta con el mayor promedio es "Mantuve en mente el resultado del trabajo que necesitaba para lograr cumplir" (3.78), lo que refleja que los trabajadores suelen estar enfocados en cumplir con los resultados esperados. La desviación estándar más baja (0.42) y la varianza más baja (0.18) en esta pregunta permiten inferir una alta consistencia en las respuestas, indicando que la mayoría de los trabajadores comparte esta percepción.

En contraste, la pregunta "Fui capaz de realizar mi trabajo bien con un mínimo de tiempo y esfuerzo" presenta el promedio más bajo (3.16), lo que sugiere que los trabajadores enfrentan

más dificultades para completar sus tareas de manera eficiente en términos de tiempo y esfuerzo. Además, la desviación estándar más alta (0.87) y la varianza de 0.75 en esta pregunta reflejan una mayor dispersión en las respuestas, indicando diferencias significativas en la percepción de la eficiencia laboral entre los trabajadores.

Las preguntas relacionadas con la planificación ("Fui capaz de planificar mi trabajo de modo que lo terminé a tiempo", promedio 3.46, y "Planifiqué mi trabajo de manera óptima", promedio 3.34) muestran un desempeño moderado, con una dispersión relativamente baja en las respuestas, lo que sugiere que, aunque los trabajadores planifican su trabajo, existe margen de mejora en la optimización de la planificación y la eficiencia en el uso del tiempo. Estos resultados indican que, si bien los trabajadores tienen claridad en cuanto a los resultados esperados, podrían beneficiarse de estrategias de capacitación en la gestión del tiempo y la eficiencia en la realización de sus tareas.

4.2.2 Desempeño contextual (CP)

El desempeño contextual abarca comportamiento que, aunque no forman parte directa de las tareas asignadas, son cruciales para el buen funcionamiento de la organización. Incluye acciones como ayudar a los compañeros, mostrar iniciativas y contribuir a un ambiente laboral positivo (Koopmans et al., 2014). Teniendo en cuenta las respuestas proporcionadas por los 50 trabajadores de las cuatro empresas familiares seleccionadas en el instrumento que se puede observar en el Apéndice B, se procedió a realizar un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos para esta dimensión. Este análisis permitió identificar en qué grado los trabajadores de

las empresas evalúan su desempeño individual con respecto a su comportamiento con sus demás compañeros y sus iniciativas laborales.

Tabla 5

Datos del desempeño contextual de los trabajadores en las empresas seleccionadas

	Por iniciati va propia, comenc é nuevas tarea	Asumí tareas desafia ntes cuando estaban disponi bles	Trabajé en mantener mi conocimient o relacionado con el trabajo actualizado	Trabajé en manten er mis habilida des laborale s actualiz adas	Presenté soluciones creativas para nuevos problemas	Asumí respon sabilid ades adicio nales	Busqué continu amente nuevos desafíos en mi trabajo	Particip é activam ente en reunion es y/o consulta s
Total	181	168	161	180	148	170	165	168
Promedio	3,62	3,36	3,22	3,60	2,96	3,40	3,30	3,36
Desviación	0,83	0,78	0,91	0,61	0,86	0,95	0,84	0,98
Varianza	0,69	0,60	0,83	0,37	0,73	0,90	0,70	0,97
Promedio CP Total	3,35							

Los resultados obtenidos en la dimensión de Desempeño Contextual como se presentan en la Tabla 5, reflejan un promedio total de 3.35, lo que sugiere que los empleados en las empresas familiares de Ocaña muestran un nivel alto de implicación en actividades que van más allá de las tareas estrictamente laborales. La pregunta con el promedio más alto es "Trabajé en mantener mis habilidades laborales actualizadas" (3.60), lo que indica que los empleados son proactivos en la actualización de sus competencias. Además, la desviación estándar de 0.61 y la

varianza de 0.37 en esta reflejan una baja dispersión en las respuestas, lo que sugiere una percepción bastante homogénea en cuanto a la importancia de mantener sus habilidades al día.

La pregunta con el promedio más bajo es "Presenté soluciones creativas para nuevos problemas", con un valor de 2.96. Esto indica que los trabajadores tienen más dificultades para generar soluciones creativas en su trabajo, lo que podría reflejar la necesidad de fomentar un ambiente que estimule la innovación y el pensamiento crítico. La desviación estándar de 0.86 y la varianza de 0.73 muestran una mayor variabilidad en las respuestas, lo que sugiere diferencias significativas entre los empleados en cuanto a su capacidad o disposición para resolver problemas de manera creativa.

Por último, la pregunta "Por iniciativa propia, comencé nuevas tareas" presenta un promedio de 3.62, con una desviación estándar de 0.83, lo que muestra que los trabajadores tienden a ser proactivos en asumir nuevas responsabilidades. Estos resultados sugieren que, aunque los trabajadores participan en actividades contextuales, como actualizar sus conocimientos y asumir nuevas responsabilidades, se podrían implementar estrategias que promuevan la creatividad y la solución de problemas para mejorar el desempeño contextual de manera integral en las empresas familiares de Ocaña.

4.2.3 Comportamiento contraproducente en el trabajo (CWB)

Esta dimensión del desempeño laboral mide la frecuencia de comportamientos que tienen un impacto negativo en la organización, como incumplir normas, actuar de manera poco ética o a

causar daños a los recursos de la empresa (Koopmans et al., 2014). En este caso, un valor más alto indica mayor presencia del comportamiento contraproducente por ende en la escala antes mencionada ahora tendríamos lo siguiente; de cero (0) a uno punto treinta y tres (1.33) un nivel bajo o comportamiento contraproducente poco frecuente, de uno punto treinta y cuatro (1.34) a dos punto sesenta y seis (2.66) un nivel intermedio y de dos punto sesenta y siete (2.67) a cuatro (4) un nivel alto o comportamiento contraproducente frecuente.

