

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y
HUMANAS

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



“WORK ENGAGEMENT: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
presentado por la estudiante:

**ANDREA PAOLA TRAVEZÁN
ALPACA**

Para obtener el Grado Académico de
BACHILLER EN PSICOLOGÍA

Asesora: Rosa Angelica Seperak Viera

AREQUIPA – PERÚ, 2020

WORK ENGAGEMENT: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

WORK ENGAGEMENT: A THEORETICAL APPROACH

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo realizar una revisión teórica e histórica del *work engagement*, es un estudio de diseño teórico pues se limita a la recopilación de información sin manipularla y para ello, se realizó la búsqueda del material necesario en indexadoras y repositorios reconocidos, tanto nacionales como internacionales, siendo seleccionados treinta y siete estudios. Como resultados encontramos el surgimiento del *work engagement* a raíz de un cambio del enfoque de estudio de la Psicología de la Salud Ocupacional (PSOP), pasando a una visión más positiva, entendiéndose como el polo opuesto del síndrome de *burnout*. Este constructo ha sido relacionado con resultados positivos no solo a nivel laboral sino también personal, además, gracias a que se conocen sus posibles causas los autores reconocen la importancia de los empleados *engaged* dentro de las organizaciones y cómo fomentarlos. Podemos concluir que esta investigación aportará teóricamente sobre una variable que muchos aún no conocen, dando pie a nuevas investigaciones y planes de intervención para propiciar organizaciones saludables y resultados favorables, tanto para la empresa como para la persona.

Palabras clave: *Work engagement*, *burnout*, Psicología de la Salud Ocupacional, compromiso laboral y Psicología de la Salud Ocupacional Positiva.

Abstract

The objective of this research is to carry out a theoretical and historical review of work engagement, it is a study of theoretical design because it is limited to the collection of information without manipulating it, and for this, the search for the necessary material was carried out in recognized indexers and repositories, both national and international, thirty-seven studies being selected. As results, we find the emergence of work engagement as a result of a change in the focus of the study of Occupational Health Psychology (PSOP), moving to a more positive vision, understood as the opposite pole of burnout syndrome. This construct has been related to positive results not only at a work level but also at a personal level. Furthermore, thanks to their possible causes being known, the authors recognize the importance of engaged employees within organizations and how to promote them. We can conclude that this research will theoretically contribute to a variable that many do not yet know, giving rise to new research and intervention plans to promote healthy organizations and favorable results, both for the company and for the person.

Key words: Work engagement, burnout, Occupational Health Psychology, work commitment and Positive Occupational Health Psychology.

Capítulo 1: Planteamiento del Problema

Justificación

Con la aparición de la Psicología de la Salud Ocupacional en la década de 1990, se dirige la atención de estudios e investigaciones en factores que son en realidad opuestos a ésta, tales como estrés laboral, absentismo, *burnout*, acoso laboral, adicción al trabajo, entre otros; es decir, siguiendo el modelo tradicional enfocado en el malestar, enfermedad o síntoma, centrándose así únicamente en la mejora de lo negativo (Lorente & Vera, 2010). Prueba de ello, Diener (citado en Bravo, 2013) revela que al menos el 95% de las publicaciones realizadas en *Journal of Occupational Health Psychology* hasta dicha década se enfocan en los factores negativos y temas relacionados con la patología y sólo 5% se relacionan con aspectos positivos del ámbito ocupacional o laboral.

Es por esto que, posteriormente, surge la necesidad de desarrollar una nueva visión que lejos de buscar desplazar o reemplazar el modelo tradicional, sea complementario a éste. Este nuevo enfoque denominado Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) o Psicología Ocupacional Positiva (POP) tendrá entonces como objetivo explorar, desarrollar y predecir las condiciones que contribuyan al funcionamiento óptimo de personas y grupos dentro del ámbito laboral (Salanova, 2008). Encontrándose aquí temas de estudio como satisfacción laboral, desempeño, compromiso y demás, donde la importancia se centra en el talento humano.

Desde este punto de vista, el *Work Engagement* se presenta como un concepto importante a desarrollar dentro de la línea de la POP, ya que se ha identificado en estudios previos su relación con resultados positivos dentro de la

organización y suele relacionarse con el lado opuesto del *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2003). En la misma línea, Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker en el año 2002, destacan la característica colectiva y social del *Work Engagement*, generando resultados positivos no solo para el empleado (en cuanto a realización personal, satisfacción y motivación) si no también para la organización como conjunto.

