

**“Engagement organizacional, análisis desde una perspectiva de la
Psicología Organizacional Positiva”**

Autor: Zanenga Laura Agostina

Tutora: María Laura Lupano Perugini

Índice

1. Introducción	3
2. Objetivos	4
2.1 Objetivo General	4
2.2 Objetivos Específicos	4
2.3 Hipótesis	4
3. Marco Teórico	5
3.1 Psicología Positiva	5
3.2 Psicología Organizacional Positiva	6
3.3 Compromiso Organizacional	10
3.4 Flow	11
3.5 Engagement	12
3.6 Estudios Previos	14
4. Método	19
5. Desarrollo	22
5.1 Análisis y Discusión de Resultados	24
5.2 Relación engagement - género	25
5.3 Relación engagement - edad	26
5.4 Relación engagement - antigüedad	26
6. Discusión	27
7. Referencias	32
8. Apéndice	36

1. Introducción

El estudio se llevó a cabo a 1.063 empleados de una empresa multinacional que ofrece servicios de consultoría, outsourcing y tecnología. Es una organización que trata de generar conciencia social, tiene política de "Green office" (oficina pro ambiente), realiza maratones solidarias para recaudar fondos para Hospitales de niños. Fomenta actividades fuera de la oficina para mejorar las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo, y tiene una política de beneficios muy extensa para mejorar la calidad de vida de los empleados y generar mayor compromiso organizacional.

Alguno de esos beneficios son: trabajo remoto o "home office", beneficios especiales para las mujeres con niños menores de un año como hora de lactancia, trabajo part time, flexibilidad horaria, entre otros. Además ofrece para mejorar la calidad de vida, gimnasio totalmente pago, clases de yoga y pilates in Company, médico en la oficina, etc.

El estudio realizado surge de la Práctica y habilitación profesional de la carrera de Psicología de la Universidad de Palermo, en la que se realizaron tareas en el área de Recursos Humanos, específicamente se trabajó con las áreas de desarrollo de carrera, beneficios y compensaciones y en el área de "diversidad" de la empresa que tiene dos proyectos en funcionamiento actualmente: LGBT (se refiere al área que da soporte a la comunidad de lesbianas, gays, bisexuales y transexuales) y "Sin Barreras", área específica que contrata y colabora en el desarrollo de inserción laboral para personas con discapacidad.

La inquietud por establecer la relación existente entre el compromiso organizacional de los empleados (de acuerdo a edad, género, jerarquía dentro de la organización y antigüedad) en el marco de la psicología organizacional positiva surge a raíz de la asistencia a los congresos de Psicología Positiva de la Universidad de Palermo y por lo observado durante la práctica y habilitación profesional que permitió conocer y analizar más a fondo el compromiso social y cultural de la organización.

2. Objetivos:

2.1 Objetivo General:

“Analizar la relación que existe entre el engagement percibido en los empleados según género, edad, antigüedad en la empresa y nivel de carrera”.

2.2 Objetivos Específicos:

- Analizar la relación que existe entre el engagement percibido y el género de los empleados.
- Analizar la relación que existe entre el engagement percibido y el rango etario de los empleados.
- Analizar la relación que existe entre el engagement percibido y el nivel de carrera de los encuestados.
- Analizar la relación que existe entre el engagement percibido y la antigüedad en la empresa de los encuestados.

2.3 Los objetivos del trabajo, responden a las siguientes hipótesis:

- a) Existen diferencias entre el engagement percibido de hombres y mujeres.
- b) Existen diferencias en el engagement organizacional según la edad de los empleados.
- c) Existen diferencias en el engagement organizacional percibido según el nivel de carrera de los empleados.
- d) Existen diferencias en el engagement organizacional percibido según antigüedad de los empleados.

3. Marco teórico:

3.1 Psicología Positiva

El siguiente trabajo se encuadra dentro del marco de la *Psicología Positiva* (PP), disciplina que surgió a finales de la década de los '90, de la mano del psicólogo Martin Seligman.

Surge en el período de posguerra, como contrapunto del estudio de la patología humana. Seligman, considera que además de buscar las causas y el tratamiento de las patologías humanas, también debería estudiarse la experiencia óptima del ser humano. Ésta rama de la psicología cuestiona los supuestos del modelo de enfermedad y surge con el objetivo de investigar las fortalezas y virtudes humanas y sus efectos en la vida de las personas (Cuadra & Florenzano, 2003)

La Psicología Positiva se define como la ciencia de la experiencia subjetiva positiva, los rasgos individuales positivos, las instituciones y comunidades positivas (Cosentino, 2009).

La PP puede ser entendida desde una perspectiva amplia, como el estudio del funcionamiento psíquico óptimo de personas, grupos e instituciones. Así mismo, intenta entender las condiciones, procesos y mecanismos que llevan a aquellos estados subjetivos sociales y culturales que caracterizan a una vida plena (Castro Solano, 2010).

Tres son los denominados pilares básicos de la PP: el estudio de las emociones positivas, estudio de los rasgos positivos y de las instituciones positivas. A su vez, según Seligman, existen tres vías de acceso para una vida plena. En primera instancia, se refiere al estudio de la vida placentera, y consiste en incrementar la cantidad de emociones positivas para obtener así la mayor cantidad de momentos felices posibles a lo largo de la vida. La presencia de emociones positivas incide en la salud física, emocional, mejora las relaciones interpersonales, tienen mejor rendimiento en el trabajo y viven más. La segunda vía se relaciona con el compromiso que a su vez abarca el estudio de las fortalezas y virtudes personales

como así también el estado de *Flow*, que se expondrá más adelante. Se trata de una ecuación entre las habilidades personales y las características de la tarea. Cuando se conocen dichas habilidades personales y las mismas son aplicadas a una tarea se alcanza el compromiso. Por último, la tercera vía, se relaciona con la búsqueda de sentido de la vida. Se trata de la aplicación de las fortalezas personales para el desarrollo de algo más importante que uno mismo, es ayudar a los demás a desplegar sus potencialidades. Por lo general, esto sucede en las instituciones como la familia, el trabajo, la escuela y la comunidad. Es en este marco en el que se trabaja la siguiente investigación (Castro Solano, 2010; Lupano & Castro Solano, 2010; Seligman & Csikszentmihalyi 2000).

Seligman, afirma que la psicología debe tratarse del estudio del bienestar, constructo que está conformado por 5 elementos: las emociones positivas, el compromiso, los vínculos positivos, el significado y el logro (Mariñelarena, 2012).