Tabla 6

Datos de comportamiento contraproducente en el trabajo de los empleados de las empresas seleccionadas

	Me quejé sobre cuestiones sin importancia en el trabajo	Exageré los problemas en el trabajo más de lo necesario	Me centré en los aspectos negativos de una situación en el trabajo en lugar de en los positivos	Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo	Hablé con personas fuera de la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo
Total	67	46	53	84	78
Promedio	1,34	0,92	1,06	1,68	1,56
Desviación	1,27	1,08	1,00	1,42	1,43
Varianza	1,62	1,18	1,00	2,02	2,05
Promedio CWB Total	1,31				

Los resultados de la dimensión de Comportamiento Contraproducente (CWB) del desempeño laboral en las empresas muestran un promedio total de 1.31, lo que indica que los trabajadores tienden a reportar un bajo nivel de comportamientos negativos en su trabajo. La pregunta con el promedio más alto es "Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo" (1.68), seguido por "Hablé con personas fuera de la organización sobre los aspectos

negativos de mi trabajo" (1.56). Estos resultados reflejan que, si bien los trabajadores no suelen participar en comportamientos altamente contraproducentes, tienden a discutir los aspectos negativos de su trabajo, tanto dentro como fuera de la organización, lo que podría influir en el clima laboral.

Así mismo, las preguntas "Me quejé sobre cuestiones sin importancia en el trabajo" (1.34) y "Me centré en los aspectos negativos de una situación en el trabajo en lugar de los positivos" (1.06) presentan promedios más bajos, lo que indica que este tipo de comportamientos son menos comunes entre los trabajadores. Sin embargo, la desviación estándar más alta (1.42 y 1.43 en los dos ítems sobre hablar negativamente del trabajo) y las varianzas más altas (2.02 y 2.05) sugieren que existe una mayor dispersión en estos comportamientos, lo que indica que algunos trabajadores pueden ser más propensos que otros a discutir los problemas del trabajo de manera negativa.

Los comportamientos contraproducentes son bajos en general, las conversaciones negativas sobre el trabajo, tanto internas como externas a la organización, son más frecuentes y presentan mayor variabilidad entre los trabajadores. Estos hallazgos sugieren que se podría intervenir para mejorar la comunicación positiva en el entorno laboral, ayudando a reducir la propensión a enfocar las interacciones laborales en aspectos negativos y fomentando un ambiente más constructivo.

4.2.4 ANOVA y Matriz de correlación para medir la relación entre el Engagement y el Desempeño Laboral

En la presente investigación, se aplicó un análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) con el objetivo de evaluar si existen diferencias significativas entre los niveles de Engagement laboral en las dimensiones de Vigor, Dedicación y Absorción, y su impacto en el desempeño laboral en las pequeñas empresas familiares de Ocaña. El ANOVA es una herramienta estadística que permite comparar los promedios de múltiples grupos para determinar si las variaciones observadas son significativas o se deben al azar. A través de este análisis, se identificaron si los diferentes niveles de Engagement tienen un efecto considerable sobre las variables del desempeño laboral, proporcionando una visión más precisa sobre las dinámicas internas de la organización. Los resultados obtenidos permitirán determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de empleados en función de su nivel de Engagement y cómo estas diferencias impactan en su desempeño en el trabajo.

Tabla 7

Resumen de los datos obtenidos por dimensión para cada variable estudiada

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Vigor	6	31,700	5,283	0,042
Dedicación	5	26,100	5,220	0,015
Absorción	6	28,460	4,743	0,226
TP	5	17,320	3,464	0,055
CP	8	26,820	3,353	0,044
CWB	5	6,560	1,312	0,104

Tabla 8*Análisis de varianzas de un solo factor ANOVA*

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	61,292	5	12,258	151,622	0,000	2,545
Dentro de los grupos	2,345	29	0,081			
Total	63,637	34				

El análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) presentado en la Tabla 8 permite examinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los niveles de *Engagement* laboral en sus tres dimensiones (Vigor, Dedicación y Absorción) y el Desempeño Laboral en sus tres dimensiones (Desempeño de Tareas, Desempeño Contextual y Comportamiento Contraproducente) en las pequeñas empresas familiares de Ocaña. El valor obtenido de $F = 151.622$ es significativamente mayor que el valor crítico de $F = 2.545$, lo que indica que existe una diferencia significativa entre los grupos analizados. Esta diferencia sugiere que los niveles de *Engagement* laboral influyen de manera significativa en el desempeño de los trabajadores en sus tareas cotidianas y su comportamiento dentro de las organizaciones.

La suma de cuadrados entre los grupos (61.292) es considerablemente mayor que la suma de cuadrados dentro de los grupos (2.345), lo que refuerza la idea de que las diferencias en las dimensiones del *Engagement* y el Desempeño Laboral no se deben al azar, sino que están influenciadas por factores específicos relacionados con el nivel de *Engagement* de los empleados. Además, la probabilidad de 0.000 confirma la existencia de una diferencia

significativa, ya que el valor es menor que el nivel de significancia comúnmente aceptado de 0.05. Esto implica que es altamente improbable que las diferencias observadas en el desempeño laboral entre los grupos de trabajadores con diferentes niveles de *Engagement* se deban al azar.

En otros términos, estos resultados sugieren que las intervenciones dirigidas a mejorar las dimensiones del *Engagement*, como fomentar el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo, probablemente tendrán un impacto positivo en el desempeño laboral de los empleados, tanto en su capacidad para realizar tareas, como en su comportamiento contextual y en la reducción de comportamientos contraproducentes. Por tanto, los datos proporcionados por el ANOVA subrayan la importancia de implementar estrategias que fortalezcan el compromiso laboral, dado que las diferencias entre los grupos con diferentes niveles de *Engagement* son significativas y pueden influir de manera directa en los resultados organizacionales.

Tabla 9

Análisis de coeficientes de correlación de Pearson

	Vigor	Dedicación	Absorción	TP	CP	CWB
Vigor	1					
Dedicación	0,512	1				
Absorción	-0,969	-0,179	1			
TP	-0,293	-0,735	-0,070	1		
CP	0,067	0,694	-0,008	-0,157	1	
CWB	0,449	0,735	-0,079	-0,977	0,089	1

La Tabla 9 muestra el análisis de coeficientes de correlación de Pearson entre las dimensiones de Engagement (Vigor, Dedicación, Absorción) y las dimensiones del Desempeño Laboral (Desempeño de Tareas, Desempeño Contextual, y Comportamiento Contraproducente -

CWB). Los coeficientes de correlación permiten identificar la magnitud y la dirección de las relaciones entre las variables. Un valor de correlación cercano a 1 o -1 indica una relación fuerte, mientras que valores cercanos a 0 reflejan una relación débil o inexistente.

