



---

## **Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**EL ENGAGEMENT EN EL TRABAJO:  
MEDICIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN**

Presentado por D<sup>a</sup> Inés Esteban Gil

Tutorizado por D<sup>a</sup> Pilar Gómez Gil

Segovia, 20 de julio de 2016.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN .....	5
ABREVIATURAS UTILIZADAS.....	7

## CAPÍTULO 1 LA PSICOLOGÍA POSITIVA

1.1. Nacimiento, definición y objetivos de la psicología positiva .....	10
1.2. Psicología Ocupacional Positiva .....	12
1.3. Cambios que han afectado al trabajo.....	13
1.3.1. Contexto externo .....	13
1.3.2. Contexto organizacional.....	13
1.3.3. Contexto laboral.....	14

## CAPÍTULO 2 EL ENGAGEMENT

2.1 Nacimiento.....	18
2.2 Concepto .....	19
2.2.1. Componentes del engagement .....	20
2.2.2 Dos corrientes de pensamiento a la hora de contextualizar el engagement .....	21
2.2.3 Conceptos relacionados con el engagement .....	21
2.3 Causas del engagement y factores que lo impulsan.....	23
2.4 Trabajadores engaged .....	25
2.5 Diferencias entre engagement y burnout .....	26

## CAPÍTULO 3 CASO PRÁCTICO: LA MEDICIÓN DEL ENGAGEMENT

3.1 Introducción .....	32
------------------------	----

<b>3.2 Objetivos .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Metodología .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.1 Material .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2 Procedimiento .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.3 Muestra .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 Resultados y discusión .....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.1 Análisis comparativo entre sexo según el nivel de engagement .....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.2 Análisis comparativo entre departamentos según el nivel de engagement .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4.3 Análisis comparativo por carrera según el nivel de vigor, dedicación y absorción .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4.4 Análisis comparativo por edad según el nivel de engagement.....</b>	<b>40</b>
<b>3.4.5 Análisis comparativo según los años trabajados en el IPL según el nivel de engagement.....</b>	<b>41</b>

.....

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>47</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1</b> Diferencias entre las organizaciones tradicionales y las modernas.....	14
<b>Tabla 2.1</b> Componentes del engagement.....	20
<b>Tabla 2.2</b> Burnout vs Engagement.....	27
<b>Tabla 3.1</b> Categorías para calificar el nivel de engagement.....	35
<b>Tabla 3.2</b> Número de trabajadores por departamento.....	36

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 3.1</b> Engagement entre sexo.....	37
<b>Gráfico 3.2</b> Engagement por departamento.....	38
<b>Gráfico 3.3</b> Componentes del engagement por carrera.....	39
<b>Gráfico 3.4</b> Engagement según la edad.....	40
<b>Gráfico 3.5</b> Engagement por años de antigüedad.....	41

## INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El uso de la psicología positiva también se ha extendido al ámbito de las organizaciones, naciendo así la Psicología Ocupacional Positiva. La psicología organizacional, a finales del s. XX estaba inmersa en el estudio del burnout, entre otros riesgos psicosociales, como el estrés laboral y la ansiedad. Sin embargo, en los últimos años las investigaciones han cambiado el punto de vista desde la curación, pasando por la prevención y acabando en la amplificación. De esta manera abarcamos a todas las personas integradas en la organización, ya que con la curación solo nos centrábamos únicamente en aquellos trabajadores que poseen determinada debilidad o riesgo psicosocial, con la prevención nos ajustábamos a las personas que tenían el riesgo potencial y actualmente nos ajustamos a todos los empleados, centrándonos en potenciar las fortalezas y basándonos en su funcionamiento óptimo, siempre sin olvidar la cura y la prevención.

Una de las razones por las que se está dando tanta importancia a la Psicología Ocupacional Positiva y todo lo que conlleva, es porque las empresas tienen que hacer un gran esfuerzo y una total implicación, ya que son todos los empleados los que participan en esta intervención.

Dentro de este contexto, nos ha generado curiosidad y hemos querido centrar nuestro estudio en un constructo teóricamente opuesto al burnout, el engagement, se trata de un concepto novedoso y en auge debido a las consecuencias beneficiosas que está generando su aplicación, tanto para el mundo de los negocios como para la salud del empleado.

