



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PSICOLOGIA

“EL COMPROMISO LABORAL (ENGAGEMENT) EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE  
UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITO DE LA CIUDAD DE QUITO - ECUADOR”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Psicólogo mención Organizacional

Profesor Guía:  
Oscar Olano

Autor:  
Eduardo Agustín Bravo Mantilla

Año:  
2013

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

.....

Oscar Olano  
Psicólogo  
1714936901

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

.....

Eduardo Agustín Bravo Mantilla

171086900-7

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que han participado en mi formación como persona, como estudiante y como profesional.

Quiero citar al P. Ricardo Del Campo, quien de manera especial sembró las semillas de valores que me han llevado a culminar mis objetivos.

A mis profesores y futuros colegas que durante las horas en clases supieron difundir sus conocimientos y esclarecer mis dudas.

A mi querido profesor y tutor de tesis, Oscar Olano, quien ha sido guía y referente en el presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por ser fuente de sabiduría, fortaleza y dedicación en los momentos más arduos de mi vida universitaria.

A mis padres que fueron los mecenas y coautores de este trabajo, brindándome su apoyo incondicional, su cariño y aliento durante toda mi vida.

A mis hermanos y hermana quienes con su colaboración y paciencia soportaron los momentos que, por motivos de mis estudios, me prive de su compañía.

## RESUMEN

En el ámbito de las organizaciones existen profesionales en las áreas administrativas que no se comprometen con las actividades laborales, siendo propensos a un estancamiento laboral o a la búsqueda de nuevos retos.

La propuesta de la psicología positiva es crear técnicas alternativas para enfocarse en las personas que están comprometidas con su actividad laboral, identificar los niveles de vigor, dedicación y absorción que emplean en sus tareas diarias.

Todos estos factores conforman el compromiso laboral o *engagement*, que es un tema en el cual se centra el presente estudio, fundamentalmente en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito.

La muestra que participo en el presente estudio estuvo compuesta por personas de las áreas de contabilidad, tesorería, recursos humanos y call center. Sumando un total de 44 participantes de las áreas mencionadas.

El objetivo principal fue detectar los niveles de vigor, dedicación y absorción de las personas y a su vez detectar el score total del *engagement* mediante el cuestionario UWES creado por Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker (2003).

Los resultados también permitieron indicar que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el género de las personas encuestadas.

El tiempo en la empresa es un tema que podría afectar a las personas y su actividad. A menor tiempo de permanecía en la empresa mayor es el compromiso laboral que poseen y a mayor tiempo laborando los grados de *engagement* son menores.

## ABSTRACT

In the area of professional organizations exist in the administrative areas that do not engage with work activities, being prone to a labor impasse or seeking new challenges.

The proposal is to create psychology positive alternative techniques to target people who are committed to their work, identify levels of vigor, dedication and absorption using in their daily tasks.

All these factors make the commitment or *engagement* work, which is a subject on which this study focuses mainly on the administrative areas of a media brief Quito.

The sample that participated in this study consisted of people from the areas of accounting, treasury, human resources and call center. A total of 44 participants from the areas mentioned.

The main objective was to detect the levels of vigor, dedication and absorption of people and in turn detect the total score of the *engagement* by the questionnaire created by Wilmar Schaufeli UWES and Arnold Bakker (2003). The results also indicate that there is a statistically significant difference between gender of respondents.

The time in the company is an issue that could affect people and activity. The less time remaining in the larger enterprise is the works they have already committed more time working the degrees of *engagement* are lower.

## ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Marco teórico y discusión temática	5
1. Motivación	6
2. El bienestar psicológico	10
3. Las emociones positivas	12
4. Flow	15
5. Resiliencia	16
6. Psicología Positiva y las Organizaciones	18
7. Engagement y Burnout	21
8. Engagement y Workaholism	23
9. Engagement y la Autoeficacia	24
10. Engagement y otros estudios	25
3. Objetivos	28
1. Objetivo General	28
2. Objetivos Específicos	28
4. Pregunta de Investigación	28
1. Hipótesis	28
5. Método	29
1. Tipo de diseño y Enfoque	29
2. Participantes	29
3. Recolección de datos	30
5.3.1. UWES	30
4. Procedimiento	32
5. Plan de análisis de datos	33
5.5.1. Prueba de hipótesis no paramétrica	33
5.5.2. Análisis de Correspondencia	35

6. Resultados	38
7. Discusión y Conclusiones	47
8. Referencias	53
Anexos	61

## 1. Introducción

A lo largo de los años, varios autores mencionan que la psicología se ha centrado a estudiar la patología y ha llevado a pensar que el ser humano es un ser exento de rasgo positivos y rescatables.

Diener (1999, pp. 267) indica que casi el 95% de artículos publicados en el *Journal of Occupational Health Psychology* hasta la década de los noventa, tratan temas relacionados con enfermedades, lesiones y *burnout*, y solo el 5% de los artículos hablan de aspectos positivos relacionados con el campo de la psicología laboral.

Sin embargo, en el inicio del nuevo milenio, se ha dado más atención al estudio científico de la fuerza humana y su funcionamiento optimista; a esto se lo está llamando Psicología Positiva. (Benavides, Camargo y Porto. 2009, pp. 4).

La Psicología Positiva también tiene su aplicación en el ámbito laboral, lo que ha permitido salir del foco tradicional de la Psicología donde se estudiaba el conflicto organizacional, el absentismo, el estrés, etc. y ha buscado ser un recurso complementario para potencializar los recursos laborales-humanos y ser un campo de estudio motivador de los mismos (Salanova, Martínez y Llorens, 2005, pp. 359).

Varios estudios demuestran la dedicación que han empleado las organizaciones para detectar las patologías laborales. Se han enfocado en analizar el estrés laboral que produce agotamiento y la baja auto eficacia conocido como *burnout*. La Asociación Americana de Psicología realizó estudios donde concluyeron que dos de cada tres empleados encuestados acusan su nivel de estrés debido al trabajo que realizan (Gallego y Londoño. 2010, pp. 87).

Seligman inspiró el estudio científico de las experiencias positivas, de los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan el desarrollo y los

programas de ayuda para mejorar la calidad de vida de las personas. Estos estudios buscan abrirse campo en lo clínico, educativo y organizacional, modificando los ambientes con el objetivo de reducir el estrés (Gallego y Londoño, 2010, pp. 89).

Bajo la iniciativa de Seligman, se han iniciado estudios para cambiar el paradigma de tratar al sujeto usando un modelo de enfermedad-salud, y ampliarlo, investigando también las emociones positivas, la resistencia psicológica, las relaciones de trabajo, la esperanza, la autoeficacia, el *engagement*, entre otras (Salanova et al. 2005, pp. 360).

La psicología positiva ha encontrado un tema de estudio en las emociones positivas, estas son entendidas como los sentimientos de felicidad o bienestar que tienen un tiempo de duración. Las emociones positivas pueden actuar como barreras contra las enfermedades y se consideran como emociones positivas la fe, el trabajo ético, la honestidad, la perseverancia, entre otras (Gallego y Londoño, 2010, pp. 89).

Un concepto que ha generado estudios en el ámbito laboral es el *engagement*, para algunos autores, es lo opuesto al *burnout* o síndrome del quemado. Las personas de las organizaciones con *engagement* se caracterizan por tener energía y una conexión con las actividades laborales, se sienten capaces de lidiar con las exigencias de su trabajo (Benavides et al, 2009, pp. 5).

Se han realizado varios estudios sobre el *engagement*, entre los pioneros están los estudios de Maslach y Leiter (1997) y los de Schaufeli y Bakker (2001). Los primeros consideran al *burnout* como opuesto al bienestar laboral. Para ellos el *burnout* es definido como agotamiento, deshumanización y reducida eficacia profesional; mientras que el *engagement* se caracteriza por la energía, involucramiento y eficacia. Así, los tres factores del *engagement* pueden ser medidos por el *Maslach Burnout Inventory* (MBI) cuyos resultados pueden

indicarnos bajas puntuaciones en agotamiento y altos en eficacia siendo indicativos de *engagement* (Benavides et al, 2009, pp. 5).

La crítica a este estudio gira en que no todo empleado que no da resultados de *burnout* necesariamente tenga el *engagement* en su trabajo (Benavides et al, 2009).

Para Schaufeli y Bakker (2001, pp. 67) el *burnout* y el *engagement* son conceptos diferentes, ya que son estados psicológicos que tienen cualidades diferentes. El *engagement* es un estado positivo de la mente, caracterizado por el vigor y la dedicación. No solo es un estado momentáneo de tiempo, sino a un estado persistente de cognición en el objeto de trabajo, evento o comportamiento específico (Benavides et al, 2009, pp. 5-6).

Para esto se ha elaborado el *Utrecht Work Engagement Scale* [UWES] que estudian los tres aspectos constituyentes del *engagement* en el trabajo: vigor, dedicación y absorción (Benavides et al, 2009, pp. 6).

El cuestionario UWES nos permite obtener los valores de vigor o energía que las personas emplean en su trabajo; altos valores en dedicación, se relaciona con la identificación y con la actividad que realizan ya que lo consideran significativa, inspiradora y desafiante; y altos resultados en absorción están inmersos en sus trabajos y les cuesta desapegarse de las actividades.

Estos estudios dan información para detectar trabajadores con *engagement* y considerarlos como agentes activos en la empresa, personal que pueden tomar la iniciativa en su lugar de trabajo y mejorar el rendimiento y productividad.

Otro beneficio del estudio del *engagement* es la diferenciación con los adictos al trabajo o *workaholics*. A los primeros les gustan las actividades que realizan y los otros trabajan demasiado, muchas veces, mostrando grados de estrés sin sentir el gusto por la actividad.

Estos estudios proporcionan información para evaluar el estado de sus trabajadores, organizar un plan de mejora en la salud mediante buenas prácticas laborales, rediseñar los instrumentos y las instalaciones de trabajo creando un ambiente que permita desarrollar las capacidades o competencias de las personas (Carrasco, de la Corte y León, 2010, pp. 9).

Un medio de comunicación escrito ha permitido la realización de esta investigación. La organización está ubicada en la ciudad de Quito y cuenta con una nómina de 764 colaboradores y 18 pasantes, dato que fue proporcionada con fecha 31 de diciembre de 2012. El porcentaje por género es el siguiente: 278 mujeres y 486 varones (36% femenino y 64% masculino). En antigüedad tenemos que el 15% promedia una antigüedad de 17 años en la empresa y un 85% antigüedad promedio de 4 años.

Este medio de comunicación posee personal en varias ciudades del Ecuador, siendo Quito la ciudad con mayor número de empleados (705) entre periodistas, fotógrafos, diseñadores, editores, ejecutivos comerciales y personal administrativo; en las demás ciudades se reparten las 59 empleados.

Para la investigación se escogieron las siguientes áreas administrativas de la ciudad de Quito: recursos humanos, tesorería, contabilidad y call center, sumando un total de 44 personas.

Se espera aportar con datos para, en el caso de haber grados de *engagement*, fomentar y mejorar el ambiente laboral para que las actividades que realicen sus trabajadores les inspiren a dar más en un entorno agradable.

## 2. Marco teórico y discusión temática

En 1998, Martín Seligman asumió la presidencia de la *American Psychological Association* [APA] y fue él quien recordó que la Psicología no debía enfocarse únicamente en arreglar o mejorar lo que está mal en las personas, sino, mejorar la calidad de vida de ellas, potencializando sus fortalezas y sus virtudes (Prada, 2005, pp.1).

Prada (2005, pp.1) indica que la psicología tenía tres misiones antes de la Segunda Guerra Mundial: curar enfermedades mentales, hacer la vida de las personas más plenas e identificar el talento. La que prosperó fue el estudio y el tratamiento de las enfermedades mentales, en los cuales se han hecho grandes avances y en las otras dos áreas, se ha tenido poco avance.

Posek (2006, pp. 3-4) indica que la psicología ha estudiado la patología y la debilidad del ser humano, llegando a mezclarse con la psicopatología y la psicoterapia, Seligman (citado en Posek 2006, pp. 4) menciona, como posible causa, a que la psicología se juntó con la medicina y no pudo separarse del modelo clínico basado en el déficit.

La Psicología Positiva pretende, como ciencia y como práctica, prevenir trastornos emocionales y brindar la opción de que la psicología se enfoque en hacer más fuertes y productivas a las personas y elevar el potencial humano (Prada, 2005, pp. 2).

Sin embargo, la Psicología Positiva no promete ilusiones ni ideas utópicas en su afán de potenciar lo mejor del ser humano, más bien, surge como un apoyo y/o complemento a las técnicas ya existentes (Posek, 2006, pp. 4).

Cabe aclarar que la Psicología Positiva no se centra solamente al estudio del bienestar ni de la felicidad; el sufrimiento humano también está como objeto de estudio y nunca ha dejado de estarlo. El estudio de la indefensión por parte de

Seligman es un ejemplo de esto. (García y Redondo, 2010, pp. 195; Hervás, 2009, pp. 28).

También es necesario indicar que la Psicología Positiva no es un movimiento filosófico ni espiritual, tampoco es un ejercicio de autoayuda para llegar a la felicidad, ni debe ser confundida como una corriente dogmática (Posek, 2006, pp. 4).

Una definición de Psicología Positiva la encontramos en Prada:

“...Psicología Positiva es el estudio científico de las experiencias positivas y los rasgos individuales positivos, además de las instituciones que facilitan su desarrollo” (Prada, 2005, pp. 4).

La Psicología positiva busca las fortalezas del ser humano, las virtudes que le permitan aprender, ser alegres, generosos y optimistas y son éstas fortalezas las que le ayudarán en los momentos cruciales de la vida, como la depresión, infelicidad y emociones negativas para situarlo en un plano nuevo y estar motivados para realizar sus actividades (García y Redondo, 2010, pp. 304).

## **2.1. Motivación**

La motivación es un aspecto que se ve involucrada en distintas áreas del ser humano. Santrock (2002, pp. 432, cit. en Naranjo 2009, pp. 152) entiende que la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas que lo hacen”.

