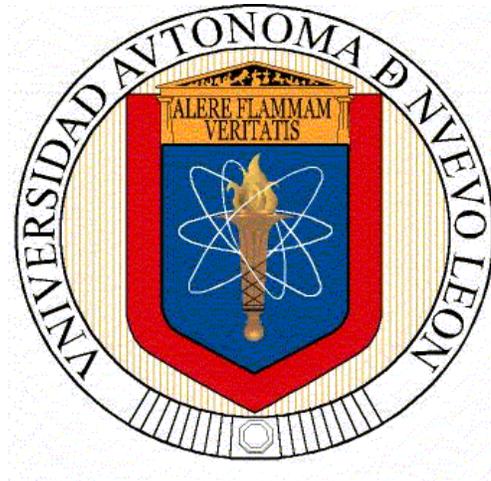


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS:

ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA ACTITUD DEL CAPITAL HUMANO RESPECTO AL ENGAGEMENT EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DE GIRO AUTOMOTRIZ.

PRESENTA:

JESÚS PEDRO ALBERTO SERRANO LEAL

PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

MONTERREY NUEVO LEÓN, MÉXICO

FEBRERO 2014

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



TESIS:

**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA ACTITUD DEL CAPITAL HUMANO
RESPECTO AL ENGAGEMENT EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DE
GIRO AUTOMOTRIZ.**

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRIA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN
PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL.**

PRESENTA:

LIC. JESÚS PEDRO ALBERTO SERRANO LEAL.

DIRECTOR:

M.D. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILLÓN.

DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO

MONTERREY, N.L. MEXICO, FEBRERO DE 2014

Estudio Exploratorio sobre la Actitud del Capital Humano Respecto al Engagement en una Empresa de Manufactura de Giro Automotriz.

Aprobación del producto integrador:

M.D. Álvaro Antonio Ascary Aguillón.
Director del Producto integrador.

M.D. Álvaro Antonio Ascary Aguillón.
Sinodal.

Mtra. Raquel Rodríguez González.
Sinodal.

Dr. Rubén Treviño Gámez
Sinodal.

Monterrey, Nuevo León, a ____ de _____ de 2014.

AGRADECIMIENTOS.

Este trabajo solo ha sido posible por medio del apoyo, soporte, guía, conocimiento, recomendaciones y aportaciones, que al final han dado como resultado este gran proyecto, por lo cual es completamente necesario para mí, agradecerles su participación en ello.

Agradezco a Dios, quien ha sido mi fortaleza a lo largo de este proceso, permitiéndome continuar en el, manifestándose en todas las personas que siempre me impulsaron a concluir este grado.

Este sueño no hubiera sido posible sin el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, de quienes obtuve los recursos para poder realizar mis estudios de maestría y de las autoridades de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, especialmente del Director, Dr. José Armando Peña Moreno quien además de impulsarme para realizar estos estudios, siempre me brindo las facilidades y el apoyo necesario para llevar a término los mismos.

A mi director de tesis, M.D. Álvaro Ascary Aguillón Ramírez, todo mi agradecimiento, por compartir su experiencia y excelente dirección en la elaboración de este proyecto.

A mis revisores, la Mtra. Raquel Rodríguez González y el Dr. Rubén Treviño Gámez, por el tiempo y la dedicación otorgada a mejorar este proyecto, sin duda fue muy importantes sus aportaciones.

A todos mis maestros quienes compartieron con mucho entusiasmo sus conocimientos y brindaron las bases necesarias para crecer a lo largo de este

proyecto, de manera muy especial agradezco a los maestros Daniel Mendoza y Javier Quiroga.

A mi familia, específicamente a mis hermanos y cuñados que siempre me animaron, apoyaron e impulsaron a lo largo de todo este proyecto.

Es muy importante contar con alguien que pueda aconsejarte en el camino, la suma de experiencias siempre será mayor que una sola, gracias por todo su apoyo, amigos y compañeros de esta maestría, en especial a Ana Gabriela Ovalle, Cecilia Solís, Javier García, Pilar Bravo, Ivonne Gallegos y Luis Salvatierra.

También es necesario consultar con quienes ya han tenido la oportunidad de cursar el grado de maestría, Inés Aguiñaga, Andrea Robles, Nora Macías, Fabiola Morales y Marcela Alvarado, gracias por no dudar en brindar su apoyo incondicional y experiencia.

También agradezco al Lic. Lenin B. Arenas Coronado, su apoyo y guía que me fueron muy útiles en este trabajo.

Por último quiero otorgar un justo agradecimiento a quienes de alguna forma, con observaciones y correcciones llegaron a mejorar este proyecto, los cuales quizá sea muy difícil de mencionar pero a todos ellos les agradezco profundamente.

Su amor, sabiduría y fortaleza han sido el impulso de mis sueños.

Dedicado a mis padres.

Juan Serrano y Ángeles Leal.

INDICE

AGRADECIMIENTOS.

ÍNDICE.

RESUMEN.....	1
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.	2
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	3
1.2 Justificación de la investigación.....	4
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	6
1.4 Objetivo general	7
1.5 Objetivos específicos de la investigación.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes sobre el engagement.	8
2.2 Definiciones sobre engagement.	11
2.3 Modelos de engagement.	14
2.4 La importancia del engagement en las organizaciones actuales.	17
2.5 Estrategias para generar engagement en el capital humano.	24
2.6 Investigaciones recientes sobre engagement.....	30
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.	36
3.1 Diseño.....	36
3.2 Hipótesis	36
3.3 Operacionalización de variables.....	36
3.4 Participantes:	36
3.5 Escenario o ambiente.....	36
3.6 Instrumentos	37
3.7 Procedimiento	37
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	46
CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES.	49
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS.....	57

RESUMEN.

El engagement es un proceso organizacional, en el cual, el empleado se vincula de manera positiva con su trabajo y la organización a la que pertenece, teniendo una experiencia de bienestar en los mismos. Actualmente en México, existe poca información respecto a este proceso, el cual es de suma importancia para el desarrollo del capital humano. Es por ello que la presente investigación busca identificar el nivel de engagement que se manifiesta en el capital humano, con respecto a la percepción de 118 empleados, de sexo masculino, con edades desde los 18 hasta los 50 años, tomando en cuenta el nivel general de engagement, así como la antigüedad dentro de la organización, por medio de la aplicación del Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Shaufeli (2002), considerando tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción.) Dicho estudio fue realizado mediante un diseño metodológico exploratorio ex post facto transversal descriptivo. Los resultados obtenidos de manera general fueron de 89.85 % el cual es considerado como un nivel alto, considerando su antigüedad, se presentaron de la siguiente forma, los empleados con una antigüedad menor a un año, 90.19%, de uno a tres años 91.80% y por ultimo de tres años en adelante 88.93%, siendo la antigüedad el factor más importante para el análisis de resultados, por lo cual se considera que es importante seguir estableciendo programas que puedan fortalecer el proceso de engagement y al mismo tiempo vincular un programa de plan de vida y carrera que permita incrementar el engagement con el paso del tiempo.

Palabras clave: *Engagement, Psicología positiva, Calidad de vida.*

ABSTRACT.

The engagement is an organizational process in which the employee is associated positively with their work and the organization to which they belongs, having an experience of being in them. Currently in Mexico, there is little information about this process, which is critical to the development of human capital. That is why this investigation seeks to identify the level of engagement that manifests itself in human capital, with respect to the perception of 118 male employees, age from 18 to 50 years, considering the general level of engagement and seniority within the organization, through the application of the questionnaire Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Shaufeli (2002), considering three dimensions (vigor, dedication and absorption.) This study was conducted by a methodological design exploratory descriptive cross expostfacto. The results generally were of 89.85 % which is considered a high level , considering its age, is presented in the following way , employees with less seniority than one year, 90.19 % , of one to three years 91.80 % and finally more than three years 88.93 % , seniority being the most important factor analysis results, so it is considered important to establish programs that will strengthen the process of engagement and simultaneously link it to a life and career plan so as to increase engagement with the passage of time.

Keywords: *Engagement, Positive Psychology, Quality of life.*

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

En la actualidad, en el área de recursos humanos, el bienestar del capital humano ha tomado mayor interés y relevancia en las organizaciones, no solo a nivel físico, sino también a nivel personal ya que esto impacta en el desempeño y productividad que pueda tener un empleado.

Por medio de la capacitación y desarrollo de los trabajadores, las organizaciones han intentado incrementar el nivel de pertenencia de los mismos, sin embargo en muchas ocasiones esta no ha sido la respuesta para lograr una mayor adherencia de su talento.

De manera reciente, se ha tomado en cuenta al engagement como un factor primordial para el impulso del capital humano en las organizaciones.

El engagement es un estado mental positivo, de realización, que está relacionado con el trabajo que una persona desempeña, caracterizándose por el vigor, dedicación y absorción con el que realiza sus actividades laborales. (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).

Por otra parte, Saracho (2011) describe al engagement como la conexión que tienen los empleados con su trabajo, teniendo un involucramiento psicológico y al mismo tiempo un lazo afectivo con las actividades que realiza.

Además, Salanova y Schaufeli (2009) agregan que la profundidad de tales conexiones permitirán que los trabajadores se sientan más auténticos en su trabajo, diciendo lo que sienten y piensan, utilizando sus competencias, reaccionando honestamente a lo que perciben y experimentan y al mismo tiempo fortalecen el apego a la organización.

De forma que el engagement, puede ayudar a las organizaciones a tener una mayor fortaleza en el capital humano, siempre y cuando sea detectado el nivel

en el que se encuentran y enfocar esfuerzos en el desarrollo organizacional a la mejora de este proceso. El cual genera un impacto favorable hacia la organización.

1.2 Justificación de la investigación.

Quizá, no se tenía una concepción clara del estado ideal de un empleado en las organizaciones, y es así como el engagement comienza a tomar importancia en ellas, si bien, desde años atrás se realizan actividades, acciones y procesos enfocados en vincular al empleado con la organización, el proceso de lograr un que un trabajador sea “*engaged*” va mucho más allá de la vinculación o implicación laboral, como comúnmente suele ser confundido.

Lisbona, Morales y Palací (2009) realizaron una investigación en cuanto al engagement como resultado de la socialización del capital humano en la organización, encontrando que en aquellos trabajadores con altos niveles de engagement, claramente el factor motivacional con componentes de activación, energía, esfuerzo, persistencia y la consecución de objetivos era más elevada que en aquellos que manifestaban niveles más bajos de engagement, lo cual se traduce en un mejor desempeño y productividad para la empresa.

Además de esto, Rivera y Martínez (2007) mencionan que la influencia que el engagement tiene en las organizaciones, añade un valor potencial en la predicción de ciertos indicadores tales como el nivel de bienestar laboral, satisfacción laboral e incluso intención de abandono de trabajo, apoyando de manera significativo el uso de estos datos para la planeación de recursos humanos.

Un aspecto que resulta importante, es conocer cuál es el impacto que generan los trabajadores con altos niveles de engagement en su cliente inmediato, independientemente de cuál sea el giro al que pertenezca la organización en la que se encuentren desempeñando sus funciones, al respecto Cambra, Melero y

Sese (2012) destacan la importancia de contar con empleados que puedan resolver las necesidades de los clientes y se enfoquen a la solución de los problemas que estos presentan, debido a su influencia positiva en la satisfacción del cliente generando un mayor consumo en los productos de empresas con este tipo de empleados.

Por otra parte, la necesidad de mantener un proceso adecuado de engagement en los trabajadores, es precisamente evitar un efecto contrario en ellos, como lo puede ser el síndrome de burnout (Extremera, Duran y Rey, 2007) que se manifiesta con estrés negativo, agotamiento emocional, poca motivación, actitudes poco funcionales en el trabajo y sentimientos de poca competencia, impactando en procesos de factores como agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal – profesional.

Con base a la información anterior resulta muy relevante darle un valor significativo al engagement en las organizaciones, en este caso especial a la empresa en donde se realizó el presente estudio, considerando conveniente la intervención en el incremento de este proceso por sus resultados de gran beneficio para las empresas, tales como:

- Contar con empleados que generen mejores resultados y un alto desempeño.
- Elevar el nivel de pertenencia a la organización.
- Disminuir los niveles de rotación en el personal.
- Evitar la fuga de capital intelectual en las organizaciones.
- Propiciar un mejor clima organizacional.
- Reducir los niveles de estrés laboral en los trabajadores.
- Contar con empleados que colaboran y se interesan por mejorar las condiciones de la organización.
- Atraer talento humano a la organización.
- Mejorar la competitividad interna del capital humano.
- Generar mayor satisfacción personal y laboral en los trabajadores.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

El éxito de una organización tiene como base el nivel de compromiso que tiene el capital humano, ya que en esta medida, se logran alcanzar objetivos, cumplimiento de tareas, desarrollo de proyectos e innovación en las funciones desempeñadas, por esta razón deriva la importancia de conocer este nivel en las organizaciones.

Un estudio realizado en Grecia, (Xanthopoulou, Bakker y Fischbach, 2013) examinó el engagement en función de los recursos personales y emocionales del personal de una organización y como estos aminoran las exigencias que pueden tener en su trabajo, en sus resultados destacan la importancia de brindar un trato cercano y hacer sentir valioso al trabajador, ya que esto impacta positivamente en los niveles de engagement, al mismo tiempo recomiendan brindar apoyo psicológico que otorgue mayores recursos de autoeficacia y optimismo en los empleados, de tal forma que al valorar su contribución a la empresa, aumenta el orgullo de pertenecer en ella.