El objetivo general del presente trabajo es transmitir la importancia del fomento del engagement en la sociedad. Para conocer los orígenes del término, comenzamos contextualizándolo en la Psicología Positiva y explicando los cambios que se han producido, que nos han llevado a adaptarnos, en parte, a través del engagement. En el capítulo II nos adentramos desde el nacimiento del engagement, explicando el constructo tridimensional y los conceptos relacionados con él para entender el completo significado. Posteriormente, a través de un análisis de las causas y los factores que potencian el engagement, pretendemos la reflexión interna del lector sobre técnicas individuales para potenciarlo. A continuación, a partir de la teoría abordada llegamos a los beneficios que supone ser, en caso de ser empleado, o poseer, en caso de ser una empresa, un trabajador engaged. Para finalizar el capítulo, hemos realizado un análisis comparativo entre el engagement, y su opuesto, el burnout. En el último capítulo, nos pareció interesante realizar un estudio empírico sobre el

nivel de engagement en una institución pública, analizar los resultados y de esta manera, aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la parte teórica del trabajo. Esto nos ha conseguido mantener la incertidumbre e interés a lo largo del análisis de los resultados, ya que hasta el momento no se había llevado a cabo un análisis similar en la institución sobre la que se ha realizado el estudio empírico.

En relación con el grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, me ha parecido muy interesante tener la oportunidad de poner en marcha un estudio práctico a partir de las nociones básicas y principios de los Recursos Humanos que he adquirido en materias como Psicología Social, Psicología del Trabajo, Dirección de Recursos Humanos I y II, y a su vez profundizar más en la parte teórica. Personalmente, es un tema con el que he aprendido mucho sobre las buenas culturas empresariales y lo imprescindible que resulta invertir en Recursos Humanos.

A nivel personal y académico, me ha parecido muy interesante investigar sobre lo importante que resulta la influencia del engagement de los trabajadores en los resultados de la organización. Hemos profundizado no solo teóricamente, sino también, nos ha resultado muy atractivo saber medir el engagement para poder a partir de los resultados elegir las diferentes soluciones para potenciarlo.

## ABREVIATURAS UTILIZADAS

<b>POP</b>	Psicología Ocupacional Positiva
<b>Adm</b>	Administración
<b>DSF</b>	Dirección de Servicios Financieros
<b>DSI</b>	Dirección de Servicios Informáticos
<b>DSJ</b>	Dirección de Servicios Jurídicos
<b>DSPDE</b>	Dirección de Servicios de Planeamiento y Desarrollo Estratégico
<b>DSRH</b>	Dirección de Servicios de Recursos Humanos
<b>GIC</b>	Gabinete de Imagen y Comunicación
<b>GMCI</b>	Gabinete de Movilidad y Cooperación Internacional
<b>SAS</b>	Servicios de Acción Social
<b>SC</b>	Servicios Centrales



**CAPÍTULO 1**  
**LA PSICOLOGÍA POSITIVA**

## 1.1. Nacimiento, definición y objetivos de la psicología positiva

Si preguntáramos a la sociedad el significado y el objetivo que tiene la psicología, la mayoría de las personas responderían que se centra en tratar y curar los trastornos de la mente. Lo que este ejemplo nos muestra es una focalización negativa de esta ciencia, centrándose en una visión pesimista de la naturaleza humana y que ha olvidado e incluso negado las características positivas del ser humano (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). A consecuencia de centrar el estudio de la psicología desde un punto de vista negativo, dio lugar al desarrollo de un marco teórico patogénico, focalizado solamente en el trastorno. A este enfoque negativo se le conoce como el modelo médico, el cual empezó a cambiar a mediados del siglo XX, cuando en la Constitución de la Organización Mundial de la Salud de 1948 se define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (p.1), así es como comienza el paso del modelo médico al enfoque salugénico.

La psicología positiva se inició como un nuevo campo de la psicología en 1998, fue en el momento en que Martin Seligman ingresó como presidente de la Asociación Americana de Psicología. En el discurso de inauguración, Seligman anunció que tendría por objetivo aumentar el interés hacia una psicología más positiva: “La Psicología no es sólo el estudio de la debilidad y el daño, es también el estudio de la fortaleza y la virtud. El tratamiento no solo es arreglar lo que está roto, es mejor alimentar lo mejor de nosotros” (Seligman, 2003, p.1). Aunque es con Maslow con quién nace el término de psicología positiva en su libro *Motivación y Personalidad* (1954) que dedica su último capítulo a este nuevo abordaje de la psicología. (Maslow, citado por Salanova & Schaufeli, 2009).

Se consideran antecedentes de la Psicología Positiva a:

- Las reflexiones sobre la felicidad: Ganzedo (citado por Lupano & Castro, 2010) señala que la preocupación y el interés por el estudio del bienestar humano, los factores que contribuyen al mismo y la felicidad no se tratan de intereses recientes exclusivos de la psicología positiva. Aristóteles con la eudemonia (felicidad) como fin de fines, seguido de Spinoza, Schopenhauer, Bertrand Russell, Heidegger o Cioran, han hecho que esta reflexión sobre la felicidad sea uno de los ejes de pensar sobre lo humano (Vázquez, 2006).