3.2 Psicología Organizacional Positiva

Recientemente, se ha desplegado una rama dentro de esta teoría que estudia las organizaciones, denominada *Psicología Organizacional Positiva* (POP), la misma es definida por Nelson y Cooper (2007) como el "estudio y aplicación de las capacidades psicológicas y las fortalezas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el rendimiento" (p.59).

La POP intenta incorporar a los estudios organizacionales los rasgos, procesos y relaciones positivas. Intenta adoptar una perspectiva alternativa a la tradicional y considerar los obstáculos como posibilidades de cambio, hacer foco en la performance propiciando el crecimiento del personal que a su vez se refleja en el crecimiento de la organización y analizando las virtudes humanas, especialmente en aquellas virtudes de los miembros que ayudan a otros con la tarea (Lupano, 2014)

En este enfoque se trabaja sobre la potenciación de las virtudes organizacionales, el objetivo es el incremento del bienestar laboral por sobre el dinero o la productividad

considerado como el capital psicológico de los miembros de la organización (Castro Solano, 2010).

Esta corriente tiene sus inicios en la Universidad de Michigan (EEUU) en el año 2000, mientras Jane Dutton, Kim Cameron y Robert Quinn intentaban darle un marco de referencia global a los estudios organizacionales que se alejaban de las líneas clásicas. Mientras los autores planificaban la intervención, ocurre el atentado a las Torres Gemelas en NY, y como resultado, se genera en la Universidad de Michigan el Centro para el estudio de la Psicología Organizacional Positiva. Su objetivo es cambiar el foco del estudio de las variables clásicas como clima laboral y dirigirse hacia el estudio de temas como el flow, las virtudes organizacionales, entre otros (Lupano, 2014)

Las virtudes organizacionales son aquellas características de las organizaciones que influyen en el accionar de las personas y contribuye a que experimenten una vida más plena, como el propósito, la seguridad, justicia, humanidad y dignidad. Cameron, et al. (2004) intentaron comprobar que realizar una serie de prácticas positivas se relaciona con altos índices de performance y eficacia de las empresas.

Evidencias empíricas demuestran que las organizaciones reaccionan igual que las personas ante la presencia de influencias positivas, por lo que organizaciones de diversas industrias implementaron prácticas positivas al mismo tiempo que iban incrementando su productividad, satisfacción del cliente y menos rotación de los empleados (Cameron, 2012)

Luthans (2007) señala la necesidad de una aproximación proactiva: el *comportamiento organizacional positivo*, hace referencia al estudio y aplicación de recursos y competencias humanas, que puedan ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones.

Los constructos psicológicos positivos que, hasta el momento, cumplen con los criterios de inclusión en el área de la POP son:

- Identificación con la empresa,

- Justicia organizacional
- Comportamiento de ciudadanía organizacional
- Confianza en la empresa
- Compromiso organizacional
- Satisfacción laboral
- Capital psicológico.

La *identificación organizacional* es una forma específica de identificación social, se trata de un vínculo emocional con la institución que puede influir en la forma en que el empleado toma las decisiones (Omar, 2010).

Cheney, describe tres componentes de la identificación organizacional: el sentido de pertenencia, la lealtad y la similitud de valores y objetivos. Trabajos recientes demuestran que la identificación incrementa la autoestima del empleado por sentirse parte del éxito de la empresa (Omar, 2010).

La *justicia organizacional* se define como la percepción de equidad que tienen los empleados dentro de la organización.

Comportamientos de ciudadanía organizacional, se definen como aquellos comportamientos que benefician a la organización y que sobrepasan las expectativas para un determinado rol. El creador del concepto, Organ (1988), considera que el comportamiento de ciudadanía organizacional se encuentra integrado por cinco dimensiones: altruismo, cumplimiento general, virtud cívica (participación en los eventos de la organización), cortesía y espíritu deportivo (Omar, 2010).

La *confianza en la organización* es un componente crítico para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y atraer capital humano apreciable.

La *satisfacción laboral* es una actitud frente a las experiencias laborales. Numerosos estudios demuestran que la productividad y el desempeño laboral están asociados a este concepto; y que la satisfacción aparece cuando las expectativas laborales personales del sujeto y las características del puesto son congruentes.

Éste es un constructo muy complejo para las organizaciones, ya que es un punto crítico a donde suelen apuntar con los beneficios y compensaciones que ofrecen diferentes compañías. Al mismo tiempo, puede variar según la motivación y necesidad personal del empleado. Actualmente las empresas hacen hincapié en ofrecer mejorar la calidad de vida del empleado con políticas como home office, inclusión de diversidad, actividades de recreación al aire libre que fomente las relaciones interpersonales entre los empleados, etc.

Por último, pero no menos importante, encontramos el constructo de *capital psicológico*, incluido por Luthans y Youssef (2007) y se define como "estado psicológico positivo caracterizado por: 1) Tener confianza para llevar a cabo una tarea desafiante; 2) Hacer una atribución positiva sobre el éxito; 3) Perseverar en la búsqueda de los objetivos y 4) Fortalecerse en la adversidad para alcanzar el éxito" (Omar, 2010).

Por capital psicológico se entiende al conjunto de características positivas que desplegamos en nuestra vida profesional que pueden marcar una diferencia en los resultados conseguidos. Luthans y Youssef (2004) identifican estas características como: *autoeficacia* (confianza en la propia capacidad para lograr un objetivo específico en una situación específica), la *esperanza* (motivación orientada al cumplimiento de un objetivo), *optimismo realista* (confianza en la resolución positiva de acontecimientos futuros) y *resiliencia* (capacidad de afrontar sostenidamente condiciones adversas).

La competencia percibida puede impulsar el *engagement*, una autopercepción de eficacia profesional podría actuar como desencadenante del engagement. La autoeficacia optimiza los niveles de engagement, como también disminuye los niveles de burnout. La eficacia, además de ser un valioso recurso para afrontar las demandas laborales, actúa como amortiguador de los estresores y es una fuente de bienestar (García-Renedo; Llorens; Cifre & Salanova, 2006).

Salanova (2009) agrega el engagement como característica del capital psicológico y destaca a éste junto con la autoeficacia como los dos términos claves del concepto.

Cameron (2012) propone estudiar la relación entre el *engagement* y la POP dado que considera al primero como importante por la posibilidad que tiene este constructo de conducir numerosos resultados positivos para aspectos como desempeño, satisfacción del cliente, proactividad, adaptabilidad y creatividad de los empleados de una organización positiva.

3.3 Compromiso Organizacional

Se define al *Compromiso Organizacional* (CO) al grado con que las personas se identifican con sus organizaciones y están dispuestas a continuar trabajando en ellas (Omar, 2010).