En México, desafortunadamente no se cuenta con mucha información respecto al engagement, debido a que se han realizado pocos estudios sobre este tema y su literatura es escasa. Pando, Aranda, Zambrano y López (2011) llevaron a cabo una investigación en 112 empleados de tiendas comerciales en México, en la ciudad de Guadalajara, su objetivo fue determinar la prevalencia de los factores psicosociales que intervienen para que un trabajador cuente con engagement y a su vez, el impacto que genera en este fenómeno la variable socio demográfica, obteniendo como resultado 55.3% una calificación alta en "vigor"; 63.4% en "dedicación"; y 60.7% en "absorción", encontrando una asociación significativa para propiciar el engagement con los factores psicosociales de los trabajadores.

Esta información nos brinda datos claros de la necesidad de realizar un estudio respecto al nivel de engagement en el capital humano, por lo cual para esta investigación se plantea:

¿Cuál es el nivel de engagement que se hace presente en el capital humano de una empresa de manufactura de giro automotriz?

1.4 Objetivo general:

Conocer el nivel de engagement que se hace presente en el capital humano de una organización de manufactura de giro automotriz, a nivel general y por antigüedad, de esta forma brindar recomendaciones orientadas en el incremento del mismo en la planeación de recursos humanos.

1.5 Objetivos específicos de la investigación:

- 1.5.1** Determinar el nivel general de engagement, con base a la muestra total.
- 1.5.2** Identificar el nivel de engagement con base a sus dimensiones (Absorción, Dedicación y Vigor).
- 1.5.3** Identificar el nivel de engagement con base a la dimensión de absorción, conforme a sus indicadores.
- 1.5.4** Identificar el nivel de engagement con base a la dimensión de dedicación, conforme a sus indicadores.
- 1.5.5** Identificar el nivel de engagement con base a la dimensión de vigor, conforme a sus indicadores.
- 1.5.6** Determinar el nivel general de engagement, con base a la antigüedad en el puesto.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes sobre el engagement.

Una de las perspectivas que ha prevalecido dentro de las organizaciones, es enfocarse únicamente en la producción económica, sin tomar en cuenta al capital humano. Esto ha derivado en la intervención del psicólogo laboral acciones para la mejora de procesos organizacionales tales como el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, entre otros, los cuales se detectaban como necesidades a mejorar, gracias a las investigaciones que se realizaban de estos fenómenos en las organizaciones.

Con el paso de los años, las organizaciones comenzaron a descubrir la importancia de tener un ambiente adecuado, que hiciera sentir a los trabajadores, cercanía con la empresa, al nivel de sentir no solo que formaban parte de ella, sino también su aportación para la misma; comenzando de esta forma a interesarse en el estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones.

Uno de los investigadores más importantes en los conceptos de psicología de grupos, fue Kurt Lewin (1890 – 1947) quien investigo al sujeto como ente individual y al tomar la interacción del mismo con el ambiente, propició la aparición de la psicología social, siendo este autor de los primeros psicólogos en llevar los problemas cotidianos del comportamiento humano al contexto de experimentos controlados.

La influencia de las ciencias sociales de este autor lo llevó hasta la aplicación dentro de las organizaciones contemporáneas como en los principios de autodirección de grupos que fueron desarrollados bajo su supervisión y análisis en la década de los treinta en Estados Unidos junto con Alexander Bavelas, quien

guiado con sus recomendaciones favoreció el establecimiento de una línea de investigación en los procesos grupales en la organización. (Lacouture, 1996).

Los trabajos de Lewin, abordan desde una perspectiva antropológica hasta la aplicación dentro de las organizaciones que junto con Lippitt y White (1939), realizaron estudios sobre los estilos de liderazgo grupal, introduciendo aquí el término clima como un vínculo entre la persona y el ambiente.

En específico, al tener al sujeto y su ambiente, el vínculo que forman está influenciado, para Murray (1938), citado en Schultz, D. & Schultz, S. (2009), por fuerzas internas y externas, las cuales son necesidades (tendencias auto directivas de la personalidad) y presiones (controles situacionales externos).

Con esto, Murray sostenía que las necesidades y el entorno moldean la personalidad, por lo tanto cada individuo es único, pero existen similitudes entre las personalidades de todos, es entonces que su teoría le da un peso significativo al entorno del sujeto junto con sus características y necesidades ya que estas determinarían el comportamiento del sujeto en un entorno específico; para este autor las necesidades son la tendencia general a comportarse de una determinada manera, que en un momento dado son acompañadas por muchos otros factores.

Las necesidades que se presentan en las personas, se encuentran en dos niveles:

- a) Necesidades primarias: alimento, agua, entre otros.
- b) Necesidades secundarias: relaciones sociales, cuestiones económicas, laborales, entre otros.

En el campo laboral, un elemento primordial, como lo refiere Murray (1938) es la motivación, ya que esta influye dentro de las relaciones de la organización y al valorar el clima es la motivación, la cual influye al realizar una tarea determinada por parte del empleado y que es afectada por las actitudes de las personas que lo rodean y estas influyen en ellos.

Para Mesonero (1995), las actitudes de las personas son la fuerza motivadora para desarrollar necesidades de logro, afiliación y comunicación que explican las conductas sociales y determinan los tipos de organización.

Estas investigaciones, ya hablaban de la importancia de buscar el bienestar laboral, lo cual, bajo un buen clima laboral, pueden ser factores que propicien el engagement de los colaboradores.

Sin embargo, los modelos y teorías psicológicas que fundamentaban las actividades del psicólogo en las organizaciones, regularmente se focalizaban en la búsqueda y solución de problemas o conflictos que pudieran emerger en el ámbito laboral, es decir, en aspectos negativos de la conducta, más no existía un modelo que se centrara en las fortalezas del empleado y a su vez, el establecimiento del bienestar laboral.

Uno de los primeros autores de hablar sobre engagement, fue Seligman (2000) quien propone el modelo de Psicología Organizacional Positiva, un enfoque de la psicología laboral, que busca potencializar ambientes laborales en los cuales se pueda conseguir el máximo desarrollo, virtudes personales y profesionales, esto mediante el desarrollo de la creatividad y el sentido de flujo de las labores rutinarias, incrementando el sentido de felicidad por medio del disfrute del trabajo y simultáneamente impulsando el desempeño de los trabajadores, siendo estas un punto de partida para construir el término de engagement .

Haciendo referencia al modelo de Psicología Organizacional Positiva (POP), Adkins (1999) menciona la importancia de este enfoque, ya que se preocupa por maximizar el potencial humano y la productividad por medio de la salud física, comportamental y organizacional, generando acciones dirigidas al ámbito organizacional, para así mejorar el bienestar del personal.

Esta aproximación teórica, como afirma Salanova (2009a), en las organizaciones se debe de optimizar el engagement, no sólo por el capital humano

sino también el capital psicológico de los trabajadores como un activo más de la empresa, entendiendo como capital psicológico, al conjunto de características positivas que desplegamos en nuestra vida profesional.

Algunas características según Luthans y Youssef (2004) son la autoeficacia (confianza en la propia capacidad para lograr un objetivo específico), la esperanza (motivación orientada al cumplimiento de un objetivo), optimismo realista (confianza en la resolución positiva de acontecimientos futuros) y resiliencia (capacidad de afrontar sostenidamente condiciones adversas); a estas características Salanova (2009b) añade el engagement dentro de los factores claves del capital humano.

Para conocer los aspectos a los que hace referencia el engagement, es necesario adentrarnos en algunas aproximaciones que se realizan de este concepto.

2.2 Definiciones sobre engagement.

En ocasiones puede ser subjetivo el estudio de un fenómeno si no es identificado lo que se investiga, para una conceptualización más precisa del engagement, revisaremos algunas definiciones otorgadas por autores y empresas de consultoría en recursos humanos, que han realizado investigaciones referentes a este tema.

- May, Gilson y Harter (2004) identifican tres dimensiones del compromiso de trabajo: el componente físico, el componente emocional y el componente cognitivo.
 1. Componente físico: la energía utilizada para realizar una labor o actividad en el trabajo.

2. Componente emocional: es descrito como los sentimientos involucrados en las actividades que realiza el empleado.
3. Componente cognitivo: se describe como la implicación en un trabajo, de tal manera que todo lo demás se olvida.

- Schaufeli (2002) lo define como “un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo”:
- Schaufeli y Salanova (2007) refieren que el engagement, es un constructo que hace relevancia al funcionamiento óptimo de los empleados, reconociendo la importancia de desarrollar en ellos, motivación, pro actividad, responsabilidad e involucramiento con la organización.
- Para Salgado y Peiro (2008) el engagement es el conjunto de las experiencias positivas que pueden derivarse del trabajo y que hacen que la persona se vincule a la organización.
- Salanova y Llores (2009) definen al engagement como estado de realización mental positivo, afectivo-emocional de plenitud, caracterizado por un componente físico, emocional y cognitivo, que hace referencia al vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo, respectivamente. Lo anterior, significa que las personas que se encuentran en un estado de engagement, se caracterizan por aportar su energía y mantener una relación estrecha con sus actividades laborales, pues se sienten capaces de responder ante las demandas del puesto de manera eficaz.
- Schaufeli, citado por Wefald (2009) el engagement es entendido como el compromiso del empleado hacia la empresa. Hace referencia a un estado

cognitivo-afectivo persistente en el tiempo, relacionado con el deseo de permanecer en la organización; además el engagement se caracteriza por el alto grado de energía con la que el empleado realiza los objetivos empresariales, por la implicación con la que se compromete, por los grados de pertenencia y de participación que muestra y por la eficacia que alcanza.

- Por otra parte Zhang & Bartol (2010) consideran al engagement como un proceso de compromiso creativo, en donde se ve la participación de los empleados en los métodos y procesos relevantes para la identificación de problemas, la búsqueda de información, codificación y la generación de nuevas alternativas. Estas características, son supuestas como parte de una buena vinculación, que lleva a los empleados alcanzar un buen rendimiento laboral y una buena experiencia organizacional.
- La American Psychological Association (2010) establece que: el engagement es un concepto importante en la psicología organizacional y se relaciona con la teoría del campo de la psicología positiva. El trabajador contratado se define como un individuo que tiene el enfoque y la energía, toma la iniciativa en su desarrollo personal, se adapta al cambio, y contribuye a los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva organizativa, un trabajador que realiza y contribuye a mejorar los resultados del negocio en términos de productividad y beneficios.
- Para Burke y El-Kot (2010), el engagement es un estado persistente en el tiempo, el cual se ve caracterizado por 3 pilares fundamentales: vigor, absorción y dedicación. El vigor se refiere a la energía y resistencia de la persona, la voluntad por esforzarse y no sentirse fatigado, incluso antes las adversidades. La dedicación, se caracteriza por un alto nivel de implicación en el trabajo, donde se presentan sentimientos de entusiasmo y significancia, junto con inspiración y orgullo. Por último, la absorción, es un estado persistente y duradero en el tiempo, caracterizado por ser

placentero y de total inmersión en el trabajo (concentración), lo cual hace que las personas perciban que el tiempo pasa muy rápido y les sea difícil dejar de realizar las actividades.

- Towers Perrin (2011) considera al engagement, como un estado afectivo que reflejan los trabajadores, la satisfacción personal y la sensación de inspiración y afirmación que consiguen de su trabajo y por ser parte de la organización.
- Para el Desarrollo de Dimensiones Internacionales(DDI) (2011) El engagement tiene tres dimensiones:
 1. Dimensión Cognitiva: Creencia y apoyo a las metas y valores de la organización.
 2. Afectiva: Sentimiento de pertenencia, orgullo y vínculo con la organización.
 3. Conductual: Voluntad para hacer un esfuerzo adicional, intención de permanecer en la organización.

En base a estas revisiones, podemos indicar que el engagement puede verse desde dos perspectivas, como un estado de bienestar en el que el trabajador llega a tener altos niveles de satisfacción por las actividades que realiza dentro de su trabajo, y como un proceso, en el cual va generando una vinculación sumamente estrecha entre el trabajador y la organización, donde se producen emociones positivas por las funciones que desempeña el empleado.

2.3 Modelos de engagement.

Para conocer las causas y derivantes del engagement, conviene conocer algunas de las teorías psicosociales que representan este concepto, por lo cual a

continuación se revisaran el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL), el Papel de los Recursos Personales y la Teoría Social Cognitiva.

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL), expone que cada tipo de organización o de ocupación incluye diferentes tipos de demandas y recursos para desempeñarse positivamente, lo que significa que el modelo es flexible en relación a lo necesario para generar engagement.

Las demandas son las características de la organización y del trabajo, que requieren de un esfuerzo físico o psicológico por parte del empleado para que sean realizadas, siendo los recursos necesarios para hacer frente a las demandas.

Dichos recursos, son funcionales para la consecución de los objetivos, reducir las demandas laborales y sus implicaciones fisiológicas y psicológicas, y por último, estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

En cuanto a la relación de los recursos con el “engagement”, el tema en cuestión, es que los recursos poseen un potencial motivacional que permite el incremento del engagement en el trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009).

Salanova, Agut y Peiró (2005) señalan que la combinación demandas y los recursos puede producir dos procesos distintos sobre el bienestar del trabajador: daños a la salud o motivación. El primero de ellos, se produce descompensación o erosión de la salud pues en el contexto laboral, los estresores y la falta de recursos se asocian a actitudes negativas hacia el trabajo y burnout. Este patrón podría ser explicado por el modelo regulación control de Hockey (1997), en el cual se establece que cuando hay una situación estresante, el trabajador tiende a preservar sus objetivos de rendimiento contra los esfuerzos mentales que se debe invertir para alcanzar dichas metas. Cuando la demanda aumenta, también lo hacen los recursos, que cuando son insuficientes propician la fatiga e irritación, y con el tiempo daños mayores.