Etimológicamente la palabra motivación viene del latín motus, que se relaciona con lo que moviliza a la persona a realizar una actividad; lo que permite definir a la motivación como el proceso por el cual una persona se plantea un objetivo, utiliza recursos y mantiene una determinada conducta para lograr la meta (Trechera, 2005; cit. Naranjo, 2009, pp. 153).

Desde la Psicología laboral y de las Organizaciones siempre ha existido un interés por estudiar y comprender qué aspectos motivan a las personas a realizar una actividad laboral a fin de mejorar la gestión de las áreas de Recursos Humanos. Han surgido teorías sobre la motivación y la motivación laboral a lo largo de la historia que resumirlas no es un trabajo sencillo, sin embargo, en la actualidad no existe un enfoque o marco conceptual sobre la motivación unánimemente aceptada (Agut y Carrero, 2006, pp. 205).

Steers, Porter y Bigley (2003, citado por Pérez y Amador, 2005, pp. 21) conceptualizan a la motivación como una fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta del ser humano. La motivación laboral puede influir en la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento o conducta (Ancona, Camacho y García, 2012, pp. 122), es decir que nos puede ayudar a determinar el qué quiere alcanzar, cómo lo hará, cuánto se esforzará para realizar sus tareas y cuanto persistirá hasta alcanzar sus objetivos (Meyer, Beker y Vandenberghe, 2004; cit. por Pérez y Amador, 2005, pp. 22).

Para Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004, pp. 2) la historia de la interpretación de la motivación se puede resumir de la siguiente manera:

De 1920 a 1960, el tema de la motivación estuvo centrado en la investigación experimental de la conducta motora, el instinto y el impulso.

Después de la década del 1960 aparecen las teorías cognitivas de la motivación, centradas en las experiencias conscientes, el interés por la motivación de rendimiento y su importancia.

A partir de la década de 1970 se ha marcado la tendencia por las teorías cognitivas, donde se destacan el autoconcepto, la autoeficacia, la indefensión aprendida, etc.

De acuerdo con Santrock (2002), se puede ver a la motivación bajo tres perspectivas fundamentales: La conductista, la humanista y la cognitiva.

La perspectiva conductual señala el papel de las recompensas externas y los castigos como factores que influyen en la motivación. Trechera (2005) indica que las teorías que se basan en incentivos parten del supuesto de que las personas suelen realizar comportamientos esperando tener algún beneficio y dejan de hacer aquellas conductas que conlleva un daño. Para la modificación de una conducta se puede usar diferentes métodos tales como el reforzamiento, extinción y el castigo (Naranjo, 2009, pp. 155-156).

La perspectiva humanista se enfatiza en la capacidad de la persona para crecer y elegir su destino (Naranjo, 2009, pp. 157). Abraham H. Maslow concibió la Jerarquía de las Necesidades donde ordena según las prioridades y solo cuando están satisfechas se asciende a las otras. Para McClelland señala que existen tres motivaciones importantes: necesidad de logro, de afiliación y la de poder; estas afectan el modo de comportarse de las personas.

Las perspectivas cognitivas hacen énfasis en lo que la persona piensa sobre lo que puede ocurrir suceda efectivamente (Ajello, 2003). Los sistemas afectivos, comportamentales y fisiológicos se ven influenciados por la información que reciben del sistema cognitivo. Así, las ideas, creencias y opiniones que tenga las personas sobre sí y sus habilidades determinarán el tipo y la duración de los esfuerzos y de los resultados que obtenga (Naranjo, 2009, pp. 161).

Agut y Carrero dan importancia en el proceso motivacional al autoconcepto del "yo" como fuerza motivacional fundamental. Los autores realizan una distinción entre la motivación basada en el autoconcepto externo versus al autoconcepto interno. El externo es cuando la persona se percibe a sí misma a partir de las opiniones que provienen de los sujetos que conforman sus grupos de referencias primario; y el interno es la percepción de sí mismo sintiéndose

responsable de sus actos, desde su propia experiencia (Agut y Carrero, 2007, pp. 206).

Agut y Carrero (2007) realizan una clasificación de los enfoques motivacionales:

- Enfoques teóricos que enfatizan el carácter hedonista de la actividad laboral. Estos planteamientos consideran a las personas que expresan placer derivado de los resultados en el trabajo; es decir, en la medida que la persona consigue resultados emocionalmente positivos, se siente bien y tiende a buscar en el exterior nuevos resultados repitiendo sus conductas. Entran en esta categoría el sueldo, status, trato, et). Los autores recalcan el carácter extrínseco de la motivación, pues el individuo está orientado hacia fuera (Agut y Carrero, 2007, p. 206-208).
- Enfoques teóricos que enfatizan la capacidad de autorregulación del individuo en el trabajo. Estos enfoques consideran que los individuos no buscan la consecución de resultados que le hagan sentirse bien, sino que persiguen la capacidad de regularse a sí mismo su conducta para conseguir resultados que le permitan manifestar su competencia y demostrar lo competente que es al hacer una actividad (Agut y Carrero, 2007, p. 206, 210).
- Enfoques teóricos en el estudio de la motivación laboral desde la expresión genuina del individuo más allá del trabajo. La diferencia con las anteriores es que la persona busca la manera de expresarse de forma genuina, siendo ella misma, sin tener la necesidad de resultados que le provoquen placer o querer demostrar quién es; aquí, la actividad laboral es una forma de expresar su identidad ya que podrían disfrutar de su trabajo como del juego o del descanso (Agut y Carrero, 2007, p. 206, 214-218).

Para entender de mejor manera éste último enfoque es necesario considerar a la Teoría del *flow* de Csikszentmihalyi ya que explica lo que sucede cuando

una persona realiza una tarea que le produce una sensación de placer que le incitará en realizar nuevamente dicha tarea y que se desvincula de los resultados externos tales como gratificaciones o incentivos. El *flow* será desarrollado más adelante.

## **2.2. EL BIENESTAR PSICOLÓGICO**

En la perspectiva de estudios de la Psicología Positiva está la atención puesta en el bienestar de las personas, en fortalecer los aspectos que le permitan aprender, disfrutar, ser alegres y optimistas; en pocas palabras, la realización personal y el bienestar psicológico (Marsollier y Aparicio, 2011, pp. 211).

Para Casullo et al. (2002, pp. 1) el bienestar psicológico es un constructo compuesto de tres componentes:

- Los estados emocionales (positivos-negativos),
- El componente cognitivo (procesamiento de información que cada persona realiza de cómo es su vida), y
- La relación vincular entre las dos anteriores.

Diener (1994, pp. 267) identifica a las emociones como partes cambiantes que varían en función de la apreciación y la evaluación de la situación y que son relativamente estables. El componente cognitivo es más invariable, ya que resulta del balance que cada persona hace en función de la información que posee de sus propios logros y frustraciones.

Para Marsollier y Aparicio (2011, pp. 212) el bienestar psicológico implica una disposición estable para evaluar de forma positiva o negativa la vida, y en esta evaluación que realiza el sujeto, pone en funcionamiento varias dimensiones que tienen que ver con:

- El control de las situaciones (sensación de control y autocompetencia),
- Los vínculos psicosociales (relaciones personales),
- La existencia de proyectos (metas y propósitos en la vida), y
- La aceptación de sí mismo (bienestar consigo mismo).

Diariamente las personas se enfrentan a situaciones estresantes y que les exige pensar y salir con rapidez en la resolución de dichas momentos. Estos actos se van convirtiendo en estrategias de afrontamiento y que son recurrentes en situaciones estresantes. Estos estilos de afrontamiento se ven influenciados por el mundo que rodea y se van formando de manera más compleja. Frydenberg y Lewis (1996, citado en Marsollier y Aparicio, 2011, pp. 212) identifican acciones que se centran en acciones concretas y otras en los estados emocionales. Las estrategias centradas en la acción permiten la resolución de los problemas y las estrategias centradas en la emoción exigen enfocarse con el problema y regular sus emociones y disminuir los efectos angustiantes de la situación.

Aparte de la las emociones, Vera (2006, pp. 6) considera al optimismo y al humor como dos características psicológicas del bienestar psicológico. El optimismo es una característica que permite crear expectativas positivas relacionadas con la perseverancia, el logro y el bienestar. El interés por el optimismo ha llevado a estudios que demuestran el papel que tiene sobre la salud y el bienestar y su papel como modulador ante eventos estresantes o enfermedades (Peterson, Seligman y Villant, 1988).

El humor y la risa son importantes tema de investigación en la psicología positiva. La idea de la influencia que tiene la risa y el humor sobre la salud no

es un tema nuevo. Vera (2006, pp. 6-7) indica que la risa es capaz de reducir el estrés, la ansiedad y mejorar la calidad de vida y salud física de las personas.

Vera (2006, pp. 7) sostiene que el humor cumple la función de una válvula que permite relajar, disipar preocupaciones y liberar tensiones.

### **2.3. LAS EMOCIONES POSITIVAS**

Prada (2005, pp. 9) cita la definición de emociones según el Diccionario de la Lengua Española como “un estado de ánimo caracterizado por una conmoción orgánica consiguiente a impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos, que produce fenómenos viscerales que percibe el sujeto emocionado y con frecuencia se traduce en gestos, actitudes u otras formas”.

Vecina (2006, pp. 10) explica que definir un constructo complejo como las emociones no es tarea fácil; a pesar de las dificultades existe consenso en algunos autores en la que las emociones poseen unas características básicas, como:

- Las emociones son tendencias de respuesta adaptativas,
- Las emociones se manifiestan a nivel fisiológico,
- La experiencia es subjetiva,
- Son intensas pero breves y que surgen ante la evaluación de algún suceso anterior.

Vera (2006, pp. 5) indica que la mayoría de investigadores han dedicado su tiempo al estudio de las emociones como el miedo, tristeza o la ira ya que pueden generar problemas de gran magnitud y es tendencia natural de estudiar aquello que amenaza el bienestar de los sujetos para hacer frente a los peligros.

Vecina (2006, pp. 10) explica que hay una gran diferencia desde el punto de vista de la fenomenología entre ciertas emociones. Para ella existen emociones como el miedo, la ira, el asco, etc., que se manifiestan activando los sistemas de alerta, se exterioriza en la expresión facial que es reconocida de forma universal por cualquier sujeto; de forma distinta actúa la persona cuando experimenta alegría ya que la tendencia de respuesta es inespecífica y ambigua, unos pueden saltar u otros bromear.

Las emociones han ayudado a realizar la vida del hombre más adaptativa ante los hechos o sucesos. Un grupo de emociones (miedo, ira, etc.) han permitido solucionar de manera eficiente los problemas a los que ser humano se ha enfrentado desde su origen (Vera, 2005, pp. 5).

Ante lo dicho anteriormente, algunos autores dividen a las emociones como positivas y negativas. Se consideran positivas porque generan una sensación placentera y a las negativas porque generan malestar (Hervás, 2009, pp. 27-28).

Para Hervás (2009, pp. 27) las emociones positivas son un área básica de estudio de la psicología positiva. Las emociones son reacciones a los distintos estímulos que recibimos y las evaluamos subjetivamente si afectan o no a nuestro bienestar; se denominan positivas porque generan sensaciones placenteras y que predisponen a mejorar la capacidad para resolver problemas, aumentar la creatividad, el altruismo, etc. (Hervás, 2009, pp. 27; Segura y Linares, 2009, pp. 11-12).

Una de las funciones de las emociones positivas es complementar a las emociones negativas ya que ambas están enmarcadas en un contexto evolutivo, Las negativas permiten solucionar problemas de supervivencia inmediata porque están asociadas a respuestas específicas, las positivas permiten solucionar problemas relativas al desarrollo, del crecimiento personal y las relaciones sociales (Vecina, 2006, pp. 11).

Experimentar emociones positivas es siempre algo agradable y que produce placer a corto plazo y tendría efectos beneficiosos como estados mentales y modos de comportamiento que permitirán, de forma indirecta, preparar el individuo a enfrentar con mayor grado de éxito las adversidades venideras (Vera, 2006, pp.6).

Varios estudios concluyeron que las emociones positivas mejoran la forma de pensar; es decir, las personas demuestran una organización de ideas más abierta, flexible y con habilidad para integrar la información (Dettyberry y Turker, 1984; Isen y Daubman, 1984; Isen, 1990, 2000; citados en Vecina, 2006, pp. 11). Los resultados de los estudios indican que las emociones positivas permiten formar patrones de pensamiento receptivos, flexibles e integradores, para la emisión de respuestas novedosas (Vecina, 2006, pp.11-12).

En el ámbito laboral, las emociones positivas influyen las actitudes y en la conducta de los trabajadores de manera que beneficia su rendimiento laboral. Esta influencia puede influir positivamente a los compañeros de trabajo como a los clientes y así ser un componente importante del clima laboral, en la calidad de trabajo y en la motivación y creatividad (Garrosa, Moreno, Boada y Blanco, 2010, pp. 22 - 23).

Para King (2006, citado en Garrosa et al, 2010, pp. 23) las emociones positivas pueden ser una fuente de información que indica la dirección que están tomando las cosas y ser una fuente en la toma de decisiones en el ámbito laboral individual.

Las emociones positivas proporcionan resultados favorables en las actividades laborales y se pueden manifestar en los efectos deseables con la actividad en la tarea, la persistencia y el funcionamiento cognitivo (dedicación, absorción y vigor). Las personas se benefician por la influencia de las actividades de los

otros y generan conductas altruistas y de cooperación favoreciendo los resultados en el lugar de trabajo (Garrosa et al, 2010, pp. 23).

Las emociones positivas permiten ampliar los recursos personales, tales como recursos físicos, intelectuales y sociales y utilizarlos en otros contextos del ser humano. Así surge el estudio del *Engagement*, es decir, el placer que se deriva con la tarea. Este placer ha sido nombrado como el término de *flow*.

## 2.4. FLOW

El Dr. Mihaly Csikszentmihalyi fue quién investigó al estado gratificante en el que se entra cuando nos involucramos totalmente al realizar una actividad y lo denominó fluidez o *flow* en su palabra en Inglés (Prada, 2005, pp. 6).