Meyer y Allen (1991) definieron este concepto como un estado psicológico que caracteriza la relación que existe entre una persona y una organización, que puede presentar consecuencias para la organización en la que se trabaja y si se permanece en ella o no. Además diferenciaron tres componentes del compromiso: afectivo, de continuación o calculativo y normativo (Chiang, Nuñez, Martin & Salazar, 2010).

El *compromiso afectivo* se refiere a los lazos emocionales que generan las personas con la organización a efectos de sentir sus necesidades y expectativas satisfechas, por lo que en consecuencia disfrutan de permanecer en la organización. El *compromiso de continuación* se refiere a la toma de conciencia del individuo del costo que implicaría dejar la organización a la que pertenece, por lo que debe realizar un cálculo de costo-beneficio antes de tomar cualquier decisión, en caso de que sea más costoso dejar la organización, se quedaría por un compromiso de tipo calculativo. Por último, el *compromiso de tipo normativo* se refiere a al sentimiento de deber y lealtad con la organización que deriva en el sentimiento de correspondencia y permanencia en la organización (Chiang, et al. 2010).

Numerosos estudios señalan los beneficios que traen a las organizaciones el sentimiento de compromiso organizacional de los empleados, ya que impacta directamente en la eficiencia y en el rendimiento laboral de los mismos. Por lo que la

producción y ganancias de las organizaciones se ve favorecida (Dalal, Baysinger, Brummel & LeBreton, 2012).

Directivos de empresas se han percatado de que para obtener ventajas competitivas en el mercado deben contar con capital humano identificado con los valores de la organización y que al mismo tiempo, el compromiso con la organización tiene la capacidad de influir favorablemente en el bienestar de los empleados. Se ha observado que el compromiso que un empleado tiene con su organización se vincula con su comportamiento en el lugar de trabajo (Omar & Urteaga, 2008).

Entre el compromiso organizacional y el engagement se encuentra el concepto de *flow* como puente, ya que éste concepto se diferencia del CO por el sentimiento de disfrute y motivación por la tarea realizada más que por la obligación con la organización a la que el sujeto pertenezca.

3.4 Flow

Csikszentmihalyi (1992) define flow como experiencia óptima extremadamente disfrutada. La persona está en flow cuando se encuentra completamente absorbida por una actividad durante la cual pierde la noción del tiempo y experimenta una enorme satisfacción.

Algunos de los elementos que integran el flow son el disfrute de la tarea realizada, el enfoque que le ponen a la tarea realizada que hace que el tiempo se distorsione y pierden noción del mismo. El tercer elemento es la motivación interna que mueve a la persona a realizar la tarea por el hecho de hacerlo, porque están fascinados por la tarea y no por una recompensa externa (Demerouti, 2006).

Puede experimentarse este estado en el trabajo, la lectura de un libro o mientras se toca un instrumento musical. El secreto para lograr este estado consta en que la tarea no debe ser muy aburrida, ni muy estresante, se trata de una ecuación entre las habilidades personales y las características de la tarea (Castro Solano, 2010)

Parte fundamental del presente trabajo es definir al concepto que se diferencia de los mencionados anteriormente, aunque se relacionen muy íntimamente, no tienen la misma relevancia para el estudio aquí desarrollado.

Se dijo que el compromiso organizacional se refiere al sentimiento de lealtad de un empleado para con la compañía por otorgarle trabajo. Luego se hizo referencia al flow como experiencia óptima y se refiere al disfrute de la tarea realizada. Por último, cabe mencionar al engagement como indicador de motivación intrínseca, un estado mental positivo y persistente en el individuo que se relaciona con el trabajo y no específicamente con la organización en sí (Maslach, Schaufeli & Leiter; 2001).

3.5 Engagement

Este concepto surge en investigaciones como el concepto opuesto al burnout y se define como estado mental positivo relacionado con 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 más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002).

Este concepto, tiene los siguientes componentes: *vigor*, que se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La *dedicación* se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La *absorción*, es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo. Se puede decir que este concepto y sus componentes responden a la descripción de un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos (Schaufeli et. al, 2002).

El engagement se caracteriza porque el empleado se siente feliz en su ambiente de trabajo, este estado mental se denomina absorción; y que resulta muy similar al concepto de *flow* que hace referencia a un estado psicológico de experiencia óptima (Csikzentmihalyi, 1992).

Csikzentmihalyi, describe que la experiencia óptima ocurre cuando una persona está: motivada y capacitada para realizar una actividad, se siente desafiado por la tarea, totalmente concentrado y emplea todas sus potencialidades en la tarea. Para el autor, la satisfacción se encuentra en el proceso de la actividad y no en los resultados obtenidos (Salanova, Martinez, Cifre & Schaufel, 2005).

Sin embargo, el engagement se relaciona con la motivación intrínseca por el trabajo, por lo tanto es más persistente en el tiempo que el flow, que se refiere a una experiencia temporal.

Algunos estudios afirman que las emociones positivas influyen sobre los recursos positivos de las personas, donde se encuentra el engagement. Emociones como el entusiasmo, poseen mayor efecto predictivo sobre el engagement; y emociones como satisfacción y confort pueden considerarse consecuencias del engagement (Castellano, Cifre, Sponton, Medrano & Maffei, 2013).

En la actualidad, el compromiso de las personas con la organización, es uno de los mecanismos que tiene la dirección de Recursos Humanos para analizar la vinculación de los empleados con su organización. Por esto resulta importante para las instituciones conocer el tipo y el grado de compromiso de sus miembros.

La palabra engagement no tiene actualmente una traducción al castellano, y suele confundirse con compromiso organizacional, sin embargo, Salanova y Llorens (2008) proponen denominarlo vinculación psicológica con el trabajo. En base a este concepto se ha diseñado el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) para medir las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción. El cuestionario está compuesto por 17 ítems distribuidos en tres factores: 1) vigor (6 ítems, ej., «En mi trabajo me siento lleno de energía»), 2) dedicación (6 ítems, ej.,

«Mi trabajo tiene sentido») y 3) absorción (5 ítems, ej., «Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor»). Se pretende que el lector reflexione sobre su situación laboral personal, de forma que se reconozca como un trabajador engaged, permitiéndole identificar ciertas necesidades formativas con las que incrementa la empleabilidad y motivación en su puesto de trabajo.

Cameron (2012) define el engagement como el nivel de concentración y enfoque que tienen las personas en su rol; y considera un constructo clave para el éxito del empleado y la compañía.

