



TRABAJO FIN DE GRADO

ALUMNA: Rosa María Benítez Saña

Factores determinantes del compromiso por el trabajo o *work engagement*. El caso de la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-ASPROMANIS

**TITULACIÓN DE GRADO EN RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS**

UNIVERSIDAD DE MALAGA

Año Académico 2013-2014

MÁLAGA, julio 2014



TRABAJO FIN DE GRADO

ALUMNA: Rosa María Benítez Saña

Factores determinantes del compromiso por el trabajo o *work engagement*. El caso de la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-ASPROMANIS

**TITULACIÓN DE GRADO EN RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS**

TUTORA: ANA ROSA DEL ÁGUILA OBRA

UNIVERSIDAD DE MALAGA

Año Académico 2013-2014

MÁLAGA, julio 2014

ÍNDICE

RESUMEN-ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA	7
OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO.....	8
AGRADECIMIENTOS.....	8
CAPÍTULO 1. <i>WORK ENGAGEMENT</i> Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	9
1.1. CONCEPTO Y TÉRMINOS RELACIONADOS	10
1.1.1. <i>Work engagement versus burnout</i>	13
1.1.2. Relación entre <i>work engagement</i> y adicción al trabajo.....	15
1.1.3. Relación entre <i>work engagement</i> y satisfacción laboral	16
1.2. ELEMENTOS DEL <i>WORK ENGAGEMENT</i>	18
1.3. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS COMO POTENCIADORAS DEL <i>WORK ENGAGEMENT</i>	19
CAPÍTULO 2. MODELO TEÓRICO: DEMANDAS-RECURSOS LABORALES (DRL) Y RECURSOS PERSONALES.....	24
2.1. DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES.....	25
2.2. RECURSOS PERSONALES.....	29
2.3. NUEVAS APORTACIONES AL MODELO TEÓRICO DEMANDAS-RECURSOS LABORALES	31
CAPÍTULO 3. FACTORES DETERMINANTES DEL <i>WORK ENGAGEMENT</i> Y SUS CONSECUENCIAS.....	35
3.1. AUTONOMÍA	36
3.2. <i>FEEDBACK</i> SOBRE EL DESEMPEÑO	36
3.3. APOYO SOCIAL DE SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.....	37
3.4. CAPITAL PSICÓLOGICO: AUTOEFICACIA, OPTIMISMO, ESPERANZA Y RESILIENCIA	37

3.5. CONSECUENCIAS DEL <i>WORK ENGAGEMENT</i>	39
3.6. MODELO DE RELACIONES.....	41
CAPÍTULO 4. MEDICIÓN DEL <i>WORK ENGAGEMENT</i>	43
4.1. ESCALA UTRECHT DE <i>WORK ENGAGEMENT</i> – UWES.....	44
4.2. OTRAS ESCALAS DE MEDICIÓN DEL <i>WORK ENGAGEMENT</i>	48
4.2.1. <i>Oldenburg Burnout Inventory</i>	48
4.2.2. Cuestionario de Gallup Q12.....	48
CAPÍTULO 5. ESTUDIO EMPÍRICO.....	50
5.1. INTRODUCCIÓN AL CASO EMPÍRICO	50
5.2. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN ASPROMANIS	52
5.3. ESCALA DE MEDICIÓN UTRECHT <i>WORK ENGAGEMENT SCALE</i> EN ASPROMANIS	54
5.3.1. Metodología	54
5.3.2. Resultados	56
5.3.3. Discusión y análisis de resultados	59
5.3.4. Conclusión del estudio empírico	61
CONCLUSIONES FINALES.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	73
Anexo 1. Cuadro de Demandas-Recursos Laborales-Personales	73
Anexo 2. Escala Utrecht de <i>engagement</i> en el Trabajo. UWES 17	75
Anexo 3. Escala Utrecht de <i>Engagement</i> en el Trabajo. UWES-17. Adaptada para Aspromanis.....	76
Anexo 4. Prácticas incluidas en la medida de STAR.....	77
Anexo 5. Anexo estadístico	78

RESUMEN-ABSTRACT

TITULO: Factores determinantes del compromiso por el trabajo o *work engagement*. El caso de la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-ASPROMANIS

RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo el estudio del *work engagement*, que ha captado recientemente el interés de los investigadores, surgiendo como un concepto novedoso y considerado opuesto al *burnout*, y estudiado por la Psicología Ocupacional Positiva desde un enfoque totalmente distinto, cuyo fin es fomentar las potencialidades y fortalezas de los trabajadores, y su óptimo funcionamiento desde un punto de vista positivo. Es un constructo tridimensional caracterizado por vigor, dedicación y absorción, definido como un estado mental positivo en el que se encuentra el empleado al realizar su trabajo, sintiéndose con altos niveles de energía, entusiasmo y alta concentración, lo que redundaría en un mayor rendimiento laboral. Las empresas, para hacer frente a un entorno económico adverso como el actual pueden potenciar el *work engagement* empleando prácticas de Recursos Humanos enfocadas al desarrollo profesional de los empleados, consiguiéndose así aumentar sus recursos laborales y personales, generando a su vez mejores resultados para el trabajador y la organización. Debido a la escasa existencia de estudios similares en entidades del Tercer Sector de la economía, se ha considerado interesante analizar el caso de la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual – Aspromanis, una entidad de este sector, sin ánimo de lucro, que trabaja en defensa de los derechos y la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual a quienes presta servicios de atención especializada. Para ello se midieron los niveles de *work engagement* en la entidad, mediante la encuesta UWES-17 de la Universidad de Utrecht. Contrariamente a los estudios generales publicados al respecto, en esta organización se encontraron niveles de *work engagement* más altos en las mujeres que en los hombres tanto en *work engagement* global como en sus tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción.

Palabras clave: *Work engagement*, *Burnout*, Adicción al trabajo, Recursos laborales, Recursos personales, Demandas laborales, Prácticas de Recursos Humanos, Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento, Tercer sector.

ABSTRACT

TITULO: Determinant factors of work engagement. The case of the Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-ASPROMANIS

The present degree dissertation takes the aim to study the work engagement, it has received recently the interest of the academic researchers, emerging as a new concept which is considered to be the antipode of burnout, and it has been analyzed from the Occupational Positive Psychology from a completely different approach that is focused on foster the strengths of the employee and the optimal performance from a positive point of view. It is a multidimensional construct that is defined as a work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption. Employees have the sense of having a high level of energy, enthusiasm and they are fully concentrated, resulting in a higher job performance. Companies to deal with an adverse environment can enhance work engagement using human resource practices focused on the professional development of employees, thereby achieving increased their working and personal resources, while generating improved outcomes for the employee and the organization. Due to the limited research that has examined work engagement among the organizations in the third sector of the economy, we considered very interesting to analyze the case of Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual – Aspromanis, a non-profit organization belonging to this third sector, which works fighting for the rights and also improving the quality of life of people with intellectual disabilities giving them all kind of services of attention adapted to their psychosocial needs. In addition we have measured the work engagement using the tool UWES-17, form Utrecht University. Opposite to the previous research we find a high level of work engagement in women rather than in males, although considered global work engagement, vigor, dedication and absorption separately.

Keywords: Work engagement, Burnout, Workaholism, Job Resources, Personal resources, Job Demands, Human Resources Practices, High-Performance Work Systems, Third Sector.

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

Se ha considerado pertinente elegir este tema dadas las últimas tendencias en el estudio del bienestar del trabajador en las organizaciones, que de manera novedosa, se han centrado en el estudio del *work engagement*. Otro modelo teórico, como es el síndrome de *burnout*, que hasta ahora había sido estudiado desde el punto de vista de los comportamientos negativos de los trabajadores en las organizaciones, se ha visto complementado con este nuevo concepto, que emerge como paradigma totalmente opuesto, siendo su enfoque el de los comportamientos positivos de los trabajadores en su entorno laboral.

Este nuevo enfoque, que se estudia desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, trata de realizar un aporte práctico y ser verdaderamente útil para las organizaciones, en el sentido de que conocer y actuar sobre los niveles el *work engagement* de cualquier organización podrá servir como coadyuvante en la consecución del bienestar de sus trabajadores y su buen clima laboral. La organización que sea capaz de implantar sistemas para incrementar el nivel de *work engagement* de sus empleados y conseguir que estos niveles sean altos, se verá beneficiada dada la consiguiente repercusión positiva de este factor en sus resultados organizacionales.

En definitiva, este nuevo enfoque trata de fomentar las potencialidades y fortalezas de los trabajadores, desde un punto de vista positivo, consiguiendo que las personas que forman parte de una organización se sientan vinculadas emocionalmente a ella y a su trabajo experimentando un estado de bienestar al realizarlo, para ello será fundamental dar a conocer su funcionamiento así como los mecanismos para su optimización.

En la elección del tema se ha atendido a distintos criterios, en primer lugar, cabe destacar su carácter novedoso y aún poco desarrollado, pero además tuvo que ver en esta elección el atractivo enfoque dado por la Dra. D^a Ana Rosa del Águila, tutora de este trabajo, que aportó esta idea como un estudio teórico para ser complementado con un estudio empírico en el ámbito laboral de la alumna, consiguiendo despertar aún más su interés en el tema, dadas sus aplicaciones prácticas y la incertidumbre de intentar conocer cuáles podrían ser los resultados de un estudio empírico que hasta ahora nunca se ha realizado en la organización para la que trabaja. Este interés tiene su repercusión en tres dimensiones distintas: desde el punto de vista académico, profesional y personal.

A nivel académico, porque por un lado resultaba muy interesante poder investigar sobre la influencia que el compromiso de los trabajadores con su trabajo puede tener en la calidad del servicio y sus repercusiones en la satisfacción del cliente y en la buena marcha de una organización. Y por otro lado porque este trabajo ofrecía la oportunidad de profundizar en el aspecto teórico y las dimensiones que lo conforman, así como su aplicación práctica.

A nivel profesional, porque tratándose de un estudio empírico sobre una organización del tercer sector, sin ánimo de lucro, cuya actividad es prestar servicios integrales dirigidos a personas con discapacidad intelectual, resultaba atractivo tener la posibilidad de comprobar la hipótesis de que el *work engagement* juega un importante

papel en la consecución de sus objetivos organizacionales, sobre todo en su principal reto: prestar un servicio de calidad en términos de excelencia a las personas con discapacidad intelectual atendidas en sus centros, teniendo en cuenta, además, que para la organización este último aspecto va más allá de la mera satisfacción del cliente, la calidad total o excelencia en el servicio que se les presta se considera para esta entidad un **derecho** de las personas con discapacidad intelectual.

A nivel personal, por la percepción del nivel de compromiso personal con su trabajo, que puede observarse en el día a día, en los trabajadores que integran esta organización, que se ve directamente reflejado en la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual a las que atienden, por ser este aspecto un valor a destacar y por el reconocimiento a su labor y esfuerzo diarios por conseguir el reto planteado.

OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Los aspectos argumentados en los apartados anteriores, a lo que se ha de sumar la gran utilidad práctica de la aplicación del tema propuesto, han llevado a plantear como objetivo del trabajo de forma general el siguiente:

Establecer una aproximación al concepto tridimensional de *work engagement* o compromiso con el trabajo, describiendo sus factores determinantes y sus consecuencias en los resultados de las organizaciones, a través de un estudio empírico realizado en la organización del tercer sector Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-Aspromanis.

Asimismo, se han planteado como objetivos específicos los siguientes:

1. Conceptualizar el *work engagement* a partir de una revisión de la literatura existente.
2. Establecer las dimensiones del *work engagement*, y analizar su modelo teórico Demandas y Recursos Laborales (DRL) profundizando en los fundamentos teóricos en que se basa.
3. Analizar los antecedentes del *work engagement* e identificar los factores que actúan como determinantes.
4. Estudiar los factores esperados o consecuentes del *work engagement* que llevarán finalmente a los resultados organizacionales.
5. Establecer un modelo de relaciones, que establezca su aplicación práctica en una organización y efectuar su contraste mediante un estudio empírico sobre la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-Aspromanis, con el objeto conocer cuáles son los niveles de *work engagement* en una entidad de estas características desde el punto de vista empírico.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer de manera especial a mi tutora, Dra. Ana Rosa del Águila, su entusiasmo contagioso, y su dedicación, paciencia y amabilidad en todo momento. Un inmenso GRACIAS por tu gran apoyo y tantos buenos consejos.

A mi familia a la que amo profundamente. Paco, Lucía y Sergio, sois lo mejor de mi vida. Gracias por vuestro cariño y comprensión, sin vosotros no lo hubiera conseguido.

Quiero además agradecer a Aspromanis, toda la colaboración para realizar este trabajo, por todo el apoyo prestado y por facilitar mi desarrollo personal y profesional. A mis compañeros de Aspromanis, a los que tanto admiro, por su gran labor y por su contribución diaria a procurar una vida mejor para las personas con discapacidad intelectual. Es un orgullo ser de Aspromanis.

CAPÍTULO 1. WORK ENGAGEMENT Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Los importantes cambios producidos en las organizaciones como resultado de la rápida evolución de los procesos industriales, las nuevas tecnologías y la globalización de la economía, inevitablemente, han dado lugar a significativas transformaciones en el mundo laboral. Las organizaciones, para conseguir mantenerse en este entorno dinámico y altamente competitivo, han focalizado sus esfuerzos a conseguir el mayor rendimiento en el desempeño de sus empleados, lo que se traduce en nuevas necesidades en cuanto a las competencias que éstos precisan reunir.

Ante este panorama cambiante, las organizaciones actuales ya no solo requieren empleados responsables con su trabajo e implicados con la tarea, sino que éstas necesitan empleados que vayan “más allá” de los requerimientos y las expectativas derivadas de su puesto de trabajo. Este fenómeno se acuña en inglés como: *going the extra mile* (Salanova y Schaufeli, 2004). Así también lo señalan Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) cuando plantean la necesidad de las organizaciones actuales de tener empleados proactivos y conectados con su trabajo.

Este punto de vista se muestra de acuerdo con lo planteado por Salanova y Schaufeli (2009) quienes consideran que las organizaciones modernas para ser realmente competitivas deben contar con empleados que reúnan una serie de competencias psicosociales específicas, todas ellas interconectadas y complementarias entre sí, que les ayuden a lograr unos resultados óptimos para la organización. Estas competencias son consideradas esenciales para que los empleados desempeñen adecuadamente su trabajo acorde con estas exigencias actuales y han sido catalogadas por ambos autores en cuatro niveles distintos: competencias emocionales, cognitivas, motivacionales y conductuales.

En suma, Salanova y Schaufeli (2009), afirman que con la compilación de estas competencias lo que se trata de conseguir es que las organizaciones actuales, estén compuestas por plantillas cuyos empleados sean proactivos, con un alto grado de autonomía en el desempeño, que sean creativos e innovadores, con altas capacidades de adaptación a los cambios y flexibilidad, que posean alto grado de autoeficacia y voluntad de aprendizaje, que desempeñen sus tareas con energía y sean capaces transmitir optimismo y dinamismo a los equipos de trabajo en los que se desenvuelven, con amplias habilidades sociales, interpersonales y comunicativas.

Desde esta perspectiva planteada, deducimos que cuando los trabajadores de una organización consiguen reunir tales competencias, existen mayores posibilidades de garantizar un desempeño excelente, mediante el desarrollo óptimo del potencial de los

empleados en dichas organizaciones, lo que supone para éstas una gran ventaja competitiva. Dada la evidente importancia del capital humano, considerado factor clave en las organizaciones, podemos establecer que es a partir de los comportamientos positivos de sus trabajadores como éstas acaban obteniendo mejores resultados en su cifra de negocio.

En este contexto, Salanova y Schaufeli (2009) establecen que los trabajadores con alto nivel de *engagement* en el trabajo (*work engagement*), suelen presentar conductas positivas asociadas a estas competencias, por tanto, estos empleados, además de estar comprometidos e identificados con la organización y con su trabajo al que se encuentran vinculados emocionalmente, experimentan sentimientos de bienestar y satisfacción personal mientras lo realizan. Además los trabajadores en esta situación, por un lado sienten orgullo por el trabajo que realizan, y por otro además afrontan las tareas diarias realizándolas con alto nivel de desempeño caracterizado por vigor y energía.

Por ello, desde hace algunos años se viene estudiando el *work engagement* desde diversos ámbitos, dada la conveniencia para las organizaciones de entender su funcionamiento, así como la manera óptima de amplificarlo, ya que estas pueden aplicar prácticas que ayuden a mejorar el nivel de formación, cualificación, autoeficacia y bienestar de sus trabajadores. Estas prácticas son intervenciones organizacionales que desde la Dirección de Recursos Humanos se planifican a fin de aportar recursos laborales a los empleados, facilitando el afrontamiento de las demandas laborales con mayor seguridad y eficacia y consiguiendo con ello incrementar el *work engagement* y a su vez el rendimiento laboral.

En los siguientes apartados de este capítulo abordaremos las notas definitorias del *work engagement*, analizaremos con mayor profundidad las dimensiones o elementos que lo componen y además expondremos las prácticas organizacionales de Recursos Humanos que se pueden emplear para fomentarlo y amplificarlo.

1.1. CONCEPTO Y TÉRMINOS RELACIONADOS

En lo que al término *engagement* se refiere, de la revisión de la literatura se desprende que el punto de partida tiene su raíz en las investigaciones realizadas por Kahn (1990), con la introducción de dos conceptos opuestos: *engagement* personal y *disengagement* personal. Estos son definidos por el autor como “la conexión de los miembros de una organización con sus propios roles de trabajo; en el *engagement*, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva y emocionalmente durante el desarrollo de sus roles laborales (...) contrariamente las personas en *disengagement* se distancian y se autoprotegen de estos roles laborales” (Khan, 1990:694).

Para Kahn (1990) los trabajadores con *engagement* se definen a sí mismos mediante sus *roles* de trabajo, el esfuerzo extraordinario que realizan viene derivado de la identificación con su trabajo, por ello a esta corriente teórica se la ha venido denominando *teoría del rol laboral*. Esta teoría pone de manifiesto dos conceptos: *engagement* personal y *disengagement* personal, los cuales fueron planteados por el autor en el marco de un estudio cualitativo al respecto, realizado en un grupo de trabajadores de un despacho de arquitectos y otro grupo compuesto por monitores de un campamento de verano, cuyo resultado puso de manifiesto que existen tres condiciones psicológicas por las que las personas pueden encontrarse en estado de *engagement* o *disengagement*: significación, seguridad y disponibilidad.

La significación es descrita por Kahn (1990) como la sensación de que el trabajo en sí mismo es revelador y retador. La seguridad se define como la sensación de que el lugar de trabajo responde a un entorno seguro y fiable, y la disponibilidad, se refiere a la sensación de poseer los recursos físicos y psicológicos necesarios que estarían disponibles para mejorar el rol laboral (Salanova y Schaufeli, 2009).

Según Kahn (1990), el grado de percepción que sobre estas tres condiciones psicológicas tengan las personas en sus roles de trabajo, determinará que se encuentren en un estado de *engagement* en mayor o menor medida, lo que influirá en resultados positivos tanto a nivel de desarrollo individual como organizacional.

Sin embargo, como hemos mencionado, basándose en este autor, una nueva corriente de la Psicología de la Salud Ocupacional desde el marco de la Psicología Positiva, está incidiendo mucho más en la necesidad de potenciar los rasgos y comportamientos positivos de los trabajadores. En los últimos 15 años estas líneas de investigación académica han comenzado a prestar más atención al estado psicológico de los trabajadores desde un enfoque positivo como es el *work engagement*.

Según Seligman y Csikszentmihalyi (2000), la Psicología Positiva se encarga del estudio desde el ámbito académico de las experiencias positivas y los rasgos individuales positivos. Tiene como objetivo ser facilitador de un cambio de enfoque de la Psicología tradicional, centrándose no solo en solucionar las cosas que “van mal en la vida”, sino también en mejorarlas mediante la construcción de cualidades positivas. Esta corriente supone un importante giro desde los estudios centrados en los aspectos negativos del trabajador en el desempeño laboral (*burnout*) hacia un enfoque completamente nuevo basado en el fomento de conductas positivas (*work engagement*). Para comprender mejor este cambio de rumbo estableceremos la relación de ambos constructos posteriormente al objeto de establecer su relación más en profundidad.

Con relación al término en su acepción actual, *work engagement*, de la revisión de la literatura realizada, se desprende que la mayoría de autores consultados coinciden en afirmar que no existe una traducción del término propiamente dicha. Salanova y Schaufeli (2009), señalan que se trata de un conjunto de conceptos unidos los que finalmente lo definen, por lo tanto para hablar de *work engagement* hemos de referirnos a una serie de notas definitorias, relacionadas con el trabajo que se realiza, que nos aproximan al concepto, como son: compromiso, vinculación, satisfacción personal, pasión, entusiasmo, esfuerzo y energía.

Una visión parecida es la que proporcionan Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013), quienes señalan la existencia de conceptos similares al *work engagement* en castellano, como pueden ser “compromiso o implicación laboral” o “vinculación con el trabajo”. También para Salanova y Schaufeli (2004) el término *engagement* no significa exactamente lo mismo que otros conceptos con los que está relacionado y que sin embargo sí tienen sus correspondientes homónimos en inglés como son: implicación en el trabajo (*work involvement*), compromiso organizacional (*organizational commitment*), dedicación al trabajo (*work dedication*), enganche (*work attachment*), o adicción al trabajo (*workaholism*). Esto es debido a que el concepto surge desde planteamientos distintos que desarrollaremos más adelante.

Para la mayoría de los investigadores ninguna de las traducciones ofrece una imagen fiel de lo que supone el término, motivo por el cual en el ánimo de no desvirtuar

demasiado sus múltiples connotaciones, casi todos han preferido mantener el uso del término en su idioma original.

La definición más extendida y ampliamente utilizada, según se desprende de la revisión bibliográfica, es la aportada por Salanova, Schaufeli, González-Romá y Bakker (2002:74) que lo definen como “*un estado mental positivo relacionado por el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular*”.

Por su parte, Salanova, Martínez y Llorens (2005) consideran el *engagement* como “un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos”. Las personas que experimentan *engagement* sienten estar fuertemente vinculados con sus tareas y tienen la percepción de que son capaces de afrontarlas con total eficacia, respondiendo así a las demandas del puesto de trabajo. Además de ello, los trabajadores *engaged* disfrutan ejecutando sus tareas y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización relacionadas con las mismas.

En esta misma línea, encontramos otras definiciones relativamente más recientes, las cuales reflejan el *work engagement* como una experiencia vital positiva de los trabajadores en su ámbito laboral, para Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011) los trabajadores con *engagement* se encuentran llenos de energía y con deseos de destinar esfuerzo y tiempo a sus tareas diarias (vigor), sienten que éstas están dotadas de significancia y valor y además consideran que su trabajo supone un desafío, interesante y apasionante (dedicación) sienten que el tiempo “pasa volando” mientras trabajan y les cuesta abandonar la tarea (absorción).

Durán y Manteca (2013) nos aproximan recientemente a una traducción al castellano del término, al que añaden además la “vinculación psicológica con el trabajo” o “ilusión por el trabajo”.

Una vez tenidas en cuenta todas estas definiciones, podríamos decir que el *work engagement* es un constructo que se desarrolla en tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Es un estado mental positivo y persistente en que se encuentra el trabajador mientras realiza su trabajo. El trabajador, durante su jornada laboral se encuentra feliz, lleno de energía y empuje para llevar a cabo sus tareas (vigor). Posee además un fuerte vínculo emocional positivo hacia su trabajo del que se siente orgulloso porque le entusiasma, lo encuentra lleno de significado y supone además un desafío y fuente de inspiración para él (dedicación). Finalmente, el trabajador tiene la sensación de que durante la realización de su trabajo el tiempo “pasa volando” y este le resulta tan gratificante que incluso le cuesta abandonar la tarea en la que se encuentra altamente concentrado (absorción). En definitiva, el trabajador siente verdadera *pasión* por su trabajo por lo que no le cuesta trabajo invertir esfuerzo extra en realizarlo.

A lo largo de esta última década, este concepto emergente ha suscitado gran interés tanto en el ámbito de la investigación académica como en el de las consultorías y las organizaciones. Estos diferentes ámbitos de su estudio, a su vez, han dado como resultado enfoques distintos en cuanto a su orientación conceptual. Las primeras investigaciones surgidas en el ámbito de las consultorías y las organizaciones hacen mayor énfasis en la organización, centrándose más en su rentabilidad económica, y según afirman Salanova y Schaufeli (2009) el estudio del concepto de *engagement*

para las consultorías supone más bien determinar el vínculo emocional del trabajador con la organización en sí y relegan a un plano secundario su bienestar individual respecto al trabajo.

En el desarrollo de este trabajo nos centraremos fundamentalmente en analizar el *work engagement* desde la perspectiva académica, para ello en los siguientes apartados estudiaremos las relaciones del *work engagement* con otros conceptos también estudiados en dicho ámbito.

1.1.1. *Work engagement versus burnout*

Curiosamente ha sido a través de los estudios académicos sobre *burnout*, o síndrome de estar quemado en el trabajo, como han surgido los dedicados al estudio del *work engagement*, estableciéndose este último como un constructo teóricamente opuesto al *burnout*, por lo que dada la estrechísima relación entre ambos constructos, es preciso determinar en qué radica esta relación antagónica a la hora de definir el *work engagement*.

De forma bastante resumida, el *burnout* es definido como “un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en personas «normales» que se caracteriza principalmente por agotamiento emocional, que se acompaña de malestar, un sentimiento de reducida competencia y motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo” (Schaufeli y Enzmann, 1998:1). Este agotamiento emocional y malestar que experimenta el empleado, se refleja directamente en una disminución del rendimiento y reducción de la calidad del desempeño del trabajo, ya que el trabajador no se siente capaz de realizarlo adecuadamente.

Las investigadoras Maslach y Jackson (1981) identificaron las tres dimensiones básicas del síndrome de *burnout*: el agotamiento emocional, la despersonalización o el cinismo, y la falta de eficacia profesional percibida.

El agotamiento profesional lo definieron como una experiencia en la que los trabajadores sienten que no pueden dar más de sí mismos a causa de una sobrecarga en las tareas o las demandas laborales. La despersonalización se caracteriza por el desarrollo por parte del trabajador de actitudes y conductas negativas y cínicas hacia las personas o clientes que reciben el servicio prestado por el trabajador (p.e. personas con discapacidad intelectual que reciben los cuidados del trabajador en un centro ocupacional o residencia). La falta de eficacia profesional percibida, es la sensación del trabajador de no tener la habilidad o capacidad suficiente para realizar su trabajo, lo que lo lleva a evaluarse negativamente.

Tras estas investigaciones de Maslach y Jackson en 1981, se suceden otras subsiguientes que continúan con las originarias del *burnout*, pero que comienzan a estudiar además el *work engagement*. A partir de ellas se observan dos escuelas de pensamiento que si bien coinciden en considerar ambos constructos como polos opuestos, presentan diferencias sobre todo a la hora de evaluarlos.