En el segundo proceso del modelo, los recursos laborales sirven de motivadores intrínsecos que conducen a los trabajadores al crecimiento, aprendizaje y desarrollo. También pueden ser motivadores extrínsecos porque son un instrumento para alcanzar los objetivos laborales. Sus buenos resultados aumentan actitudes positivas hacia el trabajo, la autonomía, la relación y la competencia y por ende el engagement. En el contexto laboral las demandas pueden ser las mismas; el surgimiento del burnout o del engagement depende de si los recursos son suficientes o no para afrontarlas.

Desde la Teoría Social Cognitiva planteada por Bandura (1997), el engagement es considerado como una inyección propulsora de la conducta motivada y que se deriva de altos niveles de autoeficacia en las personas. Esta teoría señala que la autoeficacia proporciona a la persona un mecanismo automotivado, ya que como consecuencia de la autoobservación de las propias competencias, la persona se impone a si misma metas que a su vez movilizan el esfuerzo, la orientación a metas y la persistencia en el tiempo

Para abordar el engagement, bajo la perspectiva de la Teoría Social Cognitiva, es conveniente conocer el término de autoeficacia, el cual se define como las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados logros.

De esta definición tomamos las “creencias de eficacia”, para analizar el rol de la eficacia colectiva y su relación con el desempeño de los empleados (intra y extra rol) y engagement (vigor, dedicación y absorción).

Bandura (1997) define la eficacia colectiva como una creencia compartida por el grupo en un conjunto de capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para ciertos niveles de logro.

Estas creencias de eficacia se adquieren y desarrollan mediante cuatro fuentes:

1. Logros de ejecución o experiencias de dominio: el éxito repetido en determinadas tareas aumenta las evaluaciones positivas de autoeficacia mientras que los fracasos repetidos las disminuye.
2. Información Vicaria: es la observación de los logros o fracasos de los demás.
3. Persuasión Verbal: es el refuerzo social, las críticas positivas, los halagos y palabras de ánimo.
4. Estados fisiológicos o activación emocional: ante una tarea, las muestras de debilidad (nerviosismo, sudoración, etc.) se interpretan como falta de capacidad.

De esta forma, en el ámbito organizacional, muchas veces un empleado posee las habilidades necesarias para ejecutar una tarea, pero esta no se lleva a cabo porque faltan los incentivos necesarios para ello, o puede ser que no se ejecute porque no se poseen los recursos organizacionales adecuados.

Es importante que el talento humano sea retroalimentado y conozca cuales son las causas que generan la baja ejecución de sus funciones evitando que lo asocie a una falta de capacidades, sino que se debe a factores externos a él. Así su nivel de autoeficacia no se deteriorará, de esta manera se mantiene en él, el interés y motivación por la tarea que realiza dentro de la organización. (Martínez y Salanova, 2006).

2.4 La importancia del engagement en las organizaciones actuales.

Ante la necesidad de generar engagement en los trabajadores, es necesario realizar intervenciones encaminadas al establecimiento del mismo. El

objetivo de estas intervenciones es, en último lugar, conseguir que los empleados en particular y las personas en general encuentren la felicidad, y por tanto que las organizaciones estén formadas por trabajadores “*engaged*”, lo cual nos daría un indicador de una organización saludable. Entendiendo por organización saludable aquella en la que se realizan prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influyen en el desarrollo de empleados saludables y “*engaged*”, así como resultados organizacionales saludables (Salanova, 2008).

Todas estas dimensiones de las organizaciones saludables están profundamente relacionadas entre sí. De esta forma, las prácticas saludables que la organización decide llevar a cabo afectan a los empleados, con la idea de que el buen funcionamiento de estas prácticas incrementa el capital psicológico positivo de la organización, y en último lugar, que la organización consiga productos y servicios saludables, lo que se traduce en productos y servicios de excelencia además del fomento de las relaciones positivas con el entorno y la comunidad.

Es un hecho hoy día que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, en donde existen crisis y convulsiones económicas y financieras, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos; para conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas con estos valores y con el contexto global tan complejo. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico, la experiencia y el talento, así como en la auto-gestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general.

A esos temas, entre otros, se dedica la Psicología de la Salud Ocupacional cuyo objetivo es “aplicar la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, además de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores” (*National Institute of Occupational Safety and Health*, NIOSH). Con este objetivo se integra el conocimiento y la experiencia de diversas disciplinas como la psicología, la medicina del trabajo, la ergonomía, la conducta

organizacional y el desarrollo de recursos humanos. La meta última es la aplicación de estos conocimientos a la seguridad, salud y bienestar de los empleados.

Es en este contexto donde tiene cabida el estudio de las organizaciones saludables, que se pueden definir como aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada) (Salanova y Schaufeli, 2009).

La organización “tóxica” según Salanova (2008) sería justo aquella que realiza esfuerzos contrarios, con sus repercusiones nocivas en la salud de los empleados y en la de la organización. Además, estas organizaciones son saludables, porque reúnen una serie de requisitos:

- La salud tiene un valor estratégico en la organización; la salud de los empleados es un fin en sí misma, y no un medio para alcanzar otro fin.
- Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etc.
- Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.
- Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos (*engaged*): motivados y fuertemente implicados en su trabajo.
- Obtienen productos y servicios saludables, ofrecen calidad excelente en sus productos y servicios.

- Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización en su entorno, con responsabilidad social corporativa.



Modelo de organización Saludable de Salanova (2008).

Parece lógico pensar que las personas quieran trabajar en organizaciones saludables, en donde existen recursos que tienen el potencial de satisfacer las metas y objetivos de los individuos, y ello hace que se sientan bien. Las mejores organizaciones para trabajar son requeridas por muchas personas.

Desde un punto de vista pragmático, se podría llegar a diferenciar las mejores organizaciones para trabajar de aquéllas que no lo son tanto. Pero la cuestión es: ¿qué criterios son cruciales para diferenciar entre uno y otro tipo de organizaciones?

En la práctica profesional, es por ejemplo de destacar el trabajo realizado por *Great Place to Work*, a través de Fortune 100, que ofrece servicios y herramientas que ayudan a diagnosticar y generar organizaciones más efectivas y positivas. Su experiencia y esfuerzos se basan de más de 20 años de

investigación sobre la confianza entre directivos y empleados – la cual es, por cierto, la principal característica que define a las mejores empresas para trabajar -.

La esencia de un *Great place to Work* es un lugar donde los empleados “confían en la gente con la que trabajan, disfrutan de las personas con las que trabajan, y confían en lo que hacen”. Todo ello ocurre a través de la concurrencia de tres tipos de relaciones interconectadas:

- Buenas relaciones entre los empleados y la dirección.
- Buenas relaciones interpersonales entre empleados
- Buenas relaciones y adaptación entre los empleados y su propio trabajo/empresa.

Por tanto, las relaciones interpersonales y los aspectos sociales del trabajo configuran en gran parte la esencia de una buena empresa para trabajar, que coincide también con los resultados empíricos encontrados en la investigación sobre organizaciones saludables. Realmente volvemos a la máxima aristotélica de que las personas somos por naturaleza animales sociales.

Al generar empleados con un alto nivel de engagement, las organizaciones obtienen grandes beneficios, debido a la colaboración y desempeño que manifiesta el talento humano.

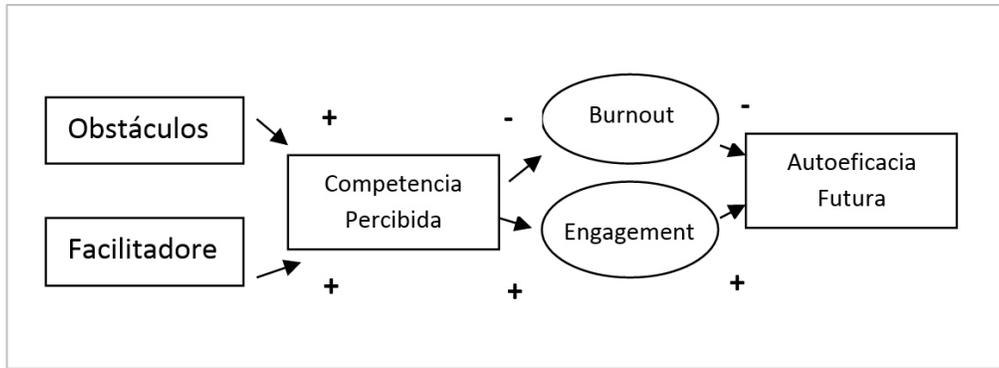
A continuación se presentan algunas de las características y diferencias que demuestran los empleados enganchados contra los no enganchados.

Empleado Enganchado	Empleado No Enganchado
<input type="checkbox"/> Habla en forma positiva de la organizacion.	<input type="checkbox"/> Habla negativamente de la empresa.
<input type="checkbox"/> Tiene un deseo intenso de seguir trabajando.	<input type="checkbox"/> Genera problemas entre los compañeros.
<input type="checkbox"/> Realiza un esfuerzo extra para alcanzar el exito de la organizacion.	<input type="checkbox"/> Trasmite su estado de animo negativo.
<input type="checkbox"/> Presenta bajos niveles de estres laboral.	<input type="checkbox"/> No colabora con los objetivos.
<input type="checkbox"/> Tiene una buena relación con sus compañeros.	<input type="checkbox"/> Esta en contra de todo, proyectos, cambios organizacionales, etc.
<input type="checkbox"/> Genera satisfaccion en el cliente.	<input type="checkbox"/> Se ausenta, cuenta con retardos o abandona repentinamente su trabajo.

Características de empleados con engagement de Cuevas (2012).

Un concepto que surge como una habilidad del trabajador es la autoeficiencia, la cual Carrasco, de la Corte y León (2010) la relacionan con un recurso para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en el ámbito laboral, argumenten que este concepto personal refiere a la capacidad para realizar en alguna actividad. Retoman la definición de Bandura (1997) el cual la define como *“creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados”*.

Los mismos autores comparten que la autoeficacia permite el optimizar los niveles de engagement y a su vez disminuir los niveles de burnout. Por otra parte Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova (2007) señalan que la autoeficiencia es un resultado del engagement puesto que los estados positivos de bienestar pueden ser considerados factor de la autoeficiencia bajo un ciclo de espirales llamadas espirales positivas hacia arriba, tal como el siguiente esquema o muestra:



El rol de la autoeficacia como antecedente y consecuente del engagement y burnout, García, Llorens, Cifre y Salanova (2012).

Se entiende con lo anterior, la rentabilidad de la autoeficiencia en el talento humano que le permite en un momento dado dar respuesta a las demandas laborales, derivando así, una fuente de bienestar en el trabajador.

Otras aplicaciones del engagement en el campo laboral refiere en los procesos de selección del personal a través del establecimiento del contrato psicológico, así como el diseño y rediseño de los puestos de trabajo dentro de la organización a través del incremento de los recursos de trabajo y la influencia del liderazgo como facilitador al momento de dirigir a las personas (Carrasco, de la Corte y León, 2010).

En el ámbito de la seguridad laboral Carrasco, de la Corte y León (2010) citan los trabajos realizados en 2005 en la Universidad Jaime I, en donde se estudió el papel mediador del engagement entre el clima y el desempeño en lo que se refiere a la seguridad laboral en trabajadores dedicados a la construcción.

De acuerdo con Glendon, Stanton y Harrison (1994), los aspectos que contribuyen al éxito en la seguridad y que hay que atender a la hora de crear un clima de seguridad fuerte y positivo entre los trabajadores son los siguientes: el compromiso por parte de la dirección, la comunicación, la estabilidad en la plantilla

y las relaciones laborales, el control del ambiente laboral, la formación en seguridad y las conductas habituales de seguridad.

Basándose en estos planteamientos, Gracia et al (2005) plantean un modelo teórico innovador para comprender como se relaciona el clima de seguridad con el engagement en trabajadores de la construcción y como el engagement puede mejorar el desempeño en seguridad.



***Modelo del papel mediador del engagement entre el clima y el desempeño en seguridad.
Fuente: Gracia, Llorente, Salanova y cifre (2005).***

La amplia gama de efectividad que se tiene al contemplar empleados con un alto nivel de engagement permite, como se ha revisado, tomar acción en ámbitos que van desde el sentir personal hasta el profesional, impactando en contextos familiares, de salud y sociales.

2.5 Estrategias para generar engagement en el capital humano.

Una vez que ya conocemos cuáles son las ventajas de tener empleados saludables, lógicamente nos preguntamos “¿cómo se puede incrementar el engagement de los empleados? ¿Qué tipo de intervención se ha de llevar a cabo?”

Hasta ahora se llevaban a cabo dos tipos de intervenciones basadas en el Modelo Médico de Enfermedad: la curación y la prevención. La cura se basa en la idea de que algo funciona mal, está enfermo y por tanto hay que curarlo; así, nos entraríamos sólo en aquellos trabajadores “enfermos”.

Mientras que en la prevención los trabajadores se encuentran en una situación potencial de riesgo y por tanto es probable que lleguen a “enfermar”; en este caso nos centraríamos en aquellos trabajadores que presenten ese riesgo potencial.

Pero, actualmente, Salanova y Schaufeli (2009) nos hablan de un tercer tipo de intervención más ligada a la Psicología Positiva: la amplificación.