Para clarificar algunas inconsistencias que existen sobre el término engagement, el autor, propone consolidar algunas definiciones y tomar el concepto como constructo multidimensional. Retoma a Kahn (1990) quien define al engagement como el aprovechamiento del rol de los miembros de una compañía.

En este capítulo se rescata de Kahn el concepto de presencia psicológica como concepto relacionado al engagement, lo que significa estar presente o estar ahí. Presencia psicológica se define como el grado en que una persona se encuentra atenta, conectada o integrada en el desempeño de su tarea. Este concepto tiene dos componentes críticos: atención y concentración. La primera es definida por el autor como la habilidad cognitiva y el tiempo que se le dedica a una tarea. La concentración o absorción se refiere a la intensidad con que una persona puede enfocarse en una tarea (Cameron, 2012).

Las consecuencias del engagement son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización (que se refleja en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandonar el trabajo), alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo, actitud proactiva y buen desempeño, entre otros (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000).

Bakker (2010) plantea que el engagement ofrece altas ventajas competitivas a las organizaciones. Los empleados "engaged" son artesanos del trabajo, buscadores activos de posibilidades de optimizar su entorno de trabajo. En consecuencia, son

ellos mismos quienes sostienen su engagement; por lo que el autor afirma que la participación conduce a la creatividad, el aprendizaje activo y optimiza el rendimiento.

Algunas aplicaciones prácticas del engagement pueden ser: procesos de selección y evaluación del personal; diseño y cambios de puestos de trabajo; el liderazgo como optimizador potencial para dirigir personas; formación y desarrollo de creencias de eficacia y la prevención de riesgos laborales (Carrasco Gonzalez; de la Corte & León Rubio, 2010).

3.6 Estudios Previos

En un estudio realizado por Chiang, et al. (2010) donde analizaron el compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional, se pudo observar que no existen diferencias significativas en el compromiso organizacional entre hombres y mujeres, pero si cabe destacar que el constructo estudiado es superior en mujeres de más de 40 años que en hombres de la misma edad.

Claire (2003) y Zavaleta (2005) investigaron el compromiso organizacional en diferentes organizaciones de la ciudad de La Paz, donde el objetivo es establecer el grado de compromiso organizacional en relación a variables sociodemográficas y organizacionales. Se obtuvo la conclusión de que las mujeres tienen mayor compromiso organizacional que los hombres. En base a estos resultados Blanco y Castro (2011), se preguntaron si las mujeres obtuvieron como resultado un mayor compromiso organizacional a comparación de los hombres, ¿será que todas las mujeres tienen el mismo nivel alto de compromiso organizacional si se introduce la variable maternidad? Estudiaron una población de 62 participantes, empleadas de un Banco en la ciudad de La Paz, utilizando como herramienta de medición el cuestionario de compromiso creado por Meyer y Allen (1997). El resultado del estudio arrojó los siguientes resultados:

- No existe diferencia entre el compromiso organizacional entre las mujeres que son madres y aquellas que no lo son,
- El compromiso que caracteriza a las mujeres que tienen hijos es el del compromiso normativo, ya que sienten un compromiso de obligación con el trabajo por los beneficios recibidos.

El concepto de engagement ha tomado relevancia los últimos años en el ámbito organizacional como factor importante para los líderes de las industrias. Estudios relacionados demuestran que éste concepto es un constructo capaz de predecir el desempeño de los empleados. Dalal, Brummel, Baysinger y LeBreton (2012), relacionaron el concepto de engagement con las actitudes de los empleados como predictor de buen desempeño. Las variables estudiadas fueron satisfacción con el trabajo, compromiso organizacional, apoyo organizacional percibido, centralidad del trabajo y el rasgo positivo y sentimiento negativo como tres predictores importantes de la actuación global del empleado: ejecución de tareas, comportamiento de ciudadanía organizacional y comportamiento en el trabajo. Los resultados indican que los mejores predictores del desempeño de los empleados es el sentimiento negativo sobre el engagement de los empleados y la satisfacción con el trabajo.

Según Demeruti (2006), las características motivantes del puesto predicen el flow y éste a su vez es capaz de predecir el desempeño en empleados muy trabajadores y orientados a la meta, a quienes denominó conscientes. La relación entre flow y desempeño en el trabajo se examinó mediante la inclusión del papel de la personalidad (conciencia) para capturar la complejidad del desempeño. El estudio se centró en el flow como constructo multifacético basado en una noción amplia de bienestar ocupacional que incorpora aspectos emocionales, afectivos y motivacionales.

Según Ram y Prabhakar (2011), el engagement de los empleados es uno de los cinco desafíos más importantes para la gestión de los Recursos Humanos dentro de una organización. Por este motivo, investigaron los antecedentes y consecuencias de la contratación de empleados en la industria de Jordania. Se entrevistó a 310

empleados de la industria hotelera de dicho país y los resultados confirman que existe una relación entre el engagement organizacional con el apoyo organizacional percibido, como también con las características del puesto, las recompensas intrínsecas y extrínsecas, percepción de justicia distributiva.

Sin embargo, con una muestra internacional de 25.000 empleados de 13 países diferentes (Australia, Bélgica, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Holanda, Noruega, Portugal, España, Sudáfrica y Suecia) se ha encontrado que el engagement se correlaciona con la edad de forma positiva, lo que implica que los trabajadores mayores se sienten más engaged con el trabajo que los trabajadores más jóvenes (Schaufeli y Bakker, 2004).

Según Salanova y Schaufeli (2004), con respecto al género, los hombres puntúan más alto en los niveles de engagement que las mujeres, pero las diferencias son muy pequeñas, por lo que no se considera significativo. En cuanto al tipo de ocupación, los directivos, ejecutivos y autónomos puntúan alto en engagement, mientras que policías y personal de atención al público puntúan relativamente bajo.

En 2006, la consultora internacional Gallup observó a 23.910 unidades de negocio y comparó aquellas que se encontraban en los cuartiles más alto y más bajo en su grado de engagement. Encontraron que, en promedio, las que estaban en el cuartil más bajo mostraban entre 31% y 51% más de rotación de personas y 62% más de accidentes. Aquellos que puntuaron en engagement en el cuartil más alto presentaban 18% de mayor productividad y 12% de mayor rentabilidad.

También en 2006, la consultora Tower Perrins realizó una encuesta global de engagement aplicada a más de 664.000 personas en más de 50 compañías alrededor del mundo, representativas de todas las industrias y tamaños. El estudio comparó el desempeño financiero de las organizaciones durante un periodo de doce meses, con altos y bajos niveles de engagement. Los resultados fueron claros: existe una significativa diferencia en los beneficios económicos entre compañías con alto y bajo nivel de engagement (Perrin, 2006).