Salanova y Schaufeli (2004) en su artículo *El Engagement de los empleados: un reto emergente para la Dirección de Recursos Humanos*, afirman que este está directamente relacionado con la Salud Ocupacional. Mencionan además que niveles altos de autoeficacia y la rotación de puestos voluntaria son potenciadores de *Work Engagement*. González- Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret en el año 2006, señala que el *Work Engagement* se presenta como contraposición del ya conocido síndrome de *Burnout*, sin embargo la ausencia de uno no determina la existencia del otro. Los trabajadores que no presentan *Burnout* no necesariamente serán trabajadores engaged ya que esto no solo hace referencia a ausencia de síntomas negativos, si no que se caracteriza más bien por factores positivos que harán que sobresalgan en relación a quienes no los presenten.

Chughtai y Buckley (2011) muestran resultados que sugieren una relación positiva del *Work Engagement* como mediador en el desempeño laboral en el puesto y el comportamiento innovador en el trabajo. Simbula y Guglielmi (2013) en la investigación *I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences* realizan una revisión de las variables que se relacionan con *Work Engagement* a modo de consecuencia o efecto de este. Encontramos que los trabajadores *engaged* suelen

presentar mejor salud mental y psicosomática, niveles altos de satisfacción laboral y conducta extra-role, que se relaciona con la capacidad de tomar iniciativa en el trabajo; a comparación de aquellos trabajadores que no presentan esta característica.

Reijseger, Peeters, Taris y Schaufeli (2017) en la investigación titulada *From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers*, concluyen que el *Work Engagement* presenta una relación positiva con *open-mindedness* o mentalidad abierta. Esta, a su vez, se encuentra relacionada con mayor iniciativa en los trabajadores y mayor efectividad en la realización de sus funciones dentro de la organización.

La importancia de la revisión teórica sobre la variable *Work Engagement* reside en el aporte que este representa para la Psicología Ocupacional Positiva, ya que, se ha visto relacionado con el funcionamiento organizacional óptimo, el cual es el fin de dicho enfoque y plasmándolo a la realidad, sería predictor de un adecuado desarrollo de las personas dentro del ámbito laboral. Además, servirá como antecedente a futuras investigaciones con el fin de encontrar nuevas relaciones o, en un sentido práctico, diseñar programas de intervención para que los trabajadores potencien dichas características.

Objetivo de Investigación

Realizar un análisis histórico y teórico del constructo *Work Engagement*.

Capítulo 2: Método

Diseño de Investigación

El presente estudio corresponde a un diseño teórico (León y Montero, 2002), ya que el objetivo es realizar un análisis de literatura sobre una o más variables específicas sin la posibilidad de manipulación o intervención.

Materiales

Para la elaboración del presente estudio se utilizarán fuentes primarias y secundarias entre las que se encuentran artículos, capítulos de libros y tesis relacionadas con la temática propuesta.

Los buscadores o bases de datos utilizados para el desarrollo de la variable son los siguientes:

- **Bibliográficos:** Se tomaron en cuenta los repositorios de Researchgate y Google Académico, además, indexadoras como Dialnet, Scielo y Redalyc.
- **Páginas web oficiales de autores especializados en el tema como Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker.**
- **Repositorios de Tesis:** Se consideraron repositorios de Universidades tanto nacionales como internacionales, entre los que se encuentran la Universidad Cesar Vallejo (Trujillo, Perú), Universidad Señor de Sipán (Chiclayo, Perú), Universidad Inca Garcilazo de la Vega (Lima, Perú), Universidad del Rosario (Bogotá, Colombia), Universidad Privada del Norte (Lima, Perú), Universidad

Nacional de Educación (Lima, Perú) y Universidad de las Américas (Quito, Ecuador).

Se consideró además una temporalidad no mayor a 15 años, salvo excepciones que serán de ayuda para enriquecer el contenido teórico de la investigación, en idioma español e inglés. Las palabras clave para la búsqueda de información fueron: “Work Engagement”, “Compromiso Laboral”, “Burnout”, “Psicología de la Salud Ocupacional” y “Psicología de la Salud Ocupacional Positiva”.