Al inicio de su investigación tomó a jugadores de ajedrez, escaladores, artistas y personas que realizaban actividades donde hay divertimento como razón principal para practicarlas, es decir, cuando la actividad es gratificante en sí misma y no solo en los objetivos (Salanova, 2005, pp. 362).

Se concluyó que el *flow* abarca las actividades que son gratificantes y que van acompañadas por una sensación placentera, tales como leer, pintar, bailar, etc. Cuando la persona está involucrada en una actividad y se enfoca con atención en la meta de ella, hace que toda su concentración se fusione con la actividad y al hacerla, le proporciona un placer incomparable (Lupano y Castro, 2010, pp. 47-48; Prada, 2005, pp.14, 23).

La percepción del *flow* es subjetiva ya que va a depender de cada persona, de la percepción que tenga el individuo sobre la tarea (si es un desafío o no) y de sus habilidades o herramientas para hacerla. El *flow* depende de la atención que se le dé a la actividad, es decir, si la persona tiene capacidades que exceden a la tarea se relajará y se aburrirá al hacerla, produciendo una apatía por la actividad. Por otro lado, cuando la tarea excede las habilidades, la

persona puede experimentar ansiedad, lo que traerá una posible falta de compromiso con la actividad. (Prada, 2005, pp. 23-24).

Salanova (2005, pp. 362) explica que la atención se centra en la tarea y se olvida de cualquier otro aspecto adicional; la sensación de control se incrementa y no se siente la posibilidad de error. Se sufre una percepción temporal donde las horas, minutos y segundos pasan deprisa y se pierde la noción del tiempo.

Cualquier actividad u ocupación ofrece posibilidades de experimentar experiencias gratificantes y positivas. Se debe buscar las oportunidades de que estas experiencias aparezcan y fomentar el disfrute por el trabajo; buscar que la persona tenga la posibilidad de obtener esta satisfacción en el día a día.

Evitar la falta de experiencias positivas ya que las personas se obsesionan en lo que desean conseguir, pierden la oportunidad de sentir el placer en la actividad presente y desaprovechan la opción de ser felices.

## **2.5. RESILIENCIA**

La vivencia de situaciones traumáticas es quizás una de las principales causantes de transformar la vida de las personas y son, al mismo tiempo, oportunidades para reconstruir su forma de entender al mundo, modificar sus creencias, produciendo un crecimiento personal y un aprendizaje (Vera, 2006, pp. 40).

Vera (2006, pp. 41) indica que la psicología tradicional tiene la tendencia a asumir que toda situación traumática deja heridas psicológicas en las personas y no ha logrado la capacidad del ser humano a resistir y rehacerse ante las adversidades.

Es ante esta perspectiva que surge el concepto de resiliencia para explicar el por qué ciertas personas logran aprender de sus experiencias y, en algunos casos, encontrar beneficios en ellas. La resiliencia es una respuesta común y su aparición se entiende como un ajuste saludable ante la adversidad (Vera, 2006, pp. 42).

Para Carvalho, Borges, Vikan y Hjemdal (2011, pp. 818) la resiliencia es un fenómeno que se caracteriza por los resultados positivos de la adaptación ante la presencia de amenazas y que pueden lograr desarrollar las habilidades que les permiten superar situaciones de estrés.

Otros afirman que la resiliencia es una capacidad humana para enfrentarse, sobreponerse y fortalecerse o transformarse ante las experiencias adversas; es decir: resistir, superar y vivir lo mejor posible (Valdebenito, Loizo y García. 2009, pp. 196-197).

Las situaciones traumáticas permiten que las personas resilientes consigan una estabilidad, sin que afecte su vida diaria, es decir, siguen con la funcionalidad a pesar de vivir la experiencia traumática. Para entender resiliencia es necesario diferenciarlo con el concepto de recuperación, ya que abarcan trayectorias de tiempo de manera distintas. La recuperación implica un retorno gradual hacia la "normalidad funcional", mientras que la resiliencia denota la habilidad de mantener un equilibrio durante el proceso y salir fortalecido (Vera et al, 2006, pp. 43).

Los estudios iniciaron con niños maltratados o que viven en situaciones de alto riesgo (pobreza, guerras, etc.) y que han logrado sobreponerse y mantener un bienestar psicológico. En la actualidad se ha ampliado su estudio en diferentes ámbitos como la familia, escuela, situaciones de la vida (adolescencia, vejez), etc. (Valdebenito et al. 2009, pp. 197).

Para Vera et al (2006, pp. 43-45) la resiliencia es el resultado de un proceso dinámico y evolutivo. El estudio de niños resilientes ha demostrado que no necesariamente un niño herido será un adulto fracasado. La resiliencia es el resultado del individuo y su entorno; es un proceso que no es individual, sino un proceso dinámico que ayudan a las características personales – autoconcepto, seguridad, apoyo social - y las del entorno para favorecer respuestas resilientes.

La Psicología no solo es psicopatología y psicoterapia, es el estudio de la complejidad del ser humano y que debe ocuparse de todos sus aspectos, y el papel del psicólogo, desde la óptica de la Psicología Positiva, es la de orientar a las personas a aprender de las experiencias traumáticas y progresar a partir de ellas.

## **2.6. PSICOLOGIA POSITIVA Y LAS ORGANIZACIONES**

Dado el enfoque de la Psicología como encargada de lo “patológico”, en lo organizacional, también se ha dedicado a estudiar “problemas” como el conflicto organizacional, el absentismo, el estrés laboral, etc., llevando a los departamentos de Talento Humano a crear políticas para corregir o amonestar a los empleados que entran en este contexto (Salanova, Martínez y Llorens, 2005, pp. 350).

Algunos autores manifiestan que no se pueden obviar los aspectos positivos del ambiente laboral y omitir sus efectos en la salud y en el desempeño en las organizaciones (Jiménez, Corso, Sanz-Vergel, Rodríguez, Boada. 2010, pp. 394).

Gerencias de Talento humano y/o Recursos Humanos se preocupan por mejorar el desempeño de los empleados y esto se ha ampliado a mejorar la vida laboral y organizacional dando principal interés a la salud psicosocial, al

bienestar y la satisfacción del personal de las empresas y/o organizaciones (Salanova et al 2005, pp. 351).

La Psicología Positiva ha ayudado a realizar estudios centrados más en las fortalezas y en el óptimo funcionamiento de las personas que en los aspectos que funcionan con deficiencia o las debilidades de ellas, entre estos estudios están las herramientas para evaluar el *engagement* y sus posibles factores de correlación (Lisbona, Morales, Palací, 2009, pp. 92).

Claire y Bohrt (2004) indican que la falta de *engagement* puede ser un causante en la reducción de la eficacia en las organizaciones, ya que la gente con niveles de *engagement* podría tener menos posibilidades de renunciar o de aceptar otros empleos evitando gastos y costos por la rotación del personal. Las personas con niveles altos de *engagement* pueden necesitar menos supervisión ya que entienden o “sienten” la importancia de cumplir los objetivos empresariales y que lo asimilan en un nivel intrínseco o personal.

Los niveles de *engagement* pueden ser usados como un predictor del desempeño laboral, pues las personas con *engagement* se comprometen con facilidad a los objetivos de la empresa, con sus valores y pueden obtener ventajas duraderas en el ambiente laboral. Por ejemplo: Un empleado puede estar insatisfecho con una situación de la organización, pero cuando su nivel de *engagement* es alto, existe la probabilidad que puede considerarla como una situación temporal, pasajera, y no sentirse insatisfecho con la organización en su todo; pero cuando la insatisfacción llega a las personas con bajo niveles de *engagement*, es muy probable que empiece la rotación de personal (Claire y Bohrt, 2004).

Sin embargo, estudios recientes muestran que las personas que se sienten “desconectadas del trabajo que hacen” puede tener como causa los siguientes motivos: recorte de beneficios, poca capacitación y promociones internas

convirtiendo a los empleados en una “generación nómada” cuyo compromiso laboral es cada vez más frágil (América Económica, 2012)

Para la revista digital América Económica (2012) explica que el compromiso laboral es un tema de reciprocidad entre “el lugar de trabajo y el trabajador, y viceversa”. La revista postula la idea que la actitud del empleador en relación al empleado ha cambiado, ya que no se lo ve como un activo fijo de la empresa sino a como un recurso de corto plazo, es decir, ya no se contrata para toda la vida. Toda esta concepción genera la idea en los empleados de que, cuando terminen su carrera y no puedan desarrollarse en la empresa, busquen nuevas oportunidades y dejarán de prestar atención a su trabajo actual.

Para asegurar el compromiso o *engagement* se pone en relieve la participación extrínseca de varios factores que dependen de las organizaciones o empresas, tales como: la relación del empleador o gerente en preocuparse por los intereses del trabajador, atención a su carrera, mejorar su bienestar, etc.; otro aspecto es la transparencia de los procesos internos ya que genera con claridad, la idea de imparcialidad por parte de la empresa y estimula el compromiso laboral o *engagement*; el “costo social” que significa cambiar sus compañeros de equipo de trabajo por sueldos mayores por que el ambiente laboral puede marcar diferencia en su decisión de mantenerse o salir de la empresa; incentivos financiero o beneficios empresariales (América Económica, 2012).

Ciertas empresas han encontrado una valiosa relación entre la lealtad de los clientes externos con la lealtad o *engagement* de los empleados de las empresas. Ríos (2005, pp. 102) indica que hay una relación causa - efecto entre empleados satisfechos y clientes satisfechos; que es difícil conservar una base leal de clientes sin una base leal de trabajadores, y que los mejores trabajadores prefieren trabajar en empresas que entregan un servicio superior a los clientes fortaleciendo la lealtad de estos.

Las empresas que logran entender que las personas son activos de la compañía y no gastos, poseen expectativas de un rendimiento de muchos años; en estas empresas sobresalen prácticas que velan por su recurso humano y encuentran maneras de aumentar y extender su vida productiva en las organizaciones (Ríos, 2005, pp. 107).

Uno de los retos que las empresas y sus áreas de Recursos Humanos tendrían es crear herramientas para comprometer al personal a la visión, misión y objetivos empresariales y lograr integrarlos a la empresa. El *engagement* puede ser un criterio para identificar los niveles de vigor, dedicación y absorción de su personal a las actividades laborales.

## **2.7. ENGAGEMENT Y BURNOUT**

El *engagement* es un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, dedicación y absorción, tipologías opuestas al síndrome del quemado o *burnout*: agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional (Jiménez et al, 2010, pp. 294).

Para Jiménez et al (2010, pp. 295), definen por vigor a los altos niveles de energía, resistencia mental y al esfuerzo en el trabajo. Pacheco y Durán (2007, pp. 242) indican que con la energía se suma la persistencia y el esfuerzo en la labor que la persona lleva a cabo a pesar de los contratiempos y dificultades.

La dedicación es la alta implicación laboral junto con el entusiasmo, orgullo y desafío por la actividad laboral (Jiménez et al, 2010, pp. 295). Durán, Extremera, Montalbán y Rey (2005, pp. 149) agregan que la dedicación implica los niveles elevados de significado, inspiración y reto por el trabajo.

La absorción es la concentración por el trabajo, donde se tiene fuertes dosis de gratificación o *flow* experimentadas por las actividad (Jiménez et al. 2012, pp. 295). Esta concentración en el trabajo produce que la persona se concentre en

su trabajo y hace que se presente dificultades a la hora de desconectar lo que se está haciendo (Bakker, Rodríguez y Daatje, 2012. pp. 67).

Sería un valioso aporte a las organizaciones conocer cómo se dan la motivación intrínseca y la vinculación o *engagement*, y así desarrollar el crecimiento y bienestar de las personas “vinculadas” ya que son las que desarrollan un funcionamiento óptimo dentro de la organización. Esto permitirá a la organización a trabajar en mejoras que contribuyan al crecimiento personal y bienestar psicológico de su personal (Salanova et al, 2005, pp. 351).

Detectado el personal con niveles de *engagement* y conocidas las características (vigor, dedicación y absorción) se deberían desarrollar acciones para incrementarlas. Raigosa y Marín (2010, pp. 91), propone manejar cuatro fuentes de creencias para desarrollar el *engagement*:

- Las experiencias de éxito y de dominio fortalecen la creencia en relación a la eficacia personal.
- La experiencia mediante la observación de logros y fracasos de los demás, aumenta las creencias del observador en sus propias capacidades.
- La persuasión verbal, donde se convence acerca de las capacidades del empleado, fomenta la sensación de eficacia personal.
- El fomento al sentimiento de eficiencia, desencadena estados de activación afectiva, como energizantes y dinamizadores de su actividad cotidiana.

Cabe indicar el papel de la organización y de los facilitadores, ya sea por medio de los jefes directos y/o supervisores, para poder desarrollar las creencias en los empleados. El rol que poseen los facilitadores permite una percepción beneficiosa para los empleados, donde se les indique las acciones de eficacia

para incrementar los niveles de vigor, absorción y dedicación de ellos (Raigosa & Marín, 2010, pp. 92).

## 2.8. ENGAGEMENT Y WORKAHOLISM

El *workaholism* o adicción al trabajo es un concepto nuevo que empieza a ser estudiado por la psicología. Castañeda (2010, pp. 57) define al *workaholism* como una excesiva e incontrolable necesidad de trabajar incesantemente y que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones de la persona; es decir, que dedica más tiempo al trabajo de lo que le es exigido y descuida su vida fuera de un contexto laboral. Para estas personas el trabajo es lo más importante en sus vidas, más importante que sus amigos y familia (Castañeda, 2010, pp. 57; Salanova, Líbano, Llorens y Schaufeli, 2010, pp. 1).

Los conceptos de *flow* y de absorción, usados en el engagement, son considerados por algunos autores como causante de las adicciones ya que al hacerlo les causa cierto grado de placer y al ser recompensados por sus jefes o facilitadores, llevarían a una mayor dedicación de horas al trabajo. (Castañeda, 2010, pp. 58-59).