En cuanto al Engagement, se observa una correlación positiva moderada entre Vigor y Dedicación ($r = 0.512$), lo que sugiere que los trabajadores que reportan sentirse con mayor energía y vigorosos tienden también a estar más comprometidos con su trabajo. Sin embargo, existe una correlación negativa fuerte entre Vigor y Absorción ($r = -0.969$), lo que indica que aquellos empleados con altos niveles de vigor pueden sentirse menos absorbidos en sus tareas diarias, lo cual podría señalar una posible controversia entre la energía experimentada y la inmersión total en el trabajo.

Respecto al Desempeño Laboral, se destaca la correlación positiva moderada entre Dedicación y Desempeño Contextual (CP) ($r = 0.694$), lo que sugiere que los trabajadores que están más comprometidos emocionalmente con su trabajo también son más propensos a participar en actividades que van más allá de las tareas estrictamente laborales, como el trabajo en equipo o la búsqueda de mejoras. Por otro lado, se observa una correlación negativa significativa entre Absorción y Desempeño de Tareas ($r = -0.735$), lo que indica que un mayor nivel de absorción podría estar asociado con una disminución en la efectividad de la planificación y ejecución de tareas, tal vez debido a un enfoque desmedido en ciertos aspectos del trabajo que podría afectar la visión global de las actividades.

En relación con el Comportamiento Contraproducente (CWB), se identifica una correlación positiva moderada con Vigor ($r = 0.449$) y Dedicación ($r = 0.735$), lo que sugiere que incluso los trabajadores con mayor energía y comprometidos pueden participar en comportamientos contraproducentes, como quejas o comentarios negativos. Sin embargo, la correlación negativa extremadamente fuerte entre CWB y Desempeño de Tareas ($r = -0.977$) muestra que aquellos empleados que se desempeñan mejor en sus tareas tienden a involucrarse mucho menos en comportamientos contraproducentes. En conjunto, estos resultados proporcionan una visión detallada de cómo las dimensiones del *Engagement* impactan de manera diferenciada en el desempeño y comportamiento de los empleados, subrayando la importancia de equilibrar la energía, dedicación y absorción en el entorno laboral para optimizar el rendimiento y minimizar comportamientos contraproducentes.

4.3 Diseñar un plan estratégico que potencie el Engagement en las empresas familiares de Ocaña como herramienta de mejora del desempeño laboral

Para la formulación del plan estratégico se tuvo en cuenta los postulados planteado por la teoría de Recursos y Demandas Laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti. Este plan se articula en torno a tres ejes fundamentales: la optimización de recursos laborales, la gestión efectiva de demandas laborales y el fortalecimiento del Engagement. Cada eje incluye estrategias y acciones clave, como programas de apoyo organizacional, desarrollo de oportunidades de crecimiento y ajuste de carga de trabajo, dirigidas a crear un entorno laboral que motive y respalde a los empleados, elevando su compromiso y rendimiento.

El plan se apoya en un sistema de evaluación continua con indicadores clave de rendimiento (KPI) que permiten medir el impacto de las estrategias en el Engagement y el desempeño laboral. Estos indicadores incluyen niveles de satisfacción laboral, retención de empleados, y mejoras en el desempeño de tareas y comportamiento contextual. La implementación de estos mecanismos asegura la capacidad de ajuste y mejora constante del plan, alineándolo con las necesidades cambiantes de la organización y de sus empleados.

Como resultado, se espera que el plan estratégico incremente los niveles de Engagement, mejore la productividad y fomente un ambiente de trabajo positivo y motivador. Esto no solo fortalecerá el desempeño a corto plazo, sino que también contribuirá a la sostenibilidad y competitividad de las empresas familiares de Ocaña en el largo plazo, consolidando un modelo de gestión del Talento Humano que valore y potencie el compromiso de sus trabajadores. Para consultar el plan estratégico detallado y sus componentes específicos.

4.3.1 Contexto y justificación del plan estratégico

En el entorno empresarial actual, las pequeñas empresas familiares enfrentan desafíos considerables para mantener y mejorar el desempeño laboral de sus empleados. Estas organizaciones, que a menudo se caracterizan por estructuras jerárquicas flexibles y una cultura basada en valores familiares, experimentan una interacción constante entre las demandas del trabajo y los recursos disponibles. En este contexto, el Engagement laboral se ha identificado como un factor crítico que influye significativamente en el bienestar de los empleados, así como en su rendimiento y productividad.

La teoría de los Recursos y Demandas Laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti, particularmente su postulado del Proceso Motivacional destaca la importancia de los recursos laborales en la motivación de los empleados, promoviendo niveles elevados de Engagement. Esta motivación se traduce en un desempeño superior, ya que los recursos laborales no solo ayudan a mitigar el impacto negativo de las demandas, sino que también fomentan un entorno de trabajo más dinámico y proactivo. Por lo tanto, una gestión estratégica de los recursos laborales es esencial para potenciar el Engagement de los empleados y, a su vez, mejorar su desempeño laboral.

4.3.2 Objetivos del plan y alineación con la teoría de los recursos y demandas laborales

El objetivo principal del plan estratégico es diseñar e implementar acciones que optimicen los recursos laborales disponibles, con el fin de potenciar el Engagement de los empleados y, así, mejorar su desempeño laboral. Los objetivos específicos incluyen:

- Identificar y fortalecer los recursos laborales clave que influyen en el Engagement, tales como el apoyo organizacional, la autonomía en el trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional.
- Reducir y gestionar las demandas laborales que afectan negativamente el bienestar de los empleados, como la sobrecarga de trabajo, la ambigüedad de roles y los conflictos interpersonales.
- Fomentar un entorno laboral que promueva la motivación, la participación activa y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

Este plan se alinea con el Proceso Motivacional de la teoría JD-R, que postula que los recursos laborales tienen un efecto positivo y motivador sobre los empleados, elevando su Engagement y, por ende, su desempeño. Al centrarse en la mejora de estos recursos, el plan busca crear un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan valorados, apoyados y motivados para alcanzar su máximo potencial, beneficiando tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

4.3.3 Análisis de los niveles actuales de Engagement y desempeño en las empresas familiares

El diagnóstico inicial se centra en evaluar los niveles de Engagement y desempeño laboral de los empleados en pequeñas empresas familiares, con el objetivo de identificar las áreas clave de intervención para el desarrollo del plan estratégico. A través de la recopilación de datos utilizando la escala UWES para medir el Engagement y el IWPQ para evaluar el desempeño laboral, se observaron patrones que reflejan variabilidad en los niveles de compromiso y rendimiento de los trabajadores.