Una primera corriente, defendida por Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), sostiene que el *engagement* se caracteriza por altos niveles de energía, participación y eficacia, y considera estos elementos como extremos opuestos a las tres dimensiones características del *burnout*: agotamiento, cinismo e ineficacia. En este caso, cuando se sucede el *burnout*, la energía pasa a ser agotamiento, la participación se convierte en

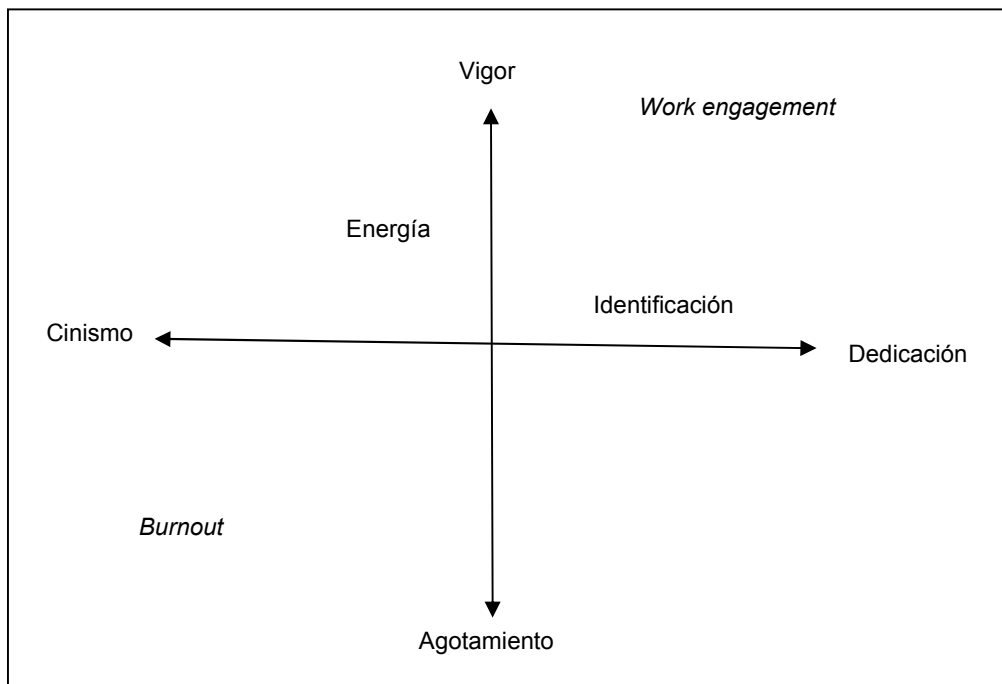
cinismo y la eficacia en ineficacia, lo que quiere decir que en el continuo de bienestar-malestar en el trabajo el *engagement* representa el polo positivo y el *burnout* el polo negativo.

La segunda corriente, liderada por Schaufeli y Bakker (2003), considera, al igual que la primera, que el *work engagement* es un concepto positivamente contrario al *burnout*, es decir, lo consideran su antítesis, pero además le otorgan una entidad propia, y sostienen que deben ser evaluados de forma independiente. Además opinan, al igual que Bakker, Albrecht y Leiter (2011), que cuando un empleado no está quemado en el trabajo no necesariamente tiene porque presentar *work engagement*, e igual sucede al contrario, un trabajador con bajo nivel de *work engagement* no significa necesariamente que esté quemado en el trabajo.

Por tanto, según manifiestan Schaufeli y Bakker (2003), si ambos constructos se evalúan en un mismo cuestionario puede ser que no se correlacionen negativamente de manera perfecta y manifiestan que esto es debido a los rasgos que presentan dimensiones que lo componen. Este extremo ya fue puesto de manifiesto en uno de los primeros estudios realizados al respecto por Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000), del que se extrae, por un lado, que la dimensión positiva del *burnout* eficacia profesional presentaba una correlación positiva con las tres dimensiones del *work engagement* y por otra parte, dos de las dimensiones del *work engagement*, vigor y dedicación, responden a experiencias completamente opuestas a dos de las dimensiones que se consideran el "corazón" del *burnout*, agotamiento y cinismo o despersonalización.

Como podemos apreciar en la Figura 1.1, el *burnout* se caracteriza por baja energía (agotamiento) y poca identificación (cinismo) en contraposición con el *work engagement* caracterizado por alta energía (vigor) y alta identificación (dedicación).

Figura 1. 1. *Work engagement* como opuesto del *burnout*



Fuente: Elaboración propia adaptada de Salanova y Schaufeli (2009).

A partir de este esquema, adaptado de Salanova y Schaufeli (2009), podemos ver reflejado cómo en este continuo *burnout – work engagement*, los conceptos vigor y dedicación correlacionan negativamente con agotamiento y cinismo (corazón del *burnout*), pero no ocurre así, entre la tercera dimensión del *work engagement*, la absorción, y la falta de eficacia profesional, que constituye la tercera dimensión del *burnout*. Para Salanova, Schaufeli, Llorens y Grau (2000) la eficacia profesional parece transcurrir de forma independiente o en paralelo a las otras dos dimensiones del *burnout*, lo que explica que ambos constructos no se puedan evaluar de forma conjunta, sino que es preciso establecer patrones e indicadores diferentes para su correcta medición.

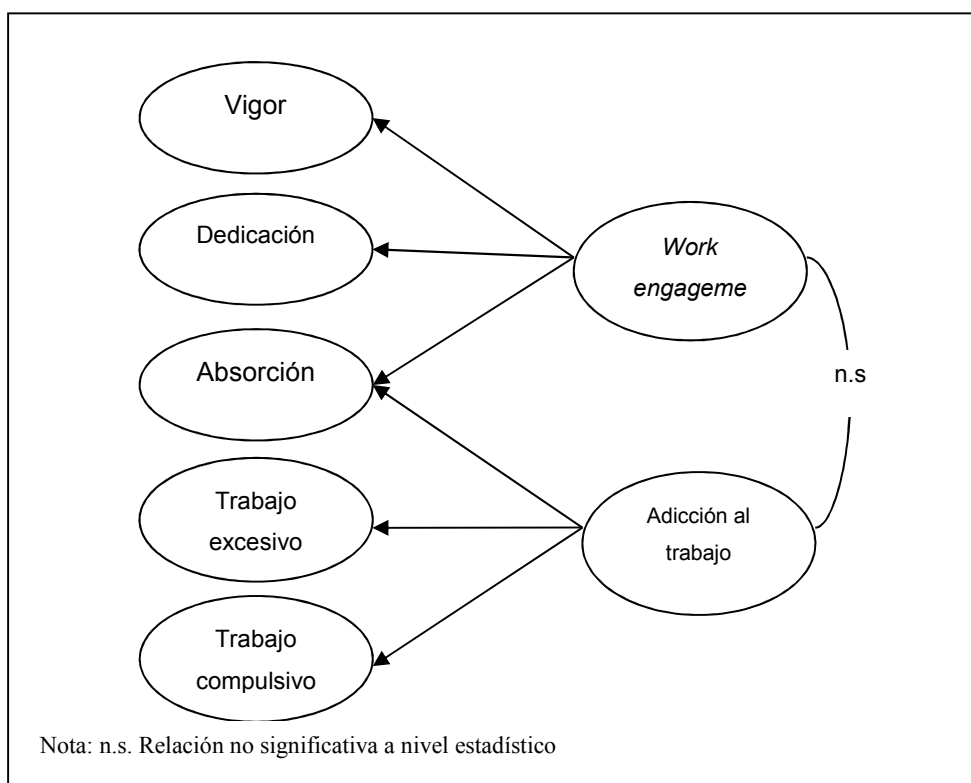
1.1.2. Relación entre *work engagement* y adicción al trabajo

El concepto de adicción al trabajo (*workaholism*) es definido como “una compulsión o necesidad incontrolable de trabajar” así lo definen Tziner y Tanami (2013), siguiendo lo señalado al respecto por Schwartz (1982), quien lo definió como “una compulsión incontrolable por la cual una persona se convierte en adicto al trabajo, desarrollando una exagerada e inapropiada dependencia del trabajo más allá de lo requerido o aceptado”. Para Tziner y Tanami (2013) los adictos al trabajo dedican un tiempo desproporcionado a esta actividad y están obsesionados con el trabajo incluso sin estar en su lugar de trabajo, además tienden a dar la espalda a otras facetas de su vida personal con tal de conseguir los objetivos laborales hacia los que están centrados. Con este parecer coinciden Salanova y Schaufeli (2009) quienes opinan que la adicción al trabajo lleva asociada una baja salud mental y aislamiento en la persona que la sufre.

En principio, existe la posibilidad de que a primera vista los conceptos *work engagement* y adicción al trabajo puedan presentar algunas semejanzas entre sí, como puede ser trabajar duro o encontrarse absorto en el trabajo. Sin embargo, al establecer una comparación entre los rasgos que los identifican, podemos deducir que no es así, ya que el trabajador *engaged* se encuentra feliz dentro y fuera de su lugar de trabajo, está motivado y experimenta un estado de realización positivo como hemos visto al definirlo, mientras que muy al contrario, el adicto al trabajo, se encuentra obsesionado por el trabajo, y realmente al observarlo no lo consideraríamos una persona feliz con su trabajo e incluso con su vida en general.

A esta conclusión llegaron también estudios empíricos realizados en Holanda, como por ejemplo el llevado a cabo por Schaufeli, Taris y Van Rhenen (2008), el cual se basó en la utilización de las herramientas de medición *Work Addiction Risk Test* (Robinson, 1999) and the *Workaholism Battery* (Spence y Robbins, 1992). Este estudio, realizado sobre ejecutivos de empresas de telecomunicaciones, trataba de analizar los diferentes estados de bienestar en que se puede encontrar un trabajador en caso de *burnout*, *work engagement* o adicción al trabajo, y puso de manifiesto que la adicción al trabajo y el *work engagement* son constructos diferentes. Sin embargo, sí que reconocieron encontrar cierto solapamiento en la dimensión absorción debido al rasgo de impulsividad que presenta. Esta relación o solapamiento queda representado en la Figura 1.2.

Figura 1.2. Relación entre adicción al trabajo y *work engagement*



Fuente: Elaboración propia a partir de Salanova y Schaufeli (2009).

Desde el punto de vista de estos autores, los adictos al trabajo trabajan más duro de lo que realmente requiere su trabajo, y ponen más esfuerzo del que les ha sido exigido por su organización o por las personas para las que trabaja, y además para conseguir estas expectativas dan la espalda a su vida personal fuera del trabajo. A este respecto un estudio de Shimazu, Schaufeli y Taris (2010) concluye que los costes personales para el adicto al trabajo en términos de salud-enfermedad son altos, pero además, trabajar más no es que suponga un mayor rendimiento, ya que su salud está resentida. Sugieren en su estudio que las organizaciones en las que la cultura empresarial fomenta trabajar largas jornadas y en las que otorgan estatus de “héroes” a quienes así lo hacen, deberían operar cambios y establecer una cultura de buenas prácticas en la que se estimule trabajar de forma agradable y en la que se valore el equilibrio de una vida laboral saludable.

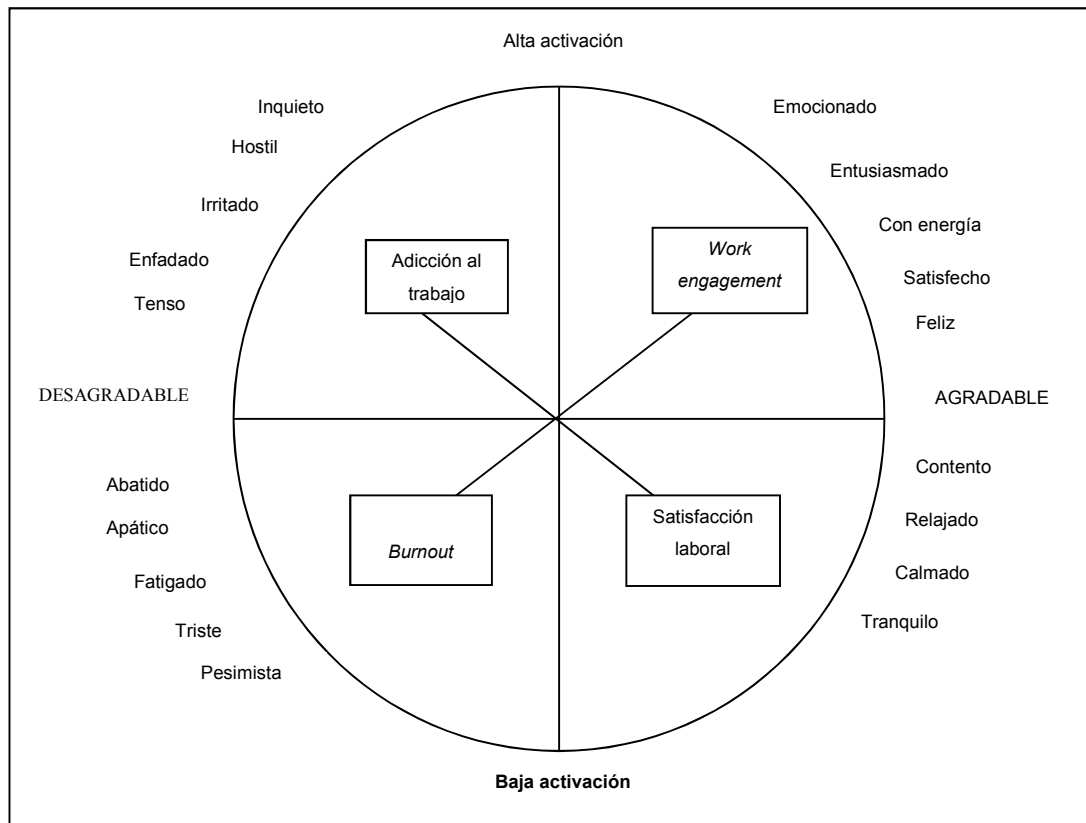
1.1.3. Relación entre *work engagement* y satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada en el ámbito académico, siendo la definición más extendida la facilitada por Locke (1976) quien la describió como: “un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración del trabajo de uno mismo”.

En cuanto a los conceptos relacionados en este apartado cabe reseñar el modelo circunplejo de emociones de Russel y Carrol (1999) que ha sido adaptado por Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013).

Este modelo, que podemos observar más detalladamente en la Figura 1.3, consiste en un estado psicológico bidimensional que va desde un estado de baja hasta alta activación, y del agrado al desagrado, y que nos proporciona de manera aclaratoria el punto de vista ya explicado anteriormente sobre la relación existente, en mayor o menor grado, de manera positiva o negativa, entre el *work engagement* y los otros tres constructos: *burnout*, adicción al trabajo y satisfacción laboral.

Figura 1.3. Modelo bidimensional del bienestar subjetivo en el trabajo



Fuente: Elaboración propia adaptada de Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013).

Durán, Extremera, Montalbán y Rey (2005) en su estudio realizado con el fin de establecer la relación existente entre satisfacción laboral y *work engagement*, sobre una muestra de profesores, confirman la hipótesis de la relación existente entre ambos constructos, encontrando correlaciones positivas en las dimensiones dedicación y absorción. Sin embargo, que exista una correlación positiva entre ambos no significa que sean iguales, lo que esto quiere decir es que estos dos constructos se refieren a sentimientos del trabajador, pero con manifestaciones distintas. Por un lado, la satisfacción laboral hace referencia a confortabilidad, tranquilidad, serenidad y relajación, y por otro el *work engagement* se refiere a sentimientos de entusiasmo, activación, euforia, etc. (Salanova y Schaufeli (2009).

1.2. ELEMENTOS DEL *WORK ENGAGEMENT*

Como se desprende de la definición dada por los diversos autores en el apartado anterior, el *work engagement* está compuesto por tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción, por tanto se trata de un constructo tridimensional, que se entiende como un estado mental positivo en el que se encuentra el trabajador durante la realización del trabajo, es decir que es un rasgo que define al empleado, por lo que habrá algunos empleados que lo posean y otros que no, como consecuencia habrá empleados más comprometidos con su trabajo que otros (Bakker, Demerouti y Xanthopoulou, 2003).

Para Salanova y Schaufeli (2002:116), la dimensión *vigor* se caracteriza por “altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades en el camino”. Por su parte, Schaufeli y Bakker (2003) se refieren a esta dimensión como el hecho de experimentar altos niveles de energía y resiliencia, no fatigarse con facilidad y ser persistente ante las adversidades del trabajo diario. El trabajador se mantiene activado durante su jornada laboral, siendo capaz de resistir, por así decirlo, cualquier dificultad que se le presente afrontándola con energía ya que están dispuestos a continuar trabajando incluso cuando las “cosas no van bien”.

La *dedicación* denota la “alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo” que experimentan los empleados. Este sentimiento de significación les hace identificarse fuertemente con su trabajo, lo que también se puede relacionar con estar orgulloso del trabajo que se realiza, además de sentirse entusiasmado por el desafío que supone su desempeño.

Finalmente, para estos autores, la *absorción* tiene lugar “cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo «pasa volando» y se tienen dificultades para desconectar de lo que se está haciendo debido a fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas”. Así la definen también Schaufeli y Bakker (2003), al estar absortos en su trabajo, los trabajadores se encuentran completamente concentrados durante la jornada laboral, y se olvidan de lo que sucede alrededor. En definitiva, están tan inmersos en su trabajo que el tiempo para ellos pasa tan deprisa mientras trabajan que “parece volar”.

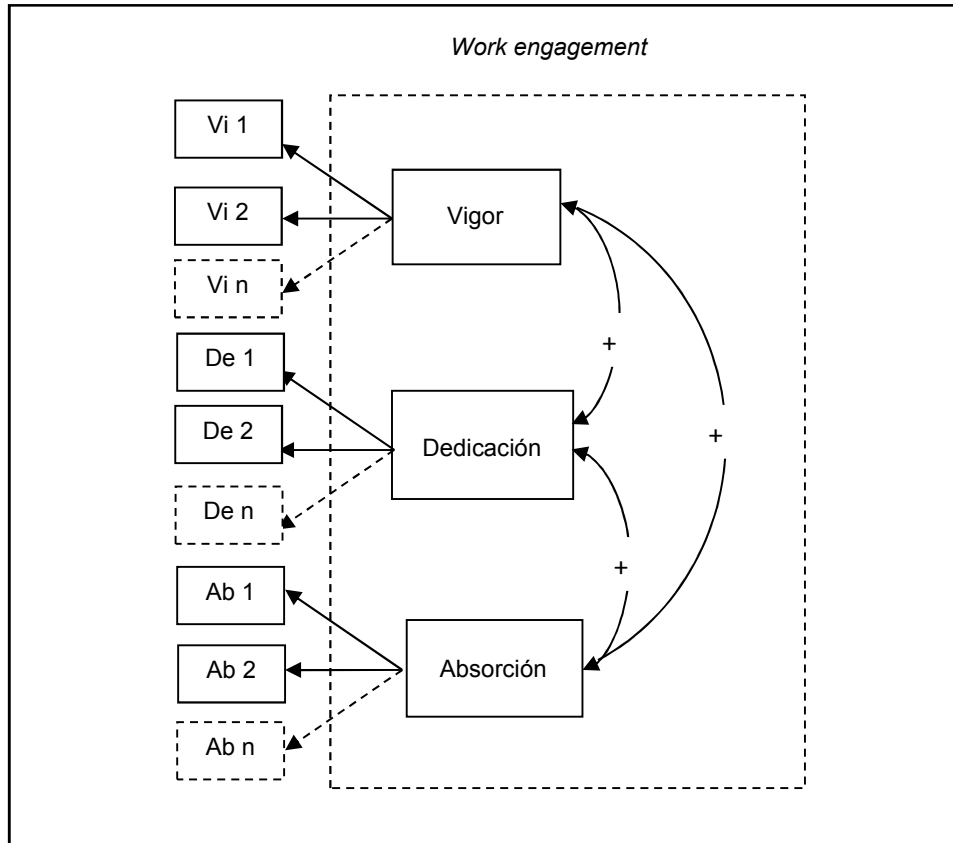
Estas tres dimensiones referidas: vigor, dedicación y absorción, se encuentran estrechamente interrelacionadas entre sí, por lo que podría decirse que el trabajador que experimenta *work engagement* se caracteriza por poseer altas dosis de energía y fuerza mientras trabaja, además siente orgullo e incluso pasión por el trabajo que realiza, para él su trabajo es desafiante y le inspira, tanto es así que el tiempo que dedica a trabajar pasa rápidamente y además se siente concentrado en su trabajo de forma que le cuesta abandonar la tarea.

Cabe recordar también aquí lo planteado por los distintos marcos teóricos, ya comentados, que se refieren al hecho de que las dimensiones del *work engagement* incluyen un componente conductual (vigor), un componente emocional (dedicación) y un componente cognitivo (absorción) (Salanova y Sachufeli, 2009), constituyendo estas dimensiones un elemento claramente motivacional (Salanova et al., 2005).

Como podemos apreciar en la Figura 1.4, el constructo se constituye por una estructura de tres dimensiones íntimamente relacionadas, según se desprende de los

análisis psicométricos realizados por Salanova y Schaufeli (2009) que evidencian la correlación interna entre ellas, tal como explicaremos más adelante en el apartado dedicado a la medición del constructo.

Figura 1.4. La estructura tridimensional del *work engagement*



Fuente: Elaboración propia adaptada de Salanova y Schaufeli (2009).

1.3. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS COMO POTENCIADORAS DEL *WORK ENGAGEMENT*

Diversos estudios sobre las organizaciones saludables, dentro del marco de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, ponen su foco de atención en el impacto positivo de las Prácticas Organizacionales Saludables, desde la Dirección de Recursos Humanos, como potenciadoras del *work engagement* de los trabajadores. Estas prácticas cobran vital importancia para las organizaciones por ser responsables del incremento de los niveles de confianza organizacional (Acosta, Salanova y Llorens, 2011) y del *work engagement* (Torrente, Salanova, Llorens, Schaufeli, 2012).

Por otra parte, este enfoque de las organizaciones saludables viene a ser complementado con la incorporación en las organizaciones de políticas de Dirección Estratégica de Recursos Humanos de prácticas basadas en los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR) conocidas en inglés como *High Performance Work*

Systems (HPWS). Estos sistemas consisten en llevar a cabo prácticas que fomenten la participación e implicación de los empleados y que favorezcan la mejora de la calidad de vida en el trabajo y el bienestar del trabajador. En este sentido, Chuang y Liao (2010) concluyen que además de lo concerniente a los trabajadores, este tipo de prácticas mejoran los resultados de una unidad de negocio y además asocian su influencia directa con la efectividad en el contexto del servicio al cliente. A este respecto incidiremos más adelante en el apartado dedicado a las consecuencias del *work engagement*.

Partiendo desde el enfoque de la Psicología Positiva, refiriéndose a las prácticas de Recursos Humanos en las organizaciones, Durán y Manteca (2013), afirman que mediante la aplicación y desarrollo de programas cuyo enfoque se basa en la Psicología de la salud Ocupacional Positiva, las organizaciones consiguen reducir la incidencia de psicopatologías asociadas al ámbito laboral y mejorar la calidad de vida de los trabajadores que las componen.

Este punto de vista se relaciona con el de Luthans (2002) quien hace hincapié en la necesidad del “estudio y aplicación de recursos y competencias humanas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones”. Estos enfoques citados, coinciden además con lo que plantean Salanova y Schaufeli (2004), quienes afirman que la mejora del desempeño pasa por la mejora de la calidad de vida laboral, para ello las organizaciones que apliquen a la hora de dirigir los Recursos Humanos prácticas que se basen en potenciar constructos positivos como el *work engagement* tendrán mayor éxito en sus propósitos.

En este sentido, tal como señalan Raigosa y Marín (2010), las organizaciones no pueden ignorar la importancia de mantener sanos y motivados psicológicamente a sus empleados, si desean prosperar y sobrevivir en el contexto actual de cambio continuo, por lo que será fundamental crear programas que mejoren la calidad de vida de sus empleados.

En suma, se trataría de conjugar todas las herramientas al alcance de la organización para conseguir el estado de equilibrio entre ésta y sus trabajadores, es decir, conseguir la alineación entre sus objetivos y los de los empleados. Lo que en otras palabras se pretende es que a través del bienestar de los empleados, se produzca un alto desempeño y mayor productividad, que además se produzca una proyección positiva en la satisfacción de las expectativas de los clientes que acabe redundando en mejores resultados económicos de la organización. Las organizaciones si desean conseguir este doble objetivo deben plantear en sus planes estratégicos una serie de intervenciones que les ayuden a cuidar y desarrollar el capital humano que las integra.

Sobre todo, si partimos de la base de que las personas que integran las organizaciones son su factor clave, mantener su salud y bienestar y favorecer su desarrollo personal y profesional supondrá una ventaja competitiva para las mismas. Así lo señalan Salanova y Schaufeli (2004), para ellos es mucho mejor invertir dinero y esfuerzo en optimizar la efectividad, el desarrollo de los empleados que tener que afrontar problemas evitables y económicamente más costosos a la larga (absentismo, disminución de la productividad, etc). En la medida en que se favorezca la mejora del ambiente de trabajo se favorecerá también el *work engagement*, y con ello se obtendrán “beneficios adicionales que son positivos para la organización” (Salanova y Schaufeli, 2004:121).

Las prácticas organizacionales son definidas como “un patrón planificado de actividades orientadas a facilitar que una organización logre sus metas” (Wright y McMahan, 1992:198). Se centran en la necesidad de incrementar los recursos disponibles en el ambiente de trabajo, a fin de que los empleados afronten con eficacia las demandas o exigencias laborales, favoreciendo además su desarrollo profesional y personal, ayudándoles a potenciar los recursos personales de los que ya disponen y conjugarlos con los recursos laborales que la organización les puede facilitar, fomentándose así una espiral de ganancias tanto a nivel individual como organizacional, ya que, estas espirales funcionan procurando la retroalimentación mutua de ambos recursos generando un ciclo ganar-ganar beneficioso para ambos.

Dentro del marco teórico de las Organizaciones Saludables y Resilientes (*Healthy and Resilient Organizations*, HERO, por sus siglas en inglés), nos encontramos que las organizaciones que responden a este modelo son aquellas que de manera proactiva hacen esfuerzos sistemáticos y planificados por mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables (Acosta et al. 2011). Según estos autores, las prácticas se realizan en tres niveles: nivel organizacional (conciliación trabajo-familia, prácticas organizacionales para la mejora de la salud), nivel de la tarea (rediseño de tareas para mejorar la autonomía, *feedback*) y nivel del ambiente social (liderazgo). Además para ellos las prácticas organizacionales constituyen un elemento clave del modelo junto con los recursos laborales.

En opinión de Acosta et al. (2011), para el desarrollo de una organización saludable se puede acudir a prácticas tales como formación de habilidades de liderazgo, *feedback*, comunicación, uso de redes *intranet*, prevención y gestión del estrés, selección cuidadosa del personal, conciliación de vida laboral y familiar, flexibilidad laboral, evaluación del desempeño, etc. Además en un estudio realizado por estos autores al respecto clasifican estas prácticas del siguiente modo:

1. *Recursos Humanos*: desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, prevención y gestión del *mobbing*, equidad, selección de personal, retribuciones, evaluación del desempeño.

2. *Salud y seguridad en el trabajo*: prácticas por ley, iniciativa de la empresa y estabilidad laboral.

3. *Gestión del impacto ambiental*: reciclaje y consumo energético

4. *Inserción de personas en riesgo de exclusión social*: contratación de personas en riesgo de exclusión social.

5. *Comunidades locales*: intervención de las empresas en su comunidad.

6. *Igualdad de oportunidades*: conciliación trabajo-familia y flexibilidad laboral

7. *Comunicación e información organizacional*: ascendente, descendente y horizontal.

8. *Códigos de conducta*: manuales y protocolos, normas y sanciones.

9. *Relaciones interpersonales*: fomento de relaciones interpersonales en el

clima laboral.

10. *Confianza organizacional*: vertical, horizontal y clientes.