Procedimiento

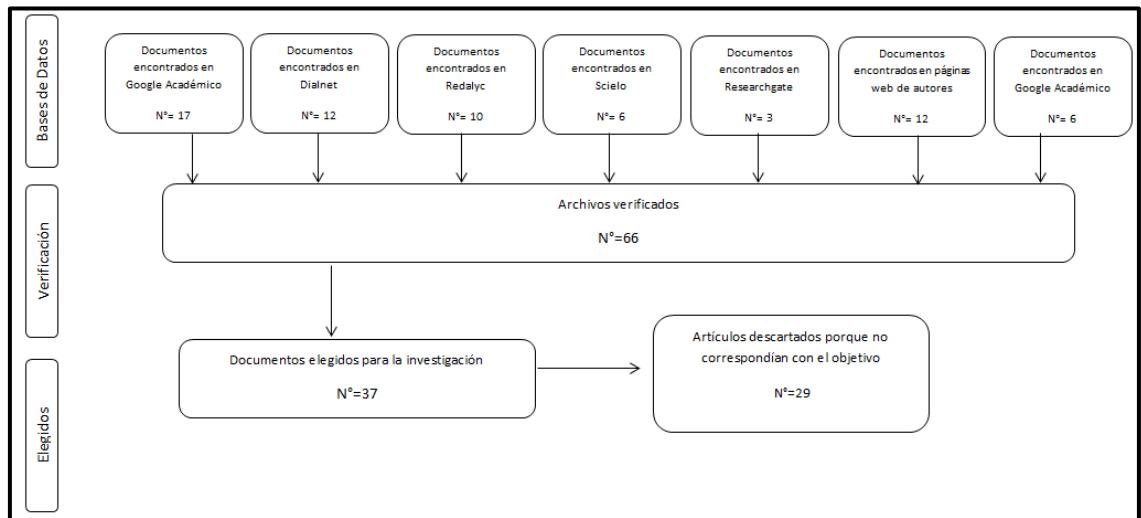


Figura 1: *Fases de la revisión sistemática*. Modificado de PRISMA (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman, 2009).

Capítulo 3: Resultados

1. Bases Teóricas

1.1. Modelo Teórico Estructural

Maslach y Leiter, citados en Hernández (2017), proponen este modelo donde los trabajadores que presentan características relacionadas como la motivación y el compromiso estarían asociados al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Así, un empleado *engaged* garantizaría un desempeño laboral óptimo y eficacia profesional.

1.2. Modelo Teórico del Rol

Khan, en el año 1990, propone un modelo teórico donde la relación entre el trabajador y la tarea serían determinantes para generar compromiso. Así, un trabajador “*engaged*” sería aquel que está comprometido con el rol que desempeña dentro de la organización.

1.3. Modelo DRL de Bakker y Demerouti

La teoría DRL señala que dentro del ambiente laboral podemos identificar dos características (demandas y recursos laborales) los cuales tendrían una relación directa con el *work engagement*. Las demandas hacen referencia a aquellos aspectos que demandarán esfuerzo por parte del trabajador, ya sea físico o psicológico, mientras que los recursos laborales a los aspectos que faciliten o minimicen las exigencias del trabajo y las consecuencias de la misma. Así, un entorno de trabajo exigente y con la

presencia de recursos laborales sería predictor de trabajadores “*engaged*” (Bakker y Demerouti, 2013).

1.4. Modelo Teórico del impacto de los recursos personales en el compromiso

Este modelo propone la existencia de una relación recíproca entre los recursos personales de los empleados y las emociones positivas. Esto quiere decir que aquellos trabajadores que experimentan emociones positivas en su desenvolvimiento laboral pueden desarrollar habilidades que favorecerán su desempeño, como es en este caso el *work engagement* (Ouweneel et al, 2012).

1.5. Modelo circunflejo de emociones

Russell, en el año 1980, propone el modelo circunflejo de emociones, donde los estados afectivos de las personas surgen de dos principios fundamentales; el primero, relacionado con el placer o disgusto, y el segundo relacionado con el estado de alerta o activación. Siguiendo esto, Bakker y Oerlemans (2011) ubican al *work engagement* en el cuadrante superior derecho ya que este se caracteriza por niveles elevados de placer y activación.

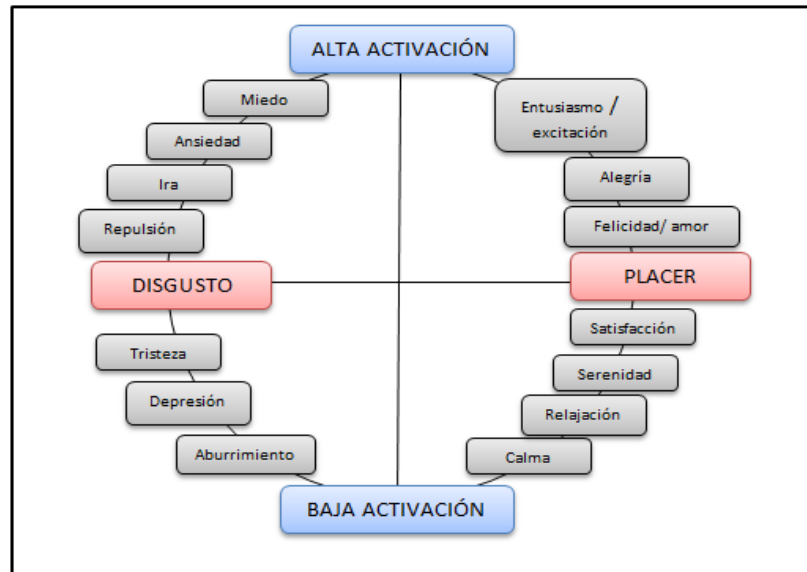


Figura 2: *Modelo circumplejo de emociones*. Modificado de A circumplex model of affect. (Russell, 1980)

1.6. Modelo teórico del intercambio

Sacks, citado en Hernandez (2017) propone que el *work engagement* se puede dar en distintos niveles y estos a su vez van a depender de los recursos brindados por parte de la organización. Estos recursos pueden ser de diferentes tipos y lograrán que los trabajadores se sientan comprometidos a presentar niveles elevados de *engagement*, estando constantemente motivados.