En 2007, el banco Standard Chartered UK reportó que las sucursales con un incremento estadístico significativo en sus niveles de engagement (0,2 o más en una escala de 5) presentaban un crecimiento en el incremento del margen sobre ventas de 16% al compararlas con las de un nivel decreciente de grado de engagement.

El caso de Prudential UK & Europe da cuenta de un enfoque radicalmente distinto desde el punto de vista de la organización y las personas. La división de recursos humanos de la empresa tiene como foco estratégico lograr el más alto desempeño, y ser evaluado por sus personas como un buen lugar para trabajar. En 2010, Prudential UK & Europe realizó una medición de engagement. Esta arrojó resultados muy positivos al compararse con otros actores del mercado de servicios financieros a nivel global y en UK. No obstante, esto presentó un nuevo desafío que va más allá de la mera medición: en vez de quedar satisfechos con los resultados, se embarcaron en una serie de iniciativas que apuntaban a crear una estrategia exitosa de RR.HH. que incrementara aún más el nivel de engagement y la rentabilidad de la empresa. Así, formaron un "equipo de engagement", integrado por miembros del staff senior de cada división. El objetivo era que se transformaran en expertos en lo que la encuesta les estaba "diciendo". El equipo eligió los temas importantes y se posicionó como el constructor de la estrategia de personas: la estrategia fue diseñada por el equipo de engagement y no por la gerencia de RR.HH.

Los resultados fueron muy buenos: en la medición siguiente (2011) la organización mejoró en un 10% la comprensión de la estrategia entre las personas; la confianza en el liderazgo aumentó en 15%; los niveles de reconocimientos subieron un 9% (Feller, 2013).

4. Método

Tipo de Estudio: estudio correlacional con hipótesis de diferencias de grupos.

Diseño: no experimental, transaccional.

Participantes:

La muestra se compuso de 1.036 empleados activos de la empresa, de los cuales 546 (52%) son mujeres y 490 (48%) son hombres. El rango de edad es de 19 a 52 años y la media es de 28,25 años.

A su vez, la muestra se divide de la siguiente manera por nivel de carrera: El 48% eran asistentes ($n=502$), el 37% tenían categoría de analistas ($n=385$), el 10% era consultor ($n=102$), el 3,5% correspondía a gerentes ($n=35$), el 1% pertenece a la categoría de gerente Senior ($n=10$) y el 0,5% restante era líderes de la empresa ($n=2$).

Con respecto a la antigüedad de los encuestados, se pueden diferenciar en los siguientes intervalos:

- 0 a 5 años: ($n=952$)
- 5 a 10 años: ($n=77$)
- 10 años en adelante: ($n=7$)

Instrumento:

Para el siguiente análisis se utilizó una encuesta auto administrada realizada por el área de Recursos Humanos de la empresa, destinada a todo el personal activo de la misma.

Consta de 52 afirmaciones que se dividen en 6 áreas: Oportunidades, personas, nuestra compañía, premios y reconocimiento, trabajo y ambiente de trabajo.

El objetivo de la misma es evaluar el nivel de engagement organizacional de los empleados encuestados. Una vez obtenidos los resultados, se analizan y comparan en relación al año anterior para de esta forma, poder tomar las acciones necesarias para mejorar la percepción del empleado.

Algunas de las afirmaciones son:

- "Mi trabajo me da sensación de logro".
- "Me gusta el trabajo que hago".
- "Me siento apoyado por mi supervisor para aprovechar las oportunidades de carrera fuera de mi equipo de trabajo".
- "Me siento orgulloso/a de trabajar en la empresa"
- "Mi supervisor es ejemplo de los valores de la empresa"
- "Siento que mi trabajo es reconocido"
- "Estoy satisfecho con el esfuerzo de esta empresa a mantener un ambiente de trabajo seguro y protegido".

Hay cuatro opciones de respuesta posibles:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

Para el análisis de los resultados obtenidos, se tomaron en cuenta las respuestas de las áreas "trabajo" y "nuestra compañía", dado que se relacionan con el concepto de engagement propuesto, más específicamente con las áreas de dedicación y absorción que componen a dicho concepto.

La absorción, se caracteriza por un estado de concentración donde el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo. La dedicación se

asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío.

Procedimiento:

La encuesta se distribuyó de manera aleatoria a través de un comunicado del líder de la organización, solicitando a los empleados ($n=2.300$) que respondan las preguntas con total sinceridad para ayudar a la misma a mejorar la experiencia de los empleados en la empresa. Se obtuvieron en total 1.036 respuestas.

La encuesta se envió por mail en formato de pulsador en el mes de junio 2014, los resultados obtenidos se almacenan en un sharepoint específico que va calculando porcentajes por respuesta recibida de forma automática.

Los participantes accedieron de forma voluntaria para la recolección de datos solicitados por el área de Recursos Humanos de la organización.

Para el análisis de los datos se recurrió al uso de Microsoft Excel 2013.

Análisis de datos:

Los datos recopilados a través de la encuesta se analizaron calculando media y desviación de los ítems relacionados al área Trabajo y Compañía. Como así también, se recurrió a la prueba T de Student y Coeficiente de Correlación de Pearson para testear las hipótesis planteadas por la tesista en el presente trabajo de investigación.

5. Desarrollo

5.1 Análisis y discusión de resultados

A continuación se presentan las medias y desvíos de los ítems correspondientes a las áreas "Trabajo" y "Nuestra compañía" a fin de resaltar aquellos aspectos que los empleados destacan como más preponderantes en la organización en la que trabajan.

Tabla 1

Media y Desviación de los ítems para el área Trabajo

Ítems área Trabajo	Media	Desviación estándar
Mi trabajo me hace sentir realizado	1.64	0.61
Las decisiones del día a día demuestran que la calidad y la búsqueda de perfeccionamiento son las principales prioridades en la Compañía.	2.25	0.72
En la Compañía, se anima a los empleados a participar en la toma de decisiones que afectan a su trabajo	2.42	0.64
Me gusta el trabajo que hago	1.75	0.66
Tengo influencia y participación en las decisiones acerca de mis roles / proyectos	2.28	0.80
Mi trabajo hace un buen uso de mis habilidades y capacidades	1.82	0.72
Mis funciones y responsabilidades actuales están claramente definidas	1.00	0.00
Me alientan a llegar a nuevas y mejores formas de hacer las cosas	1.57	0.50
Mi trabajo me permite el tiempo que necesito para producir un trabajo de calidad	1.50	0.50
Mi equipo discute maneras en que podemos satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes	1.50	0.50
Tengo acceso a los recursos (por ejemplo , materiales , equipos, tecnología , etc.) que necesito para hacer mi trabajo de manera efectiva	1.00	0.00
Tengo la capacidad de hacer lo que sea necesario para servir eficazmente a mis clientes	2.00	0.00

Observando los valores obtenidos, se puede destacar que el ítem que obtuvo la media más alta se relaciona con el componente "dedicación" del engagement, factor que genera un sentimiento de desafío hacia la tarea realizada. Cuando en una organización se anima a los empleados a participar en las decisiones que lo afectan, genera en los empleados un sentimiento de orgullo e importancia tal para la organización que alienta al compromiso con el trabajo, que a su vez promueve el entusiasmo por la tarea.