Salanova y Schaufeli (2004), ya se refirieron a las ventajas de utilizar estrategias desde la Dirección de Recursos Humanos como potenciadoras del *work engagement*, y señalaron la selección de personal como punto de partida entre el nuevo empleado y la organización, por tanto en ese momento es cuando se han de establecer las bases de los valores corporativos. A este respecto se refieren destacando el valor del contrato psicológico y cómo mediante su mantenimiento se optimiza el *work engagement*. A su vez el contrato psicológico se revisa durante los procesos de evaluación del desempeño, ya que, es cuando se pueden obtener datos que reflejen si está ajustado a las expectativas o existen desviaciones.

Además también señalaron la importancia del diseño y cambio de puestos, de trabajo, siempre en sintonía con las competencias y expectativas de los empleados, lo que genera mayores posibilidades de desarrollo, derivadas de una mejor combinación de las tareas, formación y aprendizaje y enriquecimiento del puesto y por tanto se incrementa la motivación y *work engagement*. Resaltaron la importancia de la formación y el desarrollo de carreras. Ambas estrategias, la formación y desarrollo de carreras así como la rotación de puestos influyen en el aprendizaje del trabajador y potencian las creencias de autoeficacia y el *work engagement*.

Por otra parte, como ya se indicó al principio del apartado, desde la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos se llevan a cabo también prácticas basadas en los STAR. Según Stirpe y Revilla (2013), estos sistemas engloban prácticas que se orientan hacia el fomento de la participación e implicación de los empleados y que favorecen la mejora de la calidad de vida en el trabajo y el bienestar del trabajador, y son consideradas una iniciativa muy eficaz para impulsar la productividad de la plantilla. Ejemplos de ellas son: selección cuidadosa del personal, formación exhaustiva y plurifuncional, retribución variable, rotación de puestos, comunicación de la información relevante sobre la empresa a los empleados, evaluación del desempeño, etc.

Stirpe y Revilla (2013) señalan además que la utilización de este tipo de prácticas es señal de reconocimiento y compromiso por parte del empleador, para ellos, realizar una selección cuidadosa del personal que compondrá la plantilla indica que la empresa valora a sus empleados. Señalan como ejemplo de prácticas basadas en STAR, la participación en toma de decisiones en círculos de calidad, la cual es interpretada por los empleados como un modo de valorar su contribución y de actitud de apertura a la aplicación de sus ideas (*empowerment*). Al sentir que son valorados y que sus opiniones son apreciadas por sus empleadores, los trabajadores se encuentran motivados y desean corresponder a la empresa, mostrando comportamientos productivos y actitudes positivas hacia la tarea.

Otras prácticas STAR, relacionadas con la evaluación del desempeño, pueden resultar útiles para conocer las necesidades formativas de los empleados, de forma que se puedan trazar planes formativos tanto individuales como de los equipos de trabajo. Además, estas evaluaciones del desempeño servirán para la revisión de las expectativas que se tienen sobre los empleados y a la inversa, contribuyendo a la mencionada revisión del contrato psicológico del empleado. Y no solo esto, sino que además pueden utilizarse como herramienta asociada a las recompensas, tanto económicas como de reconocimiento de labor bien realizada. A este respecto se

pronuncian Tang y Tang (2012) cuando se refieren al clima de justicia, los empleados cuando evalúan el grado de justicia lo hacen principalmente de manera perceptiva a través del mensaje que se transmite mediante de las prácticas de Recursos Humanos.

Por otro lado, Stirpe y Revilla (2013) consideran importante la utilización de los STAR, como herramienta para fomentar la cooperación entre empleados, debido a los flujos de información, gestión del conocimiento y presencia de otros recursos dentro de la organización que son compartidos, redundando en una mayor productividad. Las prácticas basadas en trabajo en equipo fomentan esta cooperación y favorecen las relaciones interpersonales, ayudando a desarrollar un clima de confianza en la organización.

Otro aspecto beneficioso de los STAR es que fomentan trabajo en equipo y de los círculos de calidad, así como la rotación en los puestos, que además favorecen el aprendizaje y la polivalencia de los empleados. Además, en la interacción y comunicación que se establece a través de estas prácticas, se crean vínculos estables con el trabajo, los compañeros y la organización. Otra ventaja de los STAR es que promueven, según Stirpe y Revilla (2013), el desarrollo de un lenguaje común (filosofía, cultura y valores) en las organizaciones, códigos y términos comunes que favorecen la comunicación, la toma de decisiones y todo ello finalmente ayuda a incrementar la efectividad, eficiencia y eficacia de los empleados y la productividad general de la organización. Además favorecen el aprendizaje “experiencial” o vicario, así como la puesta en común de conocimientos tácitos y las redes de conocimiento compartido que resulta enriquecedor y potencian el desarrollo personal y profesional.

Estos vínculos, según ellos indican, se consiguen mediante un proceso socializador, que ocurre al ser compartidas las vivencias laborales en los equipos de trabajo. A este respecto Lisbona, Morales y Palací (2009:1) en un estudio realizado siguiendo el modelo de Taormina (1994), distinguen “cuatro dominios de aprendizaje: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro”, además sugieren que el aprendizaje de los trabajadores recién incorporados está asociado con un mayor éxito en la socialización, proponen la estrecha relación de estos dominios y el *work engagement*. Este punto de vista es añadido por estos autores como novedad, ya que señalan que como consecuencia de este adecuado proceso de socialización se sucede un estado cognitivo-afectivo caracterizado por la energía, la implicación y la eficacia en el desempeño del trabajo, en definitiva será generador de *work engagement*.

Otro interesante estudio, realizado por Reissner y Pagan (2012) trata el asunto de la socialización y el rol de la comunicación entre los trabajadores y la organización, relacionando el *storytelling* (narraciones) con el *work engagement*. El uso del *storytelling* supone, según este estudio, una herramienta facilitadora del aprendizaje de la cultura de la empresa, el aprendizaje tácito de las experiencias de otros trabajadores dentro de la organización y además tiene un efecto socializador que promueve el *work engagement*. A través de las experiencias de otros los trabajadores pueden aprender tácitamente, y pueden ser útiles para establecer los comportamientos aceptados en tales organizaciones.

El *storytelling* organizacional puede ser usado como herramienta efectiva para fomentar el *work engagement* entre los empleados, mediante la comunicación interna, reforzando las oportunidades de desarrollo de los empleados que trabajan en una organización (Gill, 2009). El *storytelling* corporativo es definido por Gill (2011) como la práctica de usar la narración desde la organización como medio de relacionar a su

personal con las políticas, prácticas y visión de la misma y para conseguir un compromiso efectivo de la plantilla. En definitiva, este concepto es considerado por Gill (2011) un modo de comunicación interna que ayuda a los empleados a comprender la cultura de la organización y alinearse con sus objetivos.

Como conclusión, respecto a la prácticas organizacionales y su influencia en el *work engagement*, podemos afirmar, según se desprende de lo expuesto hasta ahora, que con la aplicación de prácticas organizacionales basadas en sistemas STAR, se obtienen ventajas tanto a nivel individual y organizacional, se favorece el *work engagement* y a su vez el bienestar y mejora del ambiente de trabajo, que redundan en un mayor rendimiento laboral y resultados organizacionales. Estas prácticas, de forma no exhaustiva, vienen a ser las siguientes: formación de los trabajadores, bien sea específica o formación en habilidades como gestión del tiempo, estrés y liderazgo, selección cuidada, *empowerment*, medidas de conciliación de vida familiar y laboral, manuales de código ético, comunicación interna, medidas de prevención y gestión del *mobbing*, salud y seguridad en el trabajo, relaciones interpersonales o socialización, establecimiento adecuado del contrato psicológico, rediseño de puestos de trabajo, dirección de personas mediante liderazgo transformacional, rotación de puestos para facilitar el aprendizaje y la polivalencia profesional, aprendizaje a través de la experiencia tácita, etc.

CAPÍTULO 2. MODELO TEÓRICO: DEMANDAS-RECURSOS LABORALES (DRL) Y RECURSOS PERSONALES

Una vez conceptualizado el *work engagement*, en este capítulo estableceremos una aproximación al marco teórico sobre el cual se fundamenta, con el fin de comprender los aspectos tanto positivos como negativos que influyen en el bienestar del trabajador. Para ello, explicaremos los mecanismos por los cuales el *work engagement* puede estar presente y hallarse en distintos niveles de intensidad en unos empleados y en otros, e incluso en unas organizaciones y en otras.

Cabe destacar la importancia de conocer sus causas y sus consecuencias, así como la influencia que éste puede tener en las personas y las organizaciones, en primer lugar desde un punto de vista teórico para posteriormente conocer cómo puede ser transferido a la práctica mediante su aplicación en las organizaciones. Para esta aplicación práctica es conveniente investigar la manera de desarrollar intervenciones organizacionales e individuales que ayuden a incrementar su nivel, aportando beneficios comunes tanto a las organizaciones como a los empleados.

A este respecto, Salanova y Schaufeli (2009) destacan que el *work engagement* posee una naturaleza motivacional y social a la vez, lo que le otorga un carácter psicosocial complejo, por este motivo, no resulta suficiente una única explicación teórica sino que ha de complementarse utilizando el apoyo de otras perspectivas teóricas, no excluyentes, sino complementarias entre sí.

Por tanto, en este capítulo explicaremos el Modelo Demandas y Recursos Laborales (DRL) el cual, según destacan Schaufeli y Taris (2014), ha sido utilizado ampliamente por los investigadores y profesionales, y ha sido reconocido como uno de los principales modelos de estrés laboral, junto con otros como el Modelo Demanda-

Control (JD-C, por sus siglas en inglés) de Karasek (1979) y el Modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI, por sus siglas en inglés) de Siegrist (1996).

2.1. DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES

El modelo Demandas y Recursos Laborales (DRL) ha sufrido diversas revisiones a lo largo de esta última década, en la que su utilización se ha incrementado de manera constante (Bakker y Demerouti, 2013). Así, el modelo ha sido utilizado no solo como herramienta para predecir el *burnout* (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001a) y el *work engagement* (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou, 2007), sino que además se ha utilizado para predecir otros factores relacionados con éste último, como el compromiso organizacional (Bakker, Veldhoven y Xanthopoulou, 2010), o la conexión con el trabajo (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard y Metzger, 2007).

Otra característica que cabe destacar del modelo DRL es su carácter heurístico (Salanova y Schaufeli, 2009), es decir, que es considerado como un modelo abierto (Schaufeli y Taris, 2014) más que un modelo específico y cerrado. Lo que significa que el modelo DRL no es que incluya apartados perfectamente definidos de demandas, recursos, estados psicológicos y resultados, sino que ha de ser adaptado en función de las características de cada trabajo y cada organización, debido a que existen modelos organizativos muy diferentes, así como también trabajos muy diversos.

En la literatura de revisión del modelo DRL nos encontramos que la primera aproximación teórica es la realizada por Demerouti et al. (2001a) con objeto de comprender los antecedentes del *burnout*. En ella, estos autores, definieron las *demandas laborales* que subyacen tras el *burnout* como “aquellos aspectos del trabajo, organizacionales, físicos o sociales, que requieren un esfuerzo físico y mental y que además llevan asociados costes físicos y psicológicos”, como por ejemplo la sobrecarga de trabajo, conflictos interpersonales inseguridad laboral, etc.

Asimismo, los *recursos laborales* fueron definidos como “aquellos aspectos físicos, sociales u organizacionales del trabajo que hacen posible alguno de los siguientes aspectos: ser funcionales al alcanzar los objetivos laborales, reducir las demandas laborales y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, estimular el *work engagement* dentro de las mismas, favorecer el desarrollo y crecimiento personal” (Demerouti et al., 2001a:501).

Salanova y Schaufeli (2009) realizan una clasificación no exhaustiva, dado el carácter abierto del modelo, de las demandas y recursos laborales, como se puede ver recogido en el Cuadro 2.1, en el que hemos procedido a clasificarlas atendiendo a su distinta naturaleza.

Posteriormente en una revisión del modelo DRL realizada por Schaufeli y Bakker (2004), llegan a considerar que este marco teórico asume dos procesos, como podemos apreciar en la Figura 2.1, un proceso positivo motivacional relacionado con el bienestar, el *work engagement*, y otro negativo y de deterioro de la salud relacionado con el malestar, el *burnout*, desde el punto de vista de su relación antagónica. En una reciente revisión teórica formulada por Schaufeli y Taris (2014), añaden a esta última afirmación, que la salud y el bienestar del empleado son el resultado de un balance positivo (recursos) y negativo (demandas) de las características laborales.

Cuadro 2. 1. Clasificación no exhaustiva de Demandas y Recursos Laborales

DEMANDAS LABORALES		RECURSOS LABORALES	
Cuantitativas	Sobrecarga, alto ritmo de trabajo, fechas tope, etc.	De la tarea	<i>Feedback</i> sobre el desempeño, claridad de las funciones, <i>empowerment</i> , etc.
Socio-emocionales	<i>Mobbing</i> , conflicto intra-rol, etc.	Sociales	Apoyo social compañeros y supervisores, participación en toma de decisiones, etc.
Físicas	Condiciones laborales adversas, frío, calor, humedad, esfuerzos en carga y descarga, etc.	Físicos	Equipos adecuados, tecnología adaptada, climatización, etc.
Organizacionales	Cambios drásticos, ambigüedad de rol, inseguridad laboral, etc.	Organizacionales	Oportunidad de participación, formación, desarrollo de carrera profesional, etc.
Trabajo-familia ó Familia-trabajo	Trabajo nocturno, cuidado de familiares e hijos	Trabajo-familia ó Familia-trabajo	Conciliación vida laboral y familiar, flexibilidad horaria, apoyo familiar y de la pareja
Mentales	Toma de decisiones complejas, atención, concentración, etc.		

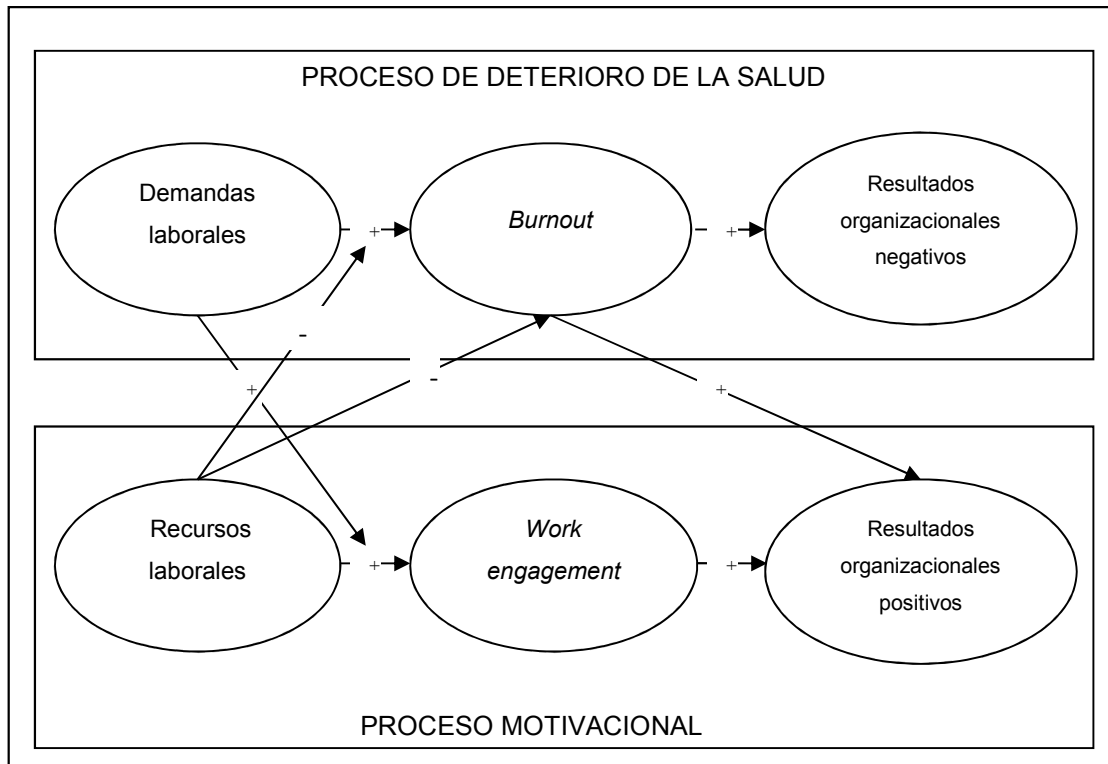
Fuente: Elaboración propia a partir de Salanova y Schaufeli. (2009).

En lo que se refiere al *proceso de deterioro de la salud*, Salanova y Schaufeli (2004) señalan dos asunciones. En primer lugar, cuando concurren altas demandas laborales se ha de emplear un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos laborales, por tanto, el trabajador ha de permanecer en un estado de activación mayor, lo que supone que necesitará realizar mayores esfuerzos.

En segundo lugar, sugieren que este mayor esfuerzo requerirá posteriormente una adecuada recuperación para hacer frente a la fatiga adicional, si esta recuperación no es posible, se produce una ruptura del equilibrio entre el esfuerzo realizado y la recuperación necesaria, por lo que el empleado acaba completamente agotado, tanto física como psíquicamente. Si este proceso de recuperación tras la jornada laboral no se ha producido o no ha sido resuelta adecuadamente, las demandas laborales funcionan como elementos generadores de estrés, por lo que nos encontraremos ante respuestas psicológicas negativas como el *burnout*. En ese momento es cuando el

rendimiento laboral se verá reducido, ya que el trabajador empleará mecanismos de defensa para hacer frente al cansancio añadido, como por ejemplo una reducción del ritmo de trabajo, pausas y descansos no establecidos, etc., que afectarán al rendimiento disminuyendo la productividad laboral.

Figura 2.1. Modelo Demandas Recursos Laborales



Fuente: Elaboración propia adaptada de Salanova y Schaufeli (2009).

Salanova y Schaufeli (2009) afirman que el *burnout* se relaciona con una serie de indicadores físicos y mentales como la depresión, la ansiedad, el infarto de miocardio, infecciones virales, quejas psicósomáticas, etc. Es frecuente además que las personas que sufren *burnout* adopten hábitos negativos para la salud como el excesivo consumo de alcohol, tabaco, sobrealimentación, etc. Las repercusiones del *burnout* en el puesto de trabajo son diversas y se presentan en forma de comportamientos negativos como la falta de compromiso, bajo desempeño y distancia mental o cinismo respecto al significado del trabajo, como ya ha sido abordado en el capítulo anterior, lo que corrobora los resultados negativos esperados como reducción de la salud psicosocial y física, que acaba derivando, según Schaufeli, Bakker y Van Rhenen (2009) en absentismo por enfermedad y bajo rendimiento laboral.

Respecto al *proceso motivacional*, Salanova et al. (2009) afirman que es mediante este proceso como se vinculan los recursos laborales a través del *work engagement*. Ello es debido al carácter intrínseco motivador de los recursos laborales, puesto que estos se encargan, como se dijo anteriormente al definirlos, de fomentar el crecimiento personal y profesional, derivados del aprendizaje y desarrollo de los trabajadores. Al

fin y al cabo las personas suelen acoger positivamente las oportunidades de aprender y desarrollarse, aprecian además poder trabajar de manera autónoma y relacionarse con los demás de forma efectiva.

A esto último responde igualmente la Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2000) que postula que los ambientes de trabajo que prestan apoyo a las necesidades básicas de autonomía, competencia y relación, verán incrementada la motivación y el bienestar de los trabajadores. Según estos autores, a la motivación le concierne la energía, la dirección y la persistencia. Cabe aquí señalar que, según se ha estudiado a lo largo de este trabajo, estos rasgos definitorios parecen estar íntimamente relacionados con las tres dimensiones del *work engagement*.

Igualmente los recursos laborales, según afirman Salanova y Schaufeli (2009), también juegan un papel motivador extrínseco, puesto que en los entornos laborales en los que están presentes numerosos recursos es más agradable trabajar, la motivación se sucede en niveles altos, lo que hace suponer que será más probable que en estos entornos se incremente la motivación y por consiguiente el *work engagement*. Esto significa que gracias a la presencia de estos recursos se realizará la tarea adecuadamente y de forma más efectiva y se alcanzarán los objetivos deseados. Por ejemplo, si un trabajador ha de realizar una tarea y para ello cuenta con apoyo de su supervisor para guiarle en el desempeño (*coaching* del supervisor) y además recibe retroalimentación sobre si este desempeño es correcto o si necesita ajustes (*feedback* sobre el desempeño), estos recursos serán una ventaja a la hora de conseguir realizar su tarea adecuadamente y alcanzar con éxito el objetivo planteado.

Estas últimas afirmaciones se apoyan también en la Teoría de Conservación de Recursos de Hobfoll (2001) que argumenta que las personas tienden a obtener, mantener y conservar las cosas que valoran, dentro de lo que se incluyen todo tipo de recursos: personales, sociales o energéticos. Según Hobfoll (2002) los recursos adquieren mayor valor para la persona cuando ésta es consciente de su pérdida y además propone que el estrés puede entenderse como la pérdida de estos recursos, lo que explicaría porque estos son más valorados en condiciones de altas demandas laborales.

Esta teoría resulta complementaria al modelo DRL, porque nos ayuda a explicar además cómo los recursos laborales influyen en el bienestar del trabajador eliminando el estrés, amortiguando el *burnout* y fomentando el *work engagement*, y a su vez este último actúa como mediador entre la relación existente entre los recursos laborales y los resultados organizacionales positivos. Además, según Schaufeli y Taris (2014), el modelo DRL predice que los recursos laborales mitigarán los efectos negativos de las demandas laborales sobre el agotamiento y, por lo tanto, se establece una interacción clara entre demandas (“estresores”) y recursos laborales (moduladores).

Este marco teórico es apoyado por numerosos estudios empíricos, ejemplo de ello es el realizado por Bakker, Demerouti y Schaufeli (2003) en un centro de llamadas de una empresa de telecomunicaciones holandesa en el cual encontraron que cuatro *demandas laborales* (presión temporal, problemas con los equipos informáticos, cambios en las tareas y demandas emocionales) actuaron como importantes predictores del *burnout* y de las lesiones ocasionadas por los esfuerzos repetitivos. Estos se relacionaron a su vez con el absentismo por enfermedad y confirmaron el proceso de deterioro de la salud.

Por otro lado, en el mismo estudio fue constatado que cuatro *recursos laborales* como el apoyo social, *coaching*, *feedback* y control presentaron relación con la dimensión de dedicación del *work engagement*, relacionado a su vez con las bajas intenciones de abandono de la empresa, y confirmándose así el efecto del *work engagement* en el proceso de motivación.

Respecto a la relación entre demandas y recursos laborales, también hacen referencia Bakker y Demerouti (2007), como podemos observar en la Figura 2.2, indicando que las altas demandas-bajos recursos condicionan el resultado entre alta tensión y baja motivación, mientras que bajas demandas-altos recursos condicionan las consecuencias entre baja tensión y alta motivación.

Figura 2.2. Predicciones de las Demandas y Recursos laborales

Recursos	Altos	Baja tensión laboral Alta Motivación	Alta tensión laboral Alta Motivación
	Bajos	Baja tensión laboral Baja Motivación	Alta tensión laboral Baja Motivación
		Bajas	Altas
		Demandas	

Fuente: Elaboración propia a partir de Bakker y Demerouti (2007)

Aunque en principio se pensó que las demandas laborales se afrontaban con los recursos laborales, posteriormente en una nueva revisión se incorporó al modelo DRL otro tercer factor, los recursos personales, que completa este marco teórico. En el siguiente epígrafe, explicaremos cómo estos recursos supondrán un elemento importante a tener en cuenta por las organizaciones, puesto que puede ser de gran utilidad para las mismas sobre todo cuando estas se plantean el reclutamiento y selección de personal.

2.2. RECURSOS PERSONALES

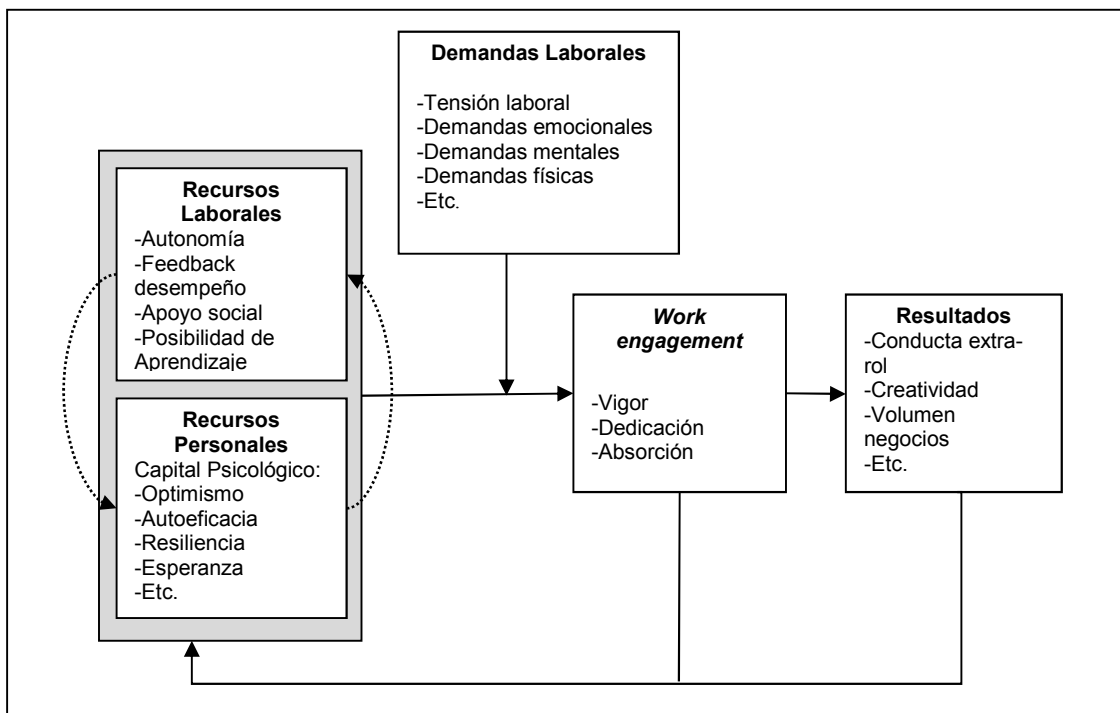
Salanova y Schaufeli (2009:149) definen los recursos personales como “aquellas características positivas de las personas, que tienen la capacidad de reducir o amortiguar el potencial impacto negativo de las demandas laborales pero que a la vez pueden ser origen por si mismos de procesos positivos como el crecimiento personal y profesional”. Lo que para ellos significa que los empleados mediante el uso de recursos de tipo personal pueden ser capaces de amortiguar el impacto negativo de las demandas laborales sobre la salud y la falta de *work engagement*.

Inicialmente, tanto el modelo original de Demerouti et al. (2001a) como el revisado por Schaufeli y Bakker (2004), solo consideraron las características del ambiente de trabajo. Sin embargo, no cabe duda la importancia que adquieren las características

personales como recursos en el modelo, debido a que en un ambiente de trabajo es lógica la interacción de las personas con el ambiente en el que se desenvuelven. En este sentido, Schaufeli y Taris (2014), destacan que el comportamiento humano en el trabajo es resultado de esta interacción entre los factores personales y ambientales, por lo que era de esperar que se integraran los recursos personales en el modelo DRL.