Esta intervención ya no se basa en el Modelo Médico de Enfermedad, sino en el principio de la mejora, es decir, en la idea de mover, aumentar y mejorar la salud y el bienestar de los empleados, incluyendo el engagement. Por tanto, no se reduce a una parte de la plantilla, sino que se ha de aplicar al conjunto de los empleados de una empresa y debe ser parte integral de la gestión organizacional. De esta forma, la amplificación requiere un gran compromiso por parte de la organización, pues debe facilitar la participación de todos sus empleados en la intervención, siendo éstos los responsables últimos. Pero en este proceso no se debe olvidar ni la cura ni la prevención, ya que siguen siendo necesarias, pues la amplificación no lo abarca todo, ni excluye la posibilidad de que hayan empleados que necesiten ser curados o prevenidos.

Cabe destacar que aunque contamos con una gran variedad de intervenciones que han sido validadas para reducir el burnout, hasta la fecha existen muy pocas intervenciones positivas para mejorar la salud psicológica y el bienestar y, por tanto, el engagement de los empleados. Existen dos tipos básicos de intervención, las que se llevan a cabo sobre el empleado y las que se llevan a cabo sobre la organización.

Primero nos centraremos en el empleado, donde básicamente se distinguen tres tipos de intervenciones: las que se basan en modificar la conducta, las que se centran en cambiar las creencias o cogniciones, y, por último, las que se basan en

el cambio de las motivaciones. A continuación se resumen muy brevemente, para una mayor profundización.

En primer lugar, las basadas en la modificación de la conducta. Existen 11 actividades conceptuales para mejorar la felicidad que se pueden agrupar en tres categorías:

1. Cuidado de la mente y el cuerpo. En este grupo se incluyen la actividad física, el descanso, la meditación y la simulación de felicidad.
2. La práctica de las virtudes. Algunas de las estrategias para mejorar las fortalezas de cada individuo son la identificación y uso de las propias fortalezas, ser amable con los demás, expresar gratitud, aprender a perdonar y practicarla espiritualidad.
3. Fortalecimiento de las redes sociales. Dentro de esta categoría encontramos el intercambio de experiencias positivas y el cuidado de las redes sociales.

En segundo lugar, las basadas en las actividades cognitivas. Los seis tipos de actividad basadas en la cognición, se pueden agrupar en dos categorías:

1. Generación y ensayo de pensamientos positivos. En esta categoría se incluirían actividades como contar las cosas positivas, cultivar el optimismo y saborear la vida, es decir, acentuar y mantener los momentos agradables en que se desarrollan los acontecimientos.
2. Toma de decisiones, que básicamente se centra en satisfacer en lugar de maximizar, evitar las rumiaciones, así como evitar las comparaciones sociales.

En tercer lugar, las basadas en actividades volitivas, es decir, en las motivaciones. Y existen tres tipos de actividad:

1. El establecimiento de metas personales, teniendo en cuenta que los objetivos intrínsecos que se persiguen porque son gratificantes en sí mismos producen más engagement que aquellos objetivos extrínsecos que se persiguen por obtener recompensas externas.
2. La búsqueda de *flow*, el *flow* se produce cuando hay un equilibrio entre los retos y las competencias al realizar una actividad determinada.
3. Desarrollo de estrategias de afrontamiento, es decir, se ha de enseñar a los empleados a ser resilientes. Esto se traduce en darle recursos a los empleados para hacer frente a las demandas estresantes.

Una vez resumidas las estrategias basadas en el individuo, a continuación se resumen las estrategias basadas en la organización, las cuales se dividen en cuatro grandes bloques:

En primer lugar, las estrategias basadas en la selección, socialización y evaluación del personal. El proceso de reclutamiento y selección es el punto de partida que establece el primer contacto entre empleado y organización, y además supone el inicio del contrato psicológico. Además, el primer contacto es un buen momento para saber qué espera el empleado de la empresa y a su vez qué espera la organización del empleado. Y el mayor reto para la organización es lograr el ajuste entre las necesidades de ambos, cuanto mayor ajuste, mayor engagement, y para comprobar los niveles del mismo se pueden ir realizando chequeos mediante cuestionarios que se han de rellenar cada cierto tiempo. Además, en caso de ser necesario, también se pueden realizar grupos de trabajo.

En segundo lugar, las estrategias basadas en el diseño y cambio de trabajo. Dentro de estas estrategias se encuentran el (re)diseño de trabajo, la rotación, recolocación y cambios temporales.

En tercer lugar, las estrategias basadas en el liderazgo y las relaciones interpersonales. Un buen líder debería combinar tanto una orientación a la tarea como a aspectos socioemocionales. Y dentro de estas estrategias no se pueden perder de vista el liderazgo transformacional ni la gestión de la diversidad, teniendo en cuenta que nos encontramos ante unos recursos humanos que se caracterizan por diversidad geográfica, cultural y ética. Además se ha de atender a las relaciones interpersonales, intentando potenciar la confianza entre las personas.

En cuarto y último lugar, la formación y desarrollo de carrera. Para que la formación sea efectiva y aumente el engagement de los empleados, se debe producir un aumento en las creencias de eficacia de los trabajadores, así como la creencia de que lo que han aprendido puede ser utilizado en su día a día laboral. Asimismo es importante que los empleados tengan un plan de desarrollo de carrera, que se especifique los objetivos últimos y lo que se espera de él.

Una de las estrategias más actuales propuestas como las diez claves del *employee engagement* por parte de Pérez (2013) permiten una la visualización de un actuar con un alto grado de motivación por parte de los empleados, estos conceptos – menciona el autor – “pueden resultar muy abstractos e intangibles, son los catalizadores básicos para que la organización pueda triunfar”.

A continuación se enlista las 10 C”s del *employee engagement*:

1. *Connect*: los responsables de los equipos deben demostrar que valoran a sus colaboradores. El compromiso de los empleados es un reflejo directo de cómo estos se sienten acerca de su relación con su entorno de trabajo.
2. *Career*: el trabajo debe ser desafiante y significativo, con oportunidades de desarrollo profesional. La mayoría de la gente quiere hacer cosas nuevas en su trabajo.
3. *Clarity*: los responsables de los equipos deben comunicar una visión clara. El éxito en la vida y de las organizaciones es, en gran medida,

determinado por como los individuos son claros acerca de sus objetivos y de lo que realmente quieren lograr. En resumen, los colaboradores tienen que entender cuáles son los objetivos de la organización, porque son importantes y como pueden mejorar la consecución de los mismos.

4. *Convey*: los responsables de los equipos dan información sobre el funcionamiento de la organización.
5. *Congratulate*: los responsables de los equipos reconocen los esfuerzos y logros alcanzados por sus colaboradores. Actúan como un coach.
6. *Contribute*: los colaboradores necesitan saber que sus acciones están contribuyendo al éxito de la organización de una manera significativa. En resumen, los buenos responsables de equipo ayudan a que las personas vean como están contribuyendo al éxito y al futuro de la organización.
7. *Control*: los colaboradores valoran el control sobre las tareas o procesos, por lo que sus responsables deben crear oportunidades para que los empleados puedan ejercer este control. Una sanción de “estar en las cosas”, y de dar la oportunidad de participar en la toma de decisiones reduce el estrés, crea confianza y desarrolla una cultura donde la gente toma posesión de los problemas y sus soluciones.
8. *Collaborate*: estudios demuestran que, cuando los empleados trabajan en equipo, y tienen la confianza y la cooperación de cada uno de sus miembros, superan a los equipos que carecen de buenas relaciones internas. Los mejores responsables no solo contribuyen equipos, sino que crean un ambiente que fomenta la confianza y la colaboración.
9. *Credibility*: los responsables de equipo deben esforzarse en mantener la reputación de la empresa y demostrar altos estándares éticos.

10. Confidence: los responsables de equipo ayudan a crear confianza en la empresa, dando ejemplo de ética y desempeño.

Las estrategias específicas invitan a la factibilidad del establecimiento de niveles de engagement altos, permitiendo así el compromiso real y palpable de cada uno de los trabajadores.

2.6 Investigaciones recientes sobre engagement.

El termino engagement, es relativamente nuevo, por este motivo existen pocas investigaciones respecto, sin embargo, a continuación podremos conocer algunas de ellas y sus importantes resultados, los cuales nos pueden orientar en los grandes beneficios que nos otorga establecer el engagement en las organizaciones.

- En el año 2008, Lorete, L., Salanova, M., Martinez, I., y Schaufeli, W. realizaron una investigación predictiva del engagement en maestros de tiempo completo, bajo el modelo de los recursos personales, mediante un diseño longitudinal con dos momentos temporales, se estudió el papel del bienestar psicológico, en un primer momento y en un segundo momento, se revisó las demandas y recursos junto con el bienestar psicológico. La muestra fue de 274 profesores de 23 centros de enseñanza diversa, encontrando que las demandas de trabajo predicen negativamente el engagement, es decir, a mayor demanda, menor nivel de engagement y al mismo tiempo, se comprobó que mientras mayores recursos psicológicos tenga el empleado, mayor será la probabilidad de generar engagement. De sus resultados se confirma que el factor de auto eficacia, es un buen indicador del engagement, ya que permite conocer cómo se sienten

las personas en base a la cantidad de esfuerzo que realizan en sus actividades o funciones en la organización.

- Para Thijs & Verkuyten (2009) en la investigación que realizaron con estudiantes, el engagement es un predictor del éxito académico en donde afirman que para que una persona se sienta vinculada con una institución, sus necesidades psicológicas básicas deben estar satisfechas, la persona se debe sentir competente en lo que hace. Estos resultados concuerdan con los resultados hallados en las investigaciones realizadas en contextos empresariales, que como se ha visto, es importante que el empleado sienta que sus necesidades básicas están satisfechas, para así sentirse más comprometido con la empresa, de forma tal que su productividad aumentará a la vez que se incrementará y promocionará el bienestar psicológico del individuo en la organización.
- En el año 2010, un estudio realizado por Raigosa y Marín, exploraron el rol mediador que juegan las creencias de eficacia entre la percepción de facilitadores de empleados y los niveles de engagement al interior de las organizaciones, encontrando que el engagement está relacionado con la edad de forma positiva, entre mayores sean los trabajadores, sienten más engagement que los jóvenes. Otro factor de relación, es el género, evidenciándose que los hombres puntúan más alto en los niveles de engagement que las mujeres; además se encontró que con respecto a la ocupación, los directivos y ejecutivos puntúan más alto, que los trabajadores que se encuentran en un rango más bajo. Dentro de los resultados obtenidos se evidenció el rol mediador que juegan las creencias de eficacia entre la percepción de facilitadores de empleados y los niveles de engagement, es decir, para conseguir vigor, absorción, y dedicación en el trabajo, se debe potenciar la existencia de

facilitadores en los puestos de trabajo para que así los empleados se perciban más eficaces y por consecuencia incrementen el nivel de engagement. En este sentido, el reestructurar las creencias de incompetencia o ineficacia, consigue que los empleados de las organizaciones, sepan afrontar los retos que se le presentan diariamente, (turnos rotatorios, horarios nocturnos y fines de semana, presión asistencial, escasa posibilidad de predecir las demandas laborales, situaciones de urgencia y emergencia) evitando abandonos tempranos, enfermedades psicosomáticas, entre otras consecuencias; de esta manera concluyeron que a mayores niveles de autonomía o control en la tarea, mayores niveles de engagement.

- En una investigación realizada por Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011) se plantearon descubrir qué se puede hacer para que los empleados logren el nivel de “*engaged*” con su trabajo, analizando las diferentes investigaciones que se han dedicado a estudiar la relación que hay entre engagement y (a) desempeño laboral, (b) conducta proactiva y (c) personalización del trabajo al mismo tiempo revisaron la evidencia que sustenta las relaciones recíprocas entre el engagement y los recursos personales y laborales. En cuanto al engagement y desempeño laboral, se logró identificar que los empleados con un nivel alto de engagement llegan a ser más creativos en el desarrollo de sus funciones laborales, utilizando un mayor nivel de habilidades y destrezas. De manera colaborativa, se descubrió que los compañeros se influenciaban entre sí, por lo tanto cuando un trabajador manifiesta un nivel alto de engagement, genera mayor productividad entre sus compañeros. Por otra parte, en relación de la conducta proactiva y el engagement, se identificó que los empleados “*engaged*”, eran más propensos a inventar nuevas soluciones para los problemas que surgen en el trabajo, suelen realizar un mayor trabajo que el solicitado y tratan de

involucrarse de manera activa en asuntos referentes a la organización, además de llevar a cabo mejoras en su trabajo. Por último en cuanto a la personalización del trabajo, encontraron al engagement como un facilitador para que esto suceda. La personalización del trabajo o *job crafting* se entiende como los cambios físicos (cambios de forma, alcance o número de tareas realizadas) y cognitivos (como se percibe el trabajo) que los individuos incluyen dentro de sus funciones laborales. Concluyeron que los empleados “*engaged*” se encargan de mantener su propio compromiso en el trabajo, modificando proactivamente su ambiente laboral. Como resultado, los empleados “*engaged*” no sólo hacen un uso total de los recursos laborales disponibles, sino que también son capaces de crear sus propios recursos para mantenerse comprometidos.