Tabla 2.

Media y desviación de los ítems para Nuestra compañía

Ítems área "Nuestra Compañía"	Media	Desviación estándar
Estoy orgulloso de trabajar para la Compañía.	1.82	0.58
Tengo un sentido de pertenencia con mi trabajo.	2.20	0.98
La dirección de la Compañía ha comunicado una visión del futuro que me motiva	1.75	0.72
Confío en que la Compañía va en la dirección correcta para el éxito futuro	1.54	0.50
Puedo ver una relación clara entre mi trabajo del día a día y los objetivos estratégicos de la Compañía	2.17	0.90
La Compañía hace un buen trabajo facilitando que las cosas sucedan	2.42	0.76
En la Compañía hay una comunicación bidireccional.	1.82	0.57
Creo que en la Compañía tenemos una manera de colaborar con nuestros clientes y las personas, dirigiendo el rendimiento y construyendo para el futuro.	2.44	0.79
En la Compañía , hay un ambiente de colaboración y trabajo en equipo en toda la empresa	1.82	0.58
Tengo una buena comprensión de la estrategia que persigue la Compañía hoy.	2.09	0.70
Siento que mi liderazgo crea un ambiente de trabajo que da mucho valor a la seguridad de la información y presentación de informes de incidentes de seguridad de la información	1.75	0.72
Creo que los valores fundamentales son la base de la cultura de la Compañía	1.40	0.49
Creo que podría reportar una violación del Código de Ética Empresarial sin temor a ser víctima de represalias debido a mi informe	1.80	0.60
Creo que la Compañía se compromete a conducir sus negocios éticamente	1.82	0.58

La Compañía ha creado un ambiente donde las personas con diversos antecedentes pueden tener éxito.	1.01	0.10
Creo que la Compañía actúa como un ciudadano corporativo responsable (promueve habilidades para tener éxito , trabajando con nuestras comunidades locales , el apoyo a proyectos sociales y de caridad , la reducción del impacto sobre el medio ambiente)	2.00	0.67

Observando los resultados obtenidos, se puede destacar que los ítems que obtuvieron medias más altas se tratan de ítems que describen a una empresa orientada hacia el futuro, que busca la innovación y que facilita el desarrollo de las personas. Esto se puede relacionar con el estudio realizado por Dalal et al. (2012) donde relacionan el concepto de engagement como predictor de buen desempeño. Las variables que estudiaron, como satisfacción con el trabajo y el apoyo organizacional percibido derivan en satisfacción con el trabajo, por ende mejor desempeño.

5.2 Engagement percibido y género de los empleados:

Con el objetivo de verificar la relación que existe entre el engagement percibido y el género de los empleados, se calculó prueba t de Student no obteniéndose diferencia significativa (mujeres=1,81; varones=1,81; $t=0,09$; $p > 0,05$).

Este resultado es congruente con estudios previos donde se concluye que no existe diferencia significativa en el engagement organizacional percibido entre hombres y mujeres (Chiang, 2010).

Sin embargo, no coincide con el resultado obtenido por Salanova y Schaufeli (2004) donde afirman que los hombres puntúan más alto en engagement que las mujeres, sin embargo se trata de un valor poco significativo para arribar a conclusiones determinantes.

Retomando a Schaufeli et al. (2002), el engagement es un estado afectivo – cognitivo que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular, se trata de una motivación intrínseca. Esto nos indica que es independiente al género, edad u

ocupación de la persona "engaged", sino que se asocia al entusiasmo por la tarea desarrollada, por sentirse inspirado en la realización de una actividad y estar orgulloso de eso. Importancia y desafío son también sentimientos asociados al engagement, por lo que para la Dirección de Recursos Humanos, este concepto se ha vuelto fundamental a lo largo del tiempo, y si se aprovechan los estudios previos, se pueden obtener increíbles resultados en el desempeño de los empleados de una organización.

5.2 Engagement percibido y rango etario de los empleados:

Con el objetivo de verificar la relación que existe entre el engagement percibido y la edad de los empleados, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson no obteniéndose un resultado significativo ($r = -0.01$).

Este resultado implica que el engagement no se relaciona positivamente con la edad. Retomando a Schaufeli (2002), el engagement es un estado afectivo-cognitivo persistente en el tiempo y que se relaciona con una motivación intrínseca por el trabajo.

Las consecuencias del engagement son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización (que se refleja en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandonar el trabajo), alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo, actitud proactiva y buen desempeño, entre otros (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000).

Los resultados obtenidos no coinciden con lo expuesto por Schaufeli y Bakker (en prensa) donde indican que la correlación entre engagement y edad es positiva. Por éste motivo y para determinar si existen diferencias, se procedió a contrastar los resultados con una prueba t de diferencia de medias. Para ellos se dividió la muestra en dos grupos: adultos jóvenes (de 19 a 35 años) $n=952$; y en adultos mayores (de 36 a 52 años) $n=84$.

Los resultados obtenidos fueron confirmatorios, ya que no se obtuvo diferencia significativa entre los rangos observados (adultos jóvenes=1,81; adultos mayores=1,82; $t=0,41$; $p>0,05$).

5.3 Engagement percibido y nivel de carrera de los encuestados.

Para comprobar la relación que existe entre el engagement y el nivel de carrera de los empleados se realizó una prueba t de Student, para ello, se dividió la muestra en dos grupos según categoría: junior (incluye asistentes y analistas, $n=887$) y senior (incluye los niveles de consultor, gerente y gerente Sr y líderes de la organización; $n=149$). No se obtuvo diferencia significativa en el constructo engagement según los distintos niveles de carrera (Juniors=1,81; senior=1,82; $t=0,5$; $p>0,05$).

Estos resultados, se diferencian de lo expuesto por Salanova y Schaufeli (2004), donde indica que directivos y ejecutivos puntúan más alto en este constructo que aquellas personas que trabajan en tareas administrativas y atención al público.