Salanova (2010, pp. 2) describe varias características de los *workaholism*, como la dificultad en delegar las actividades a otros compañeros de trabajo, no les importa las relaciones con los demás, produciendo incapacidad para comunicarse con los demás, elevados niveles de estrés, descuido de las familias, entre otras.

Castañeda (2010, pp. 59) indica que la principal diferencia entre el estado *engagement* y el estado *workaholism* es la motivación por el trabajo. Mientras que los que tienen altos niveles de *engagement* son motivados por su trabajo de manera intrínseca (sentir *flow* en su actividad), los adictos al trabajo tienen un estímulo interno que no pueden controlarlo; es decir, los segundos trabajan duro pero no disfrutan de las relaciones sociales fuera del ambiente laboral.

Para los empleados en estado de *engagement*, el ambiente social es una de las principales refuerzos, es decir, el apoyo social de los compañeros y supervisores, el feedback sobre el desempeño y las oportunidades de aprendizaje fortalecen su compromiso con la empresa (Jiménez, 2010, pp. 296).

Otra característica es que los empleados que poseen niveles de *engagement* es el de buscar, con o sin intención, un bienestar psicológico que les permita aprender, disfrutar de su actividad laboral, cosa diferente de la persona con *workaholism* donde sobresalen manifestaciones de competitividad y comparación social con los demás, causando hostilidad e impaciencia (Marsollier y Aparicio, 2011, pp. 210; Salanova, 2010, pp. 3).

## **2.9. ENGAGEMENT Y LA AUTOEFICACIA**

Bandura conceptualizó a la Autoeficacia como los juicios de las personas acerca de sus capacidades para alcanzar niveles determinados de rendimiento (Citado en Olaz, 1997, pp. 2). Para Olivari y Urra (2007) Bandura introdujo el constructo de autoeficacia y que ha sido un elemento base para la teoría social cognitiva. Bajo esta teoría la motivación humana se regula mediante el pensamiento y que se compones por la expectativas de la situación, la expectativa de los resultados y las expectativas de autoeficacia que se refiera a las creencias que tiene una persona de sus propias capacidades para desempeñarse de forma acertada y alcanzar los resultados deseados.

Olivari y Urra (2007) explican que la autoeficacia tiene su influencia en cómo la gente se siente, piensa y actúa; en relación a los sentimientos la autoeficacia la asocian con la depresión y ansiedad.

La autoeficacia puede llegar a ser un determinante en el esfuerzo, la persistencia para realizar una tarea como también el tiempo que invierta ante

los obstáculos y la satisfacción en las acciones realizadas (Caballero, Abello y Palacio, 2006, pp. 13).

La autoeficacia puede aumentar o disminuir la motivación. Bandura considera que las personas con una alta autoeficacia eligen desempeñar actividades y tareas más desafiantes, se plantean metas y objetivos más altos. Estas personas invierten más esfuerzo, persisten más y crean un compromiso mayor con sus metas frente a las dificultades que aquellos que poseen menor autoeficacia (Olivari y Urra, 2007).

Las personas que se sienten capaces se perciben a sí mismas con más recursos para afrontar las actividades y demandas laborales diarias y, se manifiestan sentirse más entusiasmados en su ámbito laboral, creando entornos laborales saludables y permitiendo mejorar la calidad de vida laboral (Flores, Jenaro, Gonzalez-Gil y Garcia Calvo, 2010, pp. 98).

El estudio de Parra (2010, pp. 59) indica que cuando se producen crisis en la autoeficacia existe una mayor probabilidad de padecer el síndrome de *burnout* y, por ende, una menor probabilidad de tener niveles de *engagement*. Parra muestra que existe una relación significativa cuando el nivel de *Engagement* aumenta lo hace de manera recíproca el concepto de la autoeficacia y que repercute en un aumento de recursos para desarrollar las actividades.

## **2.10. ENGAGEMENT Y OTROS ESTUDIOS**

En el estudio del *engagement* tenemos los aportes de Jiménez et al (2010, pp. 304) donde realizó una investigación con 190 profesores del Perú, de cinco colegios privados con experiencia de 16 a 22 años en la docencia. Jiménez obtuvo como resultado que la rigidez organizacional puede ser un predictor de *burnout* y que el sentirse comprometido con la actividad laboral repercute no solo al ámbito de la empresa sino que abarca el ámbito de la persona.

Salanova y Llorens (2009, pp. 55-62) realizaron un estudio del impacto de la exposición de la tecnología sobre el *engagement* en 645 trabajadores españoles. Encontraron que no es la tecnología por sí misma la que produce *engagement*, sino la valoración cognitiva, es decir, la autoevaluación que dan los empleados a la tecnología. Muestra la visión que los empleados dan a las herramientas de trabajo que la empresa le da para su desempeño.

Lisbona et al. (2009, pp. 89-100) realizaron un estudio con 700 personas en los países de España y Méjico, donde aumentaron variables a las tres conocidas del *engagement*, variable género y la socialización. Para este estudio utilizaron el cuestionario UWES y el cuestionario *Organizational Socialization Inventory* (OSI) propuesto por Taormina obteniendo valores que demuestran la relación *engagement* con la socialización es alta y resultados poco relevantes con relación al género.

En Chile se realizó un estudio que analiza el *engagement* y la relación entre género y edad. Los resultados indicaron que no hay diferencias significativas entre ambos géneros y que los hombres presentan más relación con el compromiso (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010, pp. 92).

Al *engagement* también se lo ha relacionado con el *empowerment* (permitir la iniciativa a las personas para actuar por sí misma). Manríquez, Rayo y Ferrer (2010, pp. 103-125) investigaron si en *empowerment* es un predictor del *engagement*, obteniendo resultados positivos en un estudio con 147 participantes en 6 estados de Méjico.

Cabe indicar que en los estudios citados vemos cómo la percepción subjetiva es importante para el *engagement*. García, Llorens, Cifre y Salanova (2004, pp. 387) estudiaron la importancia que tiene la percepción entre facilitadores/obstáculos (factores de ambiente de trabajo que restringen el desempeño) y el *engagement*. El estudio en 457 profesores que la percepción

de facilitadores es una inyección para una mayor auto-eficacia (García et al, 2004, pp. 396).

Con el presente plan de titulación queremos medir niveles de *engagement* y relacionarlos con factores demográficos (edad y sexo). Hemos notado que no existe diferencia significativa entre hombres y mujeres y que son pocas las mujeres que están en cargos gerenciales en la empresa de investigación. Esperamos contribuir con abrir la mente para que todos los empleados tengan una posibilidad de crecimiento y formación para mandos medios.

### 3. Objetivos

**3.1. Objetivo General:** Identificar los niveles de *engagement* en las áreas administrativas de la empresa donde se aplicará el Cuestionario UWES.

**3.2. Objetivo Específico:**

- a. Determinar si la antigüedad en la empresa donde se realizará la aplicación del cuestionario tiene relación con los niveles de *engagement*.
- b. Determinar si hay diferencia estadísticamente significativa entre hombres y mujeres y los niveles de *engagement* en la empresa.

### 4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué niveles de *engagement* (vigor, dedicación y absorción) encontramos en las áreas administrativas de la empresa donde se va a realizar la aplicación del Cuestionario UWES?

#### 4.1. HIPÓTESIS

- Existe mayor compromiso laboral estadísticamente significativo en personas que están trabajando por más de seis meses en áreas administrativas de la empresa.
- Existe una diferencia estadísticamente significativa en los niveles de *engagement* entre trabajadores hombres y mujeres de las áreas encuestadas (administrativas).

## 5. MÉTODO

### 5.1. Tipo de diseño y Enfoque

El diseño es descriptivo-correlacional, desde el enfoque Cuantitativo.

El diseño Descriptivo permite determinar el estado de las variables que se estudia de una población. También permite establecer si hay diferencias entre grupos y a examinar asociaciones entre variables. Este diseño permitirá analizar las variables del *engagement* (vigor, dedicación y absorción), antigüedad en la empresa y género y encontrar si existe una correlación con las variables mencionadas.

### 5.2. Participantes

Las personas incluidas en esta análisis son las que trabajan en áreas administrativas como: tesorería, contabilidad, recursos humanos y call center del medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito, cuyo permiso está en el Anexo 1. Estas áreas tienen tareas fijas y con horarios que cumplir, diferente a otras áreas donde se manejan horarios diferentes y con la posibilidad de salir de las instalaciones. La muestra se planteó para 70 personas de las áreas mencionadas, pero contamos con la colaboración de 46 empleados, personal femenino y masculino de compañía. (Tabla 1).

Se consideró para la recolección de datos las siguientes categorías en lo referente a la antigüedad en la empresa:

- Menor a un año (doce meses) de antigüedad en la empresa,
- Mayor a un año (trece meses) y menor a tres años (36 meses) de antigüedad en la empresa,
- Mayor a tres años (36 meses) en adelante.

Tabla 1. Criterios de inclusión de la muestra.

Se Incluyen	Se excluyen
<b>Contabilidad, Tesorería, Recursos Humanos y Call Center 46 Empleados</b>	Personal de otras áreas
<b>Hombres y Mujeres de las áreas mencionadas</b>	
<b>Personas con antigüedad 1 año en adelante</b>	

### 5.3. Recolección de datos

#### 5.3.1. UWES

Para el presente estudio utilizamos el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* [UWES] que fue elaborado por Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker, cuyo permiso está en el Anexo 2 y su traducción en el Anexo 3, que originalmente contenía 24 ítems y la mayoría eran frases reescritas de otro test que mencionamos en la primera parte de este plan de titulación, el MBI. Una vez analizadas los 24 ítems, se estableció una versión con 17 ítems, aunque otros estudios establecieron 15 ítems (Anexo 4).

El UWES ha sido utilizado con varias muestras de Holanda, España y Portugal. Desde 1999, gran número de estudios de validación se han hecho con el UWES. Estos estudios tratan de identificar posibles causas y consecuencias del *engagement* y la relación de éste con la salud y bienestar del personal de la empresa.

Benavides resume así al cuestionario UWES:

“... Particularmente los recursos en el trabajo funcionan como motivadores del *engagement* en el trabajo y, en consecuencia de eso, trabajadores con *engagement* presentan actitudes positivas en relación al su trabajo, presentando una buena salud mental, así como parecen tener un mejor desempeño del que los sin *engagement*. Finalmente, el *engagement* no es restricto al individuo, pero puede contagiar otros funcionarios, llevando al que puede ser denominado *engagement* colectivo” (Benavides 2009).

Usa la escala Likert que va del 0 al 6, donde 0 es nunca o ninguna vez y 6 es siempre o todos los días. Esta escala nos permite obtener respuestas de la frecuencia que las personas han sentido los tres componentes del *engagement* (vigor, absorción y dedicación).

Los resultados del análisis psicométricos del UWES (Benavides 2009) son:

- Validad factorial: el análisis de los factores enseña que la hipótesis de la estructura de tres factores del UWES es superior al modelo de un factor y está de acuerdo con los datos de varias muestras de la Holanda, España y Portugal (Salanova, Schaufeli, Llorens, Pieró & Bakker, 2002b; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003). Todavía, hay una excepción, utilizando de un análisis de factores exploratorios. Sonnentag (2003) no encontró una estructura de tres factores y decidió usar el score total del UWES como medida del *engagement* en el trabajo
- Inter correlaciones: de acuerdo con el análisis de factores confirmatorios del UWES, parece que la estructura de tres dimensiones es verdadera, pues las tres dimensiones son íntimamente relacionadas. Las correlaciones entre las tres escalas generalmente excede .65 (Demerouti et al. 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 2002<sup>a</sup>, 2002b), todavía la correlación entre las variables latentes presentan un intervalo entre .80 a .90 (Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 2002a, 2002b).

- Invariancia transcultural: la estructura de factor de la versión ligeramente adaptada para estudiantes del UWES (vea 4.9) es largamente invariable entre las muestras de la España, Holanda y Portugal (Schaufeli et al., 2002b). Análisis detalladas enseñaran que en el máximo tres ítems diferirán significativamente entra las muestras de los tres países.
- Consistencia interna: la consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada. En todos los casos, los valores del  $\alpha$  de Cronbach varían entre .80 y .90 (Salanova et al., 2000; Salanova, Grau, Llorens & Schaufeli, 2001; Demerouti et al., 2001; Montgomery, Peeters, Schaufeli & Den Ouden, 2003; Salanova, Bresó & Schaufeli, 2003a; Schaufeli, Taris UWES Manual – Español 8 & Van Rhenen, 2003; Salanova, Carrero, Pinazo & Schaufeli, 2003b; Schaufeli & Bakker, in press).
- Estabilidad: los escores del UWES son relativamente estables en el descorrer del tiempo. Estabilidad de dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción, que son .30, .36 y .46, respectivamente (Baker, Euwema & Van Dierendonk, 2003).
- La consistencia interna (alpha de Cronbach) para vigor, dedicación y absorción es de .83, .89 y .82, respectivamente.

#### **5.4. Procedimiento**

En las áreas de investigación se pidió la debida autorización al Jefe respectivo para aplicar el cuestionario UWES. El investigador entregó el instrumento de aplicación y dio la consiga de manera individual.

Se pidió la compañía del supervisor del área si fuese el caso. El tiempo que llevó llenar el cuestionario tiene una media de 5 a 10 minutos. Las instrucciones superiores del UWES son fáciles de entender pero, si necesario, se puede preguntar si el (los) sujeto (s) entendieran las instrucciones.

El resultado principal de la escala UWES es computado sumando los resultados de cada subescala y se divide la suma por el número de ítems de la escala implicada. Un procedimiento similar es seguido para el score total.

Una dificultad encontrada en la muestra fue la no autorización de un jefe para la aplicación del cuestionario UWES con las personas que estaban bajo su mando.

## 5.5. Plan de análisis de datos

Una vez obtenidos los datos del cuestionario fueron procesados y se aplicó el análisis respectivo ingresando los datos en una tabla de Excel para después exportarlos al procesador SPSS. Se aplicará estadística descriptiva e inferencial. Para las dos hipótesis se realizará una correlación de Pearson para establecer si existe mayor compromiso laboral en personal con más tiempo en la empresa y si se identificar si existen diferencias entre grupos de hombres y mujeres.