- Acosta H, Salanova y Llorens en 2012, realizaron un estudio que contribuye a entender la relación entre prácticas organizacionales saludables, confianza organizacional y engagement en el trabajo en equipo basándose en el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO, Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez) utilizando datos agregados a nivel de equipo. La muestra compuesta por 518 empleados anidados en 55 equipos pertenecientes a 13 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) españolas. Las variables se agregaron a nivel de equipos utilizando el Coeficiente de Correlación Intraclase (CCI1 y CCI2). De acuerdo a lo esperado, los Modelos de Ecuaciones Estructurales revelaron que la confianza organizacional media de forma total la relación entre prácticas organizacionales saludables y engagement en el trabajo en equipo. Las implicaciones teóricas que arroja esta investigación amplían y especifican algunas de las categorías propuestas por el Modelo HERO. Esta información es de gran relevancia dado que permite enriquecer las categorías

propuestas a través de la información aportada por gerentes y/o responsables de recursos humanos de PyMEs. En este sentido, es interesante ampliar y especificar las prácticas organizacionales saludables debido a que es uno de los elementos claves del Modelo HERO. Este modelo, desarrollado desde una aproximación positiva (Seligman, 2000), nos indica que a través de la implementación de prácticas organizacionales saludables es posible mejorar las características del trabajo, que a su vez, fomentan empleados saludables y resultados saludables. En cuanto al punto de vista práctico, los resultados de esta investigación revelan las prácticas que actualmente están realizando desde la GRH las PyMEs. Por tanto, los resultados del presente estudio pueden ser utilizados para dar a conocer a gerentes o responsables de Recursos Humanos la relevancia de aspectos básicos como son las prácticas organizacionales a la hora de buscar el desarrollo de una organización saludable y resiliente. En este sentido, las organizaciones pueden desarrollar una organización saludable a través de la inversión en un variado abanico de prácticas, tales como, prácticas de comunicación (intranet, reuniones, tablón de anuncios), formación de habilidades de liderazgo, *feedback*, prácticas de salud (e.g., políticas de prevención) (Schuck, Rocco, y Albornoz, 2011). Estas acciones tendrán repercusiones positivas en los trabajadores (e.g., confianza vertical, work engagement) y a su vez en los resultados positivos de la organización (desempeño, lealtad del cliente).

- Un reciente estudio exploratorio sobre el nivel de engagement realizado, por Bianco, J., Biox, M. y Pocorena, M. (2013) en trabajadores temporales del sector hotelero en Mar del Plata, identificaron que el nivel de engagement en este tipo de trabajadores, se encuentra en promedio similar a los trabajadores de

planta o a prueba, por tal motivo concluyen que no es determinante las condiciones de trabajo para generar un nivel de engagement alto, sino corresponden más bien a las características personales de los empleados el poder incrementarlo.

- Bajo el enfoque de la salud psicosocial en las organizaciones, en específico en la prevención del burnout y el estrés laboral en 2010, Carrasco, de la Corte y León, realizaron un estudio de burnout, como factor de riesgo psicosocial es una necesidad orientada a la mejorar la salud y la calidad de la vida de las personas tal y como recoge la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995 de 8 de noviembre) y sigue siendo un tema de plena actualidad. Sin embargo, las últimas tendencias en el estudio del burnout han dado un giro hacia el estudio del engagement como aspecto positivo y óptimo del desarrollo profesional. Establecen que este cambio es debido al auge de la Psicología Positiva en los últimos años, que se centra no tanto en las debilidades y las disfunciones del ser humano sino en sus fortalezas y su funcionamiento óptimo. El artículo se centra en analizar la importancia del engagement como forma de evitar la prevalencia del estrés en los trabajadores, desde la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño: Ex Pos Facto Transversal Descriptivo.

3.2 Hipótesis: El capital humano de la empresa de manufactura de giro automotriz, presenta un nivel de engagement regular, de manera general, esto alineado al reconocimiento de sus labores.

3.3 Operacionalización de variables:

Variable dependiente:	Engagement
Variable independiente:	Percepción
Variables extrañas:	Problemas personales, hambre, sueño, sed, falta de interés en la evaluación.

3.4 Participantes:

Participantes:	Género:	Rango de edad:	Antigüedad:
118	Masculino	18 – 50	Desde menos de un año hasta 3 años o más.

3.5 Escenario o ambiente: salas de capacitación de la empresa ubicada en García, Nuevo León, las cuales contaban con una adecuada iluminación, mobiliario adecuado para contestar el instrumento y ventilación artificial.

3.6 Instrumentos: lápices, plumas, borradores y Cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Shaufeli (2002) (Anexo 01), el cual contiene 21 ítems, teniendo en cuenta la escala del 1 al 10, siendo 1 nunca y 10 siempre, evaluando tres dimensiones, 6 ítems correspondientes a absorción, 7 ítems correspondientes a vigor, 6 ítems correspondientes a dedicación y adicionalmente 1 ítem respecto a satisfacción.

3.7 Procedimiento: el siguiente será expresado por etapas.

Etapa 1. Elaboración del anteproyecto a nivel selección del tema delimitación, planteamiento, elaboración de objetivos, marco teórico, hipótesis y propuesta metodológica.

Etapa 2: Se eligió un instrumento adecuado para la detección del nivel de engagement, siendo este el *Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) de Shaufeli y cols. (2002)

Etapa 3: Fue solicitada la autorización de la empresa para la aplicación y gestión de la investigación.

Etapa 4: Una vez aprobado la aplicación del *Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), se llevó a cabo la estrategia del piloteo del instrumento a fin de conocer las oportunidades y fortalezas del mismo.

Etapa 5: Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada bajo las siguientes condiciones:

- a) Realizada bajo la técnica de monitoreo directo (presencial) para la aclaración de dudas de los participantes.
- b) Grupos de 20 a 25 personas con un tiempo de aplicación aproximado de 15 a 20 minutos por grupo.

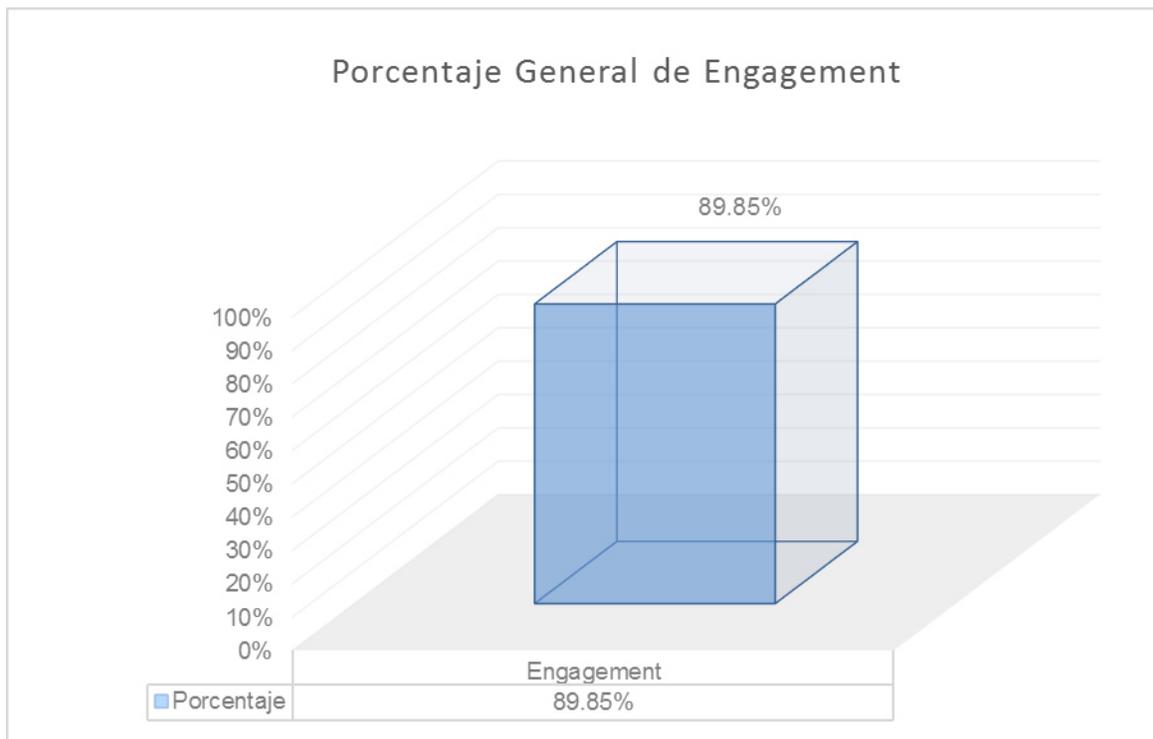
c) Agradecimiento al participante por su valiosa aportación a la investigación.

Etapa 6: Tratamiento de los datos recabados en la aplicación, mediante la elaboración de una matriz de base de datos de las encuestas aplicadas, dando como resultado las gráficas del nivel de engagement de manera general y por antigüedad. (Anexo 02).

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Resulta importante mencionar que cada uno de los resultados presentados a continuación, están relacionados directamente con el problema, hipótesis y objetivos planteados.

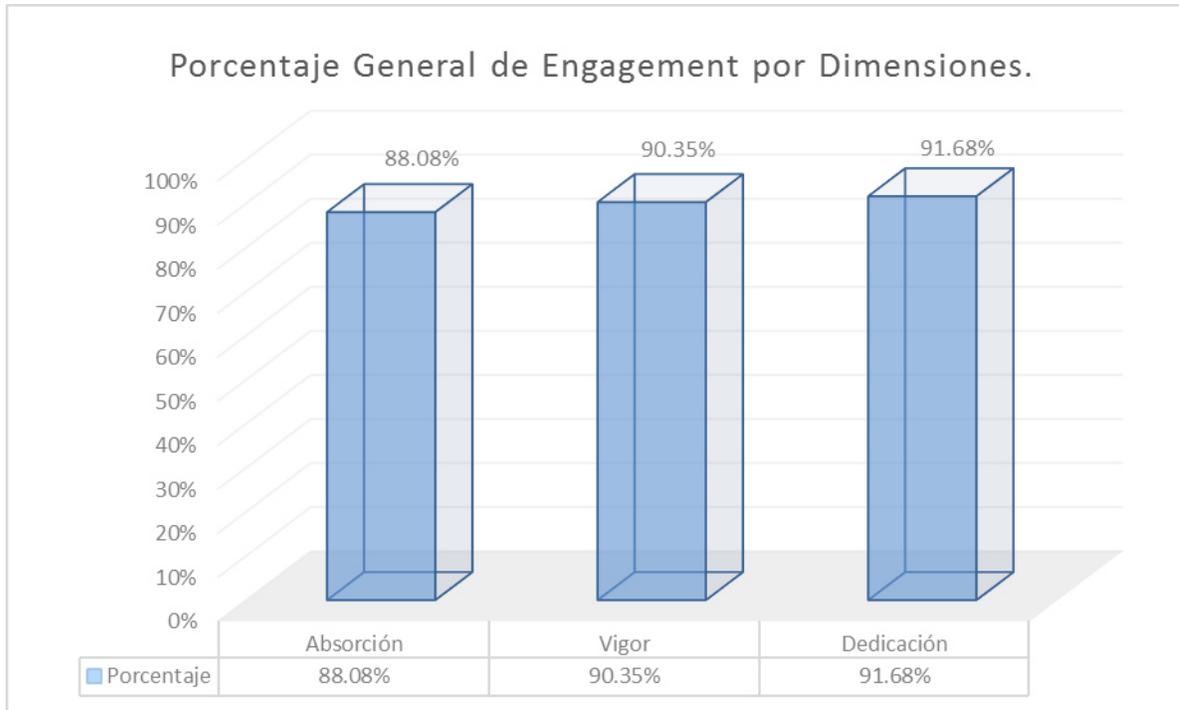
4.1 Nivel general de engagement, con base a la muestra total.



Grafica 1. Porcentaje general de engagement en base a la muestra total.

El resultado presentado en la gráfica 1, fue el obtenido de manera general por la muestra total con un porcentaje alcanzado del 89.85%, considerado un nivel muy alto, si bien, esto es aceptable, resulta necesario identificar en sus dimensiones cual es el aspecto que puede contribuir al fortalecimiento de este proceso, y de esta forma generar estrategias de acción en la organización tal como lo plantea Shaufeli (2002) quien elabora el cuestionario UWES.

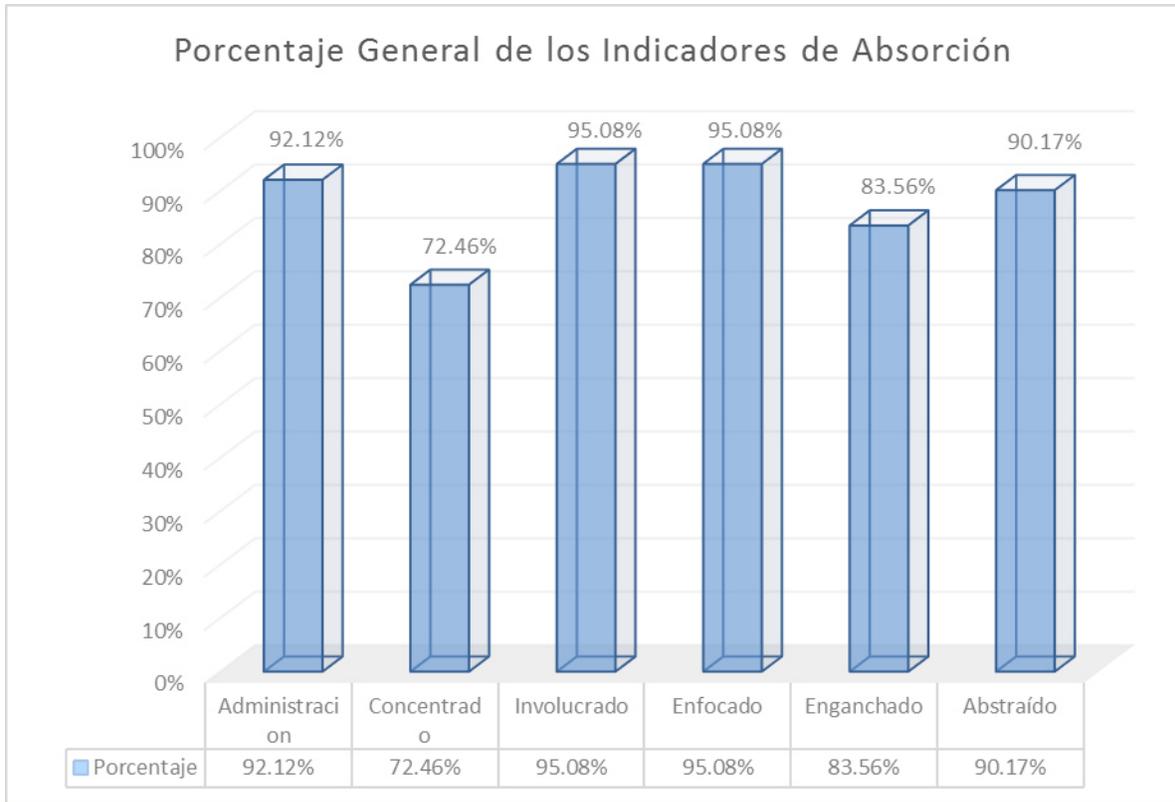
4.2 Nivel de engagement en base a sus dimensiones (Absorción, Dedicación y Vigor).