4.3.4 Identificación de recursos y demandas laborales existentes

La evaluación de los recursos y demandas laborales en las pequeñas empresas familiares muestra un escenario mixto, con la presencia de elementos tanto favorables como desafiantes para la gestión del Engagement y el desempeño laboral. Por un lado, se identifican recursos laborales valiosos como la cohesión del equipo, la flexibilidad en la toma de decisiones y un sentido de pertenencia basado en los valores familiares, que son esenciales para motivar y

mantener altos niveles de Engagement en los empleados. Estos recursos actúan como impulsores en el proceso motivacional, tal como lo describe la teoría de los Recursos y Demandas Laborales (JD-R).

No obstante, también se detectan demandas laborales que impactan negativamente en el bienestar y rendimiento de los empleados. Entre las demandas más relevantes se encuentran la sobrecarga de trabajo, la falta de claridad en los roles y expectativas, y la presión constante derivada de la competitividad del mercado. Estas demandas, si no son adecuadamente gestionadas, pueden provocar agotamiento, disminuir el Engagement y, en consecuencia, afectar de manera directa el desempeño laboral.

Identificar y equilibrar los recursos y demandas laborales es crucial para el desarrollo del plan estratégico, ya que permite enfocar las intervenciones en la optimización de los recursos disponibles y la mitigación de las demandas más perjudiciales. Abordar estas áreas permitirá crear un entorno de trabajo más motivador y resiliente, alineado con los principios del Proceso Motivacional de la teoría JD-R. Esto no solo fomentará un Engagement más elevado, sino que también contribuirá a un desempeño óptimo de los empleados, mejorando así la efectividad y sostenibilidad de las pequeñas empresas familiares en el mercado.

4.3.5 Ejes estratégicos

El plan estratégico se articula en torno a tres ejes fundamentales que buscan potenciar el Engagement laboral y mejorar el desempeño de los empleados en las pequeñas empresas

familiares de Ocaña. Estos ejes están alineados con el Proceso Motivacional de la teoría de los Recursos y Demandas Laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti, priorizando la optimización de los recursos, la gestión efectiva de las demandas laborales y el fortalecimiento del compromiso de los empleados.

4.3.5.1 Eje 1: Optimización de recursos laborales. Este eje se enfoca en maximizar los recursos laborales disponibles para crear un entorno de trabajo que motive y fomente el Engagement. Los recursos laborales son elementos esenciales que ayudan a los empleados a cumplir sus tareas, reducir el impacto de las demandas y promover su desarrollo personal y profesional. La optimización de estos recursos incluye:

- **Desarrollo de Programas de Capacitación y Oportunidades de Crecimiento:** Implementar programas continuos de formación y desarrollo que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades, mejorar sus competencias y avanzar en su carrera profesional dentro de la empresa.
- **Fomento de un Clima Organizacional de Apoyo y Reconocimiento:** Establecer políticas de reconocimiento que valoren el esfuerzo y los logros de los empleados, promoviendo un entorno de apoyo mutuo y colaboración entre los miembros del equipo.
- **Aumento de la Autonomía y Flexibilidad en el Trabajo:** Reestructurar los roles laborales para aumentar la autonomía de los empleados, permitiéndoles tomar decisiones dentro de su área de responsabilidad y fomentar un mayor sentido de control y propiedad sobre su trabajo.

4.3.5.2 Eje 2: Gestión efectiva de demandas laborales. El segundo eje estratégico se centra en la gestión y reducción de las demandas laborales que pueden causar agotamiento y disminuir el Engagement de los empleados. La atención a estas demandas es crucial para evitar que se conviertan en factores de desgaste que afecten negativamente el desempeño. Este eje abarca:

- Reducción de la Sobrecarga de Trabajo y Clarificación de Roles: Implementar prácticas de gestión del tiempo y distribución de tareas que equilibren la carga laboral de los empleados, así como clarificar roles y expectativas para reducir la ambigüedad y la presión en el lugar de trabajo.
- Establecimiento de Canales de Comunicación Eficientes: Mejorar la comunicación interna para asegurar que los empleados comprendan claramente los objetivos organizacionales y puedan expresar sus preocupaciones y necesidades de manera efectiva.
- Gestión del Estrés y Promoción del Bienestar: Desarrollar programas de bienestar que incluyan actividades de manejo del estrés, pausas activas y apoyo psicológico, con el fin de ayudar a los empleados a enfrentar mejor las demandas laborales diarias.

4.3.5.3 Eje 3: Fortalecimiento del Engagement laboral. Este eje se enfoca directamente en potenciar el Engagement laboral de los empleados a través de estrategias que promuevan la motivación, la dedicación y la satisfacción en el trabajo. El fortalecimiento del Engagement es clave para mejorar el desempeño y la productividad. Las acciones en este eje incluyen:

- **Implementación de Programas de Integración y Cohesión de Equipos:** Fomentar la integración de los empleados a través de actividades que refuercen los lazos de equipo y promuevan un sentido de pertenencia hacia la organización.
- **Promoción de la Cultura de Feedback Constructivo:** Establecer un sistema de retroalimentación continua que permita a los empleados recibir orientación y apoyo para mejorar su desempeño, alineando sus esfuerzos con los objetivos de la empresa.
- **Motivación y Reconocimiento del Compromiso:** Crear iniciativas que celebren y recompensen el Engagement de los empleados, destacando el valor de su contribución al éxito organizacional y reforzando su motivación intrínseca para mantenerse comprometidos con su trabajo.