### 5.5.1. Prueba de hipótesis no paramétrica

En la presente investigación llevamos a cabo un estudio de variables cualitativas que se pretende relacionar mediante una prueba de independencia entre factores. Esto es, según las notas del Profesor Andrés Galvis:

Tenemos información de  $N$  elementos acerca de las variables  $A$  y  $B$ , de tal forma que presentan  $r$  y  $c$  modalidades respectivamente, la tabla (tabla 2) de contingencia  $r \times c$  es de la forma:

Tabla 2. Tabla de Contingencia.

Variable A	Variable B					Total
	$B_1$	...	$B_j$	...	$B_c$	
$A_1$	$n_{11}$	...	$n_{1j}$	...	$n_{1c}$	$n_{1\Box}$
$\vdots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\vdots$
$A_i$	$n_{i1}$	...	$n_{ij}$	...	$n_{ic}$	$n_{i\Box}$
$\vdots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\vdots$
$A_r$	$n_{r1}$	...	$n_{rj}$	...	$n_{rc}$	$n_{r\Box}$
Total	$n_{\Box 1}$	...	$n_{\Box j}$	...	$n_{\Box c}$	$N$

Donde,  $n_{i\cdot} = \sum_{j=1}^c n_{ij}$  y  $n_{\cdot j} = \sum_{i=1}^r n_{ij}$  (Ecuación 1)

Ahora, consideremos las probabilidades  $p_{i\cdot}$  de encontrarse en la fila  $i$ ;  $p_{\cdot j}$  de encontrarse en la columna  $j$  y  $p_{ij}$  la probabilidad de encontrarse en la celda  $(i, j)$ ; debe cumplirse que:

$$\hat{p}_{i\cdot} = \frac{n_{i\cdot}}{N}; \quad \hat{p}_{\cdot j} = \frac{n_{\cdot j}}{N} \quad (\text{Ecuación 2})$$

Para  $i = 1, 2, 3, \dots, r$  y  $j = 1, 2, 3, \dots, c$ .

Bajo la hipótesis de independencia entre filas y columnas, se tiene que la frecuencia esperada en la celda ubicada en la  $i$ -ésima fila y  $j$ -ésima columna es:

$$e_{ij} = \frac{n_{i\cdot} n_{\cdot j}}{N} \quad (\text{Ecuación 3})$$

Entonces, la prueba de hipótesis para la independencia es la siguiente:

- **Hipótesis nula**

$$H_0 : p_{ij} = p_{i\cdot} p_{\cdot j}$$

Significa que el factor A es independiente del factor B

- **Hipótesis alternativa**

$$H_1 : p_{ij} \neq p_{i\cdot} p_{\cdot j}$$

Existe al menos un atributo de A que no es independiente de un atributo de B.

- **Estadístico de prueba**

$$\chi_{obs}^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \quad (\text{Ecuación 4})$$

- **Región de Rechazo**

$$\chi_{obs}^2 > \chi_{\alpha}^2 [(r-1)(c-1)] \text{ o su equivalente } p\text{-value} < \alpha \quad (\text{Ecuación 5})$$

### 5.5.2. Análisis de Correspondencia

El análisis de correspondencia es una técnica descriptiva que permite representar tablas de contingencia y bloques de información, facilitando discriminar variables de tal manera que podamos inferir comportamientos dimensionales equivalentes.

Tenemos dos tipos de análisis los cuales llevaremos a cabo en la presente investigación: análisis de correspondencia simple y el análisis de correspondencia múltiple.

Para ambos casos partimos de la existencia de una tabla de contingencia; sin embargo, vamos a sintetizar la base teórica del modelo explicando solo el esquema simple puesto que el multivariado solo se diferencia en términos estructurales por la tabla disyuntiva completa o por la tabla de Burt (contingencia generalizada).

Sea una tabla de contingencia que se obtiene clasificando una población o muestra a partir de dos variables o factores  $(A, B)$  con, de modo que cada elemento de la tabla indica la frecuencia conjunta de la fila  $i$  y de la columna  $j$ .

Además, tales frecuencias pueden ser transformadas en frecuencias relativas  $f_{ij}$  a través de la relación:

$$f_{ij} = \frac{n_{ij}}{N} \quad (\text{Ecuación 6})$$

Dado que las distancias entre filas o columnas están condicionadas por su masa, es necesario transformarlas en perfil-fila y en perfil-columna para hacerlas comparables.

El perfil-fila recoge las probabilidades condicionadas de una determinada modalidad  $j$  sabiendo que se presenta la modalidad  $i$  y forma una nube de puntos en el espacio de las columnas, cada punto tiene coordenadas en  $\square^p$  y su masa es igual a la frecuencia relativa. El centro de gravedad de aquella nube se define como la media de los perfiles-fila ponderados por su masa.

Por su parte, la tabla de perfiles-columna recoge las probabilidades condicionales de presentar una determinada modalidad  $i$  sabiendo que se presenta la modalidad  $j$  y plantea un análisis análogo que su similar de perfil-fila.

La distancia  $\chi^2$  define la distancia entre dos puntos fila y entre dos puntos columna, otorgando la misma importancia a las columnas en el cálculo de las distancias entre perfiles-columna, independiente de cuales sean sus frecuencias relativas,

$$\chi^2(i = a, i' = b) = \sum_{j=1}^J \frac{1}{f_{\square j}} \left( \frac{f_{aj}}{f_{a\square}} - \frac{f_{bj}}{f_{b\square}} \right)^2 \quad (\text{Ecuación 7})$$

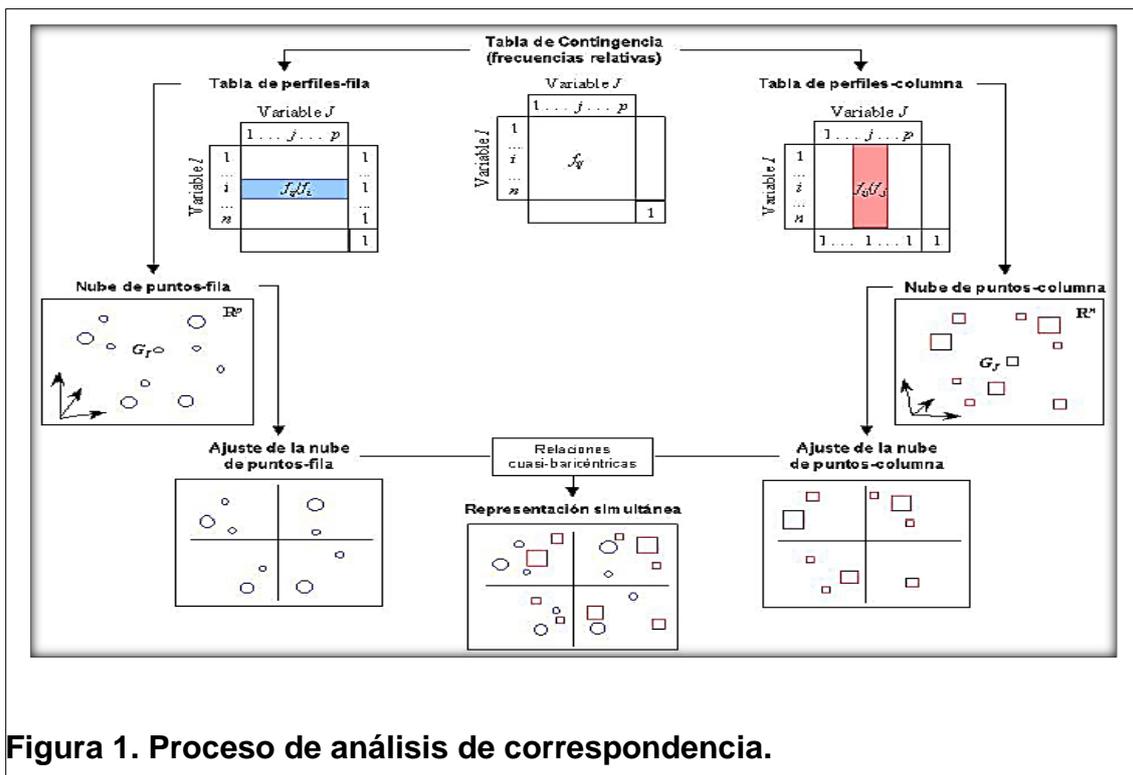
Ahora, la inercia de la nube de puntos respecto a su centro de gravedad es una medida de la dispersión de la nube tanto de la fila como la columna y utiliza como medida para ambas la métrica de la distancia  $\chi^2$ ,

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \frac{(nf_{ij} - nf_{i\cdot}f_{\cdot j})^2}{nf_{i\cdot}f_{\cdot j}} \quad (\text{Ecuación 8})$$

Por lo tanto, la inercia de la nube será mayor cuando mayor sea la distancia entre los puntos y su centro de gravedad, permitiendo así alejarse de la condición de independencia; esto implica que el objetivo es maximizar las inercias de las proyecciones tanto de las filas como de las columnas.

Finalmente, el concepto que permite relacionar ambas soluciones es el de relación de transición o cuasi-baricéntricas que justifican la representación gráfica conjunta de las proyecciones fila y columna.

A continuación, se presenta un gráfico (figura 1) que resume el proceso de análisis de correspondencia



**Figura 1. Proceso de análisis de correspondencia.**

Finalmente, la idea del análisis de correspondencia es encontrar grupos de atributos que tengan algún tipo de proximidad en las respectivas dimensiones

permitiendo encontrar patrones más específicos en donde la tabla de contingencia es miope.

## 6. RESULTADOS

Como se describió en el punto anterior, los datos fueron procesados en el programa SPSS.

El programa arrojó la siguiente tabla indicando que todos los datos ingresados ninguno se perdió al momento de su procesamiento:

Tabla 3. Datos Ingresados en el programa SPSS.

ESTADÍSTICOS							
	Área	Sexo	Nivel de Vigor	Nivel de Dedicación	Nivel de Absorción	Nivel de Total de Compromiso	Antigüedad
N	Válidos	44	44	44	44	44	44
	Perdidos	0	0	0	0	0	0

Las tablas siguientes permiten observar la frecuencia de los datos por área, por género.

Tabla 4. Frecuencia de datos por área.

ÁREA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tesorería	10	22,7	22,7	22,7
	RRHH	9	20,5	20,5	43,2
	Contabilidad	7	15,9	15,9	59,1
	Call Center	18	40,9	40,9	100
	Total	44	100	100	

Tabla 5. Frecuencia de datos por género.

SEXO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	28	63,6	63,6	63,6
	Mujer	16	36,4	36,4	100
	Total	44	100	100	

Para la interpretación de los resultados nos basaremos en los escores indicados en el manual del Cuestionario UWES (p. 33) para la interpretación de los resultados obtenidos (Tabla 6):

Tabla 6. Resultados de datos del Cuestionario UWES.

	VIGOR	DEDICACION	ABSORCION	ESCORE TOTAL
Muy bajo	≤ 2.17	≤ 1.60	≤ 1.60	≤ 1.93
Bajo	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Medio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.65	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.63
Muy Alto	≥ 5.61	≥ 5.80	≥ 5.36	≥ 5.64
M	3.99	3.81	3.56	3.82
DP	1.11	1.31	1.18	1.10
EP	.01	.01	.01	.01
Intervalo	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

Los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario UWES fueron:

Tabla 7. Valores de los Indicadores del UWES.

VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ESCORE TOTAL
5.20	5.36	4.78	5.11
Alto	Alto	Alto	Alto

Los resultados globales indican que en Vigor, Dedicación y Absorción las áreas encuestadas poseen niveles altos, obteniendo resultado Alto en el Escore Total de la encuesta.

El resultado en el escore total indica a una población con niveles de *engagement* alto.

La empresa nos proporcionó los índices de rotación y tomaremos el periodo Agosto 2011 a Julio 2012, es decir un año para ver qué nivel de rotación ha tenido la empresa. Los datos son los siguientes:

Tabla 8. Índice de Rotación.

ROTACIÓN							
MES	Pers. Inicio	Pers. Fin	Ingresos	Egresos	Rotación	Proyectada	Rotación desv.
AGOSTO 11	722	718	6	10	1,11	17,81	1,39
SEPTIEMBRE 11	718	723	11	6	1,18	17,41	0,83
OCTUBRE 11	723	733	28	18	3,16	21,62	2,47
NOVIEMBRE 11	733	742	18	9	1,83	24,06	1,22
DICIEMBRE 11	742	739	5	8	0,88	25,23	1,08
ENERO 12	734	730	6	10	1,09	13,11	1,37
FEBRERO 12	730	732	14	12	1,78	17,23	1,64
MARZO 12	732	738	11	5	1,09	15,84	0,68
ABRIL 12	738	757	26	7	2,21	18,50	0,94
MAYO 12	757	758	10	9	1,25	17,81	1,19
JUNIO 12	758	764	26	20	3,02	20,89	2,63
JULIO 12	764	776	26	14	2,60	22,36	1,82
AGOSTO 12	776	779	13	10	1,48	21,78	1,29
			200	138	22,68		18,54

Como indica el cuadro nos encontramos con una empresa donde el índice de rotación es muy alto. Entre agosto de 2011 a agosto del 2012, han salido 138 personas y han ingresado 200 personas, manteniendo una nómina de 776 hasta agosto de 2012.

Cabe indicar que la empresa posee varias áreas y gerencias, en la cual se encuentran las de producción, ventas y redacción (200 en la primera, 90 en la segunda y 250 en la tercera) que son las áreas donde el índice de rotación es elevado.

Los datos de rotación en las áreas encuestadas son:

Tabla 9. Índice de Rotación por áreas encuestadas.