En esta misma línea, Bakker y Demerouti (2008) reformularon el modelo, integrando estos últimos y quedando estructurado como se aprecia en la Figura 2.3. En esta nueva reformulación se refirieron a los recursos laborales, como por ejemplo autonomía, *feedback* sobre el desempeño, apoyo social y *coaching* del supervisor, que en el modelo se relacionan mutuamente con recursos como por ejemplo optimismo, autoeficacia, resiliencia y esperanza. Estos últimos que destacan como principales recursos personales el capital psicológico conceptualizado por Luthans, Youssef y Avolio (2007), serán analizados más ampliamente al abordar los factores determinantes del *work engagement*.

Figura 2.3. Modelo Teórico Demandas y Recursos Laborales



Fuente: Elaboración propia adaptada de Bakker y Demerouti (2008).

Dentro de esta relación mutua, ambos recursos actúan como determinantes del *work engagement*, el cual da como resultado un aumento del rendimiento, que genera aún más *work engagement* y a su vez mejor desempeño laboral, que redundará en el incremento de los recursos laborales y personales, consiguiendo con ello una espiral de ganancias cada vez mayor. Lo que coincide con lo planteado por Salanova y Schaufeli (2004) quienes aseguran que al optimizar los recursos e incrementarse por ello el *work engagement*, por un lado se consigue aumentar el bienestar laboral, y por

otro además se contribuye a la obtención de sinergias positivas que se relacionan unas con otras generando estas espirales de ganancias.

Respecto a su importancia para las organizaciones a la hora de la selección del personal, hay que tener en cuenta que las personas que poseen numerosos recursos personales y además los utilizan de manera adecuada resultan ser elementos muy útiles en cualquier organización. Sobre todo de cara a su desempeño laboral en un equipo de trabajo, puesto que estos empleados aportarán al equipo experiencias positivas e incluso y brindaran un aprendizaje vicario al resto de sus miembros.

Esto último se deduce teniendo en cuenta las afirmaciones de Salanova et al. (2005), para ellos el *work engagement* es considerado como un proceso psicosocial emergente en los grupos que desencadena “potencia grupal” y “eficacia colectiva”. Afirmación que se apoya también en la existencia del fenómeno que Salanova y Schaufeli (2004) denominan el *spill-over* (efecto contagio) del *work engagement*, el cual se traspasa de unas personas a otras al serle atribuida una naturaleza contagiosa. Lo que explicaría porque resulta útil para las organizaciones identificar, y seleccionar a personas que posean amplios recursos personales, dado que, por sus características, suelen ser trabajadores que presentan altos niveles de *work engagement*, y que podrán “contagiar” al resto de sus compañeros.

Cabe destacar que, a su vez, los recursos personales son considerados factores determinantes junto con los recursos laborales del *work engagement* (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013), por ello, es de suponer que mientras mayores sean estos recursos se dispondrá de mejores herramientas para afrontar las demandas laborales, de manera que puedan llegar incluso a ser consideradas hasta cierto punto por los empleados como desafíos a vencer en lugar de ser vistas desde un enfoque absolutamente negativo o ser planteadas solo como dificultades en el camino.

Además, dado el ya mencionado carácter heurístico del modelo, la propuesta de Bakker y Demerouti. (2008) deja el modelo abierto a la incorporación de otros recursos. Sobre este último aspecto, la consideración de modelo abierto y flexible, se hará especial referencia en el siguiente apartado que abordará precisamente las recientes incorporaciones teóricas al modelo llevadas a cabo por los autores Schaufeli y Taris (2014) y Bakker y Demerouti (2014).

2.3. NUEVAS APORTACIONES AL MODELO TEÓRICO DEMANDAS- RECURSOS LABORALES

A lo largo de estos últimos 15 años el modelo teórico Demandas-Recursos Laborales (DRL) ha experimentado diversas revisiones, las cuales se han ido reflejando a lo largo de anteriores apartados. No obstante, hemos considerado necesario tener en cuenta nuevas incorporaciones que han sido publicadas durante 2014 por algunos de los autores más destacados en lo que a *work engagement* se refiere, y que presentan entre sí posturas en algunas ocasiones convergentes y en otras divergentes entre sí. Estas nuevas aportaciones al modelo teórico DRL serán de gran interés para comprender aún mejor el modelo teórico, puesto que además añaden novedades, consideraciones y últimos hallazgos, una vez incorporados los resultados de numerosas investigaciones realizadas en el transcurso del tiempo desde que surgieron los primeros estudios del concepto hasta el momento actual.

Schaufeli y Taris (2014) realizan una revisión crítica sobre el modelo DRL, en ella, entre otras consideraciones, aportan nuevas argumentaciones que constatan con

mayor seguridad la importancia de los recursos personales en el modelo DRL. Para estos autores, los recursos personales son funcionales en la consecución de los objetivos laborales, y estimulan el crecimiento y el desarrollo y en su opinión éstos se integran en el modelo DRL de cinco formas:

1. Los recursos personales tienen *impacto directo* sobre el bienestar, dado que éstos son definidos en términos de resiliencia y control, actúan reduciendo el *burnout* e incrementando el *work engagement*.

2. Los recursos personales *moderan* en la relación entre características laborales y bienestar, ya que atenúan el efecto negativo de las demandas laborales en el *burnout* y potencian los efectos positivos de los recursos laborales sobre el *work engagement*.

3. Los recursos personales *median* en la relación entre características laborales y bienestar laboral, siguiendo la Teoría de Conservación de Recursos de Hobfoll (2002) los recursos tienden a acumularse, por tanto, los trabajadores que trabajan en ambientes dotados de recursos son más propensos a desarrollar sentimientos de autoconfianza y optimismo ante las expectativas futuras en su trabajo.

4. Los recursos personales *influyen* la percepción de las características laborales, según la Teoría Social Cognitiva de Bandura (1997) que propone que los recursos personales, como la autoeficacia, establecen la forma en que las personas entienden su entorno y reaccionan ante él. Si el trabajador se siente capaz de abordar una tarea y actúa con autoconfianza será más probable que consiga con éxito el objetivo propuesto.

5. Los recursos personales *actúan* como una “tercera variable” de influencia ya que estos afectan a las variables bienestar del trabajador y características laborales.

Por su parte, Bakker y Demerouti (2014) opinan que dada la amplia utilización del modelo DRL en la investigación científica y en el ámbito profesional, ya reseñada al principio del epígrafe 2.1, el modelo teórico DRL ha experimentado una evolución hacia una teoría, a la que otorgan capacidad para comprender, explicar y pronosticar el bienestar de los trabajadores y el rendimiento laboral. Sostienen, además, al igual que Schaufeli y Taris (2014), que la flexibilidad que presenta el modelo es lo que ha ocasionado su popularidad. Siendo posible su aplicación en cualquier entorno de trabajo, lo que además le otorga un carácter eminentemente práctico.

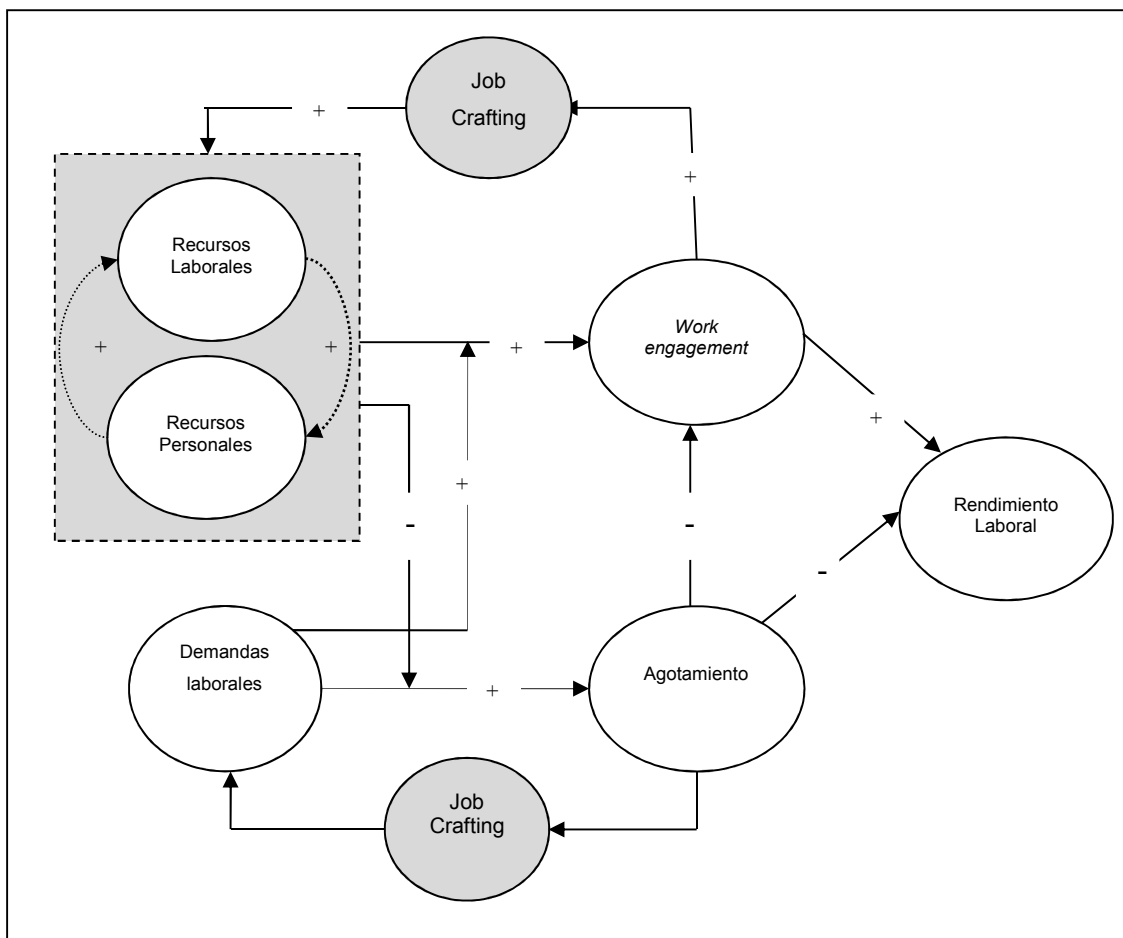
Además, en cuanto la forma de facilitar el *work engagement*, Bakker y Demerouti (2014) sugieren que las organizaciones deben plantearse ofrecer a los empleados, suficientes retos y recursos laborales, destacando como novedad que también los empleados pueden movilizar sus propios recursos laborales, mostrando el comportamiento proactivo de que hablábamos al principio de este trabajo, mediante un concepto relativamente nuevo denominado *job crafting* o personalización del trabajo.

“El job crafting consiste en los cambios activos que pueden hacer los empleados en el diseño de su propio trabajo de manera que les proporcionen numerosos resultados positivos, incluyendo el engagement, la satisfacción laboral, resiliencia y crecimiento” (Berg, Dutton y Wrzesniewski, 2008).

Según lo definen Parker y Ohly (2008), el *job crafting* consiste en la modificación activa del diseño del puesto de trabajo por parte de los empleados, mediante la elección de

tareas, y la negociación con la organización de nuevas asignaciones acordes con las capacidades que más dominan. Para Berg, Dutton y Wresniewski (2013), el *job crafting* es una forma de pensar que coloca a los empleados en el “asiento del conductor” en lo que se refiere a cultivar el significado de su trabajo. Así los empleados pueden rediseñar las fortalezas de su trabajo usando tres categorías de *job crafting*: de la tarea, relacional y cognitivo. El diseño se realizaría añadiendo y eliminando tareas, cambiando su naturaleza, o cambiando la forma en que se realizan. Consideran además que esta intervención puede resultar beneficiosa tanto para los empleados como para la organización, puesto que se ocasiona una situación de ganancias mutuas. En la Figura 2.4 se puede apreciar la incorporación del *job crafting* al modelo DRL presentada por Bakker y Demerouti (2014) como modelo revisado.

Figura 2.4. Modelo de Demandas y Recursos Laborales Revisado



Fuente: Elaboración propia adaptada de Bakker y Demerouti (2014).

Apoyan a esto último las afirmaciones de Tims y Bakker (2010) en las que señalan que los trabajadores que modifican su ambiente laboral proactivamente alinean sus demandas y recursos laborales con sus propias habilidades y necesidades. A ello cabe añadir la aportación de Bakker, Tims y Derks (2012), quienes mediante un estudio realizado sobre la personalidad proactiva y el rendimiento laboral confirman su hipótesis de que los empleados con una personalidad proactiva están más dispuestos

a diseñar sus propios trabajos y por ello llegan a experimentar *work engagement* y a ser más productivos.

No obstante, Schaufeli y Taris (2014) realizan una revisión crítica que pone de manifiesto diversos asuntos que consideran aún pendientes de abordar relacionados con el modelo DRL. Estos autores difieren de Bakker y Demerouti (2014) y continúan considerando el modelo teórico aún como modelo descriptivo, puesto que para ellos el modelo aún necesita apoyarse en otras teorías explicativas para ser entendido.

Sin embargo, según indican, esto no resulta óbice para que el modelo ofrezca, como ellos dicen, una “elegante y parsimoniosa” descripción de la forma en que las demandas, recursos, estados psicológicos y resultados se encuentran asociados, y cómo pueden ser usados de manera práctica en diversos escenarios ocupacionales para fomentar la salud y el bienestar de los empleados y la efectividad organizacional.

Añaden también que las diferencias entre las demandas y los recursos laborales no están tan claras, conceptualmente hablando, como puede parecer a primera vista, ya que en ocasiones las demandas pueden ser valoradas de manera positiva si nos centramos en el reto que suponen, como apuntábamos anteriormente.

Schaufeli y Taris (2014) destacan el carácter multinivel del modelo que puede ser aplicado a trabajadores que trabajan en equipo, así como las recientes asociaciones entre recursos, *work engagement* y productividad a nivel de equipo. Torrente et al. (2012) destacan la aplicación a nivel supra-individual que asume los procesos psicosociales teniendo en cuenta las demandas y recursos del equipo y las experiencias compartidas. Nuevamente encontramos que el contagio emocional, dado que dependerá de que tratemos con emociones positivas o negativas, explica la relación entre *burnout* y el *work engagement* en los equipos de trabajo.

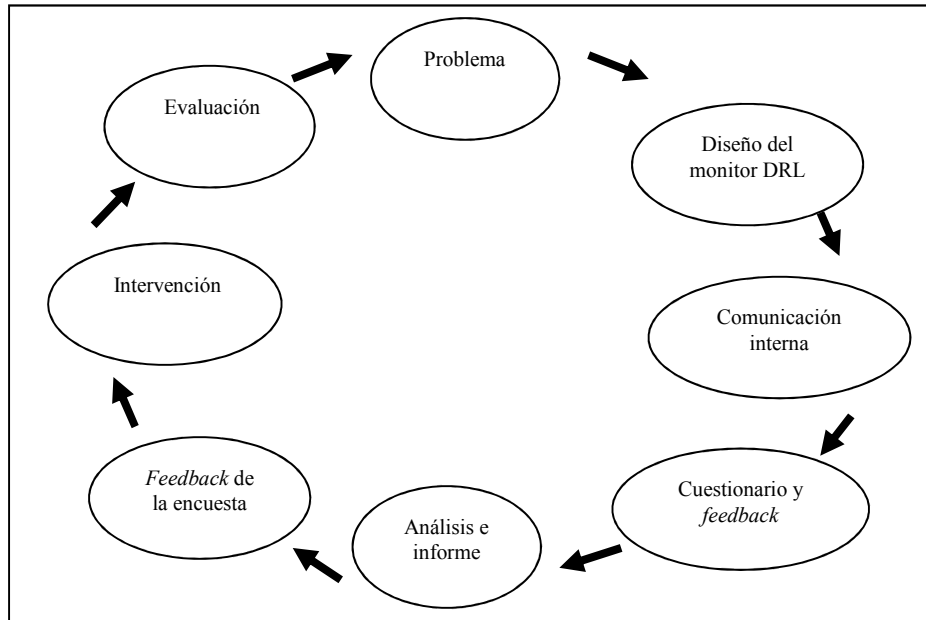
Como ejemplo de utilización práctica y de la flexibilidad del modelo, Schaufeli y Taris (2014) presentan como novedad, en esta revisión crítica, la herramienta *on-line* Monitor DRL, de utilización comercial en Holanda. Se trata de una batería de escalas cortas que ofrecen información fiable y válida para evaluar las demandas y recursos laborales, recursos personales, estados psicológicos, y resultados positivos y negativos, que pueden ser configuradas dependiendo de la información necesitada. Según podemos observar en la Figura 2.5, la herramienta se utiliza mediante un proceso cíclico de siete pasos: problema, diseño del monitor DRL, comunicación interna, cuestionario y *feedback* individual, análisis e informe, *feedback* de la encuesta e intervenciones.

La herramienta Monitor DRL cuenta además con *feedback* inmediato, es decir, que establece comparaciones con resultados de otras organizaciones, sectores, o grupos de empleados, departamentos similares, por tanto es además útil para realizar de manera interactiva *benchmarking* interno o externo, ya que ofrece comparaciones muy útiles contrastando resultados comparados de la misma organización de manera interdepartamental o bien con resultados de otras organizaciones.

Por último en esta misma revisión de 2014, Schaufeli y Taris, mediante un completo apéndice, que reproducimos en el Anexo 1, amplían la lista no exhaustiva de las demandas y recursos laborales, los recursos personales, y los resultados positivos de estos, añadiendo además una relación de resultados negativos de las demandas. Esta última aportación evidencia el modelo DRL como un modelo abierto y flexible a lo que

ya se ha hecho referencia, teniendo en cuenta que los autores en todo momento así lo consideran.

Figura 2.5. Proceso de uso del cuestionario DRL.



Fuente: Elaboración propia a partir de Schaufeli y Taris (2014).

CAPÍTULO 3. FACTORES DETERMINANTES DEL *WORK ENGAGEMENT* Y SUS CONSECUENCIAS

En el capítulo anterior han sido expuestos los recursos laborales y personales, los cuales son considerados por los principales investigadores como los factores determinantes del *work engagement*. A fin de completar el marco teórico, desarrollaremos este capítulo profundizando más en algunos de los más destacados factores determinantes del *work engagement* así como en sus consecuencias.

Para ello detallaremos los recursos laborales y personales que han sido propuestos en el modelo teórico DRL en la revisión de Bakker y Demerouti (2008), así como otros factores integrados por Schaufeli y Taris (2014) que pueden resultar de interés dado el carácter de modelo abierto y flexible de la Teoría DRL, con el fin de conocer cómo se produce su relación con el *work engagement*. Debido a que para las organizaciones es fundamental obtener información sobre la forma de amplificar sus efectos, cobra vital importancia identificar los recursos laborales que pueden ser más influyentes en la generación de *work engagement*.

Los recursos laborales destacados en el modelo DRL por Bakker y Demerouti (2008) han sido autonomía, *feedback* sobre el desempeño y apoyo social de supervisores y compañeros, posibilidad de aprendizaje, etc. Estos recursos laborales actúan a su vez como generadores de mayores recursos personales, y estos autores los identifican

como los componentes del capital psicológico: optimismo, autoeficacia, resiliencia y esperanza.

Estos factores son identificados como determinantes del *work engagement*, según veremos a lo largo del desarrollo de este capítulo, los estudios realizados al respecto demuestran que estos factores actúan como amplificadores de los efectos del *work engagement*. Todos coinciden en afirmar que es necesaria la combinación de estos recursos, de ese modo es como se facilita un mejor afrontamiento de los empleados de las demandas laborales y se consiguen los resultados positivos esperados en el rendimiento laboral.

3.1. AUTONOMÍA

Desde el marco del estudio de las características del trabajo, una de las más ampliamente estudiadas ha sido la autonomía, la cual representa un papel central en la motivación laboral. Inicialmente la autonomía fue definida por Hackman y Oldham (1975) como la suma de libertad e independencia que el individuo tiene en términos de llevar a cabo las tareas asignadas. Morgueson y Humphrey (2006) indican que la autonomía refleja además de la independencia y libertad, la discrecionalidad para programar el trabajo, tomar decisiones y elegir los métodos a aplicar en la realización de las tareas. Para ellos, la autonomía incluye tres aspectos interrelacionados centrados en la libertad para programar el trabajo, la toma de decisiones y en las metodologías de trabajo a utilizar.

En este sentido la autonomía es considerada como un factor determinante de *work engagement*, que posee la característica de tener efectos motivacionales, Freeney y Fellenz (2013) señalan la importancia de la autonomía como uno de los recursos laborales con mayor predicción de *work engagement*. Según se desprende de los resultados de su estudio realizado en una muestra de 182 matronas de dos hospitales de maternidad, para determinar el rol del *work engagement* como facilitador de bienestar. Sin embargo, estos resultados también indican que la autonomía por sí sola no es suficiente como facilitador de *work engagement*, sobre todo en contextos profesionales de servicios a personas, para este tipo de trabajadoras además de poder trabajar con autonomía, es importante tener un impacto positivo (impacto prosocial) sobre sus pacientes, lo que le otorga significado a su labor y se muestra congruente con sus valores.

En este sentido, en un estudio, esta vez longitudinal, llevado a cabo en un periodo de dos años, por los investigadores Mauno, Kinnunen y Ruokolainen (2007), sobre una muestra de personal sanitario finlandés, se encontró que la autonomía en el trabajo predijo las tres dimensiones del *work engagement* (vigor, dedicación y absorción) dos años más tarde.

3.2. FEEDBACK SOBRE EL DESEMPEÑO

El grado de *feedback* (retroalimentación) sobre la tarea desempeñada, es otro de los factores determinantes de *work engagement* que son considerados principales en el modelo DRL de Bakker y Demerouti (2008). Esto encuentra su explicación en que para el trabajador será necesario tener información de cómo está desarrollando su labor y qué expectativas tiene sobre su nivel de desempeño el supervisor, por ello, un adecuado *feedback* será fundamental para ayudar a fomentar el aprendizaje

(Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013). El trabajador necesita conocer qué aspectos de su trabajo realizado se corresponden con las expectativas o los resultados esperados sobre su labor y cuáles son los puntos críticos que debe mejorar para desarrollarla adecuadamente. Además, en el caso de los equipos de trabajo, el *feedback* es una herramienta muy necesaria para corregir los aspectos relacionados con la tarea que puedan afectar al cumplimiento de la labor del resto de los miembros.

3.3. APOYO SOCIAL DE SUPERVISORES Y COMPAÑEROS

En el ambiente de trabajo es un factor también muy importante el apoyo social con que cuenta el trabajador. Este tipo de apoyo puede proceder de dos vías distintas, por una parte el apoyo que el supervisor pueda ofrecerle, y por otro el que viene dado por parte de los compañeros. Así lo afirman Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) y señalan también que el apoyo social de los compañeros aumenta la posibilidad de alcanzar con éxito los objetivos propuestos. Por tanto, coinciden en lo señalado por Schaufeli y Bakker (2004) en cuanto a estos recursos laborales como predictores del *work engagement*, ya que el empleado necesita de ambos para establecer el vínculo de pertenencia, tanto al grupo como a la organización.

Esto último viene a coincidir con la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci (2000) en cuanto al factor relación como necesidad humana básica, para ellos el apoyo social satisface la necesidad de autonomía y de pertenencia a un grupo respectivamente.

Para Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013), en los entornos laborales en los que existe, entre otros recursos, el apoyo social de los supervisores y compañeros es más probable que se realicen las tareas adecuadamente y se alcancen los objetivos propuestos. Esta afirmación quedó puesta de manifiesto en el estudio longitudinal realizado por Salanova y Schaufeli (2008) durante un año consecutivo, en el que se encontró que los recursos como apoyo de los compañeros autonomía, oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo y el *feedback*, predijeron en *work engagement* al finalizar el año de estudio.

3.4. CAPITAL PSICOLÓGICO: AUTOEFICACIA, OPTIMISMO, ESPERANZA Y RESILIENCIA

El Capital psicológico (PsyCap) representa el conjunto de recursos personales básicos con que cuenta cada empleado para afrontar las demandas laborales. La definición más clara sobre el PsyCap es la que nos ofrecen los investigadores Luthans, Youssef y Avolio (2007:3) quienes lo describen como “El estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por: 1) tener confianza en sí mismo (autoeficacia) para emprender y dedicar el esfuerzo necesario con el propósito de lograr el éxito en tareas desafiantes; 2) hacer una atribución positiva (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; 3) ser perseverante hacia el cumplimiento de metas y, cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de las mismas (esperanza) y; 4) cuando se está abrumado por los problemas o la adversidad, tener capacidad de mantenerse y recuperarse, (resiliencia) para lograr el éxito”.

Según las investigaciones de Luthans et al. (2007) el PsyCap está compuesto por cuatro estados emocionales identificados como autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia, que presentan correlaciones con la satisfacción laboral, el compromiso y la felicidad en el trabajo (*work engagement*) y el rendimiento o nivel de desempeño. Y que además funcionan mejor interactuando entre sí por lo que se llegó a denominar a

este conjunto de constructos como PsyCap. Estos cuatro elementos psicológicos positivos se manifiestan como un conjunto de recursos personales que si una persona posee en altos niveles podrá beneficiar a la organización en la que trabaje, sobre todo en cuanto a la cualidad de actuar como facilitadores de *work engagement*.

Estos autores definen la *autoeficacia* en el puesto de trabajo como “la confianza en las habilidades para generar la motivación, los recursos cognitivos y los planes de acción necesarios para ejecutar satisfactoriamente una tarea específica dentro de un contexto” (Luthans et al., 2007).

Según Bandura (1994), la autoeficacia percibida es definida como las creencias que las personas tienen sobre sus propias capacidades para producir determinados niveles de rendimiento que ejercen influencia sobre los acontecimientos que afectan a sus vidas. Las creencias de autoeficacia determinan como se sienten, como piensan, y como se auto-motivan y se comportan las personas. Este tipo de creencias produce diversos efectos a través de cuatro procesos: cognitivos, motivacionales, afectivos y selectivos.

Bandura (1994) se refiere a la autoeficacia percibida, por tanto, se trata en realidad de los recursos que percibe la persona como suficientes o útiles, lo que supone una apreciación subjetiva por parte del individuo. Si las creencias de autoeficacia son altas, es más probable que la persona esté motivada y comprometida, desempeñándose eficazmente en sus actividades, y afectando por lo tanto a su bienestar laboral de manera positiva. Para Bandura (2002) la autoeficacia también determina la manera de entender los obstáculos, que pueden ser vistos como obstáculos fácilmente salvable si tenemos alta autoeficacia o si por el contrario tenemos baja autoeficacia los gestionaremos como impedimentos imposibles de superar a los que no merece la pena hacer frente.

A los efectos de valorar la autoeficacia en relación con el *work engagement*, Xanthopoulou, Baker, Heuven, Demerouti y Schaufeli (2008), realizaron un estudio de diario entre asistentes de vuelo, para examinar si las variaciones diarias en el apoyo social predecían los niveles de rendimiento laboral a través de la autoeficacia y el *work engagement*. Los resultados de su análisis revelaron que tanto el apoyo social de los compañeros como la autoeficacia tenían un efecto indirecto sobre el rendimiento intra-rol y extra-rol a través del *work engagement*.

En cuanto al *optimismo* para Luthans et al. (2007) es un estilo explicativo de la realidad que interpreta los acontecimientos positivos como personales, permanentes y generales, y los acontecimientos negativos como externos, temporales y específicos.

La *esperanza* es considerada por Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak y Higgins, (1996) como un estado motivacional positivo basado en una sensación de éxito interactivo entre la energía orientada a objetivos y la planificación para alcanzarlos. La esperanza en el lugar de trabajo ha sido relacionada con la satisfacción laboral, el compromiso de los trabajadores y el rendimiento laboral (Luthans, Norman, Avolio y Avey, 2008).