4.3.6 Estrategias y acciones claves

Para potenciar el Engagement laboral y mejorar el desempeño de los empleados en las pequeñas empresas familiares de Ocaña, se han diseñado estrategias alineadas con el Proceso Motivacional de la teoría de los Recursos y Demandas Laborales (JD-R). Cada estrategia busca optimizar los recursos laborales y gestionar eficazmente las demandas, creando un entorno motivador y orientado al alto rendimiento.

Tabla 10

Estrategias y acciones

Estrategia	Descripción	Acciones
Estrategia 1: Implementación de programas de	Esta estrategia se centra en crear un entorno laboral de	Acción 1.1: Programas de mentoría Desarrollar programas de mentoría que conecten a empleados experimentados con

Estrategia	Descripción	Acciones
apoyo organizacional y social	apoyo, tanto a nivel organizacional como social, que promueva el bienestar y el compromiso de los empleados.	nuevos trabajadores, fomentando el intercambio de conocimientos, el apoyo profesional y la integración en la cultura organizacional. Acción 1.2: Equipos de trabajo colaborativos Establecer equipos de trabajo colaborativos que promuevan la cooperación y el apoyo mutuo entre los empleados, reforzando la cohesión y el sentido de pertenencia. Acción 1.3: Programas de reconocimiento y recompensas Implementar programas de reconocimiento que valoren el esfuerzo y los logros de los empleados, incentivando comportamientos positivos y reforzando el compromiso hacia la organización.
Estrategia 2: Desarrollo de oportunidades de crecimiento y formación	El objetivo de esta estrategia es fortalecer las competencias de los empleados mediante la capacitación continua y el desarrollo de habilidades, contribuyendo a su crecimiento profesional y motivación.	Acción 2.1: Capacitación continua Ofrecer programas de formación interna y externa que aborden habilidades técnicas, liderazgo y desarrollo personal, adaptados a las necesidades de los empleados y los objetivos organizacionales. Acción 2.2: Planes de carrera y desarrollo profesional Diseñar planes de carrera personalizados que proporcionen a los empleados un camino claro para su crecimiento dentro de la empresa, motivándolos a alcanzar sus metas profesionales. Acción 2.3: Talleres de desarrollo de habilidades blandas Realizar talleres enfocados en habilidades blandas como comunicación, trabajo en equipo y gestión del tiempo, mejorando la interacción y el desempeño en el entorno laboral.
Estrategia 3: Fomento de la autonomía y retroalimentación constructiva	Esta estrategia busca empoderar a los empleados mediante la autonomía en sus roles y un sistema de retroalimentación que promueva la mejora continua.	Acción 3.1: Rediseño de roles y aumento de autonomía Reorganizar los roles laborales para otorgar mayor autonomía a los empleados, permitiéndoles tomar decisiones dentro de su área de responsabilidad y fomentar un sentido de control sobre su trabajo. Acción 3.2: Creación de canales de retroalimentación continua

Estrategia	Descripción	Acciones
Estrategia 4: Reducción y gestión de demandas laborales	El objetivo de esta estrategia es gestionar las demandas laborales de manera efectiva, minimizando el impacto negativo sobre el bienestar y el Engagement de los empleados.	Establecer sistemas de retroalimentación regular que faciliten la comunicación entre empleados y supervisores, permitiendo ajustes y mejoras constantes en el desempeño laboral. Acción 3.3: Evaluaciones de desempeño y desarrollo personal Implementar evaluaciones periódicas que no solo midan el desempeño, sino que también identifiquen áreas de mejora y oportunidades de desarrollo, orientando a los empleados hacia el logro de sus objetivos.
		Acción 4.1: Ajuste de carga de trabajo Revisar y ajustar la carga de trabajo de los empleados para evitar la sobrecarga, asegurando un equilibrio adecuado que permita un desempeño sostenible. Acción 4.2: Apoyo en gestión del tiempo y recursos Proporcionar herramientas y formación en gestión del tiempo y planificación, ayudando a los empleados a manejar sus tareas de manera más eficiente y reducir el estrés laboral. Acción 4.3: Promoción del balance vida-trabajo Implementar políticas que promuevan un equilibrio entre la vida personal y laboral, como horarios flexibles y opciones de trabajo remoto, contribuyendo al bienestar general de los empleados.

Tabla 11

Plan de acción

Plan de Acción					
Estrategia	Actividad	Duración	Responsable	Recursos	Indicador KPI
Implementación de programas de apoyo organizacional y social	Desarrollo de programas de mentoría	3 meses	Gerente de Talento Humano y líderes de área	Manual de mentoría y capacitación	Número de participantes, nivel de satisfacción de los mentores y aprendices, mejora en el

Plan de Acción					
Estrategia	Actividad	Duración	Responsable	Recursos	Indicador KPI desempeño post-programa
Desarrollo de oportunidades de crecimiento y formación	Creación de equipos de trabajo colaborativos	3 meses y revisiones semestrales	Líderes de equipo y facilitadores de colaboración	Espacios de trabajo colaborativo, herramientas de comunicación	evaluación de desempeño grupal
	Implementación de programas de reconocimiento	12 meses	Departamento de Recursos Humanos	Plataforma de reconocimiento, presupuesto para premios	Frecuencia de reconocimientos, impacto en la motivación y Engagement
	Capacitación continua	12 meses	Coordinador de Capacitación	Presupuesto para formadores, material didáctico	Número de empleados capacitados, incremento en habilidades específicas
	Planes de carrera y desarrollo profesional	Diseño 6 meses, implementación 6 meses	Gerente de Desarrollo de Talento	Software de gestión de carreras, sesiones de coaching	Porcentaje de empleados con plan de carrera, satisfacción laboral
	Talleres de desarrollo de habilidades blandas	Cuatrimestral	Facilitadores internos o externos	Aulas de formación, materiales interactivos	Evaluación de la mejora en habilidades, feedback de los participantes
Fomento de la autonomía y retroalimentación constructiva	Rediseño de roles y aumento de autonomía	6 meses	Líderes de departamento y Gerente de Talento Humano.	Consultoría de roles, software de gestión de tareas	Nivel de satisfacción con la autonomía, reducción de tiempo de supervisión directa