Teniendo en cuenta estos resultados, se puede retomar la importancia que ha adquirido el concepto de engagement en los últimos años en el ámbito organizacional como factor importante para los líderes de las industrias. Dalal y cols. (2012), relacionaron el concepto de engagement con las actitudes de los empleados como predictor de buen desempeño. Los resultados indican que los mejores predictores de desempeño de los empleados son el sentimiento negativo sobre el engagement y la satisfacción con el trabajo.

5.4 Engagement percibido y antigüedad de los encuestados.

Con el objetivo de analizar la relación existente entre el engagement y la antigüedad de los empleados de la empresa se calculó una prueba t de Student obteniéndose resultado significativo (baja antigüedad=2,41; alta antigüedad=1,81; $t=9,04$; $p<0,05$) a favor de los que poseen menor antigüedad en la empresa.

Los resultados obtenidos se relacionan con el concepto de absorción que compone al constructo aquí analizado, el empleado se siente feliz en su ambiente de trabajo, el sujeto se encuentra en un estado de concentración profunda que le impide despegarse fácilmente de la tarea. A su vez éste concepto se relaciona con el concepto de flow o experiencia óptima que ocurre cuando una persona está motivada o capacitada para realizar una actividad y emplea todas sus potencialidades en la tarea (Salanova y cols, 2005). Según los resultados obtenidos, esto parecería darse con más intensidad en los primeros años empresa.

6. Discusión

El presente trabajo tenía como objetivo general analizar la relación existente entre el engagement percibido de los empleados según género, edad, nivel de carrera y antigüedad en una empresa multinacional con fuerte presencia en Argentina, lugar donde la pasante realizó la Práctica y habilitación profesional.

En dicha instancia, se pudo observar el comportamiento de una organización internacional y su cultura interna. Así también se tuvo contacto directo con los empleados que permitieron un conocimiento más profundo de las prácticas que implementa el área de Recursos Humanos y el impacto que generan en los mismos.

Esta experiencia sirvió como base para el desarrollo del plan de TFI y permitió a la pasante acceder a información importante para la realización del presente trabajo.

Con lo expuesto en el desarrollo, se puede decir que las siguientes hipótesis no pudieron ser confirmadas:

- a) Existen diferencias entre el engagement percibido de hombres y mujeres,
- b) Existen diferencias en el engagement organizacional según la edad de los empleados,
- c) Existen diferencias en el engagement organizacional percibido según el nivel de carrera de los empleados.

Así también se observaron discrepancias en los resultados obtenidos y algunas investigaciones previas citadas en el presente trabajo; es el caso de las investigaciones de Claire (2003) y Zavaleta (2005) que indican que las mujeres demuestran mayor engagement organizacional que los hombres. Los estudios realizados en 13 países por Schaufeli y Bakker (2004) correlacionan el engagement organizacional con la edad de forma positiva, favoreciendo a los trabajadores mayores, sin embargo esto no pudo ser demostrado en este estudio. De todos modos, se debe tener en cuenta que este estudio y su correspondiente análisis se realizaron observando una única organización con una población en su mayoría de jóvenes, el promedio de edad de los participantes es de 28 años.

Sin embargo, se observa una relación positiva entre engagement y antigüedad en la organización, lo que sugiere que la hipótesis presuntiva de que existen diferencias entre el engagement percibido según la antigüedad de los empleados podría considerarse un punto de partida para ampliar el análisis de dicha relación.

La diferencia percibida fue a favor de los que poseen menor antigüedad en la empresa analizada, por lo que se podría tener en cuenta el valor para que la Dirección de los Recursos Humanos (DRH) de una organización implementen estrategias para mantener este valor positivo obtenido a lo largo del tiempo, o en caso contrario, trabajar en incrementar el sentimiento de engagement en aquellos empleados que puntúan bajo o de mayor antigüedad.

Trabajar en una estrategia de Recursos Humanos para incrementar el sentimiento de engagement de los empleados es un posible lineamiento a tener en cuenta en la organización analizada; esto traería consecuencias positivas en la rentabilidad de la misma. Los resultados obtenidos indican que los empleados con menor antigüedad en la empresa se sienten motivados y entusiasmados por la tarea a desarrollar; pero ¿qué sucede en los colaboradores con más de 10 años de experiencia que este sentimiento se encuentra disminuido con respecto a los más jóvenes? Siendo una empresa a la vanguardia de las mejores prácticas de Recursos Humanos, habría que

analizar si dichas prácticas se realizan de la forma correcta, en tiempo y forma o si las mismas han quedado obsoletas por los intereses de las nuevas generaciones.

Algunas prácticas que pueden desarrollar las organizaciones para incrementar y mantener el sentimiento de engagement de sus empleados deben estar dirigidas hacia el incremento de la motivación por la tarea a desarrollar, y para ello es necesario que el empleado considere a la tarea desafiante. En consecuencia, se debe otorgar a la persona el correspondiente feedback luego de ciertos períodos de tiempo para mantenerlo enfocado en la meta que se quiere alcanzar.

Implementar el análisis de los perfiles que posee la compañía puede ser el primer paso a realizar, ya que conocer en profundidad a los recursos que posee una empresa es fundamental para poder designar a cada sujeto en un rol específico en función de sus intereses y aptitudes. Luego, trabajar sobre políticas de acción para que las tareas y roles que deben cumplir los empleados generen sentimientos de autoeficacia y autonomía.

Si se tiene en cuenta el concepto de engagement como constructo motivacional y predictor del desempeño (Schaufeli et. al 2002), se puede pensar en las ventajas que traería a las organizaciones en general si invirtieran más tiempo en estudiar y trabajar sobre el engagement de sus empleados.

Más allá de la calidad del clima laboral o el grado de compromiso organizacional, tiene mayor impacto el nivel de engagement de los empleados.

Las personas "engaged" se sienten enérgicas y motivadas, las horas dedicadas al trabajo no son contabilizadas según el contrato que tengan o el puesto al que pertenezcan; se trata de personas que llegan a estar absorbidas por su trabajo, felizmente absorbidas y especialmente satisfechas con sus labores.