1.7. Enfoque integrador de Betanzos y Paz

Betanzos y Paz en el año 2007 realizan un análisis del *work engagement* como variable actitudinal, concluyendo que se trata de un vínculo que el trabajador crea con su labor en la organización, además este se reforzaría con las inversiones dadas a lo largo del tiempo. Los autores

consideran tres dimensiones: compromiso afectivo, implicación y compromiso conductual.

2. Definición Conceptual

A lo largo de los años son muchos los autores que mencionan el *work engagement*, aportando en sus definiciones las características más resaltantes de dicha variable. Entre estas definiciones tenemos:

Kahn, en el año 1990, menciona que los trabajadores desempeñan un rol dentro de la organización, y en este se reflejan a nivel físico, cognitivo y emocional. Para el autor, el *engagement* es el involucramiento del ego de los trabajadores hacia el rol que desempeñan en la organización. Los trabajadores *engaged* presentarían una conexión con dicho rol, y además bajo las condiciones apropiadas, mostrarían un desempeño superior.

Meyer y Allen (1991) definen el *engagement* como un conjunto de creencias relativas que tiene el trabajador hacia la organización, caracterizadas por el sentimiento de unión. Para Schaufeli et al (2002), el *engagement* se define como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. El vigor hace referencia a elevados niveles de vitalidad y ganas de esforzarse diariamente en el trabajo que desempeña inclusive cuando se encuentran obstáculos en el desarrollo de éste. La dedicación está relacionada al entusiasmo, inspiración y retos en el trabajo. La absorción denota concentración y sentirse a gusto con el rol que se desempeña,

además la sensación de que el tiempo pasa sin darnos cuenta es una característica típica de esta dimensión.

Arciniega (2002) define la variable como un conjunto de lazos o vínculos que sostienen al trabajador unido a una organización en específico. Reconoce además tres dimensiones en el *work engagement* que son: compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo. El primero de ellos estaría relacionado con el apego emocional del trabajador y su implicación con la organización, es decir, la persona se identifica con los valores de la empresa. El segundo, hace referencia al apego material que establece el trabajador ya que este percibe el tiempo y esfuerzo como una inversión en la organización y no desea perderla. La tercera dimensión, al igual que la primera, es de naturaleza emocional y se relaciona con la lealtad y los deseos del trabajador de mantenerse en la organización.

En la misma línea, Schaufeli y Salanova en el año 2007 mencionan que el *work engagement* es también de carácter colectivo ya que sería un fenómeno contagioso entre los colaboradores. Salanova y Llorens (2008) definen el *engagement* como una vinculación psicológica con el trabajo. Esta no estaría orientada a una situación específica.

Raigosa y Marin (2011) se refieren al *work engagement* como el “funcionamiento óptimo de las personas en la organización, producido por estados placenteros tanto en su dimensión física, cognitiva y emocional” (p. 90).

3. Dimensiones

Schaufeli et al (2002) identifican tres dimensiones en el *work engagement*

3.1. Absorción

Esto sucede cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo y tiene la sensación que el tiempo pasa más rápido. Es capaz también de experimentar niveles elevados de disfrute por lo que le es más fácil desconectarse de otras actividades.

3.2. Dedicación

La dedicación se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de reto, inspiración, orgullo y entusiasmo relacionados con el trabajo que uno realiza. Además se relaciona con un sentimiento de entrega por el trabajo que realiza de forma diaria, del cual incluye dentro de esta variable indicadores como la implicación y la identificación ya sea con el puesto otorgado o con la organización en sí misma.

3.3. Vigor

Esta última dimensión se caracteriza por elevados niveles de energía mientras se trabaja, persistencia y un fuerte deseo de esforzarse y sobresalir en el trabajo, por lo que es capaz de enfrentar dificultades en el mismo gracias a su predisposición. El vigor guarda relación con el componente conductual (Shimazu & Schaufeli, 2009).