Plan de Acción					
Estrategia	Actividad	Duración	Responsable	Recursos	Indicador KPI
Reducción y gestión de demandas laborales	Creación de canales de retroalimentación continua	3 meses	Recursos Humanos y supervisores directos	Plataformas de retroalimentación, guías para dar feedback efectivo	Frecuencia de retroalimentación, percepción de utilidad de los empleados
	Evaluaciones de desempeño y desarrollo personal	Una (1) vez al semestre	Líderes de equipo	Herramientas de evaluación, formularios personalizados	Resultados de desempeño, identificación de áreas de mejora
	Ajuste de cargas de trabajo	Una (1) al trimestre	Supervisores de área	Software de planificación de recursos, análisis de carga de trabajo	Reducción de horas extra, equilibrio de carga entre empleados
	Apoyo en gestión del tiempo y recursos	Una (1) vez cada dos (2) meses	Coordinador de Capacitación	Guías de gestión del tiempo, formación en productividad	Mejora en la eficiencia de tareas, reducción de retrasos
	Promoción del balance vida-trabajo	1 año	Dirección y Recursos Humanos	Flexibilidad horaria, programas de bienestar	Satisfacción con el equilibrio vida-trabajo, reducción de ausentismo

4.3.7 Evaluación y seguimiento

La evaluación y seguimiento del plan estratégico son fundamentales para asegurar su efectividad en potenciar el Engagement laboral y mejorar el desempeño de los empleados en las pequeñas empresas familiares de Ocaña. Este proceso implica la implementación de indicadores clave de rendimiento (KPI) que medirán el impacto de las estrategias adoptadas y mecanismos de

evaluación continua que permitan realizar ajustes estratégicos basados en los resultados obtenidos.

4.3.8 Indicadores clave para medir el impacto del Engagement en el desempeño laboral

Los indicadores clave se enfocan en evaluar tanto el Engagement laboral como el desempeño de los empleados, asegurando que las acciones implementadas cumplan con los objetivos del plan estratégico. Los principales KPI incluyen:

4.3.8.1 Nivel de Engagement laboral.

- Medida: Evaluación periódica utilizando la escala UWES para medir las dimensiones de Dedicación, Vigor y Absorción.
- Frecuencia: Trimestral.
- Meta: Incremento sostenido de al menos un 10% en los niveles de Engagement al final del primer año de implementación.

4.3.8.2 Desempeño laboral individual y colectivo.

- Medida: Evaluación del desempeño mediante el IWPQ, considerando el desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento contraproducente.
- Frecuencia: Semestral.
- Meta: Mejora del 15% en el desempeño de tareas y contextual, y una reducción del 10% en comportamientos contraproducentes.

4.3.8.3 Retención y satisfacción del empleado.

- Medida: Encuestas de satisfacción laboral y análisis de la tasa de retención de empleados.
- Frecuencia: Anual.
- Meta: Incremento en la satisfacción laboral en al menos un 20% y una reducción de la rotación de personal en un 10%.

4.3.8.4 Participación en programas de desarrollo y reconocimiento.

- Medida: Tasa de participación en programas de formación, mentoría y actividades de reconocimiento.
- Frecuencia: Trimestral.
- Meta: Alcanzar un 80% de participación de los empleados en programas de desarrollo y reconocimiento.

4.3.8.5 Feedback de retroalimentación y autonomía.

- Medida: Evaluación de la frecuencia y calidad de la retroalimentación recibida por los empleados y del nivel de autonomía en sus roles.
- Frecuencia: Semestral.
- Meta: Aumento en la percepción de calidad de la retroalimentación en un 15% y en la autonomía en un 20%.

4.3.9 Mecanismos de evaluación continua y ajustes estratégicos

Para asegurar la efectividad del plan, se implementarán mecanismos de evaluación continua que permitan monitorear los avances y realizar ajustes estratégicos en función de los resultados obtenidos. Estos mecanismos incluyen:

4.3.9.1 Reuniones de seguimiento trimestral. Realizar reuniones trimestrales con los responsables de cada estrategia para revisar el avance de las actividades, discutir los KPI alcanzados y evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

4.3.9.2 Análisis de desempeño y feedback de empleados. Implementar encuestas y grupos focales con empleados para obtener Feedback directo sobre la percepción de las estrategias y su impacto en el Engagement y desempeño. Esta información permitirá ajustar las acciones para alinearlas mejor con las necesidades del personal.

4.3.9.3 Panel de control de indicadores. Crear un panel de control de indicadores clave que permita a los líderes de la empresa visualizar el progreso en tiempo real y tomar decisiones informadas sobre los ajustes necesarios.

4.3.9.4 Revisión anual del plan estratégico. Realizar una evaluación integral del plan al final de cada año, revisando los resultados obtenidos frente a las metas propuestas. Esta revisión incluirá recomendaciones para la continuidad, modificación o introducción de nuevas estrategias que respondan a los desafíos emergentes.

4.3.9.5 Ajustes basados en resultados y nuevas necesidades. Adaptar las acciones estratégicas basándose en los resultados de los KPI y en la retroalimentación continua. Esto implica modificar programas, realinear recursos y ajustar metas para mantener la relevancia y efectividad del plan.

Capítulo 5. Discusión de resultados

La investigación confirma que los niveles de Engagement laboral en las pequeñas empresas familiares de Ocaña son un predictor significativo del desempeño laboral, tal como lo establece el Proceso Motivacional de la teoría JD-R. Según los datos presentados en la Tabla 1, los empleados muestran un nivel moderado de vigor, lo que sugiere que, aunque los trabajadores cuentan con algunos recursos laborales, como apoyo y cohesión en el equipo, estos no son suficientes para sostener niveles óptimos de compromiso en todas las áreas. La teoría JD-R sostiene que los recursos laborales permiten que los empleados enfrenten las demandas de trabajo, y en este contexto, la falta de recursos adicionales como oportunidades de desarrollo o reconocimiento puede estar limitando el potencial de los empleados para alcanzar un alto nivel de Engagement.

En el análisis de la dimensión de dedicación, reflejado en la Tabla 2, se encontró que algunos trabajadores presentan altos niveles de dedicación hacia sus labores, alineado con el sentido de pertenencia que las empresas familiares tienden a fomentar. Sin embargo, los datos también revelan variaciones importantes entre trabajadores. Esta disparidad puede explicarse a través de las dinámicas familiares únicas presentes en estas empresas. Según la teoría de Elton Mayo, el reconocimiento y la interacción social son factores críticos para el bienestar del trabajador. En este caso, los empleados que perciben mayor reconocimiento y apoyo familiar muestran mayores niveles de dedicación, lo que refleja la importancia de la dimensión relacional del Engagement en el contexto de las empresas familiares.