Finalmente, la *resiliencia* es definida por Luthans et al. (2007) como “la capacidad para superar e incluso mejorar desde la adversidad, el conflicto, el fallo, o incluso en casos de acontecimientos positivos, progreso, e incremento de la responsabilidad”. Para Menezes, Fernández, Hernández, Ramos y Contador (2013:1) las personas o colectivos resilientes son aquellos que consiguen “resistir al estrés, tolerar la presión

en situaciones conflictivas y violentas, reaccionar y desplegar estrategias que les ayuden a superarlo o incluso salir reforzados positivamente de tales experiencias”.

Tras analizar la descripción dada sobre el PsyCap y sus componentes, podemos establecer claras relaciones con el *work engagement*. Por un lado, la persona que tiene *autoeficacia*, que confía en sí mismo, es capaz de emprender y dedicar el esfuerzo necesario a realizar cualquier actividad que se proponga, sobre todo si esta es desafiante. Por otra parte, aunque se esté abrumado por algún problema la *resiliencia* será la que ayude a superar las dificultades que se presenten, dado que los empleados que la poseen son capaces de continuar trabajando a pesar de la adversidad. Igualmente ocurre con el *optimismo* ya que la persona optimista por lo general se encuentra con la sensación de que tendrá éxito ahora y en el futuro, afrontando las tareas con actitud positiva. La persona que vive su vida con *esperanza* es capaz de orientar toda su energía a conseguir los objetivos que se proponga. Todos estos rasgos podemos decir que se alinean o que transcurren en línea con las tres dimensiones del *work engagement*.

Por tanto, como podemos deducir, el PsyCap es un factor muy importante como recurso personal y actúa como determinante del *work engagement*. Además de ello, su combinación con los recursos laborales de que disponga el trabajador en una organización puede generar múltiples beneficios tanto para él como para la organización, especialmente en esta última en términos de productividad y resultados de negocio.

3.5. CONSECUENCIAS DEL WORK ENGAGEMENT

En lo que se refiere al rendimiento laboral, la productividad y los resultados de negocio, el *work engagement* juega un importante papel. Según Salanova y Schaufeli (2004) las consecuencias del *work engagement* son las referidas básicamente a las actitudes de los empleados hacia el trabajo, como por ejemplo: satisfacción laboral, compromiso organizacional y escasa o nula intención de abandonar la organización. Los trabajadores que presentan *work engagement* son más proclives a tener conductas proactivas, tienen más iniciativa y unos niveles altos de motivación hacia el aprendizaje, muestran flexibilidad y adaptación ante los cambios, y además de todo ello, suelen aceptar los retos del trabajo como nuevas oportunidades de aprendizaje, estos trabajadores presentan conductas que van más allá de las expectativas estándar que se tienen sobre ellos.

Durán, Extremera y Rey (2010), resumen los resultados y los efectos del *work engagement* desde el punto de vista de resultados adaptativos de los trabajadores que experimentan *work engagement*, concretamente mencionan los siguientes:

-Actitudes positivas relacionadas con una fuerte identificación con su trabajo (satisfacción laboral y compromiso organizacional).

-Buena salud mental y psicosomática, incluyendo emociones positivas y menor riesgo de *burnout*.

-Buen rendimiento intra-rol y extra-rol.

-Incremento de la motivación intrínseca, iniciativa personal o comportamiento proactivo.

-Adquisición de recursos laborales y personales, particularmente auto-eficacia.

En este sentido como consecuencia del *work engagement* encontramos conductas extra-rol, que van más allá de los estándares que se le tienen marcados a estos trabajadores. Debido a estas conductas, se suceden entonces altos niveles de desempeño, los trabajadores *engaged* son más productivos, además al realizar su labor con alta eficacia y niveles excelentes, lo que se traduce en unos mejores resultados en el clima de servicio al cliente. Este extremo se puso de manifiesto en un estudio realizado por Salanova, Agut y Peiró (2005) sobre los trabajadores de 114 establecimientos hoteleros, el *work engagement* de los empleados de dichos establecimientos predijo un fuerte clima de servicio al cliente. Los clientes que recibían ese servicio valoraron más favorablemente el desempeño y servicio de los empleados, lo que dio como resultado un alto grado de fidelización de estos clientes.

Desde el contexto del servicio al cliente, un factor muy a tener en cuenta es el bienestar del trabajador durante la realización de su trabajo, y más aún cuando se ha de establecer una estrecha relación empleado-cliente. Este aspecto ya fue señalado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) con el desarrollo de la conocida herramienta SERVQUAL para la medición de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio, la cual viene dada, según ellos indican, a través del bienestar del empleado en el trabajo y cuya importancia es básica dado su reflejo evidente en el servicio prestado.

Parasuraman et al. (1988), consideran que el criterio de evaluación de los consumidores en cuanto a la calidad del servicio se basa en diez dimensiones, entre las cuales se encuentran la cortesía, la comprensión/conocimiento del cliente, la responsabilidad, etc. Estas dimensiones corresponden a comportamientos del empleado frente al cliente. Es precisamente el empleado el que ha de ser la “cara visible” del negocio, lo cual nos lleva a establecer una relación directa con la idea ya expuesta de que un alto nivel de *work engagement* en los trabajadores que componen una organización, en la que los trabajadores estén dispuestos a dar el máximo de sí mismos en el trabajo y sean capaces de ir más allá en las exigencias de la tarea, tendrá reflejo de forma positiva y directa en el servicio prestado y además será un factor determinante en la percepción que el cliente tenga sobre ese servicio.

Consiguientemente, a la vez que el trabajador alcanza sus objetivos laborales, obteniendo mayor bienestar por la labor bien realizada, la organización saldrá beneficiada de esta ventaja competitiva finalmente reflejada en un mejor resultado de negocio. A este respecto encontramos aquí una relación directa con el impacto de las prácticas de Recursos Humanos en el bienestar del trabajador y a su vez en la satisfacción del cliente y los resultados organizacionales.

En este mismo sentido se pronuncian Salanova et al. (2005), las tareas de los empleados que requieren principalmente interacción con los clientes dependen en gran medida de la calidad de esta interacción. Así opinan Berry y Parasuraman (1991), quienes sostienen que las relaciones entre empleados y clientes cuya interacción es positiva ayudan a aumentar la fidelización del cliente.

Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013), concluyen que el *work engagement* tiene como resultado una incidencia positiva en el rendimiento de los empleados en su tarea. Pero además un estudio realizado por Xanthopolou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2009) sobre una muestra de trabajadores en un restaurante de comida rápida, demostró que

los trabajadores con altos niveles de *work engagement* producían mayores ingresos económicos.

Tras estas afirmaciones podemos concluir, respecto a los consecuentes del *work engagement*, que las organizaciones que sean capaces de gestionar los Recursos Humanos de manera óptima, y que tengan en cuenta cuáles son sus factores determinantes, potenciando el *work engagement* en sus empleados, mediante la utilización como hemos visto de prácticas de Recursos Humanos que lo favorezcan, se encontrarán con mejores resultados organizacionales. A su vez los empleados también se verán beneficiados de estas buenas prácticas de los empleadores, trabajando en organizaciones cuyas políticas de personal estén diseñadas de forma que sus lugares de trabajo sean grandes lugares para trabajar, (*Great place to work*)¹ se obtendrá otro resultado añadido como la escasa intención de abandono de los trabajadores, ya que la organización será un lugar donde los trabajadores deseen permanecer y en el que otros desearán trabajar. Finalmente, el beneficio puede ser mutuo, puesto que no solo será la organización la que obtenga beneficios económicos, sino que los empleados adquirirán mayores habilidades, y desarrollo personal y profesional.

3.6. MODELO DE RELACIONES

En el transcurso de este trabajo se ha puesto de manifiesto el importante papel que juega el *work engagement* en el bienestar de los trabajadores y los resultados de una organización. Para conseguir trabajadores que tengan altos niveles de *work engagement*, hemos podido conocer cómo una adecuada gestión de los recursos laborales y personales influye en el ajuste entre las demandas laborales y el desempeño de los empleados. Los factores determinantes del *work engagement* intervienen en el éxito de las organizaciones, mediante la generación de espirales de ganancias mutuas basados en el fenómeno ganar-ganar, que reporta beneficios tanto para los trabajadores como para la organización.

Por otra parte, a la hora de generar mayores recursos, tanto laborales como personales, adquieren también especial importancia las prácticas organizacionales de Recursos Humanos, que como ya hemos expuesto, y de acuerdo con la Teoría de Recursos de Hobfoll (2000) marcan la tendencia acumulativa de los recursos tanto laborales como personales a la que tienden las personas.

Otro factor importante, es la posibilidad de que, de manera individual, los empleados puedan rediseñar o personalizar sus tareas. Este aspecto en ocasiones, y a priori, nos puede parecer difícil de aplicar, no obstante, los trabajadores proactivos y con altos niveles de *work engagement* son capaces de ajustar, ellos mismos, los recursos laborales y personales de que disponen a las demandas laborales a las que han de enfrentarse. Esto lo suelen realizar mediante la ejecución de cambios en la forma de organizar sus tareas o consiguiendo ser más creativos y darles un enfoque o visión distintos. Por tanto, estos empleados son capaces de generar a su vez nuevos recursos a través de este proceso denominado *job crafting* y a su vez generar mayor *work engagement*, manteniendo así un equilibrio saludable entre sus demandas laborales y bienestar individual.

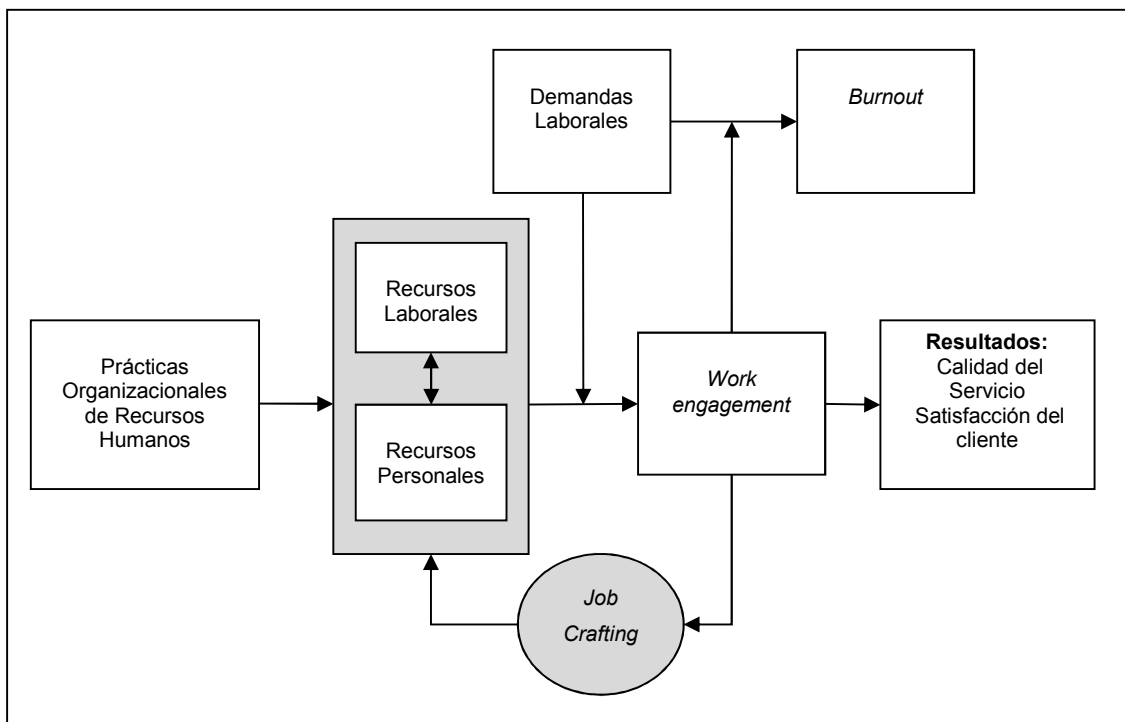
¹ Ver también: Best Places to Work en : <http://www.greatplacetowork.es/>

Por último, todos estos factores acabarán dando resultados positivos en las organizaciones porque, como hemos podido apreciar, una organización que sepa gestionar sus recursos humanos a través de un enfoque positivo, aumentará la calidad en el servicio lo que generará mayor satisfacción en el cliente. Este último aspecto es de vital importancia para los resultados de negocio ya que si no se consiguen clientes satisfechos difícilmente se generará crecimiento en las organizaciones, sobre todo teniendo en cuenta la necesidad de obtener ventajas competitivas dado el entorno global y dinámico en el que han de integrarse.

Estos procesos que se exponen, como se aprecia en la Figura 3.1, los hemos reflejado como modelo de relaciones que proponemos para poder ser contrastado a nivel explicativo, en el estudio de caso a realizar como parte de este trabajo. Con este modelo intentaremos analizar el nivel *work engagement* y sus consecuencias en una entidad del tercer sector dedicada a la asistencia integral de personas con discapacidad intelectual.

A este respecto, cabe señalar que la entidad objeto de estudio carece de ánimo de lucro, por tanto los resultados a conseguir se enfocan directamente hacia la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, que en el caso de esta organización se basa en la convicción de que de la excelencia en el servicio ha de ser concebida como un **derecho** de las personas con discapacidad intelectual. Los beneficios de esta organización se cuantifican en términos de impacto social ofreciendo calidad de vida a sus clientes. Para ello han aplicado una serie de innovaciones organizativas que aportan los sistemas de gestión de la calidad.

Figura 3.1. Modelo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

Para que una organización se mantenga, y a veces sobreviva, se han de aplicar mecanismos específicos que traigan consigo el éxito y los resultados excelentes. Por ello, de acuerdo con Del Águila y Padilla (2010), para hacer frente al impacto del entorno se ha de acudir al fomento de la innovación y con ello conseguir un mayor desarrollo de la organización, lo cual ha de pasar por ser facilitadores del aprendizaje y desarrollo personal de su equipo humano, teniendo en cuenta sus metas individuales y desarrollando todo su potencial. Esta ventaja competitiva será utilizada para conseguir los objetivos comunes, para lo cual se ha de fomentar la creatividad, el bienestar y el *work engagement*.

CAPÍTULO 4. MEDICIÓN DEL *WORK ENGAGEMENT*

Al igual que otros constructos, el *work engagement* se puede evaluar a partir de la medición de sus dimensiones. Mediante esta medición y conociendo los niveles existentes de *work engagement* en una organización, se podrán establecer intervenciones que ayuden a incrementarlo. Es decir, gracias al conocimiento de indicadores que determinen su existencia, y evaluando si sus niveles son elevados o bajos, se podrá actuar manteniendo elevados o incrementando dichos niveles mediante su potenciación, lo que se podrá llevar a cabo mediante la conjunción de dos vías de actuación: por un lado mediante intervenciones individuales y por otro mediante intervenciones o prácticas organizacionales.

Con esta intención, en el marco de estudio del *work engagement* tanto en el ámbito académico como en el de las de las consultorías y las organizaciones, los investigadores han establecido escalas de medida que proporcionan una metodología fiable y válida para su correcta medición.

Por ello, en este trabajo le dedicaremos especial atención a la Escala de Utrecht de *Engagement* – UWES (siglas en inglés), que expondremos en primer lugar, con el fin de aproximarnos al conocimiento de su aplicación práctica, dado que posteriormente en el desarrollo de esta investigación realizaremos un estudio de caso sobre *work engagement* en una organización del tercer sector utilizando dicha herramienta.

En segundo lugar, tras la revisión de literatura existente encontramos que se han desarrollado además de la encuesta UWES, otras escalas de medición también utilizadas científicamente. En lo que respecta a estas otras escalas en el ámbito académico, se ha desarrollado como alternativa al UWES una escala de medición denominada *Oldenburg Burnout Inventory* de Demerouti, Bakker, Vardakou y Kantas (2003b) desarrollada para la evaluación del *burnout* y *engagement* en un solo cuestionario, a partir de una reformulación de los ítems de la propia UWES y la conocida escala de *burnout Maslach Burnout Inventory-MBI* de Maslach y Jackson (1986).

En el caso de las consultorías, la más generalizada y difundida de forma abierta es la *Gallup Q12*. Por ser consideradas de interés se incluyen en el segundo epígrafe de este capítulo aunque sea de forma breve.

4.1. ESCALA UTRECHT DE *WORK ENGAGEMENT* – UWES

En 1999 Schaufeli y Bakker, desarrollaron el cuestionario para la medición del *work engagement* llamado Utrecht *Work Engagement Scale*-UWES, que traducido al castellano se denomina: Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo. Posteriormente, Schaufeli y Bakker (2003) elaboraron el manual UWES², que originariamente fue publicado en holandés en 2003. De forma sucesiva el manual se ha publicado en otros idiomas: en inglés en 2004, en portugués en 2009, en finlandés en 2009 y por último la versión en español en 2011. Además, la investigación llevada a cabo por estos académicos, se mantiene abierta de manera constante, por así decirlo, ya que cuenta con la existencia de una base de datos internacional en la que se realiza la incorporación continua de datos, la cual ya en 2009 reunía datos de más de 30.000 trabajadores (Salanova y Schaufeli, 2009).

El cuestionario UWES, debido a su operatividad y fácil utilización de los datos, ha sido difundido ampliamente a nivel internacional. Actualmente según refieren Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) se encuentra disponible en 22 idiomas (afrikaans, alemán, checo, chino, danés, español, estonio, finlandés, francés, griego, hebreo, holandés, inglés, italiano, japonés noruego, polaco, portugués, rumano, ruso, sueco y turco). Debido a su accesibilidad lingüística es el cuestionario más utilizado para la evaluación del *work engagement*, y además esta accesibilidad es lo que ha facilitado su investigación sistemática a nivel internacional, aportando datos de países de todo el mundo que ofrecen numerosos resultados de gran valor para el contraste de resultados, dada su consistencia transcultural.

Aunque originariamente el UWES estaba compuesto por 24 ítems, posteriormente se eliminaron siete de ellos que resultaron inconsistentes, quedando así precisada la escala definitiva en 17 ítems que incluimos en el Anexo 2. Esta escala se basa en la definición de *engagement*, lo que indica que puede ser evaluado a nivel global como constructo unidimensional, pero a su vez refleja mediciones correspondientes a tres subescalas íntimamente relacionadas entre sí, las cuales constituyen las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción.

El *vigor* se evalúa mediante seis ítems los cuales están referidos a altos niveles de energía y resiliencia, voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y persistencia frente a las dificultades. Estos seis ítems son los siguientes:

1. *En mi trabajo me siento lleno de energía.*
2. *Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.*
3. *Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.*
4. *Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.*
5. *Soy muy persistente en mi trabajo.*

² Acceso operativo en la página www.schaufeli.com, en la cual cuentan con la versión traducida del manual UWES al castellano realizada en 2011.

6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.

Los trabajadores que obtienen puntuación elevada en vigor, suelen tener mucha energía y resistencia y trabajan con entusiasmo, por el contrario quienes tienen baja puntuación se encuentran con menos energía y entusiasmo, además de tener menor resistencia al realizar su trabajo.

La *dedicación* se evalúa a través de cinco ítems que alusivos al significado del trabajo, se refieren a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, su trabajo les produce inspiración y es un reto para ellos. Se mide a través de los siguientes ítems:

- 1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.*
- 2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.*
- 3. Mi trabajo me inspira.*
- 4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.*
- 5. Mi trabajo es retador.*

Aquellos trabajadores que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo. Sienten entusiasmo y orgullo en relación a su trabajo, que está lleno de significado, es inspirador y desafiante para ellos. Ocurre lo contrario con aquellos que presentan baja puntuación en estos ítems, sienten escasa o nula identificación con su trabajo ya que para ellos la experiencia laboral carece de significado, y no les parece ni inspiradora ni desafiante.

La *absorción* se mide mediante seis ítems que indican que los trabajadores se encuentran felizmente inmersos en su trabajo y presentan dificultad para dejar de realizarlo, el tiempo pasa deprisa cuando están trabajando olvidando lo que sucede alrededor. Los ítems que evalúan la absorción son los siguientes:

- 1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.*
- 2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.*
- 3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.*
- 4. Estoy inmerso en mi trabajo*
- 5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.*
- 6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.*

Aquellos que presentan elevados niveles en absorción, generalmente están contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Se olvidan de lo que ocurre a su alrededor y el tiempo “parece volar” mientras trabajan. Los que presentan bajos niveles de puntuación en absorción, al contrario que los anteriores, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, y no tienen ninguna dificultad en dejarlo. Además, constantemente prestan atención a su entorno y al tiempo que va transcurriendo.

Cabe destacar que además del cuestionario UWES-17 aquí expuesto, existe también una versión del mismo basado en 15 ítems, otra versión corta que incluye nueve ítems, además de una versión para estudiantes (Salanova y Schaufeli, 2009), que se utiliza para la medición del *engagement* de los alumnos, ya que se considera que desde un punto de vista psicológico estudiar equivale a trabajar, puesto que en ambas actividades el individuo se enfoca hacia unos objetivos concretos a alcanzar (aprobar, realizar el trabajo encomendado, etc).

En cuanto a lo referido a los resultados psicométricos de la escala UWES, según indican Bakker y Schaufeli (2003) en el manual de uso, estos presentan las siguientes características psicométricas:

Validez factorial: los análisis factoriales confirmatorios sobre la estructura hipotética del UWES realizados en diversos países como España, Holanda, Portugal, Finlandia, Grecia, China, muestran de una manera convincente la validez de la estructura de tres factores interrelacionados: vigor, dedicación y absorción, por encima del modelo de un solo factor de *engagement*.

Correlación interna: El análisis factorial del UWES define una estructura tridimensional, las tres dimensiones del *engagement* están íntimamente relacionadas y generalmente las correlaciones oscilan entre el 0.65 y 0.85, tal como también describen Salanova y Schaufeli (2009).

Estabilidad transcultural: La estructura factorial confirma la validez transcultural del modelo de tres factores, dado que el nivel de correlación se replica en numerosas muestras de diferentes países. Según manifiestan Schaufeli y Bakker (2003), esta cuestión se comprueba a través de los datos alojados en la base de datos internacional mencionada anteriormente.

Consistencia interna: Schaufeli y Bakker (2003) consideran que, tras el análisis de estudios realizados por gran número de investigadores, la consistencia interna del UWES es adecuada, puesto que en estos estudios los valores de α de Cronbach se sitúan generalmente en 0.80 y 0.90, (p.e. Extremera, Durán y Rey, 2005), superando el valor óptimo de 0.70 recomendado por Nunnally y Bernstein (1994).

Estabilidad temporal: La puntuación del UWES se muestra relativamente estable a través del tiempo, con un promedio de estabilidad de dos años para los tres coeficientes: vigor un promedio de 0.30, dedicación 0.36 y absorción un 0.46. Lo que parece coincidir con la definición de *engagement* como un estado psicológico persistente.

En el marco del estudio psicométrico de la escala de los datos internacionales se han obtenido interesantes resultados correlativos del *work engagement* que es oportuno destacar en cuanto a edad, género u ocupación:

Edad: La correlación positiva del UWES global con la edad refleja que los trabajadores de mayor edad experimentan más *engagement* que los más jóvenes.

Género: Los hombres, en el puntaje global del UWES, presentan un nivel ligeramente más alto, no existiendo diferencia apreciable entre hombres y mujeres, al menos así fue considerado por Schaufeli y Bakker (2003).

Ocupación: En los distintos grupos ocupacionales se hallaron diferencias significativas. De hecho en trabajadores denominados “de cuello azul” (*blue collar workers*) los resultados del UWES global fueron más bajos que los trabajadores “de cuello blanco” (*white collar workers*). Es decir, los trabajadores cuya ocupación requiere un trabajo más mecánico o físico se mostraban menos *engaged* que los directivos, ejecutivos y autónomos. Salanova y Schaufeli (2009) llegan a la conclusión de que esto se debe a que el *work engagement* se relaciona con las actitudes proactivas y de compromiso que caracterizan a estos últimos.

Para una correcta y fácil aplicación práctica, en el manual del UWES se establecen tablas normalizadoras, basadas en los puntos de corte estadísticos. En la Tabla 4.1 se muestra el baremo para la versión de UWES-17, basado en puntuaciones de 1.275 trabajadores españoles de diferentes sectores de ocupación, utilizando la comparación de los datos obtenidos en la versión del UWES-17. Este baremo será el que nos sirva de referencia a la hora de evaluar los datos del estudio empírico que forma parte de este trabajo.

El tiempo estimado para la realización del cuestionario es aproximadamente de 5 a 10 minutos, y puede aplicarse individualmente o de manera grupal. Es posible utilizar el UWES en cualquiera de sus versiones, normal o reducida, o bien como parte de una encuesta de satisfacción para el empleado o una evaluación de riesgos psicosociales al igual que lo realizan Durán et al. (2013) en su estudio llevado a cabo en entidades de acción social, así como también se viene utilizando en la encuesta integrada HERO de riesgos psicosociales³.

Las instrucciones del cuestionario UWES son autoaplicables pero se puede constatar que el participante o participantes entienden bien las indicaciones, mediante una breve explicación previa. Por otro lado, y con idea de no sugerir la relación directa con el *engagement* en el trabajo, no se utiliza este término en el cuestionario sustituyéndolo por otro más neutral: “Encuesta de bienestar en el trabajo”, con las siglas UWES entre paréntesis.

Los ítems del UWES se puntúan mediante una escala de siete posibilidades de 0 (nunca) a 6 (siempre). El puntaje de cada escala se obtiene mediante la suma de los ítems que corresponden a dicha escala y dividiendo por su número. El puntaje promedio o global de las tres subescalas se obtiene sumando los puntajes medios de cada escala y dividiendo por el número de ítems totales. Por lo tanto, como indicamos al principio el UWES puede ofrecer mediciones parciales de cada dimensión correspondientes a cada subescala, así como una medición global del *work engagement*.

Por su parte, Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) sugieren que una de sus debilidades psicométricas consiste en que las escalas están orientadas en dirección positiva, debido a la redacción de la encuesta. Consideran que estas escalas pueden resultar ser inferiores respecto a otras que se redactan en sentido positivo y negativo. Además,

³Encuesta llevada a cabo por el equipo investigador WoNT de la Universidad Jaume I de Castellón, que trabaja en la investigación, formación y desarrollo de metodologías innovadoras en la salud psicosocial en el trabajo y está dirigido por la Dra. Marisa Salanova. Acceso disponible online en www.wont.uji.es.

añaden que este hecho puede estar favoreciendo las fuertes relaciones y otros constructos organizacionales formulados en sentido positivo.

Tabla 4.1. Baremos para el UWES basados en una muestra heterogénea de 1.275 trabajadores españoles.

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntuación Total
Muy bajas	≤2.17	≤1.60	≤1.60	≤1.93
Bajas	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Moderadas	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Altas	4.81 – 5.60	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy altas	≤5.61	≤5.80	≤5.36	≤5.54
Media	3.99	3.81	3.56	3.82
Desviación Típica	1.08	1.31	1.10	1.10
Rango	0.00 – 6.00	0.00 – 6.00	0.00 – 6.00	0.00 – 6.00

Fuente: Elaboración propia adaptada de Salanova y Schaufeli (2009:114); Schaufeli y Bakker (2003:36).

4.2. OTRAS ESCALAS DE MEDICIÓN DEL *WORK ENGAGEMENT*

4.2.1. *Oldenburg Burnout Inventory*

Dentro del ámbito académico se ha utilizado también como instrumento alternativo para evaluar el *work engagement* el Inventario de *Burnout* de Oldenburg (OLBI por sus siglas en inglés; de Demerouti y Bakker, 2008). Señalan Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) que dado que se venía echando en falta por parte de algunos autores la formulación en negativo de algunos elementos a la hora de evaluar el *work engagement*, este instrumento puede resultar alternativo para resolver esta cuestión.