4. Causas del *engagement*

Kahn (1990) propone que factores contextuales y las condiciones en que se realiza el trabajo influyen en los niveles de *engagement* de los trabajadores. Salanova y Schaufeli (2004) en su publicación “El *engagement* de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos” presentan posibles causas del *work engagement* entre las que mencionan los recursos laborales como el apoyo social y personales como la autoeficacia o eficacia personal. Esta variable está asociada además con características del puesto consideradas como motivadoras (retroalimentación sobre el desempeño, autonomía laboral, entre otros), concluyendo que a más recursos como estos se tendrá más posibilidades de generar empleados *engaged*. Mencionan también que los trabajadores con una adecuada recuperación de la tensión generada por la jornada laboral, experimentan en la siguiente jornada niveles más elevados de *engagement*. Asimismo consideran trabajos empíricos relacionados con el fenómeno *Spill over*, que explican que las conciliaciones positivas entre el ámbito familiar y laboral son generadores de *work engagement*.

Raigosa y Marin (2011) señalan que son las creencias de eficacia predictores y potenciadoras del *work engagement*. Siguiendo esto, consideran importante fomentar la autoeficacia a través de cuatro fuentes de creencias. La primera relacionada con la experiencia de éxito y el dominio, la segunda relacionada con el aprendizaje por observación; donde los trabajadores se motivan por los logros y fracasos de sus compañeros. La tercera es la persuasión verbal para convencer a los trabajadores de sus propias capacidades, y la última, la promoción del sentimiento de eficacia como desencadenante de estados de activación y dinamización.

Wilmar Schaufeli, en una entrevista realizada en 2015, menciona que según sus estudios el *work engagement* tiene dos causas principales. La primera, los recursos laborales, que serán motivadores en el trabajo, entre los que se encuentran la variedad de tareas, el *feedback*, posibilidades de trabajo y línea de carrera, entre otros; señalando la importancia de incrementar estos recursos. La segunda causa serían los recursos personales, conocido también como el “capital psicológico”, en estos encontramos el autoestima, adaptabilidad, optimismo, flexibilidad, entre otros; por lo que intervenir a nivel personal para incrementar dichos aspectos es igual de relevante para propiciar trabajadores *engaged*.

5. Consecuencias del *engagement*

Las consecuencias del *engagement* se dirigen a las actitudes del trabajador hacia la organización y el rol que desempeña, los empleados *engaged* presentan índices menores de rotación, absentismo y abandono; además, presentan mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso en comparación de sus compañeros (Salanova y Schaufeli, 2004).

Raigosa y Marin (2010) en su estudio “Formación en creencias de eficacia: Una propuesta para reducir el *burnout* y optimizar los niveles de *engagement* en empleados” afirman que la presencia del *engagement* en los trabajadores incide de forma positiva en el bienestar psicosocial de los mismos, incrementando sus niveles de eficacia y autonomía. Rich, Lepine y Crawford (2010) concluyen en su estudio que el *work engagement* entendido como el vínculo del trabajador con el rol que desempeña estará relacionado

positivamente con el desempeño de los trabajadores, obteniendo resultados favorables.

Así mismo, las personas con más *engagement*, muestran niveles más elevados de iniciativa, proactividad, y motivación. , (Salanova, Bresó & Schaufeli, 2005). Hernández (2017) menciona además que las consecuencias del *engagement* no solo se dan a nivel personal y organizacional, sino que muchas veces se tienen repercusiones en el ámbito familiar. Señala también, que esta variable incrementa los niveles de resiliencia en los trabajadores tanto en las adversidades presentes en su trabajo como en su vida diaria. En la misma línea, Pujol concluye en su estudio que los trabajadores con niveles más elevados de *engagement* presentan a su vez mejor salud física y mental.

6. *Burnout y Engagement*

El *burnout* fue desarrollado por primera vez en el año 1974, entendido posteriormente como fatiga laboral (Montoya y Moreno, 2012). Se reconocen en el síndrome de *burnout* tres dimensiones: agotamiento; que hace referencia al sentimiento de extenuación o fatiga a nivel no sólo físico sino principalmente emocional, cinismo; entendido como desinterés hacia varios aspectos del trabajo perdiendo participación emocional y cognitiva, y como tercera dimensión, falta de eficacia profesional; que viene acompañada de sentimientos de incompetencia y falta de logro en el trabajo (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2008).

El estudio del *engagement* surge a raíz del cambio de perspectiva en las investigaciones de la Psicología Organizacional, al dar un enfoque positivo, el

ya conocido síndrome del quemado o *burnout* se asume como el polo opuesto al *work engagement*. Marsollier (2019) reconoce dos enfoques en cuanto al modelo *burnout-engagement*, desde el punto de vista teórico, ambos constructos se entienden como dos extremos, partiendo de una experiencia de trabajo con implicaciones negativas hacia un estado positivo. Siguiendo esto, los trabajadores podrían experimentar cinco posibles escenarios, donde varían los niveles de *burnout- engagement* pero están siempre presentes. Por otro lado el segundo enfoque, con un punto de vista empírico presenta ambos constructos de forma independiente, explicando que la ausencia de uno no implica la presencia del otro, es decir, no necesariamente los trabajadores que no presenten rasgos negativos presentarán rasgos positivos y viceversa. Schaufeli (2015) menciona además que es posible, aunque en raros casos, que ambos constructos coexistan.