Finalmente, los resultados de la Tabla 6 sobre comportamientos contraproducentes indican una relación inversa entre los niveles de Engagement y el aumento de conductas negativas en el trabajo. En este sentido, la teoría JD-R es especialmente relevante, ya que plantea que cuando los empleados carecen de recursos adecuados y enfrentan demandas excesivas, pueden experimentar agotamiento, lo que conlleva a una disminución del rendimiento y el aumento de comportamientos contraproducentes. El análisis ANOVA, en la Tabla 8, refuerza este punto al mostrar que los trabajadores con mayores niveles de Engagement presentaron un mejor desempeño en sus tareas, mientras que aquellos con menor Engagement mostraron una tendencia a involucrarse en conductas contraproducentes, lo que afecta negativamente el rendimiento general de la empresa.

Capítulo 6. Conclusiones

La investigación reveló que las dimensiones de Vigor, Dedicación y Absorción son esenciales para entender el Engagement laboral en el contexto de las empresas familiares. El Vigor, caracterizado por altos niveles de energía y persistencia, es influenciado positivamente por un ambiente de trabajo que fomente la motivación intrínseca y el apoyo organizacional. La Dedicación, que refleja el orgullo y el sentido de propósito en el trabajo, se ve potenciada en empresas que promueven el reconocimiento y la identificación de los empleados con los valores de la organización. Por último, la Absorción, que implica una concentración profunda en las tareas, destaca la importancia de un entorno libre de interrupciones y que permita a los empleados sumergirse completamente en sus responsabilidades. No obstante, se detectaron desafíos relacionados con la desconexión laboral fuera del horario de trabajo y la variabilidad en la motivación diaria, lo que señala áreas clave para intervenciones futuras que busquen fortalecer el *Engagement*.

El análisis mostró una correlación positiva entre los niveles de Engagement y el desempeño laboral de los empleados. A través del uso del ANOVA, se identificaron diferencias significativas en el desempeño entre empleados con distintos niveles de *Engagement*, indicando que aquellos con mayor Dedicación, Vigor y Absorción presentaron un desempeño superior en sus tareas y menor incidencia de comportamientos contraproducentes. Empleados con altos niveles de *Engagement* demostraron no solo cumplir eficientemente con sus responsabilidades, sino también contribuir al entorno laboral de manera proactiva. En contraste, empleados con menores niveles de Engagement mostraron variabilidad en el desempeño, reflejando una menor

consistencia en la calidad de su trabajo. Estos hallazgos subrayan la importancia de estrategias que promuevan un *Engagement* continuo y sostenido como motor de un desempeño óptimo.

El plan estratégico diseñado aborda directamente las necesidades identificadas a lo largo de la investigación, estructurándose en torno a tres ejes principales: optimización de recursos laborales, gestión efectiva de demandas y fortalecimiento del *Engagement*. Entre las acciones destacadas se encuentran la implementación de programas de mentoría y reconocimiento que buscan incrementar la motivación y el sentido de pertenencia, la promoción de la autonomía en los roles laborales para fomentar la responsabilidad individual, y la creación de un sistema de retroalimentación continua que impulse la mejora del desempeño. Adicionalmente, el plan propone la gestión de las cargas laborales y la promoción del balance vida-trabajo para reducir el agotamiento y aumentar la satisfacción laboral. La correcta implementación de estas estrategias permitirá no solo mejorar los niveles de *Engagement*, sino también consolidar un entorno de trabajo más productivo y competitivo, favoreciendo la sostenibilidad de las empresas familiares de Ocaña en un entorno económico desafiante.

Capítulo 7. Recomendaciones

Para fortalecer los factores que contribuyen al *Engagement*, se recomienda implementar programas de desarrollo enfocados en la mejora del clima laboral y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Es fundamental que las empresas familiares promuevan prácticas que refuercen la Dedicación, el Vigor y la Absorción de sus empleados, como la creación de espacios para el reconocimiento y la retroalimentación positiva. La promoción de actividades de integración que refuercen el sentido de pertenencia y los valores familiares de la empresa también es crucial. Se sugiere, además, capacitar a los líderes en habilidades de comunicación efectiva y gestión emocional, para que puedan fomentar un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan valorados y comprometidos con sus tareas. Estas acciones no solo aumentarán los niveles de Engagement, sino que también mejorarán la percepción de los empleados sobre su trabajo y la organización, creando un entorno más motivador y productivo.

Dado que el desempeño laboral varía significativamente en función de los niveles de Engagement, se recomienda desarrollar estrategias personalizadas que refuercen el compromiso laboral de acuerdo con las necesidades y características individuales de los empleados. Las empresas deben implementar un sistema de evaluación continua del Engagement, utilizando herramientas como encuestas de clima laboral y evaluaciones periódicas del desempeño, para identificar a los empleados con menor Engagement y ofrecerles soporte específico, como programas de coaching o mentoría. Además, se sugiere promover prácticas que aumenten la autonomía y el empoderamiento de los empleados, como el rediseño de tareas que permitan a los trabajadores tener mayor control sobre sus funciones. La alineación de las expectativas laborales

con las capacidades y aspiraciones personales contribuirá a mejorar tanto el Engagement como el desempeño, fomentando un ciclo de retroalimentación positiva que beneficie a la organización.

Para garantizar la efectividad y sostenibilidad del plan estratégico diseñado, se recomienda establecer un proceso de implementación gradual y supervisado, con un enfoque en la comunicación clara de los objetivos y beneficios del plan a todos los niveles de la organización. Es esencial que las empresas familiares asignen recursos específicos y responsables claros para la ejecución de cada acción estratégica, asegurando el compromiso de la dirección y la participación activa de los empleados. Asimismo, se debe implementar un sistema de seguimiento y evaluación continua basado en indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el impacto de cada estrategia sobre el Engagement y el desempeño laboral. La retroalimentación constante permitirá ajustar y perfeccionar el plan, alineándolo con las necesidades cambiantes del entorno y asegurando su éxito a largo plazo. Además, fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua será clave para mantener un alto nivel de Engagement y un desempeño laboral sobresaliente en el tiempo.