En cuanto a las limitaciones, en la realización de la práctica y habilitación profesional, la tesista se encontró con:

- Dificultad del acceso a la información por políticas de confiabilidad de la empresa, esto dificultó la recopilación de datos para la realización del presente trabajo.
- El protocolo utilizado se trata de una encuesta con formato de pulsador, es el mismo para todos los países de la Compañía, por lo que podría deducirse que no se tienen en cuenta aspectos idiosincráticos de la población a estudiar.
- Al tratarse de un tema actual y de incipiente investigación, la pasante se encontró con la dificultad de acceso a información en español y escaso desarrollo del tema.
- Si bien el tamaño de la muestra es relevante para el análisis del caso, predominan los participantes jóvenes, de poca antigüedad y de niveles de carrera "junior"; esto puede representar un limitante a la hora de comparar por grupos las respuestas obtenidas.
- Podría existir un importante sesgo en las respuestas de la encuesta por tratarse del lugar de trabajo de los participantes que comprometa su sentimiento de compromiso normativo con la institución.

Siguiendo los lineamientos del presente trabajo, pensando en futuras líneas de desarrollo, se propone profundizar y contrastar los resultados obtenidos con el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), especialmente para comprobar si el resultado positivo obtenido entre antigüedad y engagement es significativo luego del contraste con dicha escala (Schaufeli & Bakker, 2003).

Así también podría considerarse otras variables de estudio a relacionar con engagement, ya que al tratarse de una organización positiva, aspectos como beneficios, clima laboral y calidad de vida son pilares fundamentales a la hora de desarrollar políticas organizacionales para optimizar la productividad y el bienestar de sus empleados.

Si se toma al engagement como el complejo constructo que es, se pueden desprender un abanico de estudios posibles que cambiarían la concepción de la Psicología Organizacional, como por ejemplo:

- Prevención de estrés laboral y burnout.
- Profundizar sobre la política de beneficios y su influencia sobre el sentimiento de engagement organizacional de los empleados.
- Reconocimiento y desarrollo de carrera en relación al engagement percibido de los empleados.
- Engagement en empresas argentinas, desde un análisis de las políticas y prácticas de las empresas con mayor reconocimiento en el país.

La información aquí aportada, puede tener importante aplicación en la práctica organizacional de estos días, ya que la misma es de actualidad sobre la temática desarrollada y conduce hacia una nueva mirada en relación a las políticas y prácticas de los Recursos Humanos.

Así también, se puede ofrecer el trabajo al área de Recursos Humanos de la organización estudiada para que pueda tomar acciones sobre el engagement percibido de sus empleados y desarrollar técnicas de reconocimiento y motivación que incremente el constructo.

Referencias:

- Bakker, A.B. (2010). *Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. In S.L. Albrecht (Ed.), Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice.* Glos, UK: Edward Elgar.
- Blanco, M; Castro, P. (2011). *Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos.* Universidad Católica Boliviana "San Pablo", La Paz, Bolivia.
- Cameron KS, Spreitzer GM. (2012). What is positive about Positive Organizational Scholarship? In: Cameron KS, Spreitzer GM, editors. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.* New York: Oxford University Press.
- Carrasco González, A.M; De la Corte, C.M. & León Rubio, J.M. (2010). Engagement un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención, (1).*
- Castro Solano, A. & Lupano Perugini, ML (2010). Psicología Positiva: Análisis de su surgimiento. *Ciencias Psicológicas, 4 (1).*
- Castro Solano, A. (2010). *Fundamentos de Psicología Positiva.* Buenos Aires: Paidós.
- Castellano, E; Cifre, E; Sponton, C; Medrano, L. A & Maffei, L. (2013) Emociones positivas y negativas en la predicción del burnout y engagement en el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social, 2, 75-88.*
- Chiang, M. V; Nuñez, A; Martín, M. & Salazar, M (2010). Compromiso del Trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico, 40, 92-103.*
- Claire, M., (2003). Compromiso organizacional en el personal administrativo de una empresa privada de la ciudad de La Paz. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana.

- Cooper, C.L., & Nelson, D.L. (Eds.) (2006). *Positive Organizational Behavior: Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cosentino, A.C. (2009). Evaluación de las virtudes y fortalezas humanas en población de habla hispana. *Psicodebate*, 10, 53-71.
- Cuadra, L. & Florenzano, R.U. (2003). El bienestar subjetivo: hacia una Psicología Positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 12, (1). 83-96.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *FLOW: The Psychology of Optimal Experience*. Inglaterra: Cambridge University Pres.
- Dalal, R; Baysinger, M; Brummel, B. & LeBreton, J. (2012). The Relative Importance of Employee Engagement, Other Job Attitudes, and Trait Affect as Predictors of Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2012.01017.x
- Demeruti, E. (2006). Job Characteristics, Flow, and Performance: The Moderating Role of Conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology* 11, 266 – 280.
- Feller, M. (2013). No es clima, no es compromiso organizacional...ies engagement! *América Económica: Análisis & Opinión*. Latinoamérica.
- García-Renedo, M.; Llorens, S.; Cifre, E. y Salanova, M. (2006): "Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales", *Revista de Educación*, 339, 387-400.
- Lupano Perugini, M.L. (2014). Organizaciones Positivas: un marco de referencia para su abordaje en Latinoamérica. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 60 (4) 277-284.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004): Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.

- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 3, 321-349.
- Malasch, C; Schaufeli, W.B; & Leiter, M.P. (2001) Job Burnout. *Annual review of psychology* 52, 397-422.
- Mariñelarena Dondena, L. (2012). Surgimiento y desarrollo de la Psicología Positiva. Análisis desde una historiografía crítica. *Psicodebate* 12, 9-22.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.
- Meyer, J.P. y Allen. N.J., (1997). En Calderón, A., (2009). Compromiso Organizacional Basado en el Modelo de Meyer y Allen en una Empresa de Telecomunicaciones. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana. Pág. 25.
- Nelson D. & Cooper, C.L. (Eds.) (2007). *Positive Organizational behavior: Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Omar, A. & Urteaga, A.F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*.13 (3), 353-372.
- Omar, A. (2010). Las organizaciones positivas. En A. Castro Solano (Eds.), *Fundamentos de Psicología Positiva* (pp. 216-255). Buenos Aires: Paidós.
- Organ. D. W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Towers Perrin - ISR. (2006). *The ISR Employee Engagement Report*. Londres: Towers Perrin.
- Ram, P & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*. 1, 47-61.

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Salanova, M & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-134.
- Salanova, M; Martinez, I. M; Cifre, E. & Schaufeli, W. B. (2005) ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58 (1), 89-100.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008): Estado actual y retos futuros en el estudio de Burnout, *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 59-67.
- Salanova, M. (2009): "Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva". En: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*, Madrid, Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y 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; Salanova, M; Gonzalez-Roma & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University, (1).
- Schaufeli, W & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293 -315.
- Zavaleta, P.B., (2005). Compromiso organizacional en el personal de una compañía de seguros y reaseguros. Tesis de grado. La Paz Universidad Católica Boliviana.