Este cuestionario fue diseñado originalmente para la evaluación del *burnout*, y dado el cuestionario OLBI incluye ítems formulados de forma positiva y negativa, han considerado sus autores que este también puede resultar muy útil para la evaluación del *work engagement*. El cuestionario OLBI incluye, no obstante, solo las dos dimensiones del *burnout* ya mencionadas anteriormente, es decir, evalúa el continuo de bienestar en el trabajo, el cual se desarrolla en los dos polos opuestos: el *burnout* y el *work engagement*, cuya primera dimensión va desde el agotamiento hasta el vigor, y cuya segunda dimensión abarca desde el cinismo hasta la dedicación. Señalan también Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013), que la validez del cuestionario OLBI ha sido confirmada por estudios en Alemania, Estados Unidos y Grecia.

4.2.2. Cuestionario de Gallup Q12

En el ámbito de las consultoras, la Organización Gallup, cuya actividad es la consultoría a nivel internacional, publicó en 1998 el cuestionario denominado Gallup Q12⁴. Se trata de una escala de medición que dadas sus características responde principalmente a los fines específicos de las organizaciones, por tanto, tiene un enfoque distinto al académico, ya que prioriza los fines de las organizaciones a través del *engagement* del empleado (*employee engagement*), a diferencia de la encuesta

⁴ ©Organización Gallup (1992-1999). Todos los derechos reservados.

UWES que aborda el *work engagement* desde una perspectiva del estado emocional del trabajador.

Los ítems del Gallup Q¹²© son puntuados mediante una escala Likert de cinco niveles de valoración, desde el uno al cinco (van desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”). Las cuestiones planteadas son las siguientes:

1. *¿Sabes qué se espera de ti en tu trabajo?*
2. *¿Tienes el material y el equipamiento necesario para hacer tu trabajo correctamente?*
3. *En el trabajo, ¿tienes la oportunidad de hacer lo que se te da mejor todos los días?*
4. *En los últimos siete días, ¿te han reconocido o elogiado por hacer bien tu trabajo?*
5. *¿Tu supervisor o alguien en el trabajo, se preocupa por ti como persona?*
6. *¿Hay alguien en tu trabajo que fomente tu rendimiento?*
7. *En el trabajo, ¿tus opiniones se tienen en cuenta?*
8. *¿La misión o el propósito de tu empresa te hace sentir que tu trabajo es importante?*
9. *¿Están tus compañeros comprometidos en hacer un trabajo de calidad?*
10. *¿Tienes un buen amigo en tu trabajo?*
11. *¿En los últimos seis meses, ¿has hablado con alguien en tu trabajo sobre tu progreso?*
12. *En el último año, ¿has tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?*

Salanova y Schaufeli (2009) realizan una revisión de este cuestionario y encuentran diversas inconsistencias en su diseño. Según manifiestan, hay que analizarlo teniendo en cuenta que la creación del instrumento tuvo su objetivo fundamental en ser una herramienta de dirección y no de investigación. Esto hace que las cuestiones que se plantean, se enfoquen a los recursos laborales disponibles y que son percibidos por el trabajador en el entorno de su organización. Por lo tanto, no se evalúa su nivel de *engagement* subjetivo o la experiencia psicológica del *engagement*, sino que más bien lo que se hace es evaluar los antecedentes del *engagement* que el trabajador percibe como existentes en la organización.

De igual modo lo indican Harter, Smichdt y Hayes (2002) “el cuestionario de Gallup mide los antecedentes de la satisfacción laboral”, por tanto, las cuestiones han sido planteadas desde dicha perspectiva, produciéndose según Salanova y Schaufeli (2009) lo que ellos denominan una “operacionalización inconsistente” en el traslado del término *engagement* al cuestionario. Esto, según ellos manifiestan, da lugar a que la puntuación que se obtiene sea prácticamente idéntica a la satisfacción laboral y consideran que es como poner “vino viejo en botellas nuevas”, al contrario que el *work engagement* que supone un constructo diferenciado y con entidad novedosa.

Aun así, Salanova y Schaufeli (2009), tras la revisión del cuestionario Gallup Q¹²®, consideran que éste posee consistencia interna suficiente y muestra un buen nivel de convergencia respecto a los resultados empresariales. No obstante, a la luz de los ítems que plantea el cuestionario les lleva a la conclusión de que es la satisfacción laboral la que da lugar a los resultados empresariales, al establecerse una relación sobre este extremo, y no el *engagement* del trabajador propiamente dicho.

En cualquier caso, este cuestionario es el único de los utilizados por las consultoras que se encuentra a disposición de aquellos que deseen utilizarlo, ya que esta organización tiene publicado recientemente un manual en el que se especifican las características de la herramienta⁵.

CAPÍTULO 5. ESTUDIO EMPÍRICO

5.1. INTRODUCCIÓN AL CASO EMPÍRICO

En este caso empírico abordaremos el estudio del *work engagement* en la Asociación Malagueña en Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-Aspromanis, una entidad sin ánimo de lucro, declarada de utilidad pública y perteneciente al Tercer Sector de la economía, cuya actividad se encamina a contribuir a conseguir la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual, prestando para ello servicios de apoyo en todos los ámbitos de su vida. Aspromanis cuenta con plazas concertadas con la Junta de Andalucía en centros de día y residenciales establecidos en toda la provincia de Málaga y su participación en la sociedad malagueña se remonta a cincuenta años atrás.

Son escasos los estudios sobre el *work engagement* encontrados en el ámbito de la acción social y las entidades del Tercer Sector. Igualmente sucede en el ámbito específico de los centros que asisten a personas con discapacidad intelectual. Por ello, este estudio supone una oportunidad de observar el fenómeno del *work engagement* de manera concreta en una organización de estas características, con la intención de conocer si este está presente en la organización y los posibles efectos positivos en sus trabajadores, intentando establecer relación, entre el bienestar en el trabajo de sus empleados y su nivel de *work engagement* y su influencia en la consecución de los objetivos de la organización, los cuales están enfocados a la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual a las que se presta el servicio.

La entidad es plenamente consciente de que ha de valorar como factor estratégico y generador de ventaja competitiva de la entidad el equipo humano que la compone. En este convencimiento es en el que lleva trabajando durante toda su existencia, reforzada aún con mayor énfasis en los últimos años en los que la entidad ha puesto en marcha la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en EFQM⁶ y Calidad FEAPS⁷.

⁵ Se puede consultar Q¹²® Meta-Analysis. De Harter et al. (2002). Versión actualizada disponible en: www.gallup.com.

⁶ EFQM: European Foundation of Quality Management.

⁷ Calidad FEAPS: Sistema de Gestión de la Calidad de la Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual.

En línea con ambos sistemas, en la entidad se ha realizado un estudio para la elaboración de un Plan de Personas basado en el método estratégico de gestión de personas denominado LIDER, que a su vez forma parte del Plan Estratégico de Dirección de Personas de la entidad Aspromanis. Este plan cuenta entre sus objetivos clave conseguir el desarrollo profesional y la mejora en la cualificación de sus trabajadores, a través de planes formativos adaptados a cada necesidad, se aspira con ello a mantener la mejora continua en la calidad del servicio que se presta, orientado a sus principales clientes que son las personas con discapacidad intelectual y sus familias.

Esta línea estratégica, pone su acento en la principal preocupación actual de la entidad, que es el mantenimiento de la calidad del servicio conseguida a lo largo de estos cincuenta años, así como su conjugación con la actual política de recortes en el ámbito de los servicios sociales debido a la crisis económica que atraviesa nuestro país, y que está generando una significativa reducción de los recursos disponibles para las entidades dedicadas en general a actividades de acción social. Se trata pues de evitar que esta situación pase de ser coyuntural a estructural y que ello pueda repercutir negativamente en el servicio prestado, el cual está directamente orientado a cubrir plenamente los derechos de las personas con discapacidad y a la mejora de su calidad de vida.

Precisamente, con la clara intención de hacer frente a esta situación adversa, la entidad ha puesto en marcha estas estrategias de forma proactiva contando con el apoyo de su órgano directivo superior, la Junta directiva de la Asociación. Los cambios organizativos, derivados de la implantación de los sistemas de gestión de la calidad mencionados, han supuesto una medida de innovación organizativa que se prevé, dados los excelentes resultados obtenidos en otras entidades del Tercer Sector y del ámbito asociativo, que ofrecerá la posibilidad de abordar los procesos de trabajo de una manera más efectiva, produciendo impacto directo en la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual atendidas.

En este estudio empírico señalamos como objetivo identificar el nivel de *work engagement* en los profesionales Aspromanis, y conforme al modelo de relaciones propuesto en el apartado 3.6, nos planteamos los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un breve estudio analítico-descriptivo de las prácticas de Recursos Humanos, que pueden englobarse en los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR), y que han sido puestas en marcha por la dirección de la entidad.
2. Medir los niveles de *work engagement* existentes en la organización. Para ello será utilizada como herramienta de medición la encuesta UWES-17 de la Universidad de Utrecht aplicada sobre una muestra representativa de Aspromanis.
3. Establecer asociaciones entre las variables socio-demográficas como género, ámbito de ocupación, nivel de estudios, edad y antigüedad en la organización de la muestra objeto de estudio, destacando sus características principales.
4. Establecer la relación teórica de estas prácticas con la generación de recursos laborales y personales del modelo DRL, y analizar si estas pueden ser factores determinantes actuando como factores de influencia en la existencia de *work engagement* en la entidad. Cabe recordar que en la parte teórica de este trabajo, quedó de manifiesto como estas prácticas influyen de manera notoria en la generación de mayores recursos laborales y personales (Modelo de Demandas-Recursos

Laborales) los cuales fueron identificados como factores determinantes del *work engagement*.

5.2. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN ASPROMANIS

En primer lugar, se realizó una entrevista a la dirección en la que se nos facilitó una relación de prácticas de Recursos Humanos aplicadas por la organización. Para una mejor obtención de los datos, y dado que se trató de una entrevista abierta, no estructurada, se tomó como guía la encuesta de Prácticas STAR diseñada por Stirpe y Revilla (2013) que se incluye en el Anexo 4.

Además, se realizó la recopilación de los datos identificativos seleccionando las más relevantes, tomando como modelo de ajuste el planteado por Tang y Tang (2012). Estos autores clasifican las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento en seis áreas de acción fundamentales: Políticas de selección, Formación, Evaluación del Desempeño, Políticas retributivas, Participación, y Empowerment.

Seguidamente, fueron incluidas también las denominadas Prácticas en Organizaciones Saludables, según el modelo propuesto por Acosta et al. (2011). Basándonos en este modelo, identificamos como las más relevantes, la conciliación de vida familiar y laboral, la comunicación, la estabilidad laboral y las relaciones interpersonales.

Finalmente, se realizó un compendio entre todas las Prácticas de Recursos Humanos que fueron identificadas como de implantación efectiva en la organización objeto de estudio y finalmente se estableció la clasificación que puede apreciarse en el Cuadro 5.1.

Con las prácticas basadas en STAR, se trata de fomentar que los trabajadores sientan bienestar al realizar su trabajo. En definitiva, se persigue utilizar todos los recursos disponibles dirigidos a procurar recursos laborales a los trabajadores, tratando de que a su vez actúen en conjunción con sus recursos personales, que se verán aumentados, ya que toda actividad encaminada al desarrollo profesional y personal de los trabajadores puede ser fuente de un considerable aumento de la autoeficacia, la motivación y el sentido de pertenencia, así como la satisfacción laboral y el *work engagement*.

Por ello, como se podrá observar, Aspromanis, ha venido aplicando formalmente y de manera estratégica estos sistemas, en la confianza de que darán resultados en términos de bienestar en la organización, pero además plenamente convencidos de que la participación, la adecuada formación, el desarrollo personal y profesional de sus empleados, la estabilidad laboral, la conciliación de la vida familiar y la flexibilidad, serán su mayor ventaja a la hora de conseguir los objetivos tanto individuales como organizacionales, creando con ello sinergias de ganancias y consiguiendo mayor calidad en el servicio, sobre todo teniendo en cuenta en primer lugar a las personas con discapacidad intelectual y sus familias y la mejora de su calidad de vida.

Cuadro 5.1. Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento en Aspromanis

AREA DE ACCIÓN DE LAS PRACTICAS DE RR HH	ACCIONES UTILIZADAS
Políticas de selección	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos de selección rigurosos cuidando al máximo la adecuación de la titulación al puesto a ocupar. -Procesos de selección mediante equipo multidisciplinar (<i>assessment center</i>) en los puestos clave de la organización. -Ofertas de participación en las actividades selectivas para la promoción interna de los empleados. -Procesos de acogida de los nuevos empleados, mediante tutorización por otro empleado o equipo de trabajo.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> -Planes de formación destinados a la plantilla al completo, tanto en formación específica como polivalente. -Planes de cualificación profesional de acuerdo con la Calsificación Nacional de Ocupaciones. -Grupos de trabajo para la gestión del conocimiento interdepartamental e interindividual.
Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de evaluación del desempeño a 90°, 180° y 360° dependiendo del puesto de trabajo que desempeñan. -Procedimientos de consenso en evaluaciones 360°, conformidad del trabajador evaluado y alegaciones.
Políticas retributivas	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación exhaustiva del convenio colectivo en las retribuciones salariales. -Acuerdo inter-partes para el abono de los festivos trabajados en mayor cuantía que la establecida en el convenio colectivo.
Participación	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de círculos de calidad con participación activa en la reestructuración organizativa con motivo de la implantación de los sistemas de Calidad y la mejora continua. -Participación en reuniones y debates para la evaluación del servicio y aportación de nuevas ideas. -Comunicación sobre la situación económica de la Asociación así como de las medidas que se toman para un correcto funcionamiento.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Difusión del Plan Estratégico de la entidad. -Difusión de INFO Aspromanis en toda la plantilla. -Página web corporativa con difusión de la misión, visión y valores de la entidad. -Difusión del Código Ético de la entidad, presente en todos los centros de trabajo -Difusión información relevante en Tablones de Anuncios. -Buzones de sugerencias constructivas para uso general de la Asociación
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> -Autonomía en la toma de decisiones de los empleados. -Delegación de funciones y asuntos a resolver por equipos de trabajo de manera autónoma. Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento.
Conciliación de vida familiar	<ul style="list-style-type: none"> -Especial protección de los riesgos laborales durante el embarazo: adaptación de los puestos al máximo posible y suspensión de contratos en caso de no ser viable esta adaptación. -Reducciones de jornada por cuidado de hijos y familiares. -Excedencias por cuidado de hijos y familiares. -Medidas de flexibilización horaria por solicitud de los trabajadores en departamentos en que resulta posible, por enfocar sus objetivos a resultados.
Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> -Alto índice de empleo estable, contratación indefinida del 85 por ciento de la plantilla. (Plantilla N=125 trabajadores)
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> -Fomento del buen clima laboral y relaciones interpersonales mediante reuniones de cohesión de grupos, debate y dinámicas de grupo que incluyen métodos de narración de experiencias.

Fuente: Elaboración propia

Por último, cabe destacar por su especial relevancia, que la entidad a la fecha de realización de este trabajo está inmersa en la implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño. Su puesta en marcha, tiene su origen en la aplicación del acuerdo consensuado por la patronal y los sindicatos del sector y publicado en el XIV Convenio Colectivo sectorial-nacional⁸. Lo cual es un dato importante, dado que este tipo de consenso en negociación colectiva no suele ser muy habitual, y mucho menos a nivel tan amplio. Por regla general, son las empresas, por iniciativa propia, las que suelen decidir la aplicación de estos sistemas. En este caso, el convenio colectivo vincula el sistema a las subidas salariales a aplicar a los trabajadores. No obstante, la organización ha querido ir un paso más allá y, dejando esta vinculación a la subida salarial en un plano secundario, ha decidido enfocar principalmente este procedimiento de evaluación como una fuente de identificación de necesidades formativas encaminadas hacia el desarrollo profesional y personal, basados en la mejora continua estableciendo así un vínculo directo con los sistemas de gestión de la calidad.

5.3. ESCALA DE MEDICIÓN UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE EN ASPROMANIS

5.3.1. Metodología

a) Participantes

En esta investigación ha participado una muestra compuesta por 42 profesionales que trabajan en la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-Aspromanis, que suponen el 33,66 por ciento de un total de 125 trabajadores de los que se compone su plantilla total. La estructura de la muestra ha sido heterogénea y representativa en su composición, por este motivo se encuentran incluidos en ella trabajadores de distintas ocupaciones, nivel de estudios, edad y antigüedad en la asociación, así como personal de distintos centros y áreas de trabajo del conjunto de la asociación. El nivel de adecuación de la muestra ha sido establecido en un 95 por ciento de validez con un índice de error del 5 por ciento. En la Tabla 5.1 podemos apreciar la estructura de la muestra así como los perfiles socio-demográficos de distribución por variables categóricas utilizadas para el estudio.

La edad de los participantes oscila entre los 28 y 61 años de edad, y su media de edad es de 41 años, de los cuales el 28,57 por ciento son hombres y el 71,43 por ciento mujeres. El promedio de antigüedad de los encuestados es de 12 años.

En lo que respecta al nivel de estudios y formación predominan los trabajadores con formación profesional (en su mayoría técnicos de grado superior en integración social o grado medio en atención socio-sanitaria) que suponen un 40,48 por ciento, seguidos de un 30,95 por ciento de diplomados universitarios (en trabajo social, educación social, educación especial o fisioterapia), un 19,05 por ciento posee estudios primarios y por último el grupo de personas que posee licenciatura universitaria en psicología, todas ellas mujeres y que corresponde a un 9,52 por ciento de la muestra. Cabe

⁸ XIV Convenio Colectivo General de Centros de Atención a Personas con Discapacidad. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2012/10/09/pdfs/BOE-A-2012-12618.pdf>

destacar que debido a los conciertos de plazas que la entidad tiene suscritos con la Junta de Andalucía, todo el personal de la plantilla posee acreditación profesional para trabajar en la Asociación, la cual es regularmente tramitada por la entidad ante este organismo. Por ello han de cumplir, en su caso, con el requisito de poseer al menos tres años como mínimo de experiencia profesional en el sector de las personas con discapacidad intelectual o bien encontrarse en posesión de la titulación mínima requerida con carácter específico para los puestos de trabajo que ocupan.

Tabla 5.1. Variables socio-demográficas de la muestra de Aspromanis

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS				PERFILES POR GÉNERO			
VARIABLE	CATEGORÍA	N=	% S/Muestra	HOMBRES	% S/Muestra	MUJERES	% S/Muestra
Género	Total muestra	42	100	12	28,57	30	71,43
Ámbito de ocupación	Atención directa	26	61,90	10	38,46	16	61,54
	Técnico específico	6	14,29	1	16,67	5	83,33
	Administrativo	7	16,67	1	14,29	6	85,71
	Servicio doméstico	3	7,14	0	0,00	3	100,00
Nivel de estudios	Primarios	8	19,05	3	37,50	5	62,50
	Secundarios	17	40,48	4	23,53	13	76,47
	Diplomatura	13	30,95	5	38,46	8	61,54
	Licenciatura	4	9,52	0	0,00	4	100,00
Media de edad			41,40	47		40	
Antigüedad			12,00	15,75		10,58	

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al puesto de trabajo ocupado, predomina el personal dedicado a la atención directa de personas con discapacidad, correspondiendo a un 61,50 por ciento del total encuestado, este segmento de la ocupación se dedica a las actividades de atención directa a los usuarios y cabe destacar que en su mayoría son mujeres. Un 14,29 por ciento de los encuestados pertenecen al equipo de personal técnico específico, que realiza labores de coordinación y apoyo a la dirección, así como responsabilidades de áreas específicas como formación y empleo, fisioterapia, apoyo a familias y ocio y tiempo libre de los usuarios.

El personal administrativo compuesto mayoritariamente por mujeres, ha participado al completo en esta encuesta, suponiendo un 16,67 por ciento de la muestra encuestada, respondiendo al total de administrativos que trabajan en la asociación, cuyas funciones consisten en realizar las labores administrativas de carácter general, departamento de contabilidad, y administrativos del área gestión de personas, contratación y nóminas de la asociación. En cuanto al último grupo de ocupación que supone un 7,14 por ciento de la muestra pertenece a trabajadoras del servicio doméstico, así se denomina en este sector al personal que realiza labores de limpieza y cocina.

b) *Procedimiento*

La recogida de datos se realizó en el transcurso de una reunión de profesionales celebrada en el mes de Diciembre de 2013, y su distribución se realizó expresamente para este trabajo de fin de grado, en la cual se obtuvieron 35 encuestas. Posteriormente, dado el interés en participar manifestado por la dirección de otro centro de trabajo de la Asociación se distribuyó el cuestionario a un grupo de 7 trabajadores más que forman parte de dicho centro, pasando a integrarse en la muestra, resultando finalmente un total de 42 trabajadores.

El cuestionario fue entregado a los profesionales tras una breve explicación de las instrucciones para su cumplimentación, siguiendo las indicaciones del manual UWES, que sugiere la conveniencia de presentar la encuesta bajo el título específico “Encuesta de Bienestar y Trabajo”. Por ello la encuesta fue realizada sin entrar a explicar concretamente el concepto *work engagement*, sino que fue presentada como una medición para valorar como se sienten respecto a su trabajo, asimismo los participantes fueron advertidos de la confidencialidad de la encuesta, con objeto de salvaguardar la fiabilidad de la muestra, haciendo especial énfasis en la sinceridad de las respuestas.

c) *Materiales*

Para efectuar la medición del *work engagement* objeto de este estudio empírico, se ha tomado como herramienta la *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)*, cuyos datos psicométricos han sido explicados ampliamente en el Capítulo 4 de este trabajo. Se ha utilizado la adaptación española realizada en el Manual UWES, adaptándose además el cuestionario para Aspromanis, como queda reflejado en el Anexo 3, al que fueron añadidas las variables categóricas necesarias para el estudio: centro de trabajo, ocupación, edad, sexo, antigüedad en la organización y nivel de estudios alcanzados.

5.3.2. Resultados

El análisis de datos ha sido realizado mediante el paquete estadístico SPSS versión 22.0 y la herramienta de cálculo de Microsoft Excel, llevándose a cabo análisis descriptivos (media y desviación típica) y de consistencia interna (Alpha de Cronbach) obteniendo unos resultados de $\alpha=0.65$ en la dimensión vigor y $\alpha=0.71$ en la dimensión dedicación, las cuales pueden considerarse aceptables. Sin embargo en la dimensión absorción se obtuvo un índice *Alpha* de Cronbach de $\alpha=0,50$ el cual, según Nunnally y Bernstein (1994), es considerado de consistencia débil.

Teniendo en cuenta que esta dimensión podría distorsionar los datos obtenidos se realizó un estudio ítem a ítem de estos resultados, por ello, se tomaron en consideración diversos factores que podrían estar causando esa baja consistencia. Por un lado, en cuanto a la población de estudio, se tuvo en cuenta el dato que la encuesta estuvo basada en una muestra pequeña (42 individuos) y bastante heterogénea, es decir, integrada por diversos grupos profesionales dentro de la organización, lo que pudo originar una mayor dispersión de resultados. En segundo lugar, teniendo en cuenta que UWES es una encuesta auto-aplicada, cabe la posibilidad de interpretación distinta o alternativa de los ítems, lo que ha podido ocasionar respuestas atípicas en alguna de las seis preguntas de la escala en cuestión.

Ante esta hipótesis, en la valoración realizada ítem a ítem se descubrió que en cuanto al ítem AB6, “Me es difícil «desconectarme» de mi trabajo”, algunos de los individuos de la muestra tienden a contestar el valor 0= nunca, no siendo así en los restantes ítems de la escala que compone la medición de esta dimensión, dado que los ítems se dirigen en la misma dirección, al interpretarse de manera radicalmente opuesta da lugar a una contestación atípica de la que se deriva el resultado inconsistente para la escala en su conjunto.

Sin embargo, aunque otros ítems presentaban inconsistencia al ser eliminados por elementos en el análisis uno a uno, finalmente se decidió no eliminar ninguno de ellos, ya que aun así no se consideraron relevantes en el resultado, puesto que se valoró en mayor medida el pequeño tamaño de la muestra como posible factor de distorsión. Esto resultó al hallar que en el grupo de ocupación de atención directa, que es el más numeroso en esta muestra, y que se tomó como muestra independiente en esta comprobación, no ocurría este problema aun así alcanzaba solo un índice $\alpha=0.50$, más aceptable. Lo que llevó a deducir que eran principalmente los demás grupos más reducidos los que rompían la consistencia interna de esta escala.

Se realizaron las pruebas T de Student y ANOVA de un factor para verificar la significación estadística entre *work engagement* y las variables de estudio. En dichas pruebas se hallaron indicios de que existe relación entre el género y nivel de *work engagement*, ya que el resultado es inferior a $p>0.05$, vigor (.020), dedicación (.002) y absorción (.017). Sin embargo en la prueba ANOVA de un factor para comprobar la significación de las demás variables los valores inter e intra variables resultaron superiores, indicando que no parece existir relación entre el ámbito profesional y el nivel de estudios y el *work engagement* (vigor, .856; dedicación, .725 y absorción, .946).

En cuanto a la medición por promedios realizada en la entidad Aspromanis, se presentan en la Tabla 5.2 los resultados del nivel promedio de *work engagement* existente, así como la desviación típica, tanto de manera global o unidimensional (*work engagement* global), como por cada una de sus dimensiones, (vigor, dedicación y absorción). Estos niveles se comparan en dicha tabla con el baremo normativo de UWES-17 adaptado para España de Schaufeli y Bakker (2003). Estos resultados reflejan **niveles altos** de *work engagement* global, así como también **niveles altos** en cada una de las dimensiones medidas en las subescalas vigor, dedicación y absorción.

Resultados por género

En lo relativo a los resultados de *work engagement* teniendo en cuenta el género de los trabajadores, podemos apreciar en la Figura 5.1 del Anexo 5, que ambos sexos se mantienen en niveles altos de *work engagement* global y en cada una de sus dimensiones, no obstante las mujeres presentan un nivel de 5,35 que es ligeramente más alto que los hombres en los resultados de *work engagement* global con una puntuación media de 4,95.

No obstante, si observamos por separado las tres dimensiones del *work engagement*, encontramos que en las tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción, las mujeres presentan índices medios más altos con respecto a los presentados por los hombres, sin embargo en las dimensiones dedicación y absorción las diferencias son más altas siendo esta diferencia algo más leve en la dimensión vigor representada en la Figura 5.2, 5.3 y 5.4 del Anexo 5 respectivamente.

Tabla 5.2. Resultados en Aspromanis comparados con el baremo español

Baremo normativo N = 1275 trabajadores españoles				
	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ENGAGEMENT GLOBAL
Muy bajas	≤2.17	≤1.60	≤1.60	≤1.93
Bajas	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Moderadas	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Altas	4.81 – 5.60	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy altas	≤5.61	≤5.80	≤5.36	≤5.54
Media	3.99	3.81	3.56	3.82
Desv.Típica	1.08	1.31	1.10	1.10
Rango	0.00 – 6.00	0.00 – 6.00	0.00 – 6.00	0.00 – 6.00
Puntuación media ASPROMANIS	5.35	5.51	4.91	5.27
Desviación típica ASPROMANIS	0.42	0.52	0.59	0.39

Fuente: Elaboración propia

Resultado por ámbito profesional

En la Figura 5.5 del Anexo 5, podemos apreciar que la puntuación en promedio de *work engagement* global por ámbito profesional, que se sitúa en nivel alto, no presenta grandes diferencias al ser comparado el grupo de estudio tan solo se aprecian valores ligeramente más altos respecto a los demás grupos en los trabajadores de atención directa a los usuarios, seguido de los trabajadores de administración.