Área	Pers. Inicio	Pers. Fin	Ingresos	Egresos	Rotación
Tesorería	12	12	4	4	33,33
Contabilidad	8	8	1	1	12,50
RRHH	13	14	5	4	33,33
Call Center	20	21	5	4	21,95

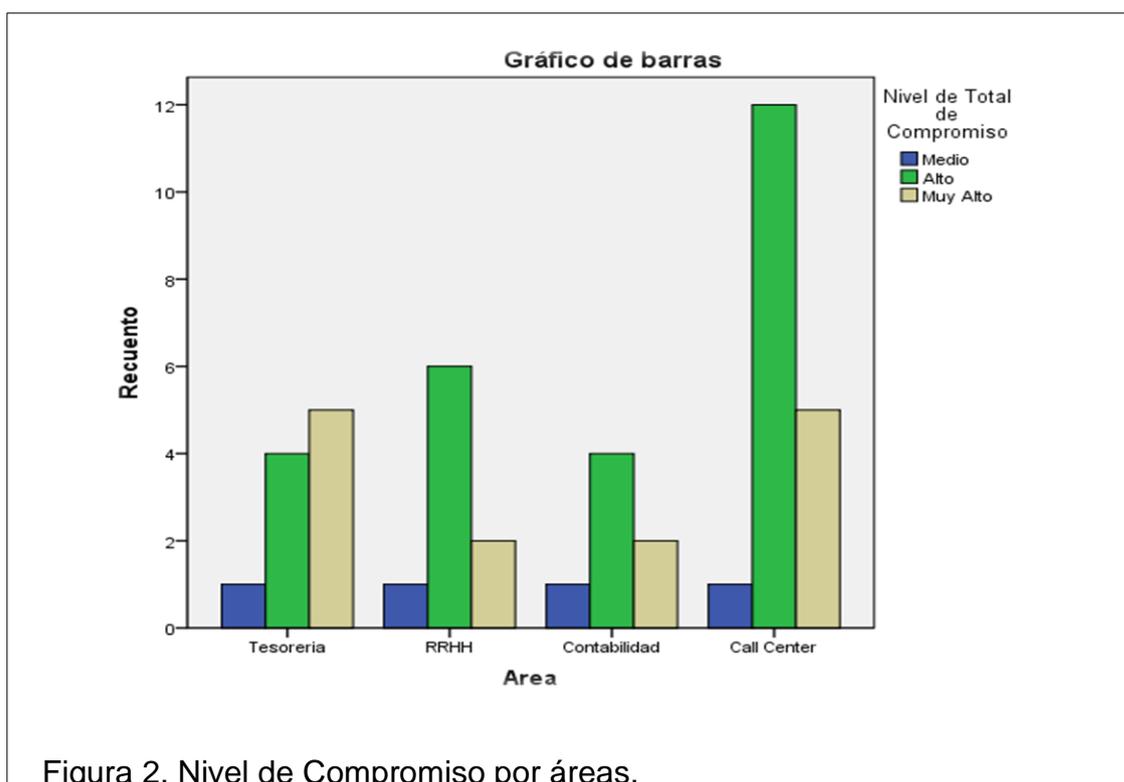
Los índices de rotación de la tabla 9 nos indican áreas que han tenido mucho cambio en su personal. Las áreas como Tesorería y Recursos Humanos han sido las áreas más vulnerables en lo que a rotación se refiere.

Los ingresos del área de Tesorería corresponde al 2,90% del total de los egresos de personal de la empresa, Contabilidad corresponde el 0.72% del total de egresos, RRHH tiene el 2,90% y call center tiene el 2.90%.

Con el cuestionario UWES obtuvimos los niveles de *engagement* en el score total y que están en el cuadro 8 y en el gráfico 1, los que indican cuantas personas se encuentran en los niveles de la escala total de compromiso.

Tabla 10. Tabla de Contingencia de escala Compromiso.

TABLA DE CONTINGENCIA							
			NIVEL DE TOTAL DE COMPROMISO			Total	
			Medio	Alto	Muy Alto		
ÁREA	Tesorería	Recuento	1	4	5	10	
		% del total	2,3%	9,1%	11,4%	22,7%	
	RRHH	Recuento	1	6	2	9	
		% del total	2,3%	13,6%	4,5%	20,5%	
	Contabilidad	Recuento	1	4	2	7	
		% del total	2,3%	9,1%	4,5%	15,9%	
	Call Center	Recuento	1	12	5	18	
		% del total	2,3%	27,3%	11,4%	40,9%	
	Total		Recuento	4	26	14	44
			% del total	9,1%	59,1%	31,8%	100,0%



La figura 2 indica la tendencia de la media que se mantiene en un nivel alto de compromiso.

Para la hipótesis de si existe una diferencia estadísticamente significativa en los niveles de *engagement* entre trabajadores hombres y mujeres de las áreas encuestadas (administrativas), obtuvimos los siguientes resultados y detallamos su validez mediante la prueba del Chi cuadrado de Pearson en el tabla 11:

Tabla 11 Tabla de Contingencia Género - Compromiso.

TABLA DE CONTINGENCIA						
			NIVEL DE TOTAL DE COMPROMISO			Total
			Medio	Alto	Muy Alto	
GÉNERO	Hombre	Recuento	2	18	8	28
		% del total	4,5%	40,9%	18,2%	63,6%
	Mujer	Recuento	2	8	6	16
		% del total	4,5%	18,2%	13,6%	36,4%
Total		Recuento	4	26	14	44
		% del total	9,1%	59,1%	31,8%	100,0%

Tabla 12 Prueba del Chi Cuadrado.

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,928 <sup>a</sup>	2	,629
Razón de verosimilitudes	,919	2	,632
Asociación lineal por lineal	,036	1	,851
N de casos válidos	44		
a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,45.			

Con los resultados obtenidos podemos concluir que no se rechaza las dos variables, es decir, no existe una diferencia estadísticamente significativa en el nivel de compromiso y el género de las personas de las áreas encuestadas.

Para la hipótesis de si existe mayor compromiso laboral estadísticamente significativo en personas que están trabajando por más de doce meses en áreas administrativas de la empresa tenemos los siguientes resultados:

Tabla 13. Tabla de contingencia Antigüedad – Compromiso.

TABLA DE CONTINGENCIA						
			NIVEL DE TOTAL DE COMPROMISO			Total
			Medio	Alto	Muy Alto	
ANTIGÜEDAD	< 1 Año	Recuento	1	8	10	19
		% del total	2,3%	18,2%	22,7%	43,2%
	1<Años< 3	Recuento	1	8	0	9
		% del total	2,3%	18,2%	,0%	20,5%
	> 3 Años	Recuento	2	10	4	16
		% del total	4,5%	22,7%	9,1%	36,4%
Total		Recuento	4	26	14	44
		% del total	9,1%	59,1%	31,8%	100,0%

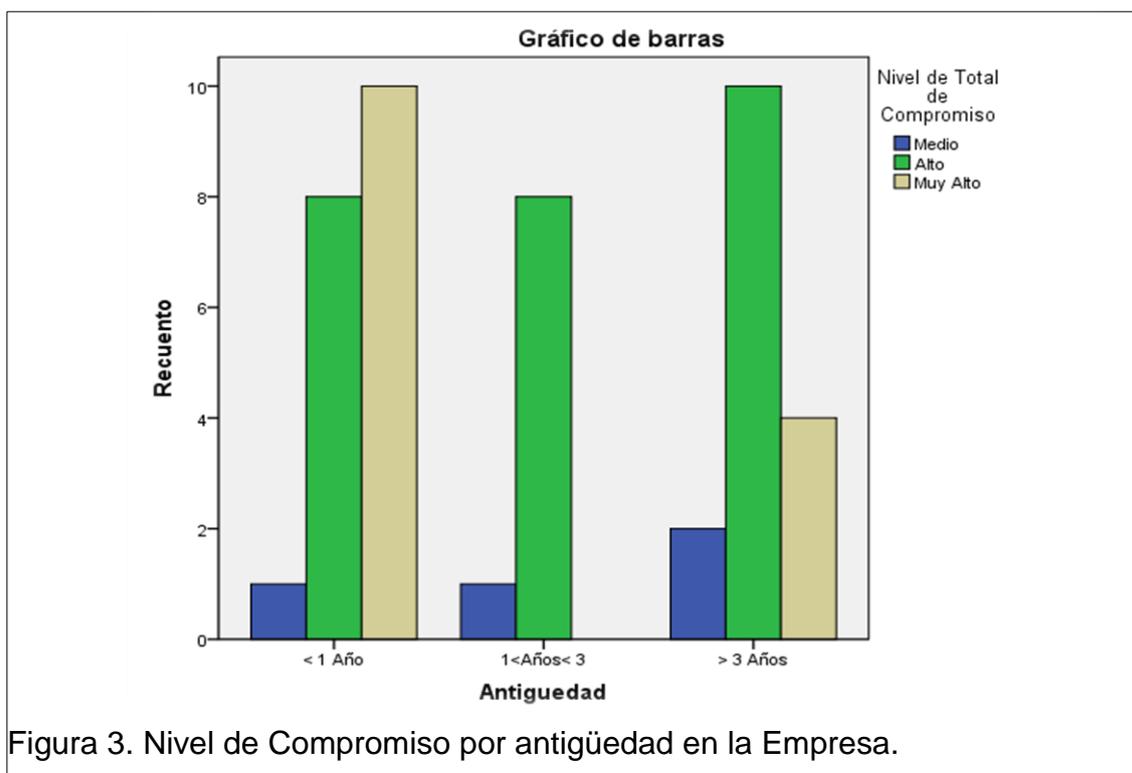


Tabla 14. Prueba de Chi – Cuadrado.

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,547 <sup>a</sup>	4	,073
Razón de verosimilitudes	10,951	4	,027
Asociación lineal por lineal	3,137	1	,077
N de casos válidos	44		
a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,82.			

Con la prueba estadística de Chi cuadrado de Pearson vemos que sí existe una relación entre Antigüedad y el score total de *engagement* del cuestionario UWES.

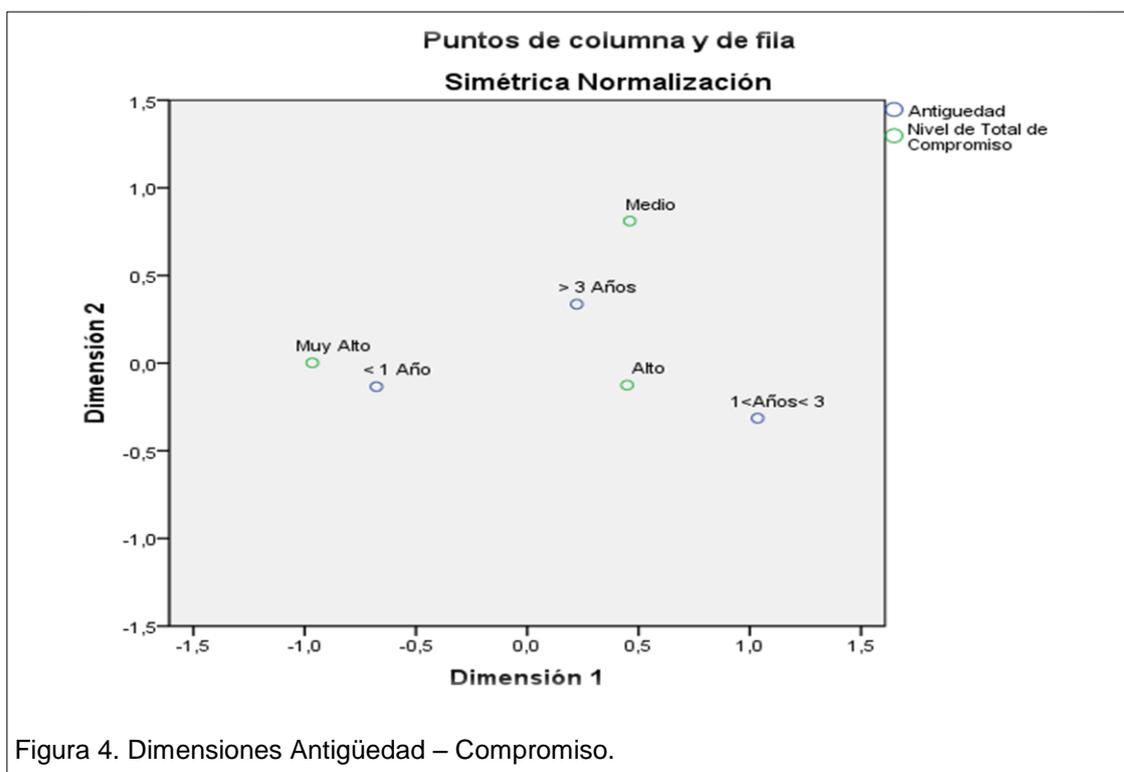
El gráfico 2 muestra los niveles de los resultados, se puede notar que entre las personas que están por más de un año y menor a tres no tenemos resultados en el nivel “muy alto”. La mayoría de las personas está en alto.

Esto nos podría ser un factor predictor para indicar que las personas entran a la empresa, con el entusiasmo propio de ingresar a un nuevo trabajo y con el tiempo ese nivel de dedicación va disminuyendo llevando al trabajador a buscar nuevas oportunidades o a engancharse pasado ese tiempo. Pasados los tres años ya hay resultados de gente con niveles muy altos de compromiso. Dentro de la muestra encontramos personal que está laborando por más de 7, 10 hasta 15 años.

En la tabla resumen presentamos la dimensión 1 explica en un 97,5% la inercia total de las fila/columna, por lo tanto, la dimensión 1 representa de mejor forma la homogeneidad de los datos.

Tabla 15. Tabla resumen de datos estadísticos.

RESUMEN								
Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el Valor propio	
					Explicada	Acumulada	Desviación típica	Correlación 2
1	0,435	0,189			0,975	0,975	0,106	0,006
2	0,069	0,005			0,025	1	0,165	
<b>Total</b>		0,194	8,547	,382 <sup>a</sup>	1	1		
<b>a. 8 grados de libertad</b>								



En el figura 4 vemos cómo las dos dimensiones (antigüedad y nivel de *engagement*) están juntas próximas entre sí. Las personas cuya antigüedad es menor a la de un año está muy próxima al nivel “muy alto” de las escala del cuestionario UWES; las personas cuya antigüedad esté entre un año a tres años están en nivel “alto” y los resultados de las personas con mayor a 3 años de antigüedad se encuentran en proximidad a nivel medio.