Gráfica 2. Porcentaje general de engagement por dimensiones.

El resultado presentado en la gráfica 2, fue analizado mediante las dimensiones del instrumento, obteniendo en la dimensión de absorción de 88.08%, en la dimensión de vigor 90.35% y en la dimensión de dedicación 91.68%, considerados de manera general con un nivel muy alto, sin embargo es importante tomar en cuenta que la dimensión con menor porcentaje fue la de absorción. Las condiciones del trabajo podrían estar afectando la dimensión de absorción, tal como lo plantean Raigosa y Marín (2010) ya que las otras dos dimensiones, son influidas únicamente por la percepción de empleado, por lo cual es regular que ambas dimensiones tengan niveles similares en su medición.

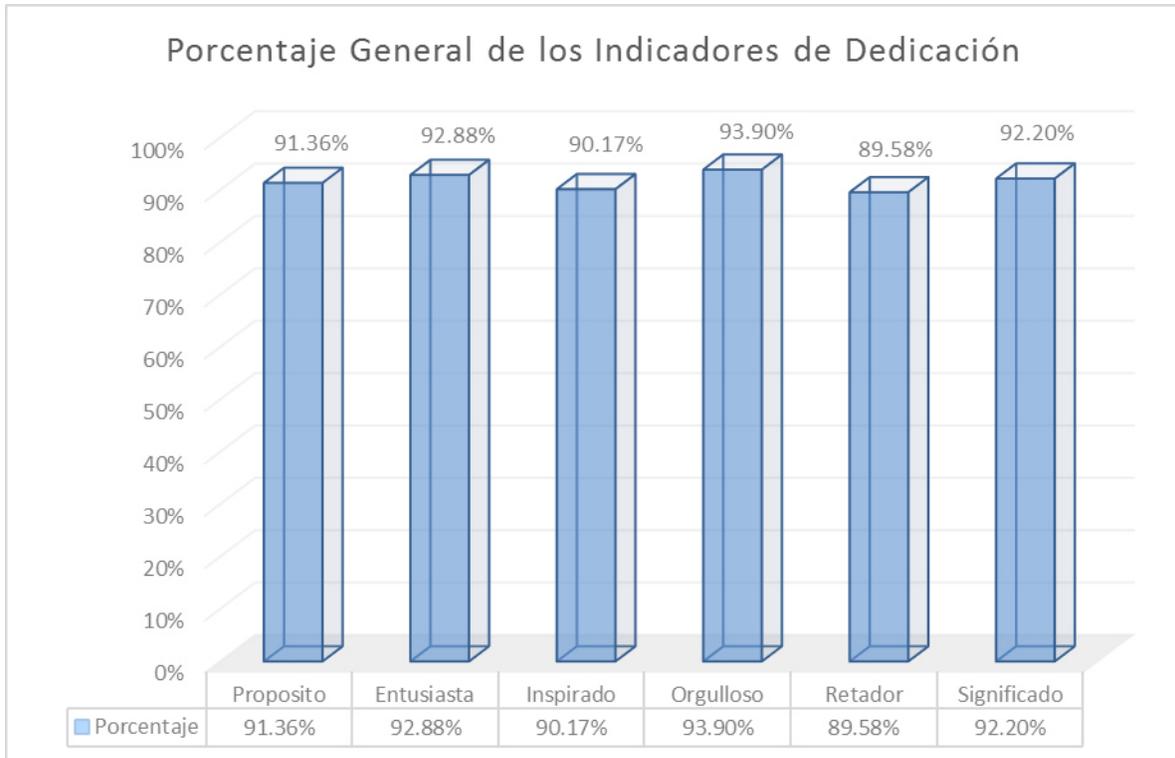
4.3 Nivel de engagement en base a la dimensión de absorción, conforme a sus indicadores.



Gráfica 3. Porcentaje general de los indicadores de absorción.

El resultado presentado en la gráfica 3, comprende los indicadores de absorción, obteniendo en administración, 92.12 %, concentrado 72.46%, involucrado 95.08%, enfocado 95.08%, enganchado 83.56% y abstraído 90.17%, siendo la concentración el indicador con la puntuación más baja. Esto confirma lo planteado por Burke y El-Kot (2010), ya que la absorción, es caracterizada por un estado placentero, de total inmersión y concentración en el trabajo, por lo cual es importante considerar que al ser personal de producción, la carga de trabajo o bien los turnos podrían estar influyendo en el resultado.

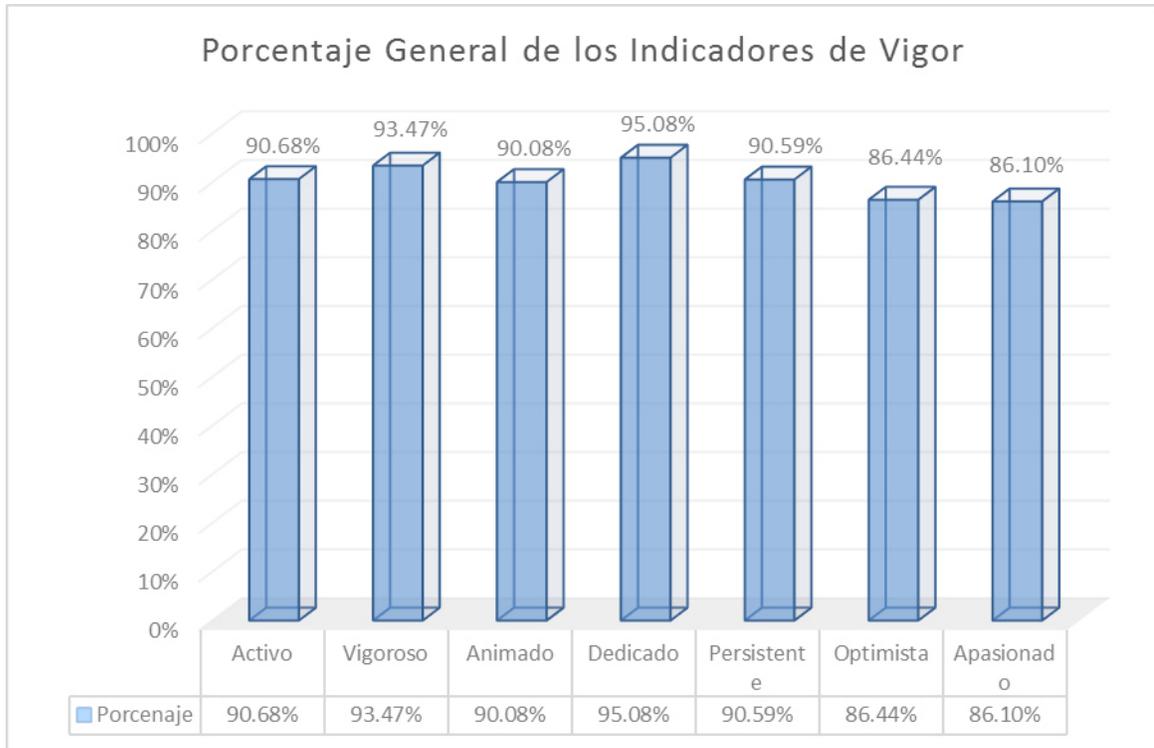
4.4 Nivel de engagement en base a la dimensión de dedicación, conforme a sus indicadores.



Grafica 4. Porcentaje general de los indicadores de dedicación.

El resultado presentado en la gráfica 4, comprende los indicadores de dedicación, obteniendo en propósito, 91.36%, entusiasta 92.88%, inspirado 90.17%, orgullosa 93.90%, retador, 89.58% y significado 92.20%, siendo la característica de retador, el indicador con la puntuación más baja. Dado el alto nivel de engagement a nivel general, está relacionado con un alto nivel de dedicación en el empleado y en su conducta proactiva tal como lo mencionan Bakker, Demerouti y Xanthopoulou, (2011).

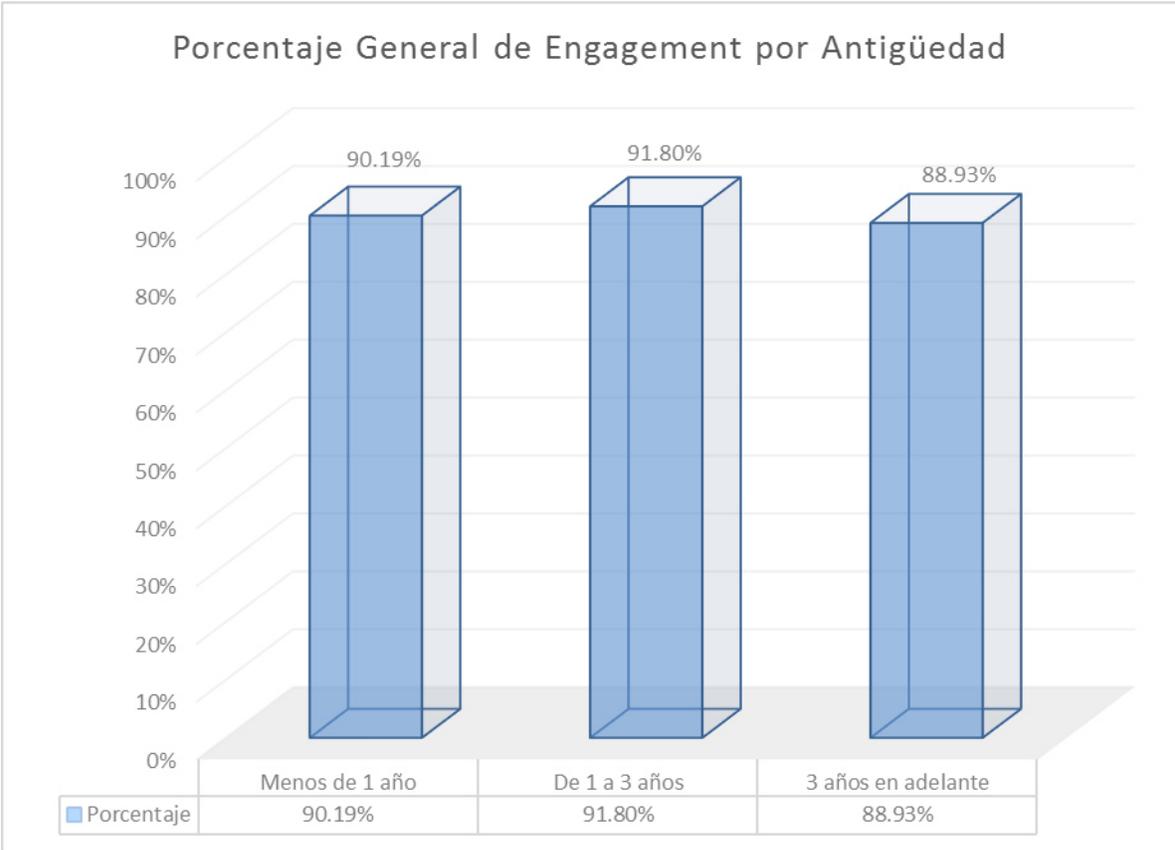
4.5 Nivel de engagement en base a la dimensión de vigor, conforme a sus indicadores.



Grafica 5. Porcentaje general de los indicadores de vigor.

El resultado presentado en la gráfica 5, comprende los indicadores de absorción, obteniendo en la característica de activo, 90.68%, vigoroso 93.47%, animado 90.08%, dedicado 95.08%, persistente 90.59%, optimista 86.44% apasionado 86.10%, siendo la característica de apasionado el indicador con la puntuación más baja. Por lo general, cuando los empleados tienen un nivel elevado de engagement se manifiesta con elevados indicadores de vigor, debido a que sienten mayor energía y entusiasmo por su empleo, como lo manifiestan estos resultados (Salanova y Llores, 2009).