Por otra parte, era común esperarse una correlación negativa entre las dimensiones de ambos constructos. Conceptualmente serían opuestos agotamiento-vigor y cinismo-dedicación (Manzano, 2002). Sin embargo, falta de eficacia profesional y absorción, las dimensiones restantes, no estarían relacionadas, lo que apoya la idea de *burnout-engagement* como constructos aislados.

7. Trabajadores *Engaged*

Salanova y Schaufeli en su obra “El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión” (2009) mencionan a los trabajadores engaged, es decir, trabajadores cuyas competencias están acordes a las dimensiones del *Work Engagement*. Estas se dividirán en competencias emocionales, cognitivas,

conductuales y motivacionales en las que podemos identificar el optimismo, innovación, concentración, energía, habilidades sociales, flexibilidad, entre otras.

Considerándose el capital humano cada vez más fundamental para las organizaciones y el cumplimiento de metas de las mismas, identificar a trabajadores *engaged* y potenciar las competencias antes mencionadas será crucial para asegurar el éxito del trabajo realizado. Se trata entonces de una inversión psicológica, ya que estas competencias asegurarían un rendimiento óptimo y se explota el potencial de cada empleado.

Además, se logra un beneficio doble pues por un lado, la organización apunta a resultados favorables y por otro, los trabajadores reciben un beneficio propio ya que el *engagement* fomenta el crecimiento, desarrollo y realización personal. Asimismo, existe una relación recíproca entre los empleados *engaged* y las organizaciones saludables, donde ambos se promueven mutuamente.

Lorente y Vera (2010) señalan también la importancia de los trabajadores *engaged* dentro de la organización en el artículo “Las organizaciones saludables: el *engagement* en el trabajo”. Los autores mencionan que estos trabajadores rinden más allá de lo que les exige y presentan una conexión con la labor que realizan, por ello desarrollan una serie de intervenciones enfocadas en incrementar los niveles de *engagement* dentro de la empresa con el fin de garantizar logros personales y organizacionales.

Bakker y Oerlemans (2011) mencionan además que los trabajadores *engaged* no son adictos al trabajo pues son capaces de disfrutar de otras actividades, a menudo presentan el entusiasmo y energía que los caracteriza

fuera del ámbito laboral. Son capaces de crear su propia retroalimentación, reconociendo continuamente sus éxitos y logro de metas. Cumpa (2015) señala además que los trabajadores *engaged* serán capaces de afrontar las dificultades y obstáculos que se presentan en su trabajo diario, incentivándolos a desplegar lo mejor de cada uno al servicio de la organización con la que mantiene este vínculo, mejorando no solo a nivel laboral sino personal. Silva, Ferreira y Valentini (2019) señalan que el área de Recursos Humanos será la encargada de propiciar trabajadores *engaged* por medio de actividades de integración, entrenamiento, recompensa, entre otros, con el fin de generar autonomía y lograr resultados positivos.

| Competencias Psicosociales de los empleados engaged | | | |
|--|--|--|---|
| Competencias Emocionales | Competencias Cognitivas | Competencias Motivacionales | Competencias Conductuales |
| <ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional • Empatía • Optimismo • Esperanza • Confianza • Autoestima | <ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia • Atención • Concentración • Creatividad • Innovación | <ul style="list-style-type: none"> • Curiosidad • Voluntad de aprendizaje y desarrollo • Flexibilidad • Autoeficacia • Autocontrol • Iniciativa • Proactividad • Energía | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de negociación • Habilidades de gestión de tiempo • Habilidades sociales, interpersonales y de comunicación |

Figura 3: *Competencias Psicosociales de los empleados engaged*. Modificado de: El *engagement* en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. (Schaufeli y Salanova, 2009).

Capítulo 4: Discusión

El desarrollo de la presente investigación se apoya en información recolectada de repositorios e indexadoras reconocidos con el fin de recopilar los datos más importantes en torno al *work engagement*. Esta variable aparece y toma importancia con el surgimiento de la Psicología de la Salud Organizacional Positiva (PSOP) a finales de la década de los 90, siendo objeto de estudio de diferentes investigaciones a lo largo de los años hasta la actualidad.