Por otra parte, vemos como la Figura 5.6 del Anexo 5 muestra como este último grupo de atención directa, en lo referente a la dimensión vigor, presentan niveles *muy altos* (con una puntuación media de 5,73), puntuación que supera al resto de los grupos, seguido del personal de administración (con una puntuación media de 5,71),

En la Figura 5.7 del Anexo 5 que representa las medidas en la dimensión dedicación por ámbito de ocupación, encontramos nuevamente que ambos grupos se muestran bastante igualados presentando en esta dimensión niveles altos.

Destaca, además, como vemos en la Figura 5.8 del Anexo 5, la mayor puntuación de los técnicos específicos en la dimensión absorción, que es claramente superior a la hallada en los demás ámbitos profesionales.

Resultados por nivel de estudios

En cuanto al nivel de estudios alcanzados por los integrantes de la muestra, Figura 5.9 del Anexo 5, en promedio global, destacan en niveles más altos de *work engagement* los licenciados, seguidos de los que poseen estudios primarios.

En lo que respecta a las dimensiones vigor y dedicación, Figuras 5.10 y 5.11 del Anexo 5, observamos como que los trabajadores con estudios primarios se asemejan a los licenciados, obteniendo niveles altos con escasa diferencia entre ellos.

En la dimensión absorción destaca que los profesionales con estudios secundarios muestran un nivel de puntuación ligeramente más bajo que los demás grupos (ver Figura 5.12, Anexo 5).

Resultados por edad

Asimismo, a la hora de valorar los resultados en función de la edad de los trabajadores encuestados, observamos en la Figura 5.13 del Anexo 5 que el promedio de *work engagement* global se mantiene en nivel alto sin diferencias apreciables, tan solo observamos un leve ascenso, pero aun manteniéndose en niveles altos, en el rango de edad comprendida entre 31 y 40 años de edad y 41 y 50 años de edad. Igualmente sucede en las dimensiones dedicación y absorción, no así en vigor cuyos resultados son más homogéneos, aun manteniéndose en niveles altos.

Resultados por antigüedad en la organización

Los niveles de *work engagement* tomados según el rango de antigüedad en la organización de los trabajadores participantes, que se representan en la Figura 5.14 del Anexo 5, se mantienen en niveles altos, tanto en puntuación global como en sus tres dimensiones. Cabe destacar el rango de empleados con permanencia entre 11 y 20 años de antigüedad en la entidad, cuya puntuación es más baja en promedio global, así como en las tres dimensiones, aun así este grupo sigue manteniéndose en niveles altos en vigor y absorción. Sin embargo su puntuación es la más baja en absorción y se sitúa en niveles moderados según la comparación con el baremo normativo en esta dimensión.

5.3.3. Discusión y análisis de resultados

En cuanto a los resultados de la medición del *work engagement*, al ser estos comparados con el baremo normativo español de UWES-17, se obtiene que en nivel global así como en todas sus dimensiones, las puntuaciones se sitúan en niveles altos. Los profesionales encuestados en la muestra de estudio de dicha entidad presentan puntuaciones situadas en un nivel alto en vigor, dedicación y absorción. Estos niveles vienen a coincidir con los resultados del estudio realizado en el ámbito de la acción social por Durán y Manteca (2013), puesto que tanto en términos globales, y en las dimensiones vigor y absorción las puntuaciones se situaron en niveles altos.

Sin embargo, comparando los resultados de la muestra de Aspromanis, los resultados difieren de los de este estudio, en cuanto a la variable dedicación, cuyo promedio se sitúa en niveles moderados en la muestra de Durán y Manteca y en niveles altos en la muestra de Aspromanis. Esto podría explicarse porque sus estudios se han centrado en una población muy diversa y de distintas entidades dedicadas al campo de la

acción social así como en la Administración, existiendo en esta última mayor estabilidad laboral. No ocurre así, según indican, en las Asociaciones, donde está más presente, según ellos, la inestabilidad laboral y los contratos eventuales y por obra o servicio para realización de proyectos. Este factor influye a la hora de una mayor dedicación, puesto que a veces las contrataciones se realizan para escasos periodos de tiempo, lo cual para la persona contratada puede suponer una desmotivación, ya que no tiene iguales expectativas de futuro que si tuviese mayor estabilidad. En el mencionado estudio de Durán y Manteca (2013) la media de antigüedad es de seis años.

Sin embargo, en el caso de Aspromanis el factor de la estabilidad laboral destaca por lo contrario y hallamos una conclusión distinta que llama la atención especialmente, al poner en relación la dimensión dedicación con el factor de estabilidad laboral que viene determinada por la antigüedad media en el puesto. Como hemos visto en el apartado dedicado a las prácticas organizacionales, Aspromanis desarrolla políticas de empleo estable, con una media de antigüedad de la muestra de 12 años de permanencia en el puesto, aunque estos resultados sería necesario compararlos con la media de antigüedad de la plantilla total para ser más precisos, aun así podemos concluir que la alta estabilidad laboral influye en las puntuaciones altas de dedicación a diferencia de otras Asociaciones del sector cuyos índices de dualidad laboral son más altos y su puntuación en dedicación está situada en niveles moderados.

En cuanto a los resultados en relación con determinar si el género tiene relación con el *work engagement*, en las puntuaciones obtenidas en esta muestra queda reflejado cómo las mujeres presentan niveles superiores de *work engagement*, esto es posible explicarlo dado que además un mayor número de mujeres suelen trabajar en el ámbito profesional de la atención directa, procurando cuidados a personas con discapacidad. Así lo establece también el estudio de Duran y Manteca (2013) que señalaba que su muestra estudiada estaba formada por un 80 por ciento de mujeres. El grupo de trabajadores de atención directa, también presentó altos niveles de *work engagement* respecto a otros grupos y coincidentemente está compuesto por un 61,54 por ciento de mujeres del total del grupo, frente a un 38,46 por ciento de hombres.

A este respecto encontramos una significación que también cabría destacar, ya que a sobre este tema Schaufeli y Bakker (2003) hacen constar en el Manual UWES que los hombres por lo general presentan mayores niveles que las mujeres en dedicación y absorción, no existiendo diferencias en vigor entre ambos sexos, no obstante lo que aquí distinguimos es que en nuestra muestra sucede al contrario, las mujeres presentan niveles más altos en dedicación y absorción que en vigor aunque aun así superan a los hombres.

Esto puede ser explicado quizá porque en este ámbito laboral la mayoría de los empleados suelen ser mujeres, según también indican Duran y Manteca (2013), es generalmente conocida la alta feminización del sector, y tradicionalmente las personas dedicadas profesionalmente a los cuidados de otras personas suelen ser en su mayoría mujeres. Esta circunstancia fue además constatada en un estudio realizado para la prevención de riesgos psicosociales en profesionales de atención directa de personas con discapacidad intelectual por FEAPS Castilla y León.⁹

⁹ Ver Guía de buenas prácticas en prevención de riesgos psicosociales en profesionales de atención directa a personas con discapacidad intelectual, pg. 13. FEAPS Castilla y León https://www.google.es/?gws_rd=ssl#q=GUIA+FEAPS+RIESGOS+PSICOSOCIALES

Asimismo, en los resultados por nivel de estudios se ha observado que los licenciados y los que poseen estudios primarios también poseen mayores niveles en dos de las dimensiones, vigor y dedicación, sin embargo en el Manual UWES no se refleja ninguna consideración al respecto, en cuyo caso nosotros podremos establecer que dado que los licenciados son un grupo más pequeño en esta muestra y dado que su ámbito de ocupación se corresponde con puestos técnicos es probable que la dedicación se muestre en niveles más altos debido a que han de realizar tareas más complejas a nivel intelectual que en ocasiones requieren mayor dedicación horaria continuada.

Por otro lado, los trabajadores situados en el rango entre 31 y 40 años de edad y 41 y 50 años de edad muestran niveles más altos de *work engagement* coincidiendo en lo que señalan Schaufeli y Bakker (2003) en el Manual UWES, respecto a una correlación débil en cuanto a la edad sin embargo no así en los empleados de más edad.

5.3.4. Conclusión del estudio empírico

Como conclusión, en primer lugar hemos encontrado que los resultados arrojan la existencia de altos niveles de *work engagement* tanto a nivel global como en las tres dimensiones del constructo. Al realizar el análisis de la muestra se ha determinado fundamentalmente que la variable de género es un factor de influencia en los niveles de *work engagement* existentes en la asociación, y que a diferencia de los estudios publicados por el Manual UWES (Schaufeli y Bakker, 2003), en esta muestra las mujeres tienen mayor nivel de *work engagement* que los hombres. Cabe destacar este hallazgo, ya que es un factor que se muestra distinto a las conclusiones de los autores, al menos en esta muestra, por lo que es un aspecto del que a su vez pueden tomarse otras conclusiones, como es la alta presencia femenina en la ocupación principal de este tipo de entidades que es la atención directa.

No obstante, una mayor profundización en esta variable de género en relación con el *work engagement*, es hoy por hoy difícil de abordar, ya que en el sector de los centros para personas con discapacidad son muy escasos los estudios específicos realizados y ha sido imposible encontrar alguno que se enfoque en concreto en estudiar el factor género en este fenómeno.

Durante este estudio empírico ha surgido otra variable destacable que es la antigüedad en el puesto, que hemos considerado conveniente relacionarla con la estabilidad en el empleo, en las Asociaciones la estabilidad es escasa debido a las políticas de rotación y dualidad en la contratación derivadas de los sistemas de trabajo para proyectos concretos, esto hace que la dimensión dedicación se dé en niveles moderados, sin embargo en Aspromanis los niveles son altos en esta dimensión, lo que nos hace concluir que esto es debido al alto índice de contratación indefinida que posee la entidad. Esta diferencia se muestra como claro factor diferenciador que podría también ser estudiado en comparación con otros estudios en este sector, no obstante, nos encontramos nuevamente con que son escasos.

En cuanto a otro de los objetivos de este estudio de caso, el relativo análisis de las prácticas de Recursos Humanos implantadas en la Asociación, sobre el que podemos concluir que estas están ejerciendo influencia los altos niveles en promedio global de *work engagement*, así como en sus tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción. Aunque, hay que establecer una reserva y es que estas prácticas han sido determinadas mediante entrevista con la Dirección de la entidad, respondiendo a un

análisis cualitativo. Sin embargo, al hacer una remisión a los estudios revisados al respecto, los cuales apuntan claramente a estas prácticas de alto rendimiento como generadoras de mayores recursos laborales y personales, encontramos que es de esta forma cómo podemos establecer la relación teórica existente entre el alto nivel de *work engagement* presente en la asociación y las prácticas de Recursos Humanos basadas en STAR aplicadas en la misma. Estos estudios, como el de Stirpe y Revilla (2013), Tang y Tang (2012) y Acosta et al. (2011), han reflejado que las prácticas de Recursos Humanos basadas en STAR y HERO han sido altamente efectivas en las organizaciones que las aplican, generando altos niveles de *engagement* en sus trabajadores.

Estos buenos resultados en *work engagement* de los trabajadores de Aspromanis, hacen pensar que se encuentran presentes en la organización un buen nivel de recursos laborales, personales y podemos afirmar, aunque con máxima cautela, por no haber sido contrastados en este estudio con mediciones de escala (SERVQUAL o similares) que todo ello puede estar muy relacionado con el servicio que se ofrece a las personas con discapacidad.

Además, las prácticas de Recursos Humanos aplicadas en Aspromanis, y respecto a su influencia en la generación de recursos laborales y personales, observamos que están suponiendo un factor clave para la organización. Por un lado porque se realizan con ajuste al modelo teórico de Demandas-Recursos Laborales lo cual es un buen indicativo de su éxito y por otro, porque de acuerdo con los estudios ya reflejados a lo largo de este trabajo, así como en cuanto a las variables estudiadas por Durán y Manteca (2013), se pone de manifiesto que los trabajadores optimizan sus recursos personales y los combinan con los recursos laborales, teniendo influencia clara variables como la autoeficacia, el optimismo, así como el desarrollo profesional, que las autoras determinan como fuertemente relacionados con el nivel de *work engagement*. En el estudio de Durán y Manteca (2013) realizando una comparativa con centros de la Administración Pública dedicados a igual actividad que las entidades del Tercer Sector, se encontraron presentes mayor número de recursos laborales y personales en las entidades del Tercer Sector con respecto a la Administración.

Por último, en relación con los recursos personales, pudimos comprobar en el marco teórico y así se indicó en el modelo de relaciones propuesto, cómo los componentes del capital psicológico ejercían importante influencia en su grado de existencia, determinando además a su vez el *work engagement*. Estos elementos del capital psicológico son fundamentales para la labor que realizan los empleados de Aspromanis, y son considerados muy valiosos como el optimismo, la resiliencia, la esperanza y la autoeficacia. Asimismo, y en cuanto al *jobcrafting*, expuesto también en el modelo de relaciones, se hace presente en la organización gracias a las prácticas STAR fomento de la participación y empowerment que permiten en ocasiones la propia organización de las tareas por parte del trabajador.

Las limitaciones de este trabajo empírico son varias, en primer lugar habría que profundizar más en los estudios en este sector, ya que son bastante escasos y estos se han realizado en corte transversal, por lo que futuros estudios longitudinales, podrían arrojar mayores datos comparativos sobre el *work engagement*, evaluando sus niveles desde un punto de partida y contrastando su evolución en el tiempo. Pudiendo establecerse incluso a nivel metodológico continuo, junto con otras encuestas de satisfacción laboral, *burnout*, recuperación tras la jornada, etc.

Otra limitación a esta parte empírica es el tamaño de la muestra, que en este caso concreto ha sido pequeña, debido a que la plantilla total de la entidad es un número también reducido, por lo que en el diseño habría que acudir a una muestra mayor e incluso abarcar la totalidad de la plantilla de forma que los datos arrojen resultados más concluyentes. Se podrían también enfocar otros estudios para analizar con más profundidad, las correlaciones existentes entre las prácticas de Recursos Humanos y determinar cuáles son las que más pueden influir en el aumento de los niveles de *work engagement* en Aspromanis, para que de esta forma se puedan potenciar si cabe aún más, con los consiguientes beneficios para la organización y las personas.

Por último, en cuanto a este estudio empírico, en futuras investigaciones podría abordarse estudiar la influencia del *work engagement* de los empleados en la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes usuarios de los servicios de la entidad, ya que estos factores relacionados entre si no han sido estudiados tampoco en este sector concreto dedicado a las personas con discapacidad, y por los datos de este estudio puede intuirse, a nivel inferencial que existe una relación entre ambos aspectos. Además, puede resultar interesante abordarlo de manera más completa ya que en otros estudios realizados sobre clima del servicio y ciudadanía organizacional se han encontrado resultados que apuntan a su relación directa (Tang y Tang, 2012). Según ya explicamos en apartados anteriores, queda claramente identificada la influencia de variable de la relación empleado-cliente en la satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES FINALES

Como conclusiones de este Trabajo Fin de Grado podemos destacar las siguientes:

1. Con respecto al primer objetivo de este Trabajo de Fin de Grado, hemos podido establecer una aproximación al concepto tridimensional de *work engagement* o compromiso con el trabajo, que ha sido realizada mediante una extensa revisión de la literatura al respecto, de la que se desprende que el *work engagement* emerge como un constructo novedoso que explica el bienestar del trabajador al realizar su trabajo. Los trabajadores con *work engagement* se sienten felices en su trabajo, motivados, llenos de entusiasmo y energía para realizarlo, sienten que tiene significado y supone un reto para ellos, estas características suponen una alta ventaja, pero no solo para la organización sino también para el trabajador, ya que este tiene la capacidad de realizar su trabajo con mayor ilusión y en definitiva encontrando bienestar en lo que hace. Este constructo aporta una nueva visión desde un proceso motivacional, dejando un poco atrás, aunque sin perderlos de vista, los modelos anteriores, enfocados en estudiar el deterioro de la salud. Se deja claro que si el *work engagement* está presente se pueden resolver un gran número de problemas derivados del malestar del trabajador, bien sea física o psicológicamente.

2. En este trabajo se han establecido las tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción componentes del constructo *work engagement*. Como conclusión, destacamos que este carácter multidimensional es lo que caracteriza al *work engagement* como un constructo con entidad propia, además es posible compararlo con otros constructos a través de sus dimensiones. El componente vigor que se caracteriza por la energía y la capacidad de trabajo, mantiene al trabajador activo en su tarea. La dedicación denota la significación que encuentra el trabajador en su trabajo, el cual se alinea con su escala de valores y por ello además supone un orgullo y un reto para él. Y por último la absorción supone la capacidad del trabajador para estar concentrado en las tareas que está realizando, al acabar su jornada de trabajo

tiene la sensación de que el tiempo ha pasado volando mientras estaba trabajando.

3. Se ha realizado también un análisis en profundidad sobre el marco teórico de Demandas-Recursos Laborales, al que fue añadida una tercera variable, los recursos personales, que emergió como variable de influencia importante en posteriores revisiones teóricas también estudiadas. En conclusión a este respecto, destacamos que en este marco teórico se pone de manifiesto la existencia de demandas laborales generadoras de agotamiento psíquico y físico a las que hacer frente por parte de los trabajadores, en este afrontamiento juegan un importante papel, por un lado, los recursos laborales que se suceden por parte de la organización, y por otro los recursos personales que fluyen por parte de los empleados, una vez combinados ambos tipos de recursos se hace frente con éxito a las demandas laborales siendo los primeros moduladores tanto del malestar laboral como del estrés o el *burnout*.

4. Las líneas teóricas marcadas se consideran a su vez los factores determinantes del *work engagement*, esto ha sido señalado de manera insistentemente por todos los autores de referencia, y se han identificado como los recursos laborales y personales aquellos de que dispone el trabajador para hacer frente a las demandas laborales. De estos factores determinantes emerge el *work engagement*, que ya que ha sido mencionado como opuesto al *burnout*, mantiene al trabajador en un estado mental positivo y tiene características motivacionales, relacionadas con una sensación de activación, siempre en términos de bienestar y salud del trabajador.

5. Se han podido establecer las consecuencias positivas del *work engagement* en los resultados organizativos, y sus consecuencias beneficiosas, esto ha sido posible a través del estudio empírico realizado en la organización del tercer sector Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-Aspromanis, a través los datos de una muestra de 42 trabajadores, empleando la encuesta de la Universidad de Utrecht UWES-17, los resultados de la misma arrojaron puntuaciones altas en *work engagement*, tanto de forma unidimensional-global como en las tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción.

6. Se pudo contrastar el modelo de relaciones propuesto, por un lado, de forma teórica, y posteriormente de forma cuantitativa y a nivel cualitativo. A partir de la literatura existente, así como el análisis de las prácticas de Recursos Humanos y la encuesta realizada.

En el estudio empírico se llegaron a diversas conclusiones de las que resulta interesante destacar la variable de género en relación con el *work engagement*, debido a que los estudios previos analizados concluyeron que no se apreciaban diferencias significativas en lo que a género se refiere, y sin embargo en nuestra muestra se presenta una contradicción, dado que las mujeres presentan mayores niveles de *work engagement* que los hombres. Aun así es un tema a tratar con cautela dada la alta feminización del sector, lo que puede contribuir a estos resultados no esperados.

Otra aportación del estudio de caso realizado, surge en cuanto a la antigüedad en la empresa, que se relaciona con la estabilidad laboral la cual influye en la dimensión dedicación, puesto que el trabajador está comprometido con su trabajo y se siente orgulloso de realizarlo, en la medida en que siente seguridad en el mismo, al hilo de lo teorizado por Khan (1990), el trabajador que encuentra significado en el trabajo que hace se siente más comprometido con el mismo y no le importa dedicar tiempo y esfuerzo extraordinario a su realización. Sin embargo, en el estudio de Durán y

Manteca (2013) se encontró que en las Asociaciones dedicadas a la acción social los niveles de dedicación eran moderados. Esto también plantea una diferencia destacable en este trabajo empírico ya que en el caso de Aspromanis los niveles de dedicación eran altos por lo que esta variable, la estabilidad en el empleo, se establece claramente como un factor importante a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo las políticas de contratación en la organización.

Finalmente, concluimos que es justo en esta coyuntura económica cuando el *work engagement* cobra más sentido si cabe, ya que las circunstancias adversas en las que se ven inmersas muchas empresas actualmente, ocasionan que los trabajadores deban soportar mayores cargas de trabajo, jornadas más largas, recortes salariales y un empeoramiento de las condiciones de trabajo. Estos inconvenientes tarde o temprano pueden suponer mayores costes adicionales por absentismo, derivado de cansancio físico o enfermedades psicosomáticas. Visto así, el *work engagement*, supone una ventaja competitiva para las empresas, ya que puede ser medido y potenciado mediante intervenciones organizacionales que den como resultado trabajadores comprometidos e implicados, que realicen su trabajo con alto grado de satisfacción. Una organización "inteligente" será capaz de aplicar todas estas herramientas logrando un capital humano proactivo, innovador y con altas dosis de creatividad, contando así con trabajadores dispuestos a dar todo su potencial, lo que contribuirá a lograr los objetivos comunes. Lo ideal es que a la vez que se consiga un mayor beneficio económico para la empresa se logren los objetivos personales de los trabajadores, su desarrollo profesional y contribuir a su bienestar al realizar su trabajo.

Como limitaciones al trabajo realizado, cabría destacar que dada la escasa existencia de estudios en el Tercer Sector, no existen suficientes datos de contraste que puedan respaldar de manera más concluyente los datos hallados, tan solo a nivel general en los estudios publicados en organizaciones dedicadas al cuidado de otras personas en colectivos como, enfermeras, matronas, etc. Por otra parte, incluso cabría la posibilidad de realizar algunos estudios longitudinales, que de forma más amplia estudien el fenómeno de manera constante, y en un periodo de tiempo determinado, en una misma organización, aunque dado que el trabajo fin de grado solo ocupa un cuatrimestre de estudio no es posible hoy por hoy realizarlos.

Como aprendizaje en este trabajo cabe resaltar el amplio conocimiento adquirido tanto en el marco teórico, dado que existe extensa literatura al respecto, como en los demás factores relacionados con el constructo estudiado. Además el caso empírico también ha supuesto un aprendizaje en una materia no explorada en profundidad, al menos en el Tercer Sector. Sobre todo lo más destacable ha sido la dificultad a la que se ha tenido que hacer frente como es la interpretación de los datos, esa labor clave, junto con el diseño y recopilación de la información primaria, ha constituido otro nivel de dificultad, ya que la formación al respecto es básica, con lo cual ha sido un aprendizaje añadido al hecho de responder a un trabajo de estas características. No obstante, realizar este estudio empírico como parte del Trabajo Fin de Grado ha ayudado a conocer de primera mano cómo se realiza un trabajo de campo, concluyendo, que por pequeño que sea es una tarea ardua y difícil que hay que acometer con ilusión, entusiasmo y con un buen capital acumulado de *work engagement*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. Recuperado en :<http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi16/psisoc/1.pdf>

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. DOI: 10.1080/1359432X.2010.546711.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.

Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.

Bakker, A.B, Demerouti, E., & Xanthopoulou, S. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo?. *Cienc Trab*, 13(41), 135-142.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274-284.

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.

Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.

Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).

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

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. *Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.*

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*, 81-104.

Berry, L. L. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Simon and Schuster. Recuperado en:

<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JJdvA9s4ErgC&oi=fnd&pg=PT9&ots=6r70gbK7ht&sig=cXdK-xNv9zQfhrjN0TFcHMVTANc#v=onepage&q&f=false>

Chuang, C.H. & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.

Del Águila, A. R., & Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (67), 129-155.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*. Hauppauge, NY: Nova Science.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001a), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 499-512.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003b). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23. doi:<http://dx.doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>

Durán, M. A., Extremera, N., & Rey, L. (2010). Analyzing the contribution of emotional intelligence and core self-evaluations as personal resources to employee engagement. *Handbook of employee engagement: Perspectives, research and practice*, 209-217.

Durán, M.A., Extremera, N., Montalbán, F. M., & Rey, L. (2005). Engagement y burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 145-158.

Durán, M. A., & Manteca, A. J. (2013). Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales. *Documentos de Trabajo Social*, 51, 45-68.

Extremera, N., Durán, M. A., & Rey, L. (2005). La inteligencia emocional percibida y su influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el engagement en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual. *Ansiedad y estrés*, 11(1), 63-73.

Freeney, Y., & Fellenz, M. R. (2013). Work engagement, job design and the role of the social context at work: Exploring antecedents from a relational perspective. *Human Relations*, 66(11), 1427-1445.

Gill, R. (2009). Building employee engagement and reputation through storytelling. In *Communication, creativity and global citizenship: Refereed Proceedings of the Australian and New Zealand Communication Association Conference*.

Gill, R. (2011). An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation. *PRism*, 8(1). Recuperado en: <http://www.prismjournal.org/homepage.html>

Hackman J. R. & Oldham G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*.(60):159-170.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. doi: 10.1111/1464-0597.00062

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307.

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

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 , 285–306.

Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands–Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 429-445.

Lisbona, A., Morales, J., & Palací, F. J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology & Psychological Therapy*, 9(1).

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of industrial and organizational psychology (1990)* Dunnette, MD; Hough, LM. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. (pp. 1319-1328).

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational Behavior*, 29(2), 219-238.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. Recuperado en: http://books.google.es/books?id=7WJWj55lvsIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.

Menezes, V. A., Fernández, B., Hernández, L., Ramos, F., & Contador, I. (2006). Resiliencia y el modelo burnout-engagement en cuidadores formales de ancianos. *Psicothema*, 18(4), 791-796.

Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.

Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H.,(1994). *Psychometric theory*. 3rd. Edition. New York: McGraw-Hill.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for measuring consumer perception for service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-37.

Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. *Work motivation: Past, present, and future*, 233-284.

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.

Reissner, S. & Pagan, V. (2012). *Employee engagement: the use of storytelling*. Newcastle University Business School. Recuperado en: <https://www.esrc.ac.uk/.../7c4be2d5-cb41-408b-a387-1f144f80ad3c>.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

Robinson, B. E. (1999). The Work Addiction Risk Test: Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and motor skills*, 88(1), 199-210.

Rodríguez-Muñoz, A. & Bakker, A. B. (2013). El engagement en el trabajo. *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*, 23, 437-452.

Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological bulletin*, 125(1), 3-30.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.

Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 349-376.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, (261), 109-138.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work "engagement" as a mediator between job resources and proactive behavior. *The international Journal of Human Resources Management. Ciencia & Trabajo*, (32)1-18.

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

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

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*.

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

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.

Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis. Recuperado en: <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=Schaufeli+y+Enzmann%2C+1998&btnG=&lr>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer Netherlands.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.

Schwartz, H. S. (1982). Job involvement as obsession-compulsion. *Academy of Management Review*, 7(3), 429-432. Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American psychologist*, 55(1), 5-14.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2010). How does workaholism affect worker health and performance? The mediating role of coping. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17(2), 154-160.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.

Snyder, C. R., Simpson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of personality and social psychology*, 70(2), 321-335.

Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of personality assessment*, 58(1), 160-178.