Por lo tanto, concluimos que los resultados estadísticos nos permiten decir que existe el personal de las áreas encuestadas, mediante el cuestionario UWES, poseen un nivel Alto de compromiso laboral, que estadísticamente no existe una diferencia en el nivel de compromiso entre hombres y mujeres de las áreas encuestadas, y que sí hay una influencia entre las variables “antigüedad en la empresa” y el compromiso laboral.

## **7. Discusión y conclusiones**

El objetivo del presente estudio fue detectar si existen niveles de compromiso en las áreas donde se nos permitió realizar el cuestionario UWES.

Después de efectuar la aplicación del cuestionario UWES en las áreas de contabilidad, tesorería, recursos humanos y call center se han podido recolectar los datos y concluir que en dichas áreas existe un nivel de compromiso alto según la score total.

El paso siguiente en este estudio sería identificar los factores motivacionales, que han logrado comprometer al personal con la empresa, además se ha podido observar qué aspectos del clima o cultura organizacional están generando estos niveles de vigor, dedicación y absorción.

Una vez identificados los aspectos por los cuales la gente se siente comprometida con su actividad y con la organización, se debería propiciar la oportunidad para el desarrollo de las habilidades demostradas en el día a día, no solo basado con los resultados laborales obtenidos, sino la lealtad y compromiso con la empresa.

De acuerdo con lo anterior, esto lograría diferenciar a los empleados que buscan hacer lo mínimo para cumplir con su trabajo y los que están poniendo todo su vigor, dedicación y tiempo en el trabajo y que lo consideran como parte fundamental de su vida para recompensarlos y fortalecerlos.

En lo que a género se refiere, los resultados concluyen que no hay una diferencia estadísticamente significativa para decir que en hombres o mujeres hay un mayor o menor *engagement* por su actividad laboral o por la empresa.

En la muestra de la investigación existe un porcentaje mayor de hombres que de mujeres. Razón por la cual, se debería realizar una investigación con una muestra más amplia para obtener resultados que permitan dar una visión más global de cómo está el nivel de *engagement* y su relación con el género.

Los datos obtenidos demuestran estadísticamente de que el tiempo de permanencia en la empresa tiene una relación con los niveles de *engagement*. Los resultados nos muestran que la relación entre tiempo y *engagement* varían conforme pasa el tiempo. Las personas con menos de un año muestran un nivel muy alto, que puede ser el resultado de las expectativas propias de un trabajo nuevo.

Lo que se nota en la muestra es que las personas entre uno y tres años de antigüedad en la empresa muestran un grado menor que las personas con menos tiempo de permanencia en la misma. Las personas cuya permanencia es mayor a tres años, tienen un nivel medio de compromiso.

Uno de los riesgos es que las actividades del trabajo se conviertan en una rutina laboral, llegando a afectar al desempeño de las funciones y tareas, reduciendo la productividad laboral y afectando aspectos personales, pudiendo caer en *burnout*.

Dadas las actividades en un área administrativa se tiende al riesgo de llegar a tener rutinas establecidas y rígidas, que no invitan a grandes desafíos para las personas que las realizan, produciendo un agotamiento natural en su actividad.

El contar con planes de contingencia para evitar que su personal caiga en situaciones de *burnout*, y tratar de motivar a las personas que están

consumidas por la rutina ayudaría mucho a las organizaciones para la productividad y la retención de personal.

Realizar una campaña explicando distintas técnicas personales para enfrentar esos momentos de rutinas puede ser una gran alternativa para enseñar a manejar dicho problema. Las técnicas pueden ser (Mundo de negocios, 2012) :

- Cambiar de actividad puede ser una herramienta útil para cuando se llega a un bloqueo mental. Esto permite refrescar la mente y puede ser que las ideas fluyan nuevamente. Entre las actividades alternativas están las de leer revistas cómicas, llenar crucigramas, etc.
- Ante la gran cantidad de trabajo podemos recomendar dividirlo, agrupándolo en tareas similares para salir del estancamiento.
- Algunas tareas importantes se las trata al final de la tarde, cuando ya la mente está agotada, se recomienda cambiar el horario para salir de esta rutina.
- El buscar incentivos es un buen refuerzo para las actividades, no solo incentivos empresariales, más bien, que cada persona se incentive a sí mismo, buscando sus propias recompensas.

Es bueno educar a la personas para que no solo sean felices cuando obtienen resultados positivos, enseñar que la felicidad no es la suma solamente de resultados positivos, es el disfrutar de las actividades que uno realiza, sentir el *flow*, sentirse bien independiente de los resultados que se obtenga, ya que esto permitirá disfrutar de los logros o aprender de las resultados negativos (Segura y Linares, 2009, pp. 20 – 21).

Como mencionamos en el marco teórico, el nivel de *engagement* es un proceso psicológico que abarca varios factores (autopercepción, emociones, capacidad

para interpretar situaciones estresantes, etc.) que permiten a la persona a crear ese vínculo con la actividad que realiza y en la empresa donde se encuentra.

Dado la presencia de los niveles de compromiso laboral es una buena oportunidad para que las empresas puedan utilizar esto a su favor, ya que en toda relación existen varias partes, si es una relación laboral existe la relación empleador – empleado.

El presente estudio pretende ser una herramienta para demostrar que existen niveles de compromiso en las áreas, y que podría ser usada para mejorar el clima laboral, la lealtad de los trabajadores con los objetivos, la misión y la visión de la empresa.

Es momento en que las empresas puedan detectar su talento humano comprometido, y poderlo llevar a niveles de desarrollo profesional y personal más amplios y retadores.

Para Segura y Linares (2009, pp. 20) indican que el bienestar y la felicidad no son estados de ánimo, es una actitud constante y lo relacionan con rasgos de la personalidad. La felicidad tiene que estar relacionada con la satisfacción experimentada en concordancia con nuestros valores, sentirse bien con uno mismo independiente de los resultados que se obtenga.

Dentro de las funciones básicas del área de Recursos Humanos está la de incorporar talentos que se identifiquen con la empresa y que tengan las competencias para ser desarrolladas en el área donde irá a aportar sus conocimientos. Desde ahí, se debería contar con las herramientas y personal calificados para detectar niveles de compromiso en los procesos de selección. Las entrevistas por competencias podrían ser una herramienta útil para identificar postulantes “resilientes” y optimistas.

Una vez incorporados las personas las áreas de las empresas junto con la de Recursos Humanos deben elaborar planes para detectar los talentos con gran

potencial y dentro de sus patrones de búsqueda integrar los conceptos de vigor, dedicación y absorción.

Para identificar los talentos con alto potencial no sólo se debería enfocarse en los análisis de su desempeño, sino en sus intereses y competencias, conocer lo que los motiva, identificar sus valores y el compromiso que ha desarrollado en su permanencia en la empresa, ya que sin estos principios no se puede garantizar nada.

En los planes de desarrollo o plan carrera se debe mejorar la capacitación y entrenamiento, el aprendizaje continuo, asignación de nuevas responsabilidades y la ejecución de proyectos, implementar el coaching o mentoring, y que a su vez sean mentores de nuevos colaboradores y tratar de que su vida personal esté funcional para asumir nuevos retos a nivel profesional.

Aquí surge un reto para la empresa que es el de retener el talento desarrollado y las personas con potencial y no es tarea fácil, para facilitararlo es necesario conocer la motivación del personal y si la empresa está trabajando para satisfacer, si no todas, la gran mayoría de las expectativas personales de sus empleados.

Así, evitar la alta rotación y retener a los colaboradores es importante desarrollar una cultura organizacional óptima para el crecimiento profesional, políticas saludables y que cubran las expectativas del empleado, no solo a nivel salarial, sino que vayan más allá de lo económico.

La Psicología Positiva tiene mucho trabajo para el futuro ya que está estudiando las emociones positivas, los rasgos positivos de las personas y de las instituciones y organizaciones.

Lisbona et al (2009, pp. 97) indica que los estudios de la psicología ocupacional positiva se centran en atender aspectos que tradicionalmente fueron menos estudiados como el *engagement*, y que se presenta con temas muy diversos para su investigación. La importancia del compromiso laboral en temas de clima organizacional es un área que tendría mucho campo de estudio.

Esta nueva visión de la psicología invita a un enfoque diferente que es estudiar la mente humana desde las fortalezas del individuo, prestando atención en las características que nos permitan aprender, disfrutar, ser generosos y optimistas (Prada, 2005, pp. 28-29).

La psicología positiva promueve tratamientos para promover los niveles de bienestar o elevar las fortalezas de las personas y abrir las posibilidades de abordar las situaciones críticas mediante los aspectos resilientes de la personalidad tanto del individuo como del grupo.

En la práctica profesional es necesario que el psicólogo organizacional no solo esté atento de los problemas de las empresas y/o en la prevención de crisis; también debe ser un facilitador para desarrollar a las personas y por ende a las organizaciones.

Salanova (2005, pp. 367) propone el diseño o el rediseño de los puestos de trabajo, que sean lugares sanos en los cuales los trabajadores cuenten con el control necesario y puedan desarrollar sus habilidades y competencias.

Una vez identificadas las características que permitan mejorar los puestos de trabajo permitirán producir organizaciones sanas, organizaciones en las cuales se permita el aprendizaje organizacional y donde las condiciones permitan que los empleados disfruten de su trabajo y mejoren su calidad de vida.

## 8. Referencias

- Aagut, S. y Carrero, V. (2007, p. 203-225). *Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano*. Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones. V 23, nº 2. Recuperado el 23 de abril de 2012, de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2313/231317597003.pdf>
- América Económica (2012). *Lealtad a la empresa: ¿algo del pasado?*. Recuperado el 14 de noviembre de 2012, de: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/lealtad-la-empresa-algo-del-pasado>
- ANCONA, M., CAMACHO, M. y GARCIA-MUÑOZ, C. (2012). *Motivación Laboral en Empleados Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. Revista Internacional Administración & Finanzas. Vol. 5. Nº 4. Recuperado el 23 de abril de 2012, de: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1956139](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1956139)
- Benavides, A., Fraiz, D. y Porto, P. (2009). *Utrecht Work Engagement Scale*. Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout. Recuperado el 15 de octubre de 2011 de: <http://www.schaufeli.com/downloads/tests/Test%20manual%20UWES%20Espanol.pdf>
- Caballero, C., Abello, R. y Palacio, J. (2006). *Burnout, Engagement y Rendimiento Académico entre Estudiantes Universitarios que Trabajan y aquellos que no Trabajan*. Revista Psicogente Vol. 9, Nº 16, pp. 11-27. Recuperado el 8 de julio de 2012, de: <http://132.248.9.1:8991/hevila/Psicogente/2006/vol9/no16/1.pdf>
- Carrasco, A., de la Corte, C. y León, J. (2010). *Engagement: un recurso para optimizar la salud organizacional en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral*. Revista Digital de prevención. Recuperado el 15 de noviembre de 2011, de: <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=engagement%3A%20un%20recurso%20para%20optimizar%20la%20salud%20organizacional%20e>

[n%20las%20organizaciones%20y%20prevenir%20el%20burnout%20y%20%C3%A9stres%20laboral&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uhu.es%2Frevista28deabril%2Fbajar.php%3Fact%3Ddl%26file%3DMTU2LnBkZg%3D%3D%26dir%3Dadmin%2Fstore%2Farticulos%2F&ei=583FTroJJ4r3sQKStOWiCw&usq=AFQjCNFVPEb464bCkoqCUJkli9iG9G2mwA](http://www.uhu.es/revista28deabril%2Fbajar.php%3Fact%3Ddl%26file%3DMTU2LnBkZg%3D%3D%26dir%3Dadmin%2Fstore%2Farticulos%2F&ei=583FTroJJ4r3sQKStOWiCw&usq=AFQjCNFVPEb464bCkoqCUJkli9iG9G2mwA)

Carvalho, V., Borges, L., Vikan, A. y Hjemdal, O. *RAC. Resiliência e Socialização Organizacional entre Servidores Públicos Brasileiros e Noruegueses*. Recuperado el 21 de abril de 2012 de: [http://go.galegroup.com/ps/retrieve.do?retrieveFormat=PDF FROM CALLISTO&inPS=true&prodId=GPS&userGroupName=uame\\_cons&workId=PI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-23.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-24.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-25.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-26.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-27.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-28.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-29.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-30.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-31.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-32.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-33.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-34.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-35.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-36.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-37.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-38.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-39.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-40.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-41.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-42.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-43.JPG&docId=GALE%7CA270813336&callistoContentSet=PER](http://go.galegroup.com/ps/retrieve.do?retrieveFormat=PDF FROM CALLISTO&inPS=true&prodId=GPS&userGroupName=uame_cons&workId=PI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-23.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-24.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-25.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-26.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-27.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-28.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-29.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-30.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-31.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-32.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-33.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-34.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-35.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-36.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-37.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-38.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-39.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-40.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-41.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-42.JPG%7CPI-2NIS-2011-S-O00-IDSI-43.JPG&docId=GALE%7CA270813336&callistoContentSet=PER)

Castañeda, E. (2010). *Adicción al trabajo (workaholism). Patología social del siglo XXI*. Recuperado el 15 de octubre de 2011 de:

<http://www.scielo.org.ve/pdf/st/v18n1/art06.pdf>

Casullo, M. y Col. (2002). *Evaluación del bienestar psicológico en Iberoamérica*. Buenos Aires: Paidós.