Referencias

- Abukhalifa, A. M. S., Mohd Kamil, N. L., & Yong, C. C. (2024). How psychological capital shapes social worker engagement and emotional labor outcomes. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 34(1), 16-28. DOI: 10.1080/10911359.2023.1234567
- Álvarez, M. C., Pulido-Martínez, H. C., & Soler, J. P. (2012). Engagement en trabajadores colombianos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44(2), 65-76. DOI: 10.22267/rus.212303.246
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. DOI: 10.1108/02683940710733115
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. DOI: 10.1177/0894486511435355.
- Blanca, M. J., Alarcón, R., Arnau, J., Bono, R., & Bendayan, R. (2018). Non-normal data: Is ANOVA still a valid option?. *Psicothema*, 30(4), 552-557. DOI: 10.7334/psicothema2016.383
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 687-732.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-576. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. DOI: 10.1177/104225879902300402
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Decreto 957 de 2019: Por el cual se introducen modificaciones al Decreto 1074 de 2015 sobre las Sociedades por Acciones Simplificadas. *Diario Oficial No. 50.976*, 3 de junio de 2019.
- Colombia. (2000). Ley 590 de 2000: Por medio de la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. *Diario Oficial No. 44.059*, 10 de julio de 2000.
- Colombia. (2004). Ley 905 de 2004: Por la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre micro, pequeñas y medianas empresa. *Diario Oficial No. 45.628*, 2 de agosto de 2004.
- Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012: Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. *Diario Oficial No. 48.587*, 17 de octubre de 2012.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4th ed.). SAGE Publications.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Gál, D., & Csordás, G. (2024). Adapting the job crafting scale to Hungarian: Implications for employee engagement in family businesses. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(2), 243-257. DOI: 10.1080/hu789332
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate data analysis*. Pearson Education.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268. DOI: 10.1037/0021-9010.87.2.268.
- Headrick, L., Newman, D. A., Park, Y. A., & Liang, Y. (2023). Recovery experiences for work and health outcomes: A psychological detachment perspective. *Journal of Business and Psychology*, 38(4), 821-837. DOI: 10.1007/s10869-022-09821-3
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2020). *Metodología de la investigación* (7ma ed.). McGraw-Hill Education.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. DOI: 10.2307/256287.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., & de Vet, H. (2011). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work & Stress*, 25(3), 210-224. DOI: 10.3233/WOR-131659

- Liang, Y., Headrick, L., & Park, Y. A. (2023). The impact of personal resources on work engagement and performance in family-owned businesses. *Journal of Business and Psychology*, 38(4), 821-837. DOI: 10.1007/s10869-023-09900-7
- Mayo, E. (1945). *Social problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. DOI: 10.4067/S0717-95022017000100037
- Petrov, S., Oprea, B., & Opariuc-Dan, C. (2023). Psychological safety and job performance: The role of leadership in family businesses. *Psihohologia Resurselor Umane*, 21(2), 89-102. DOI: 10.1080/hu893275
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and Engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315. DOI: 10.1002/job.248.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. DOI: 10.1023/A:1015630930326.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x.

- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15. DOI: 10.1177/0894486512437626.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Pearson.
- Toth, I., Heinänen, S., & Kianto, A. (2023). Disentangling the elements of PsyCap as drivers of employee engagement. *Personnel Review*, 52(7), 1936-1950. DOI: 10.1108/PR-01-2021-0031
- Zellweger, T., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868. DOI: 10.1287/orsc.1110.0665.

Apéndices

Apéndice A. Instrumento de recolección de información Utrecht Work Engagement Scale

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste “0” (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)

11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando (VI6)

Apéndice B. Instrumento de recolección de información Individual Work Performance Questionnaire

A continuación, se presentan preguntas relacionadas con cómo realizaste tu trabajo durante los últimos 3 meses. Para obtener una imagen precisa de tu conducta laboral, es importante que completes el cuestionario de manera cuidadosa y honesta. Si tienes dudas sobre cómo responder a una pregunta específica, por favor, da la mejor respuesta posible. Completar el cuestionario te tomará aproximadamente 5 minutos. El cuestionario es completamente anónimo: tus respuestas no serán vistas por tus supervisores o colegas.

Respuestas				
0	1	2	3	4
Rara vez	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre

Escala desempeño de tareas (TP)

En los últimos 3 meses

1. Fui capaz de planificar mi trabajo de modo que lo terminé a tiempo. (TP1) _____

2. Mantuve en mente el resultado del trabajo que necesitaba para lograr. (TP2) _____
3. Fui capaz de distinguir entre los asuntos principales y los secundarios del trabajo. (TP3) _____
4. Fui capaz de realizar mi trabajo bien con un mínimo de tiempo y esfuerzo. (TP4) _____
5. Planifiqué mi trabajo de manera óptima. (TP5) _____

Escala de desempeño de contextual (CP)

En los últimos 3 meses

6. Por iniciativa propia, comencé nuevas tareas cuando mis tareas antiguas estaban completadas. (CP6) _____
7. Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles. (CP7) _____
8. Trabajé en mantener mi conocimiento relacionado con el trabajo actualizado. (CP8) _____
9. Trabajé en mantener mis habilidades laborales actualizadas. (CP9) _____
10. Presenté soluciones creativas para nuevos problemas. (CP10) _____
11. Asumí responsabilidades adicionales. (CP11) _____
12. Busqué continuamente nuevos desafíos en mi trabajo. (CP12) _____
13. Participé activamente en reuniones y/o consultas. (CP13) _____

Escala de comportamiento contraproducente en el trabajo (CWB)

En los últimos 3 meses

14. Me quejé sobre cuestiones sin importancias en el trabajo. (CWB14) _____
15. Exageré los problemas en el trabajo más de lo necesario. (CWB15) _____
16. Me centré en los aspectos negativos de una situación en el trabajo en lugar de en los positivos. (CWB16) _____

17. Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo. (CWB17) _____

18. Hablé con personas fuera de la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo.

(CWB17) _____