Stirpe, L., & Revilla, A. J. (2013). Efectos de la contratación temporal sobre los resultados de los sistemas de trabajo de alto rendimiento. *Universia Business Review*, (39), 14-31.

Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230-240.

Tziner, A., & Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 66-74.

Ventura, M., Llorens, S., Salanova, M. El rol de la autoeficacia en el estudio del engagement. Jornades de Foment de la Investigació. Universitat Jaume I.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.

Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 345-356.

ANEXOS

Anexo 1. Cuadro de Demandas-Recursos Laborales-Personales

Demandas Laborales	Recursos laborales
<ul style="list-style-type: none"> • Centralización • Demandas cognitivas • Complejidad • Problemas con los ordenadores • Demandas de contactos con pacientes • Reducción de plantilla • Demandas emocionales • Conflicto emocional • Conflicto interpersonal • Inseguridad laboral • Contagio negativo de trabajo-familia • Agresiones de pacientes • Demandas del desempeño • Demandas físicas • Problemas de planificación • Mal comportamiento de los alumnos • Sobrecarga cualitativa de trabajo • Reorganización • Remuneración • Responsabilidad • Riesgos laborales • Ambigüedad de rol • Conflicto de rol • Acoso Sexual • Presión temporal • Cambios desfavorables de horarios • Condiciones laborales desfavorables • Presión de la tarea • Conflicto trabajo-casa • Sobrecarga de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional • Valoración positiva • Autonomía • Creatividad • Recompensas económicas • Claridad de objetivos • Información • Clima de innovación • Reto laboral • Conocimiento • Liderazgo • Oportunidades de desarrollo profesional • Participación en toma de decisiones • <i>Feedback</i> del desempeño • Contagio positivo de trabajo-familia • Orgullo profesional • Equidad de los procedimientos • Contactos positivos con pacientes • Calidad de la relación con el supervisor • Clima de seguridad • Ruptura de la rutina de seguridad • Clima social • Apoyo social de los compañeros • Apoyo social del supervisor • Buen uso estructural • Planificación estratégica • <i>Coaching</i> del supervisor • Variedad de la tarea • Cohesión de equipo • Armonía de equipo • Confianza en la gestión
Resultados (negativos)	Recursos Personales
<ul style="list-style-type: none"> • Absentismo (formal e informal) • Accidentes y daños • Sucesos adversos • Depresión • Intención de abandono • Comportamientos inseguros • Interferencia negativa trabajo-casa • Mala salud física • Complicaciones psicósomáticas • Tensión psicológica (Cuestionario de Salud General) • Intención de abandono de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias emociones y mentales • Extraversión • Esperanza • Motivación intrínseca • Bajo neuroticismo • Satisfacción de necesidades (autonomía, pertenencia, competencia) • Optimismo • Organización basada en la autoestima • Enfoque regulatorio (enfoque de prevención y promoción) • Resiliencia • Autoeficacia • Orientación al valor (valores intrínsecos y extrínsecos)

Resultados (positivos)	
<ul style="list-style-type: none"> •Desempeño extra-rol • Innovación • In-role performance • Satisfacción vital • Compromiso organizacional • Salud percibida • Interferencia positiva trabajo-casa • Calidad del servicio • Productividad de ventas del equipo de trabajo • Empleabilidad • Felicidad 	

Fuente: Elaboración propia a partir de Schaufeli y Taris (2014)

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

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

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

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

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

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

Encuesta de Bienestar en el Trabajo (UWES) ©

CENTRO O SERVICIO			
ÁMBITO PROFESIONAL		EDAD	
ATENCIÓN DIRECTA		ANTIGÜEDAD	
TÉCNICO ESPECÍFICO		SEXO	
ADMINISTRACIÓN		NIVEL DE ESTUDIOS	
SERVICIO DOMÉSTICO			

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

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

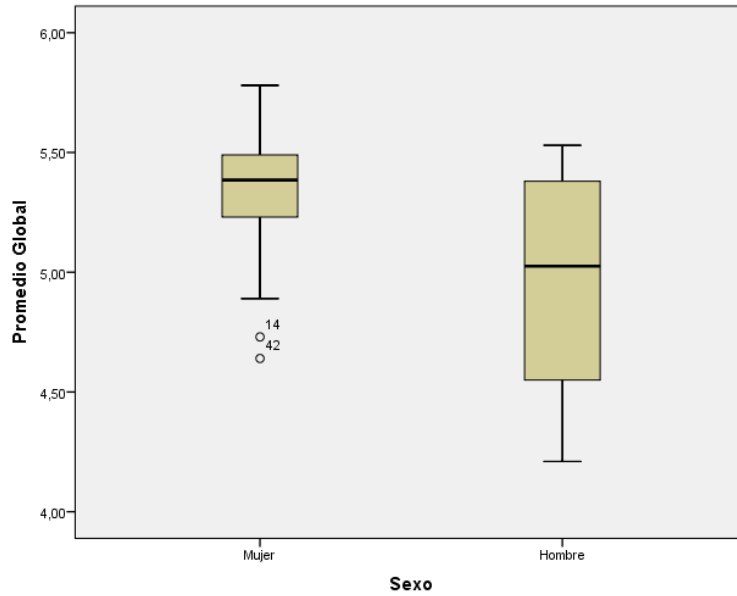
1	En mi trabajo me siento lleno de energía
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
7	Mi trabajo me inspira
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago
11	Estoy inmerso en mi trabajo
12	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
13	Mi trabajo es retador
14	Me "dejo llevar" por mi trabajo
15	Soy muy persistente en mi trabajo
16	Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

Anexo 4. Prácticas incluidas en la medida de STAR (Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento)

Prácticas incluidas en la medida de STAR(a)	
ITEMS	ESCALA
A la hora de cubrir vacantes en puestos no directivos, ¿lleváis a cabo algún test de personalidad o actitudes?	Binaria (1=Si; 0=No)
A la hora de cubrir vacantes en puestos no directivos, ¿lleváis a cabo algún test de desempeño o competencias?	Binaria (1=Si; 0=No)
¿A qué proporción de empleados no directivos se le evalúa formalmente el desempeño?	Ordinal
¿Está la remuneración de los empleados no directivos vinculada a los resultados de la evaluación del desempeño?	Binaria (1=Si; 0=No)
En los últimos 12 meses, ¿qué proporción de empleados no directivos ha sido incluida en planes de participación en los beneficios?	Ordinal
¿Qué proporción de empleados no directivos ha sido incluido en planes de participación en el capital social?	Ordinal
En los últimos 12 meses, ¿a qué proporción de empleados del grupo más grandes de empleados se le ha restado tiempo de su jornada de trabajo para obtener formación?	Ordinal
¿Qué proporción del grupo más grande de empleados está formado formalmente para hacer trabajos diferentes al propio?	Ordinal
¿Qué proporción del grupo más grande de empleados realiza trabajos diferentes al propio por lo menos una vez a la semana?	Ordinal
En los últimos 12 meses, ¿qué proporción de empleados no directivos aproximadamente ha participado en círculos de calidad?	Ordinal
¿Qué proporción del grupo más grande de empleados trabaja en equipos diseñados formalmente?	Ordinal
¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre los planes internos de inversiones?	Binaria (1=Si; 0=No)
¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre la situación financiera del centro de trabajo?	Binaria (1=Si; 0=No)
¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre los planes de contratación de nuevo personal?	Binaria (1=Si; 0=No)
A lo largo de los dos últimos, ¿se ha llevado a cabo en el centro de trabajo alguna encuesta para conocer las opiniones y visiones de los empleados?	Binaria (1=Si; 0=No)
TOTAL RESULTADOS	
(a) Las respuestas hacen referencia a la aplicación de las prácticas a los empleados permanentes	
(b) Las variables ordinales se miden en una escala de siete puntos de manera que 0= 0% 1=1-19%; 2=20-39%; 3= 40-59%; 4= 60-79%; 5=80-99%; 6=100%	

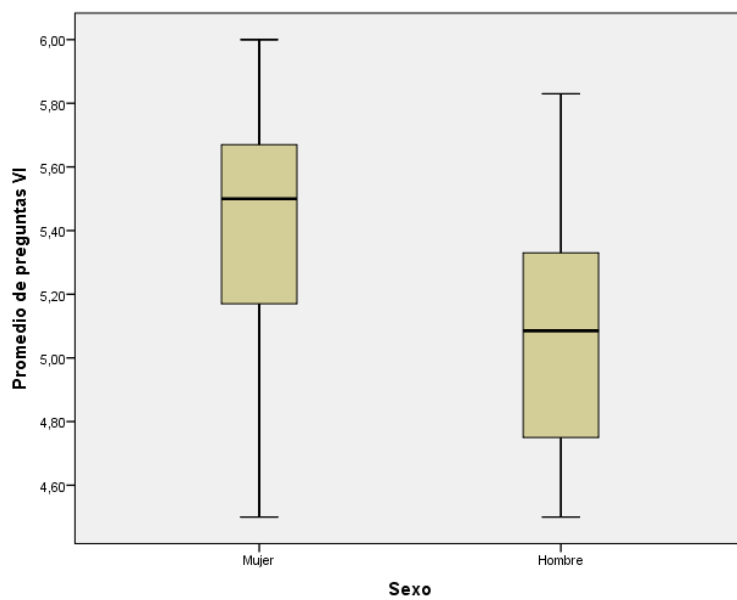
Anexo 5. Anexo estadístico

Figura 5.1. Nivel de *work engagement* global según género



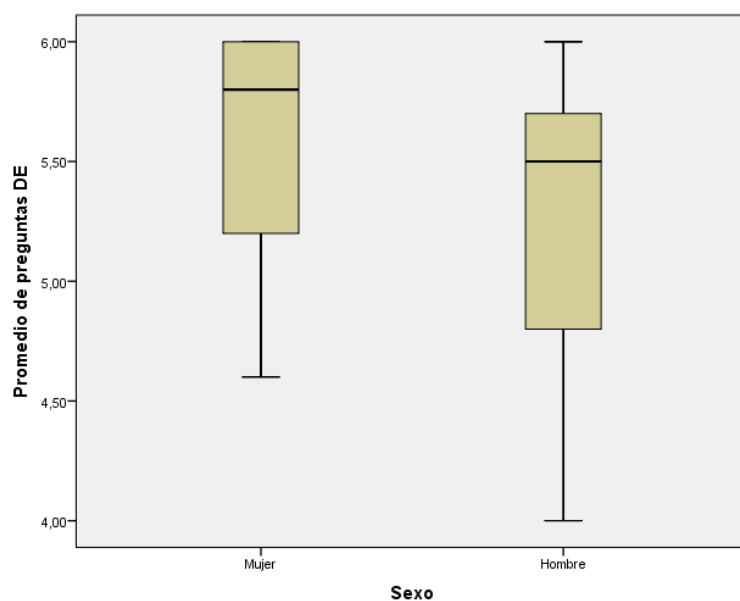
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.2. Niveles de Vigor según género



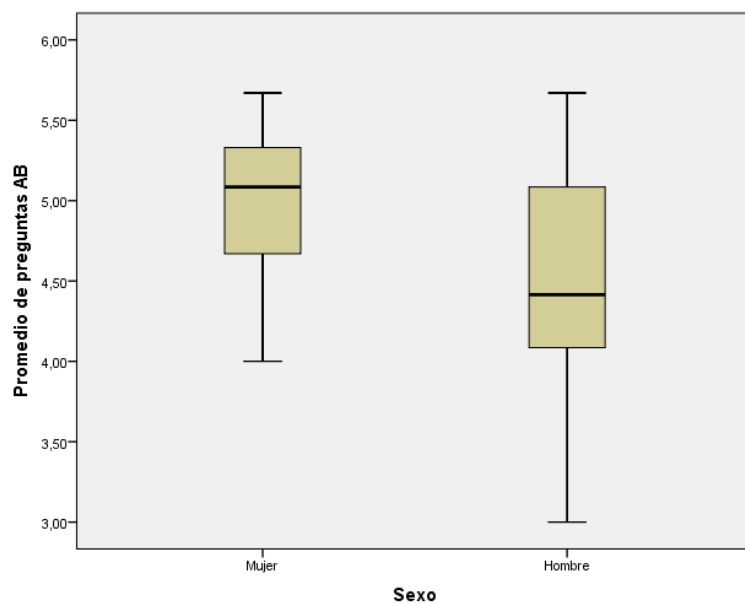
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.3. Niveles de Dedicación según género



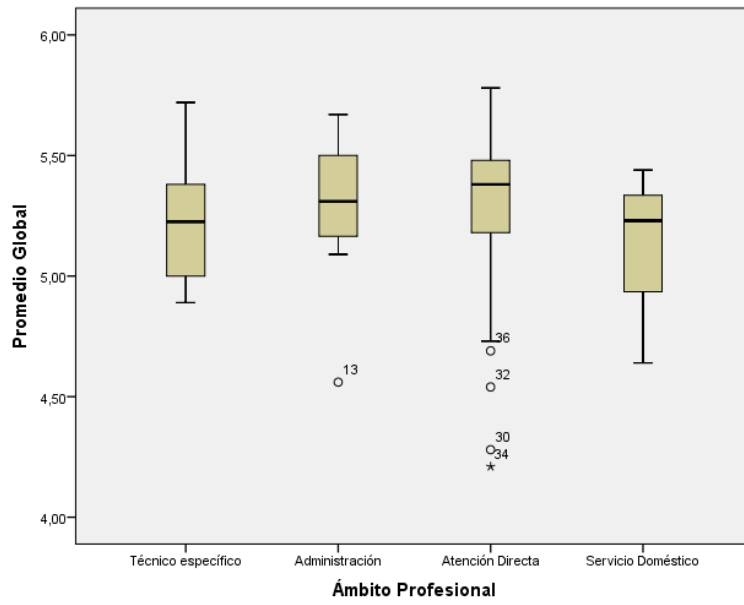
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.4. Niveles de Absorción según género



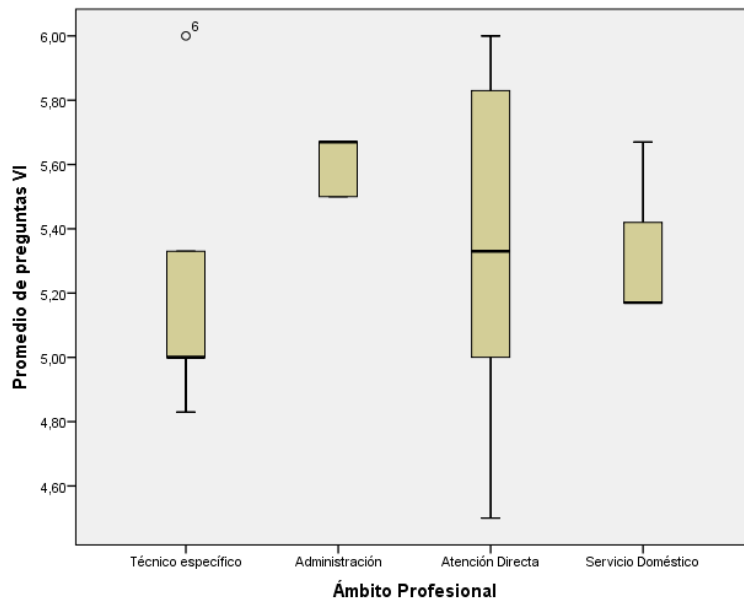
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.5. Niveles de *work engagement* global según ámbito profesional



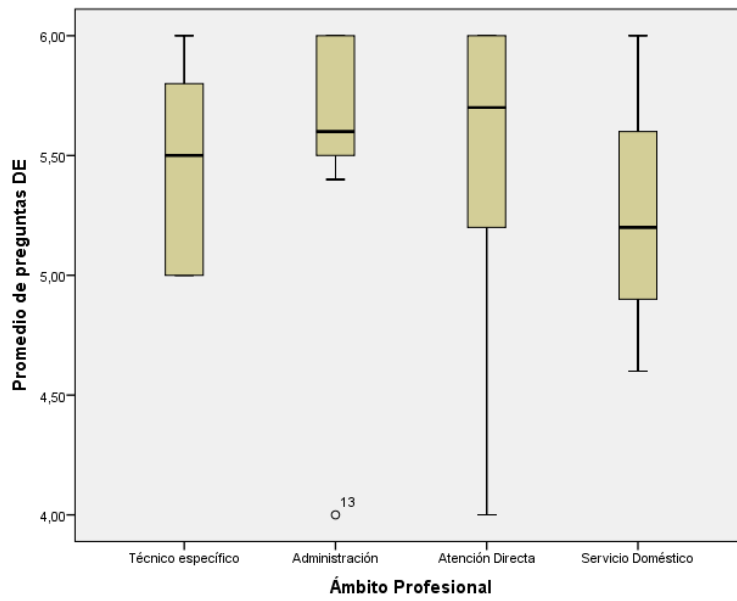
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.6. Niveles de Vigor según ámbito profesional



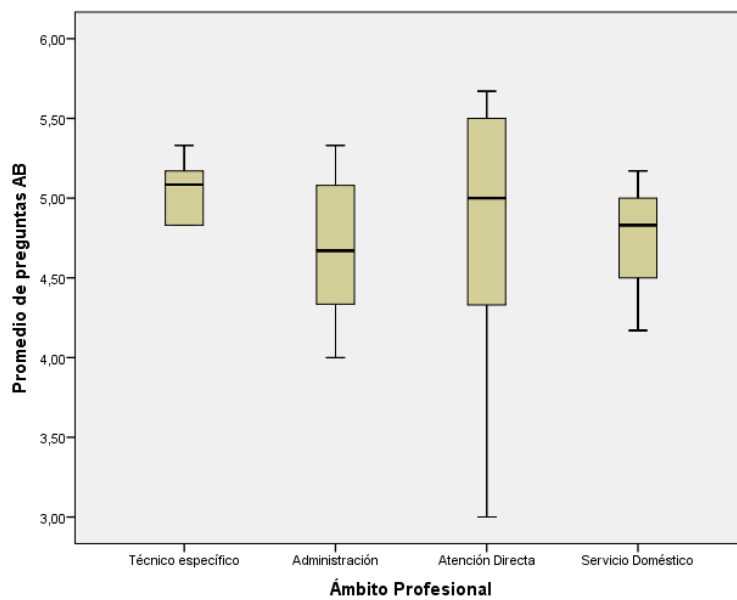
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.7. Niveles de Dedicación según ámbito profesional



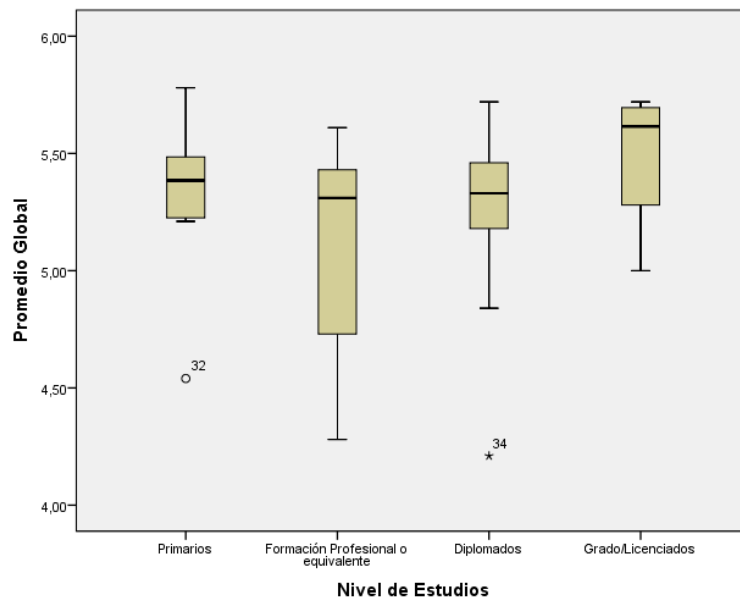
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.8. Niveles de Absorción según ámbito profesional



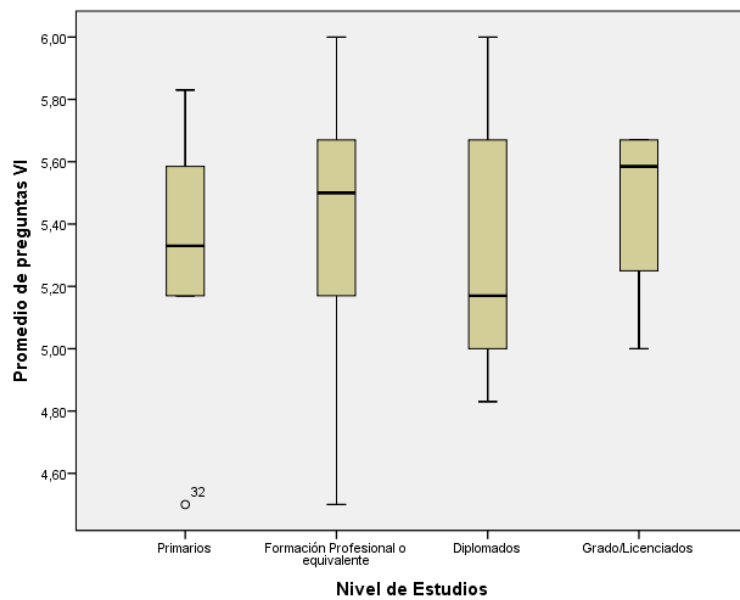
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.9. Niveles de *work engagement* global según estudios alcanzados



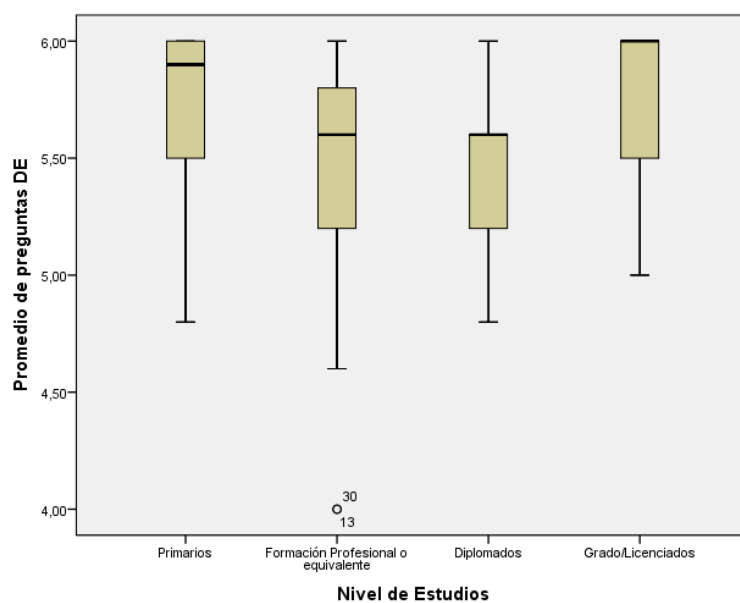
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.10. Niveles de Vigor según nivel de estudios alcanzados



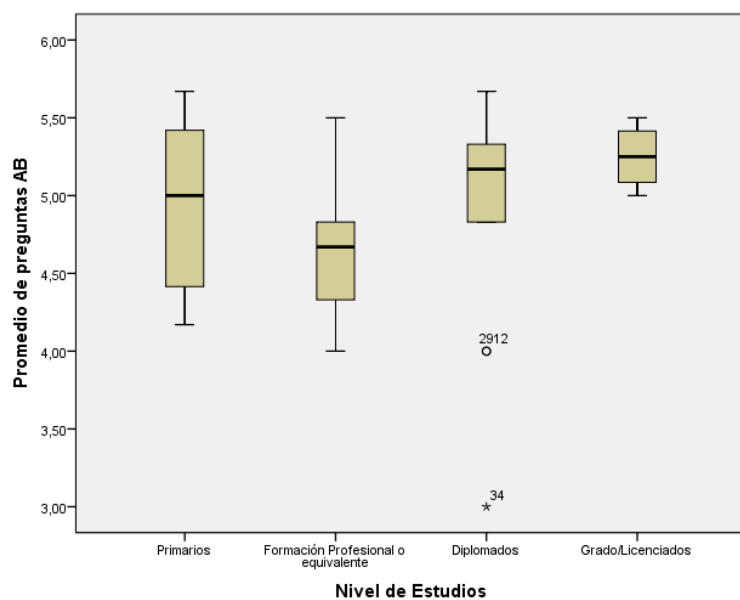
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.11. Niveles de Dedicación según estudios alcanzados



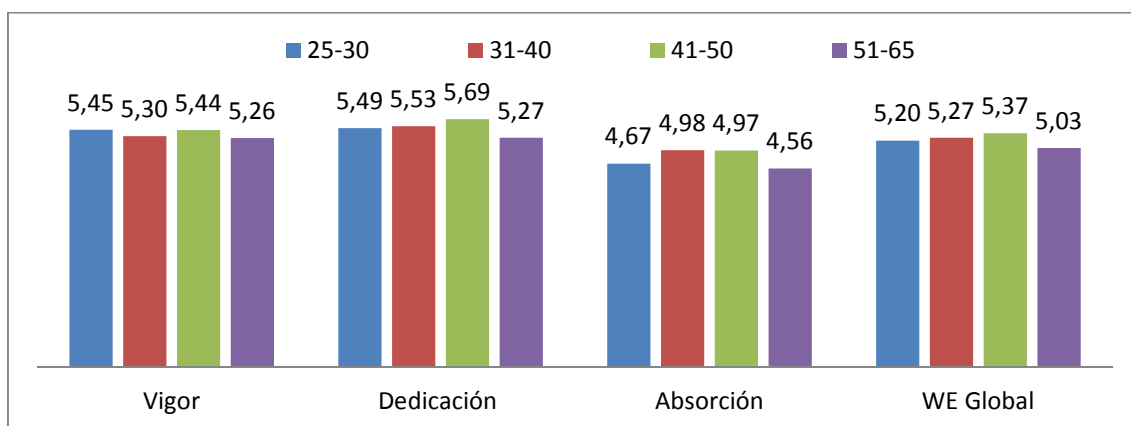
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.12. Nivel de Absorción según estudios alcanzados



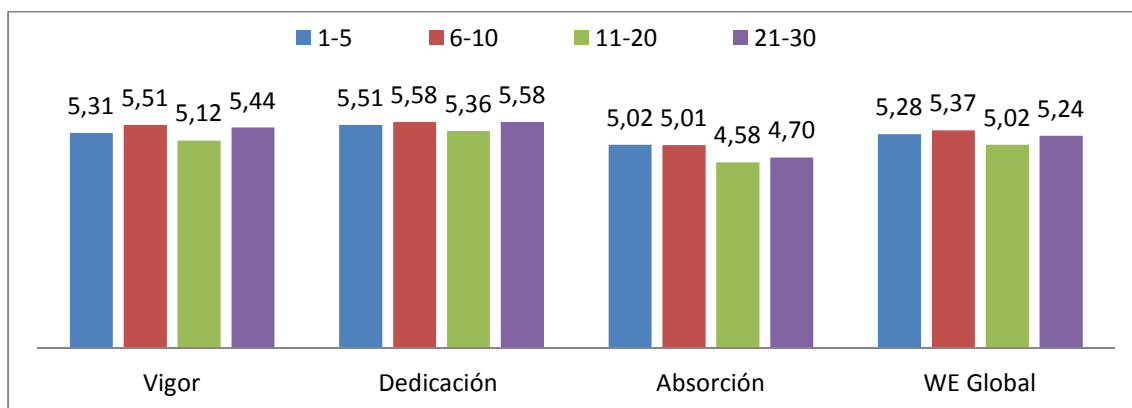
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.13. Resultados de *work engagement* por rango de edad



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.14. Resultados de *work engagement* según rango de antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración propia