Son muchos los autores que han desarrollado el tema y desde su punto de vista han hecho aportes valiosos, sin embargo, las diferentes definiciones guardan similitudes que facilitan la comprensión de la variable. Podemos entender entonces el *work engagement* como el vínculo formado por el trabajador en relación a la empresa u organización para la que brinda sus servicios, caracterizado por una serie de recursos personales que asegurarán resultados favorables para la empresa. Se resalta el componente afectivo, conductual y actitudinal.

La razón por la cual a lo largo del estudio se mantuvo la terminología en el idioma original radica en el reduccionismo que implica realizar una traducción. *Engagement* se traduce al español como compromiso, y en diversas investigaciones latinas se refieren a esta variable con términos como entrega, implicación, enganche, dedicación, entre otros, que si bien es cierto guardan relación, no abarcarían todo lo que realmente implica el *engagement*. Esto a su vez representa una limitación para la presente investigación pues la terminología es importante para limitar la recopilación de información y es probable que estudios relevantes se hayan descartado por no contar con los términos

adecuados. El engagement es un constructo netamente activo, a diferencia de las otras variables mencionadas. (Schaufeli, 2015).

Sabemos que el origen del estudio del *work engagement* surge a partir de la necesidad de enfocarse en aspectos positivos del ámbito organizacional, entendiéndose este como un constructo opuesto al síndrome de *burnout*, lo cual es válido teóricamente pues en el polo negativo tendríamos el desgaste laboral y en el polo positivo la activación. No obstante, es importante dejar atrás la idea de que la ausencia de uno implica la presencia del otro. El *engagement* va más allá de no presentar rasgos negativos, sino, presentar además rasgos positivos que harán que el trabajador *engaged* sobresalga entre el resto de colaboradores. Traslándonos a un aspecto práctico, en la intervención organizacional no solo bastaría con tomar acciones para prevenir el síndrome de burnout ya que no necesariamente eso asegura los resultados positivos que se esperan, es necesario además fomentar el work engagement ya que este si se encuentra ligado a resultados organizacionales favorables.

Se identificaron dos principales causas en cuanto a la variable. La primera, relacionada con los recursos y demandas a nivel personal y la segunda a nivel laboral. Esta información será de gran utilidad para las organizaciones pues facilitará la intervención con el fin de potenciar el *engagement* de sus trabajadores por medio del manejo de sus recursos.

Por otro lado, lo que inicio como un tema de estudio de la Psicología Organizacional, actualmente se aplica en otras líneas de investigación. El *engagement* académico traslada la teoría del *engagement* laboral en un nuevo plano. Esto guardaría relación con lo propuesto por Khan (1990), que señala que el engagement es la vinculación de la persona con el rol que desempeña,

pudiendo ser este un rol laboral, estudiantil o de actividades no remuneradas. El engagement académico podría ser el inicio de nuevas formas de desarrollar el engagement en otros ámbitos para favorecer los resultados que obtienen las personas.

Al ser una variable relativamente moderna, trabajos como éste que den a conocer su importancia y las consecuencias que producirán dentro de las organizaciones darán paso a nuevas investigaciones y planes de intervención con el fin de potenciar las conocidas organizaciones saludables, entendidas como aquellas que están enfocadas el desarrollo de prácticas saludables que influyan en los empleados, partiendo del punto de vista de la Psicología Organizacional Positiva (Lorente y Vera, 2008).

Finalmente, se recomendaría continuar con el estudio del *work engagement* en relación con otros constructos de interés de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, ya que gran parte de los estudios encontrados se enfocan más en validaciones de instrumentos que en hallar nuevos resultados en cuanto a la variable. Se considera que una buena base teórica será crucial para realizar planes de intervención fiables. Las organizaciones dispuestas a invertir psicológicamente en sus trabajadores asegurarán los resultados favorables que se esperan, se espera que este trabajo fomente el interés de la investigación-acción que favorezca la salud a nivel organizacional.

Referencias

- Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?. *Dirección Estratégica*, 20-23. Recuperado de: https://www.academia.edu/328551/Compromiso_Organizacional_Em_M%C3%A9xico_Qu%C3%A9_Es_Lo_Que_Hace_Que_La_Gente_Se_Ponga_La_Camiseta
- Bakker, A. & Demeuroti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115. Recuperado de: https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_337.pdf
- Bakker, A. & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 178-189. New York: Oxford University Press. Recuperado de: https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_264.pdf
- Betanzos, N. & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23(2), 207-215. Recuperado de: <https://revistas.um.es/analesps/article/view/22411/21691>
- Bravo, E. (2013). El compromiso laboral (engagement) en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito-Ecuador (Tesis de Pregrado). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1820/1/UDLA-EC-TPO-2013-02.pdf>

Cumpa, M. (2015). Engagement en colaboradores de tres empresas de comercialización de bebidas y alimentos de la ciudad de Chiclayo, 2015. (Tesis de licenciatura).

Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú. Recuperado de :

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/799/CUMPA%20ROMERO%20MARIEL%20DAYANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chughtai, A. & Buckley, F. (2011). Work engagement: antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16 (7), 684-705. Recuperado de

<https://doi.org/10.1108/13620431111187290>

González-Romá, V., Schaufeli, W., Bakker, A. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174. Recuperado de

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/235.pdf>

Hernández, C. (2017). From burnout to engagement at work: Multi-sample empirical results in healthcare professionals. (Tesis doctoral). Universitat Jaume, Castelló, España. Recuperado de:

https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404332/2017_Tesis_Hernandez%20Vargas_Ivette.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R. (2017). El compromiso por el trabajo en los vendedores de Saga Falabella, San Isidro. (Tesis de licenciatura). Universidad Inca Garcilaso de la

Vega, Lima, Perú. Recuperado de:

<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1677>

- Juárez, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187-194. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68643124002>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724. Recuperado de: https://www.academia.edu/download/33787773/WILLIAM_A._KAHN.pdf
- León, O. & Montero, I. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología clínica y de Salud*, 2(3), 503- 508. Recuperado de http://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-53.pdf
- Lorente, P., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo". *Gestión práctica de riesgos laborales. Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*. (73), 16-20. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/1/5/4/2/pd0000051542.pdf>
- Manzano, G. (2002). Burnout y engagement en un colectivo pre profesional estudiantes universitarios. *Boletín de psicología*, 74, 79-102. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2339640>
- Marsollier, R. (2019). Análisis del modelo burnout-engagement en empleados públicos. *Psicogente*, 22(41), 272-289. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372019000100272&lang=es
- [Maslach, C., Leiter, M. & Schaufeli, W.B. \(2008\). Measuring burnout. In C.L. Cooper & S. Cartwright \(Eds.\). The Oxford handbook of organizational well-being, 86-](#)

108. Oxford: Oxford University Press. Recuperado de:

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/298.pdf>

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. Recuperado de:

http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%C1%B6%C1%F7%B8%F4%C0%D4-%B1%B9%BF%DC%B3%ED%B9%AE.pdf

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman DG, The PRISMA Group (2009) Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. Recuperado de <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

Montoya, P. & Moreno, S. (2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe*, 29 (1), 205-227.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/213/21323171011.pdf>

Ouweneel, E.; Le Blanc, P.; Schaufeli, W. & Van Wijhe, C. (2012). Good Morning, Good Day: A Diary Study on Positive Emotions, Hope, and Work Engagement. *Human Relations*, 65, 1129-1154. Recuperado de:

<https://lirias.kuleuven.be/retrieve/307282>

Pujol, L. (2018). Work engagement, satisfacción laboral, salud física y salud mental en académicos de una universidad pública argentina. *Salud de los trabajadores*, 26(1), 6-19. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6634224>

Raigosa, D. & Marin, 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. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023506010.pdf>

- Reijseger, G., Peeters, M., Taris, T. & Schaufeli, W. (2017). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers. *Journal of Business & Psychology*, 32, 117-130. Recuperado de <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/473.pdf>
- Rich, B., Lepine, J. & Crawford, E. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617–635. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Bruce_Rich/publication/280294544_Job_Engagement_Antecedents_and_Effects_on_Job_Performance/links/5a90615245851535bcd59b80/Job-Engagement-Antecedents-and-Effects-on-Job-Performance.pdf
- Russell, J. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178. Recuperado de: <http://www.academia.edu/download/38425675/Russell1980.pdf>
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del psicólogo* 29(1), 59-67. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829108>
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos. *Trabajo y Salud Social*, 261, 109-138. Recuperado de <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/221.pdf>
- [Salanova, M. & Schaufeli, W.B. \(2009\). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.](#)
- Salanova, M. (2008). La Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Infocop* (38), 32-40. Recuperado de <https://www.cop.es/infocop/pdf/1599.pdf>

Salanova, M., Bresó, E. & Schaufeli, W. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Estress y Ansiedad*, 11, 215-231. Recuperado de:

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/243.pdf>

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Manual Preliminar. Unidad de Psicología de la Salud Ocupacional Universidad de Utrecht. Recuperado de

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

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

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/267.pdf>

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. Recuperado de

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>

Shimazu, A. & Schaufeli, W. (2009). Towards a positive occupational health psychology: The case of work engagement. *Japanese Journal of Stress Science*, 24, 181-187. Recuperado de

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/329.pdf>

Silva, R., Ferreira, M. & Valentini, F. (2019). Work engagement: a study of daily changes. *Ciencias Psicológicas*, 13(1), 3-18. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4595/459559717002/459559717002.pdf>

Simbula, S. & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3),117-125. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231329411003>