Chiang, M., Núñez, A., Matín, M. y Salazar, M. (2010, p. 92-103). *Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad*. Panorama

- Socioeconómico. Recuperado el 16 de noviembre de 2011, de: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=af8b8c77-a4c9-4ce7-9639-c7dde8640b09%40sessionmgr114&vid=2&hid=116>
- Claure, M. y Bohrt, M., (2004). *Tres Dimensiones del Compromiso Organizacional: Identificación, Membresía y Lealtad*. Revista Ajayu. Recuperado el 15 de noviembre de 2012, de: <http://ucbconocimiento.ucbcbba.edu.bo/index.php/raj/article/view/190/188>
- Diener, E. (1994). *Assessing subjective well-being: Progress and opportunities*. Social Indicators Research, 31, 103-157.
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R y Smith, H. (1999). *Subjective well-being: Three decades of progress*. Psychological Bulletin, 125, 267-302. Recuperado el 07 de noviembre de 2011 de: <http://web.yonsei.ac.kr/suh/file/Subjective%20Well%20Being%20Three%20Decades%20of%20Progress%20-Diener,%20Suh,%20Lucas&Smith.pdf>
- Durán, M., Extremera, N., Montalbán, F. y Rey, L. (2005). *Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 21, N°1-2. pp. 145-158. Obtenido el 14 de junio de 2012, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317039009>
- Flores, N., Jenaro, C., Gonzalez-Gil, F. y Carcía-Calvo, P. (2010). *Análisis de la calidad de de vida llaboral en trabajadores con discapacidad*. EKAINA pp. 95.106. Obtenido el 8 de julio de 212, de: [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:ZH0Ei7GWyUJ:scholar.google.com/+vigor,+dedicaci%C3%B3n+y+absorci%C3%B3n&hl=es&as\\_sdt=0](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:ZH0Ei7GWyUJ:scholar.google.com/+vigor,+dedicaci%C3%B3n+y+absorci%C3%B3n&hl=es&as_sdt=0)
- Gallego, D. y Londoño, 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, Vo. 3. N°2. Recuperado el 07 de octubre de 2011, de: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c087bdb3-9724-463e-882d-bd5c632a49b6%40sessionmgr113&vid=4&hid=102>

- García, L. y Redondo, V. (2010). *Análisis psichistórico de la obra de Martin E. P. Seligman*. Tesis Doctoral Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 08 de octubre de 2011, de: <http://eprints.ucm.es/11837/1/T32426.pdf>
- García, M., Llorens, S., Cifre, E. y Salanova, M. (2004). *Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales*. Revista de Educación (p. 387- 400). Recuperado el 17 de noviembre de 2011, de: [http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339\\_17.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339_17.pdf)
- Garrosa, E., Moreno, B., Boada, M. y Blanco, L. (2010). *Emociones Positivas y Bienestar Laboral*. Gestión Práctica de Riesgos Laborales, Nº 74 (p. 22-27). Recuperado el 06 de junio de 2012, de: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=125&sid=90567534-06bd-4c56-bc96-707c4617c5c3%40sessionmgr112>
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., y Herrera, I. (2004). *Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales*. Revista Iberoamericana de Educación, Sección de Investigación, Nº 37/2. España. Consultado el 5 de mayo de 2012, de: <http://www.rieoei.org/investigacion/625Herrera.PDF>
- Hervás, G. (2009). *Psicología positiva: una introducción*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 66 (p. 23-41). Recuperado el 07 de octubre de 2011, de: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c087bdb3-9724-463e-882d-bd5c632a49b6%40sessionmgr113&vid=8&hid=102>
- Jiménez, B., Corso, S., Sanz-Vergel, A., Rodríguez, A. y Boada, M. (2010). *El "Burnout" y el "Engagement" en profesores de Perú. Aplicación del modelo de demandas-recursos laborales*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado el 08 de octubre de 2011, de: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c087bdb3-9724-463e-882d-bd5c632a49b6%40sessionmgr113&vid=12&hid=102>
- Lisbona, A., Morales, J. y Palací, F. (2009) *El engagement como resultado de la socialización organizacional*. International Journal of Psychology & Psychological Therapy. Recuperado el 09 de octubre de 2011, de:

<http://www.ijpsy.com/volumen9/num1/223/el-engagement-como-resultado-de-la-socializaci-ES.pdf>

- Lupamo, M. y Castro, A. (2010). *Psicología Positiva: Análisis desde su surgimiento*. Ciencias Psicológicas; Vol. 4 Issue 1, (p. 43-56). Recuperado el 08 de octubre de 2011, de: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c087bdb3-9724-463e-882d-bd5c632a49b6%40sessionmgr113&vid=22&hid=102>
- Marsollier, R. y Aparicio, M. (2011). *El Bienestar Psicológico en el trabajo y su vinculación con el afrontamiento en situaciones conflictivas*. Psicoperspectivas. Vol.10, N°1.2011, pp. 209-220. Recuperado el 10 de octubre de 2011, de: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c087bdb3-9724-463e-882d-bd5c632a49b6%40sessionmgr113&vid=27&hid=102>
- Manríquez, M., Rayo, M. y Ferrer, J. (2010, p. 103-125). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. Recuperado el 15 de noviembre de 2011, de: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=f12abd6c-f456-4bbf-b9d3-7e4ab59b8eaa%40sessionmgr115&vid=1&hid=116>
- Mundo de Negocios (2012), *6 pasos para enfrentar la rutina laboral*. Recuperado el 01 de diciembre de 2012, de: <http://mundonegocios.net/6-pasos-para-enfrentar-la-rutina-laboral/>
- NARANJO, M. (2009, p. 153-170). *Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo* Revista Educación N° 33. Recuperado el 23 de abril de 2012 de: [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:nJT4EbkusZgJ:redalyc.uaemex.mx/pdf/440/44012058010.pdf+Motivaci%C3%B3n:+Perspectivas+Te%C3%B3ricas+y+Algunas+Consideraciones+de+su+Importancia+en+el+%C3%81mbito+Educativo.&hl=es-419&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEsIycqn8Ohm1UMe\\_sKXcC\\_nQ2mkHohzY0CNaHTbQ2Ms\\_IzifUkp8KjAZjbtayH4ZtbiDjgPwG0gk8JIIEcesbINMhOPJecuqmBqVFcmZS8k9fJSLxIjP1CiR6iiTYdBvk8DesM&sig=AHIEtbTmknbm5E6u5r3JAatzCXvwU2u2TPg](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:nJT4EbkusZgJ:redalyc.uaemex.mx/pdf/440/44012058010.pdf+Motivaci%C3%B3n:+Perspectivas+Te%C3%B3ricas+y+Algunas+Consideraciones+de+su+Importancia+en+el+%C3%81mbito+Educativo.&hl=es-419&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEsIycqn8Ohm1UMe_sKXcC_nQ2mkHohzY0CNaHTbQ2Ms_IzifUkp8KjAZjbtayH4ZtbiDjgPwG0gk8JIIEcesbINMhOPJecuqmBqVFcmZS8k9fJSLxIjP1CiR6iiTYdBvk8DesM&sig=AHIEtbTmknbm5E6u5r3JAatzCXvwU2u2TPg)

- Olaz, F. (1997) *Autoeficacia, diferencias de Género y Comportamiento Vocacional*. Revista electrónica de Motivación y Emoción. Vol: 6 Nº 13. Recuperado el 8 de julio de 2012 de: <http://reme.uji.es/articulos/aolazf5731104103/texto.html>
- Olivari, C. y Urra, E. (2007). *Autoeficacia y Conductas de Salud*. Ciencia y enfermería. Vol. 12 Nº 1. Recuperado el 8 de julio de 2012, de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95532007000100002](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532007000100002)
- Pacheco, N. y Durán, A. (2007). *Inteligencia emocional y su relación con los niveles de Burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios*. Revista de Educación, 342. pp. 239-256. Recuperado el 15 de junio de 2012, de: [http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero\\_articulo?codigo=2542727](http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero_articulo?codigo=2542727)
- Parra, P. (2010). *Relación entre el nivel de Engagement y el Rendimiento Académico Teórico/Práctico*. Revista Educación Ciencia Salud, Nº 7, pp. 57-63. Recuperado el 08 de julio de 2012, de: <http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol712010/RECS7110.pdf#page=57>.
- Pérez, J.A. y Amador, C. (2005). *Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño*. Revista Interamericana de Psicología. 39, 3. pp. 421-430. Recuperado el 23 de abril de la base de datos de Thompson Gale.
- Peterson, C., Seligman, M.E.P. and Vaillant, G. (1988). *Pessimistic explanatory style as a risk factor for physical illness: A thirty-five year longitudinal study*. Journal of Personality and Social Psychology, 55, 23-27.
- Prada, E. (2005). *Psicología Positiva & Emociones Positivas*. Recuperado el 05 de octubre de 2011, de: <http://www.psicologia-positiva.com/Psicologiapos.pdf>
- Raigosa, D. y Marín, B. (2011). *Formación en creencias de eficiencia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados*. International Journal of Psychological Research, Vo. 3 No

- 2 p. 86-92. Recuperado el 08 de octubre de 2011, de:  
<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c087bdb3-9724-463e-882d-bd5c632a49b6%40sessionmgr113&vid=25&hid=102>
- Rios, F. (2005) *Cómo debe verse el tema de la lealtad de las personas a sus organizaciones dentro de la era que ahora conocemos como la era de la globalización*. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle N°23 p. 101-119. Recuperado el 18 de noviembre de 2012 de:  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/dcart?info=link&codigo=2705527&orden=165474>
- Salanova, M., Líbano, M., Llorens, S. y Schaufeli, W. (2010). *La adicción al trabajo*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado el 15 de octubre de 2011, de:  
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/752a783/759.pdf>
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2005). *Psicología organizacional Positiva*, Psicología de la Organización Capitulo XIV.. Editorial Pearson Educación. Recuperado el 08 de octubre de 2011. p. 349-376.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2009). *Exposición a la Tecnología de la Información y la Comunicación y su relación con el Engagement*. Ciencia & Trabajo. Recuperado el 16 de noviembre de 2011, de:  
<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=12571f4b-208f-4278-9571-7cfc14b0b418%40sessionmgr104&vid=1&hid=116>
- Segura, M. y Linares, V. (2009). *Psicología de la Felicidad*. Avances en Psicología. Recuperado el 08 de octubre de 2011, de:  
<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c087bdb3-9724-463e-882d-bd5c632a49b6%40sessionmgr113&vid=35&hid=102>
- Vecina, M. (2009). *Emociones Positivas*. Papeles del Psicólogo. Vol. 27, pp. 9-11. Recuperado el 06 de junio de 2012, de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/778/77827103.pdf>
- Valdebenito, E., Loizo, J. y Garcia, O. (2011). *Resiliencia una mirada cualitativa*. Universidad de San Luis – Argentina, pp 195-206.

Recuperado el 06 de junio de 2012, de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=18411965012>

Vera, B. (2006). *Psicología Positiva: una nueva forma de entender la psicología*. Papeles del psicólogo, vol 27(1), pp. 3-8. Recuperado el 08 de octubre de 2011, de <http://www.cop.es/papeles>

Vera, B., Carbelo, B. y Vecina, M. (2006). *La Experiencia Traumática dede la Psicología Positiva: Resiliencia y Crecimeinto Postrumático*. Papeles del Psicólogo, Vol. 27 (1). Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de:  
<http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1120.pdf#page=20>

# ANEXOS

**Anexo 1**

Quito, 16 de noviembre del 2011

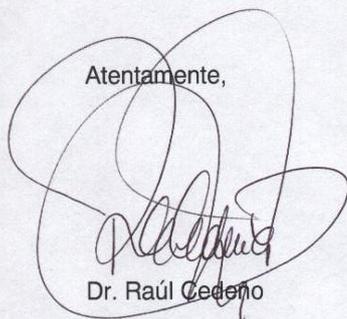
Señores

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

Presente;

A quien corresponda, por medio de la presente autorizamos al Señor Eduardo Agustín Bravo Mantilla con CI 1710869007, estudiante del Psicología Organizacional de su universidad, a realizar su trabajo de investigación que tiene como objetivo identificar los Niveles de Compromiso Laboral en el personal en nuestra Compañía.

Atentamente,



Dr. Raúl Cedeño

GRUPO EL COMERCIO C.A.  
GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

## Anexo 2

Gmail - Solicitud Página 1 de 2



**Agucho Bravo** <aguchobravo@gmail.com>

---

**Solicitud**

---

**Schaufeli, W.B.** <w.schaufeli@uu.nl> 13 de noviembre de 2011 05:47  
 Para: Agucho Bravo <aguchobravo@gmail.com>

Dear Eduardo,

No problem, you can use the UWES for non-commercial academic research.

The Spanish version can be downloaded from my website.

With kind regards,

Wilmar

---

**Wilmar B. Schaufeli, PhD**  
**Social and Organizational Psychology**  
 P.O. Box 80.140, 3508 TC Utrecht, The Netherlands  
 Tel: (31) 30-253 9093; Fax: (31) 30-253 7842

<http://www.schaufeli.com> 

---

**Van:** Agucho Bravo [mailto:[aguchobravo@gmail.com](mailto:aguchobravo@gmail.com)]  
**Verzonden:** donderdag 10 november 2011 16:14  
**Aan:** Schaufeli, W.B.  
**Onderwerp:** Solicitud

Dear Pffessor: I'm student at Universidad de las Americas of Quito Ecuador. I am conducting a study of Engagement and have read about Cuestionario UWES. I ask you permission for use this Cuestionario.

<https://mail.google.com/mail/?ui=2&ik=a8c4e862df&view=pt&search=inbox&msg=...> 12/02/2012

## Anexo 3

Gmail - Saludos

Página 1 de 1



Agucho Bravo <aguchobravo@gmail.com>

---

### Saludos

Marisa Salanova @ UJI <salanova@uji.es>  
Para: Agucho Bravo <aguchobravo@gmail.com>

7 de noviembre de 2011 13:02

Agucho

Por mi parte puedes utilizar el cuestionario en español siempre para fines de investigación. Esta publicado en Salanova et al (2000) en la revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Puedes bajarlo en [www.wont.uji.es](http://www.wont.uji.es)

Marisa Salanova

"El futuro depende de lo que hagamos en el presente" -Gandhi

El 07/11/2011, a las 17:56, Agucho Bravo <[aguchobravo@gmail.com](mailto:aguchobravo@gmail.com)> escribió:

[El texto citado está oculto]

---

## Anexo 4

Área: _____	Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
Edad: _____	Años en la Empresa: _____

### CUESTIONARIO ENGAGEMENT (UWES)

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

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

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