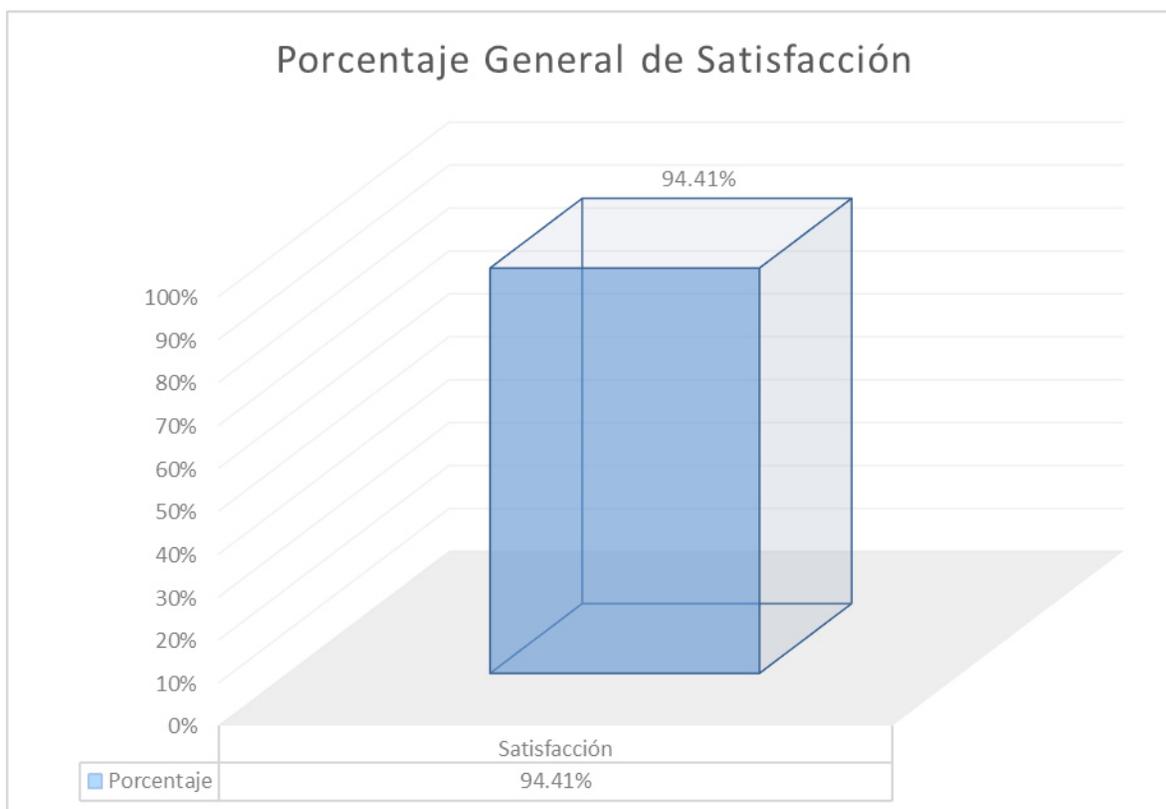
4.6 Nivel general de engagement, con base a la antigüedad en el puesto.



Grafica 6. Porcentaje general de engagement por antigüedad.

El resultado presentado en la gráfica 6, comprende los indicadores de engagement de manera general en base a la muestra total, analizando sus resultados por la antigüedad de los empleados, siendo como resultado en los trabajadores con menos de 1 año, 90.19 %, de 1 a 3 años, 91.80% y de 3 años en adelante, 88.93%, siendo esta última, el porcentaje más bajo obtenido. El engagement, hasta el momento no ha sido relacionado con la antigüedad, por lo cual es importante considerar que el personal con mayor antigüedad no tenga una percepción de falta de reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos (Bianco, Biox y Pocorena, 2013).

4.7 Nivel de Satisfacción, con base a la muestra total.



Gráfica 7. Porcentaje general de satisfacción.

El resultado presentado en la gráfica 7, corresponde al indicador de satisfacción que incluye el instrumento, este dato es el resultado conforme a la muestra total siendo 94.41%. Aunque no se encuentra en un nivel muy alto el engagement, la satisfacción laboral está directamente relacionada a este factor, dando este resultado (Rivera y Martínez, 2007). El cruzar los niveles obtenidos de engagement y la satisfacción laboral, permite la generación de un análisis ligado a estrategias de mayor claridad para el trabajo con el talento humano.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.

Los resultados de la investigación se presentaron en el capítulo anterior según el planteamiento de los objetivos para su conclusión se responderá la hipótesis de la investigación, conclusiones centrales y específicas.

5.1 En relación a las hipótesis:

La hipótesis planteada en el presente estudio, estipula que el capital humano presenta un nivel de engagement regular, de manera general, esto alineado al reconocimiento de sus labores, la cual no solo es aceptada, sino que al mismo tiempo supera la expectativa planteada al inicio de esta investigación, teniendo como resultado un engagement en un nivel muy alto (89.85%) lo cual da cuenta que se están realizando acciones adecuadas para mantener este nivel.

Por otra parte, también podemos identificar áreas de oportunidad, debido a que el engagement dentro de las organizaciones puede ser manejado como un proceso, es importante identificar específicamente si existen dimensiones con las cuales se deba de trabajar, independientemente que de manera general se obtenga un nivel aceptable. Al conocer sus resultados, absorción (88.08%), vigor (90.35%) y dedicación (91.68%), conviene atender las dimensiones que presentan un nivel inferior, para así trazar acciones para la mejora y mantenimiento de estas dimensiones en un nivel alto de engagement.

5.2 Conclusión central:

El porcentaje de Engagement obtenido del capital humano, resultó ser superior al esperado de manera general obteniendo 89.85% lo cual nos indica que la organización cuenta con adecuado nivel de engagement.

Es importante mencionar que el indicador de satisfacción (94.41%), es superior al obtenido por el nivel de engagement, esto nos da cuenta que si bien se encuentran satisfechos con su trabajo, no se ha generado en su totalidad una vinculación con la organización llegando hasta el engagement.

En cuanto a las dimensiones de engagement, resulta significativo que el nivel de absorción obtenga un nivel bajo en relación a las dimensiones de vigor y dedicación. Tomando en cuenta que la absorción se manifiesta cuando el trabajador se encuentra completamente concentrado en su trabajo, pasa el tiempo rápidamente por disfrutar lo que hace y le es difícil desconectarse de sus funciones, puede significar que las actividades que realiza no sean a conciencia, incluso concentración (72.46%), es el porcentaje más bajo que se obtiene de esta dimensión, en el análisis realizado a esta dimensión.

5.3 Mi aprendizaje:

Este proyecto y en si los estudios de esta maestría me otorgaron herramientas para seguir buscando una mayor calidad y excelencia en lo que realizo, a nivel personal y profesional. Quizá sería difícil mencionar todos aquellos aprendizajes que logré obtener, a continuación menciono solo algunos:

En cuanto a este proyecto:

- Obtengo un panorama amplio de la relevancia del engagement en las organizaciones, debido a que puede ser visto como un proceso o un estado mental, considero sumamente necesaria la participación del psicólogo laboral dentro del establecimiento del mismo.
- Conocer otra perspectiva del capital humano, una aproximación más cercana a las necesidades que puede tener y la implementación de programas de desarrollo organizacional enfocadas a este proceso.

- Identificar pasos necesarios dentro de la metodología de investigación, y a su vez, la presentación confiable de datos para las organizaciones.
- Enriquecimiento al tener la orientación de expertos en el tema de consultoría, como mi director de tesis.
- Brindar recomendaciones de mejora para la organización en base a los resultados obtenidos.
- Traducir los resultados en graficas comprensibles para la toma de decisiones.

A nivel académico:

- Una suma de conocimiento gracias a las experiencias compartidas con los distintos doctores que imparten las unidades de aprendizaje de la maestría.
- Conocer distintos comportamientos humanos que se dan en las organizaciones y la forma en la que se puede intervenir como psicólogo laboral.
- Herramientas básicas y necesarias para el área de recursos humanos.
- Interesarme en la preparación continua de temas relevantes en la acción del psicólogo laboral que desconocía.

CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES.

Con base a las conclusiones obtenidas e información recabada durante el presente proyecto a continuación se ofrecen una serie de recomendaciones.

A nivel general:

1. Continuar con las actividades de desarrollo humano y organizacional que actualmente realizan, para el mantenimiento de altos niveles de engagement.
2. Destinar actividades, ya sea cursos, talleres o ejercicios que ayuden a incrementar la concentración de los empleados.
3. Efectuar capacitación de supervisores y jefes inmediatos al personal de producción para el conocimiento del manejo del engagement, ya que ellos juegan un papel primordial en su establecimiento por medio del reconocimiento a los empleados.
4. Establecer un programa de capacitación específico para mandos medios, supervisores y líderes para el manejo efectivo del personal y comunicación efectiva.
5. Comunicar los resultados obtenidos en esta investigación a los empleados a manera de reconocimiento social.
6. Manejar un plan de Counseling para fortalecer el aspecto psicológico de los empleados, en casos específicos.
7. Elaborar y definir un plan de vida y carrera, para el mantenimiento e incremento del engagement a lo largo del tiempo en el capital humano.
8. Incrementar la visibilidad de promoción, como un incentivo de automotivación al empleado. que al mismo tiempo lo involucra en su propio plan de desarrollo.
9. Revisar las descripciones de puestos, definirlos claramente y comunicarlos continuamente con el capital humano, esto es de utilidad para incentivar la creatividad en la solución de problemas y desarrollo de la autonomía en el puesto.

10. De forma preventiva, verificar que la oferta laboral coincida con la descripción de puesto, ya que en la medida en la que no exista diferencia entre las condiciones que se ofrecen en la contratación e inducción del personal, es más probable que el trabajador genere engagement, al cumplir con las expectativas que tiene al ingreso a la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2012). *How Organizational Practices Predict Team Work Engagement: The Role of Organizational Trust*. *Ciencia & Trabajo*. Vol. 14. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/63134>

Adkins, J. (1999). *Promoting Organizational Health: The Evolving Practice of Occupational Health Psychology*. *Professional Psychology: Research and Practice*. 30,129-137.

American Psychological Association (2010). Recuperado el 09 de diciembre de 2013 de <http://www.apa.org/pubs/databases/news/2010/06/search-example.aspx>

Bakker, A., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2012). *How do Engaged Employees Stay Engaged?*. *Ciencia y Trabajo*. Vol. 14, pp 16-22.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.

Bianco, J., Biox, M. y Pocorena, M. (2013) Estudio exploratorio del Engagement en trabajadores temporales en sector hotelero de la ciudad de Mar del Plata. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.

- Burke, R. y El-Kot, G. (2010). *Work engagement among managers and professionals in Egypt. African Journal of Economic and Management Studies*. 1, 42-60.
- Cambra, J., Melero, I. y Sese, F. (2012) Aproximación al concepto de engagement: Un estudio exploratorio en el sector de la telefonía móvil. España: Universia Business Review.
- Carrasco, A., de la Corte, C., y León, J. (2010). Engagement: un proceso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. España.
- Cuevas, F. (2012) ¿Que es el engagement? Compromiso claro con la empresa y sus resultados. Recuperado el 05 de febrero de 2014 de <http://www.coscatl.com/blog/engagement-compromiso-organizacional>
- Desarrollo De Dimensiones Internacionales (DDI) (2011) Recuperado el 09 de diciembre de 2013 de www.ddiworld.com
- Extremera, N., Duran, A. y Rey, L. (2007) Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios. Malaga: Revista de Educación; Vol. 342, 239-256.
- Hockey, G. (1997). *Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. Biological Psychology*, 45, 73-93.

Lisbona, A., Morales, F. y Palací, F. (2009) El engagement como resultado de la socialización organizacional. España: *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*; Vol. 1, 89-100.

Lorente, L., Salanova, M. y Schaufeli, W. (2008). *Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time*. *Psicothema*. Vol.20, pp 354-360.

Luthans, F. y Youssef, C. (2004) *Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage*. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.

Martínez, M. y Salanova, M. (2006). *Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes*. *Estudios Financieros*, 46, 175-202.

May, D., Gilson, R., y Harter, L. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 11-37.

Pérez, J. (2013). Las 10 claves del employee engagement. Engagement y motivación. *Creando Talento: recuperado de* <http://creartalento.blogspot.com/2013/04/las-10-claves-del-employee-engagement.html>.

Pando, Aranda, Zambrano y López (2011) Factores Psicosociales de Riesgo, Burnout y Work Engagement en Empleados de Pequeñas Tiendas Comerciales de Guadalajara, México. México: *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*; Vol. 1(3), 21-27.

- Raigosa, D., Marín, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*, 3(2), 86-92.
- Rivera, L. y Martínez, E. (2007) Burnout y Engagement, su influencia en el capital intelectual en las organizaciones. Mexico: Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional. Vol. 2 (4), 96-107.
- Salanova, M. (2009a). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M. (2009b): Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. España: Gestión Práctica de Riesgos Laborales, 58,18.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2009). Exposure to information and communication technology and its relationship to work engagement. *Ciencia & Trabajo*. 32, 1-8.
- Salanova, M. y Schaufeli, W (2009). El engagement en el trabajo, Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. (2005) *Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. Journal of Applied Psychology*. (90), 1217-1227.

Salgado, J.F., Peiro, J.M. (2008). Psicología del Trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. Papeles del psicólogo. 29, 2-5.

Saracho, J. (2011) Talento organizacional. Un Modelo para la definición organizacional del talento. Santiago: RIL Editores.

Schaufeli, W. y Salanova, M. (2007). *Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work "engagement" and their relationship with efficacy beliefs. Anxiety, Stress and Coping.* 20, 177-196.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92

Seligman, M. (2000). Positive psychology, Positive Prevention, and positive therapy. New York: Oxford University Press.

Thijs, J., y Verkuyten, M. (2009). Students' Anticipated Situational Engagement: The Roles of Teacher Behavior, Personal Engagement, and Gender. *The Journal of Genetic Psychology*, 170(3), 268–286.

Tower Perrin (2011). Recuperado el 09 de diciembre de 2013 www.towersperrin.com

Xanthopoulou, D., Bakker, A. y Fischbach, A. (2013) Work Engagement Among Employees Facing Emotional Demands *Journal of Personnel Psychology*; Vol. 12(2), 74–84

Zhang, X. y Bartol, K. (2010). The Influence of Creative Process Engagement on Employee Creative Performance and Overall Job Performance: A Curvilinear Assessment. *Journal of Applied Psychology*. (95), 862–873.

ANEXOS.
ANEXO 1. (Instrumento)



Universidad Autónoma de Nuevo León
FaPsi



Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES).
Shaufeli.

Fecha: 4-abr.-14

Notas Aclaratorias:

- El presente instrumento tiene como finalidad conocer tu sentir respecto a tu experiencia de trabajo.
- Los datos recabados serán manejados de manera confidencial y completamente anónima, por lo tanto te pedimos tu **participación libre y sincera**.
- El uso de datos serán utilizados de forma académica (*Proyecto de tesis, Maestría en Psicología Organizacional y Laboral*).

I. Datos de informante clave

Edad: _____ Género: M F Departamento: _____

Puesto: _____

Antigüedad: Menos de 1 año 1 a 3 años 3 años en adelante

II. Sección de dimensiones

- **Instrucción:** Marca con una “X” la opción que mejor describa tu sentir, tomando en cuenta la escala del 1 al 10, siendo 1= Nunca; 5= Pocas Veces; 10 = Siempre.
- En caso de alguna duda, favor de aclararla con el evaluador.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. En mi trabajo me siento lleno de energía.										
2. Percibo que mi trabajo está lleno de significado y propósito.										
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.										
4. Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo.										
5. Mi trabajo me entusiasma.										
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que ocurre alrededor de mí.										
7. Mi trabajo me inspira.										
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.										
9. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.										
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago.										
11. Estoy involucrado en mi trabajo.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.										
13. Mi trabajo es retador.										
14. Cuando trabajo estoy concentrado en lo que estoy haciendo.										
15. Soy muy persistente en mi trabajo.										
16. Cuando estoy trabajando disfruto tanto que me cuesta desconectarme.										
17. Incluso cuando las cosas no van bien continuo trabajando.										
18. Disfruto de mi trabajo cuando estoy concentrado.										
19. Cuando estoy trabajando no me canso fácilmente.										
20. El trabajo que realizo tiene un significado para mí.										
21. Siento satisfacción cuando trabajo.										

Gracias por tu participación.

Anexo 02 (Base de datos)

Sujeto	Edad	Antigüedad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	30	De 1 a 3 años	9	9	10	9	9	9	9	9	9	10	10	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9
2	23	Menos de 1 año	10	9	9	9	10	10	10	10	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
3	28	3 años en adelante	10	8	9	9	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	10	9	9	10	9	10	10
4	26	De 1 a 3 años	8	9	10	10	10	10	9	9	10	10	10	8	8	10	9	9	10	10	10	10	10
5	28	3 años en adelante	7	9	9	8	7	9	9	7	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	9	10
6	36	3 años en adelante	10	10	10	10	10	8	9	9	3	10	10	9	10	10	10	8	9	10	8	10	10
7	40	3 años en adelante	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
8	37	3 años en adelante	10	10	10	10	10	9	8	9	9	9	9	9	8	10	10	9	4	10	10	9	9
9	34	3 años en adelante	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	5	10	10
10	41	3 años en adelante	7	6	9	9	9	9	9	9	8	8	8	7	7	9	9	6	9	9	9	9	9
11	21	Menos de 1 año	10	9	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	10	10	10	10	8	10	10	9	10
12	25	Menos de 1 año	8	8	8	8	7	9	8	7	7	8	9	8	9	9	7	7	9	9	9	8	7
13	24	De 1 a 3 años	8	8	7	9	8	5	8	7	7	7	6	5	5	9	8	8	6	8	8	9	9
14	22	3 años en adelante	8	8	10	10	7	1	5	5	5	10	10	6	10	10	10	5	10	5	1	5	10
15	21	3 años en adelante	8	8	9	9	8	10	7	7	8	8	8	10	9	9	9	8	8	8	7	8	8
16	41	De 1 a 3 años	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	7	8	7	8	5	8	7	8	8
17	19	Menos de 1 año	8	10	8	8	9	10	8	8	10	10	10	8	10	9	9	8	8	10	9	8	9
18	22	De 1 a 3 años	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	5	10	10
19	19	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	5	5	10	9	5	10	5	5	10	10
20	19	Menos de 1 año	5	10	10	10	10	5	5	10	5	10	10	8	9	9	9	9	8	8	7	7	9
21	21	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10
22	18	Menos de 1 año	10	10	9	10	10	9	10	9	10	10	10	9	9	9	10	10	8	7	7	10	10
23	28	Menos de 1 año	10	7	10	10	10	8	10	10	7	10	10	7	8	7	8	7	8	10	9	10	10
24	24	Menos de 1 año	9	8	8	8	6	7	6	8	7	6	8	8	6	7	6	5	8	7	9	7	8
25	42	Menos de 1 año	9	10	10	10	9	10	10	10	10	9	7	6	7	7	8	9	9	8	9	9	9
26	41	3 años en adelante	9	8	9	9	8	7	8	8	9	9	9	6	8	9	9	9	9	2	9	9	9
27	32	3 años en adelante	8	6	6	8	8	5	7	7	9	7	7	7	6	9	6	7	9	7	6	8	8
28	32	3 años en adelante	10	8	9	10	8	7	8	6	6	5	8	5	7	10	10	10	7	6	8	7	6
29	47	3 años en adelante	9	9	10	10	10	9	9	9	9	9	10	8	9	10	10	8	9	9	9	9	9
30	19	Menos de 1 año	9	8	10	9	8	4	7	9	9	10	8	6	7	8	7	7	7	8	6	6	6
31	21	De 1 a 3 años	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
32	22	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
33	19	Menos de 1 año	8	10	8	8	8	6	8	8	8	9	9	8	8	9	7	7	8	7	8	7	8
34	37	De 1 a 3 años	7	9	9	9	9	1	7	8	9	9	9	7	6	9	9	6	9	9	5	9	9
35	35	Menos de 1 año	8	10	6	7	8	7	9	8	8	10	10	9	9	9	10	8	10	9	9	9	10
36	25	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	5	10	8	10	8	10	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10
37	37	De 1 a 3 años	8	9	9	8	10	7	9	10	10	10	10	9	10	9	9	9	10	10	9	10	10
38	36	De 1 a 3 años	10	5	10	10	10	10	5	10	5	5	10	10	10	10	5	5	10	10	5	5	5
39	45	3 años en adelante	9	9	9	9	8	7	8	7	6	9	9	8	9	9	9	6	7	8	8	8	9
40	48	De 1 a 3 años	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10
41	41	Menos de 1 año	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10	10	5	9	10	9	9	9	5	10	9	9
42	40	3 años en adelante	10	7	10	10	9	8	10	8	7	10	10	10	9	10	10	9	10	10	7	10	10
43	36	3 años en adelante	5	7	10	9	9	9	9	9	8	10	10	8	10	10	9	5	10	10	10	10	10
44	30	3 años en adelante	10	10	10	10	5	10	10	5	10	10	10	10	10	10	5	10	10	5	10	10	10
45	40	3 años en adelante	10	10	5	10	10	1	10	10	10	10	10	5	10	10	10	1	1	5	5	10	10

Sujeto	Edad	Antigüedad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
46	28	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8
47	46	De 1 a 3 años	10	10	10	10	10	8	9	8	10	10	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10
48	30	3 años en adelante	5	10	10	10	10	5	8	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	9	10	10
49	31	3 años en adelante	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
50	49	3 años en adelante	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
51	40	3 años en adelante	5	10	5	10	10	1	10	10	10	10	10	5	10	10	10	1	1	10	5	10	10
52	29	3 años en adelante	9	8	8	8	8	7	8	8	8	8	9	9	8	8	9	8	9	9	8	9	9
53	37	3 años en adelante	9	9	9	8	8	4	8	8	9	9	9	7	6	9	8	7	8	8	8	9	9
54	32	3 años en adelante	10	10	10	10	10	8	10	8	9	10	10	8	8	8	9	9	9	10	8	9	10
55	24	3 años en adelante	10	10	9	10	10	9	10	9	9	10	10	8	10	10	9	9	9	10	10	10	10
56	36	3 años en adelante	9	10	9	9	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10
57	35	3 años en adelante	10	10	9	10	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
58	43	3 años en adelante	8	9	7	8	9	6	8	8	9	9	10	6	8	10	9	7	6	8	9	8	10
59	37	3 años en adelante	8	8	9	8	9	5	9	9	7	10	10	6	9	10	9	9	8	9	8	10	9
60	28	3 años en adelante	9	9	9	9	9	5	8	8	8	9	9	8	8	9	9	7	9	8	9	8	9
61	42	3 años en adelante	9	8	10	9	7	7	7	7	8	8	8	7	8	8	7	9	8	9	9	9	9
62	38	3 años en adelante	10	10	10	8	8	10	8	10	10	8	10	10	10	10	10	8	10	9	10	10	10
63	45	3 años en adelante	10	5	5	10	10	1	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	1	10	5	10	10
64	35	3 años en adelante	5	5	5	5	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7	10	10	5	10	10
65	27	3 años en adelante	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	5	10	10
66	36	De 1 a 3 años	9	10	10	10	10	8	8	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
67	29	De 1 a 3 años	10	10	5	10	10	1	10	10	10	10	10	8	10	10	10	8	10	10	8	10	10
68	29	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	5	10	10	10	10
69	43	3 años en adelante	5	10	10	5	10	1	10	10	10	10	5	5	10	10	5	10	5	10	5	10	10
70	23	3 años en adelante	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	8	10	10	10	9	10	10	9	9
71	24	Menos de 1 año	10	5	10	10	5	5	10	10	5	5	10	10	10	10	5	5	10	10	10	5	10
72	21	Menos de 1 año	5	10	5	10	9	9	9	8	10	10	10	7	10	10	8	9	9	9	9	9	10
73	41	3 años en adelante	10	10	10	5	10	1	10	10	10	10	10	5	10	10	5	5	10	10	10	10	10
74	19	Menos de 1 año	8	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	5	10	1	10	10	10	10	10
75	21	De 1 a 3 años	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	9	10	10
76	38	3 años en adelante	9	10	10	10	8	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10
77	37	De 1 a 3 años	10	10	9	10	10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	9	10	9	10	9	10	10
78	50	3 años en adelante	7	10	9	9	10	8	8	8	9	10	10	8	10	10	10	9	9	10	9	10	10
79	45	3 años en adelante	9	10	10	9	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10
80	26	3 años en adelante	10	10	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10
81	32	3 años en adelante	9	9	9	10	10	9	9	10	9	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10
82	46	3 años en adelante	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10
83	39	3 años en adelante	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	8	10	10
84	37	3 años en adelante	10	10	10	10	10	2	10	10	10	10	10	9	9	10	9	9	9	9	10	10	9
85	23	Menos de 1 año	9	8	10	9	8	8	7	8	8	7	9	9	9	9	9	8	9	7	9	7	5
86	18	Menos de 1 año	9	9	8	9	9	10	9	9	9	10	10	8	9	10	9	9	9	9	9	8	9
87	19	Menos de 1 año	9	8	10	9	9	8	8	9	8	10	10	9	9	10	10	9	10	10	9	10	10
88	27	De 1 a 3 años	9	8	9	9	10	9	10	10	10	10	9	9	10	9	9	9	9	10	8	9	9
89	29	De 1 a 3 años	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10
90	21	Menos de 1 año	10	10	5	10	10	5	8	5	8	10	10	7	5	10	10	5	10	8	10	10	10

Sujeto	Edad	Antigüedad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
91	31	3 años en adelante	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
92	37	3 años en adelante	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
93	34	3 años en adelante	8	9	9	8	9	3	8	8	9	8	8	4	8	9	8	9	8	9	8	9	10
94	23	De 1 a 3 años	8	9	10	9	10	9	9	9	10	10	9	10	10	9	10	9	9	10	8	10	10
95	24	Menos de 1 año	10	10	9	9	8	8	9	5	8	10	10	9	10	10	9	7	8	9	10	10	10
96	36	De 1 a 3 años	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	8	10	10	10	10
97	19	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
98	39	3 años en adelante	10	9	10	10	10	9	9	9	10	10	10	10	10	9	9	9	10	9	10	10	10
99	47	3 años en adelante	10	10	10	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7	8	9	9	10	10
100	42	3 años en adelante	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
101	32	3 años en adelante	10	10	8	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
102	28	3 años en adelante	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	9	10	10	10	10
103	35	3 años en adelante	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
104	33	3 años en adelante	10	10	10	10	10	1	10	9	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	6	10
105	20	Menos de 1 año	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10
106	22	3 años en adelante	8	9	7	8	8	8	8	6	9	9	9	8	9	10	8	7	8	8	8	8	8
107	30	De 1 a 3 años	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	5	10	10	10	5	5	10	10	10	10
108	27	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10
109	26	Menos de 1 año	8	9	10	10	10	6	8	9	10	10	9	9	7	8	7	8	8	9	8	10	10
110	19	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10
111	30	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	10	10	10
112	32	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
113	37	De 1 a 3 años	10	8	10	10	9	10	9	10	10	9	9	10	10	10	9	9	10	10	9	10	10
114	32	3 años en adelante	5	5	10	5	1	1	1	5	5	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1
115	31	Menos de 1 año	10	9	9	10	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	9	9	9	10	10	10	10
116	47	De 1 a 3 años	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10
117	22	Menos de 1 año	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
118	34	3 años en adelante	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10