## LA PSICOLOGÍA POSITIVA

- Psicología Humanista: Es la corriente psicológica que tiene su origen en Estados Unidos, de un movimiento cultural de los años 1960, es una escuela que prioriza las experiencias no verbales, los estados alterados de conciencia, como medio para alcanzar el potencial humano (Anónimo, 2009). Relacionado con la psicología positiva, también tiene como medio alcanzar el potencial humano a través de sus fortalezas y virtudes. En esta corriente psicológica destacan autores como Rogers, Maslow, Jahoda, Erickson, Vaillant, Deci y Ryan y Ryff y Singer. Son antecedentes importantes de la psicología positiva conceptos como *self-actualization* de Maslow o el *de funcionamiento óptimo de la personalidad* de Royers (Lupano & Castro, 2010).

La primera definición de psicología positiva fue aportada por Martin Seligman en 1999 refiriéndola como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo. Csikszentmihalyi, junto con Martin Seligman, son los que en su número especial de la revista *American Psychologist* en junio de 2000 formulan que el objetivo de la psicología positiva es catalizar un cambio de enfoque de la psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

A un nivel subjetivo, la psicología positiva se refiere en el pasado al bienestar, alegría y la satisfacción; en el futuro, esperanza y optimismo; y en el presente, flow y felicidad. A un nivel individual se refiere a los rasgos individuales positivos como son la capacidad de amar, vocación, perseverancia, perdón, originalidad, visión de futuro, espiritualidad, talento y sabiduría. Como nivel grupal, correspondería con las virtudes cívicas y las instituciones: responsabilidad, altruismo, moderación, tolerancia y ética. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Keyes y López (citado por Lupano & Castro, 2010) piensan que en el campo de la psicología positiva no se opera con el modelo médico de salud-enfermedad, ya que eliminar lo negativo no trae como consecuencia un cambio positivo. Para apoyar esta idea y que sirva a modo de ejemplo, Vera (2006) explica como las investigaciones de los últimos años han empezado a desarrollar estrategias de intervención centradas en la estimulación de las emociones positivas del sujeto deprimido, como la esperanza, la ilusión y la alegría, en vez de centrarse sólo en eliminar las emociones negativas. Con esto no queremos decir que la psicología positiva debería abordar desde su perspectiva todos los ámbitos que abarca la psicología en general, sino que concordamos con la opinión de Vázquez (2006) al opinar que el futuro de la psicología positiva debería ser el mismo que el de la psicología en su conjunto.

## 1.2. Psicología Ocupacional Positiva

Históricamente, tal y como ocurre en la psicología, la Psicología de la Organización Ocupacional se ha dedicado a estudiar el estrés laboral y el malestar psicológico desde un foco negativo, pero debido a los cambios producidos en el mundo laboral, de los cuáles posteriormente hablaremos, las organizaciones modernas ya no tienen suficiente y tienen que ser completadas con un foco positivo en la gestión de los recursos humanos.

La Psicología Ocupacional Positiva se trata de aplicar el conocimiento psicológico al mundo organizacional, y en concreto a la salud ocupacional. Salanova & Schaufeli (2009) definen la Psicología Ocupacional Positiva, a partir de ahora mencionada como POP, como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Con lo cual, su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo y la gestión de las personas y de las organizaciones, además de optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. La POP trata de responder cuáles son las características de la vida organizacional positiva, lo que engloba a qué caracterizaría a los empleados saludables y cómo son los trabajos y las organizaciones saludables. Para ello tiene que enfocarse en los distintos niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva como son a nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social.

Los avances en materia de POP van cobrando forma con investigaciones sobre tópicos positivos de la conducta organizacional, que como indican Salanova & Schaufeli (2009) son: “el compromiso organizacional, la conducta extra-rol o de ciudadanía organizacional, el desarrollo de competencias, la empleabilidad, la confianza en las organizaciones, la satisfacción y motivación laboral, etc.” (p.86). Éstos son algunos elementos del reciente estudio de la psicología organizacional positiva, pero en el trabajo no vamos a centrarnos en ellos, desarrollaremos otro que está teniendo gran repercusión en la investigación del desempeño y la salud de las organizaciones, a este elemento emergente se le conoce como *engagement*.

### 1.3. Cambios que han afectado al trabajo

Para entender mejor las razones de la aparición de la POP y concebir el importante papel que desempeña la Dirección de Recursos Humanos en el mundo laboral actual sintetizamos tres contextos de cambio presentados por Salanova & Schaufeli (2009), que han influido en la vida laboral hacia la que hemos evolucionado hoy en día:

#### 1.3.1. Contexto externo

Uno de los cambios más evidentes es la existencia de la globalización, que ha dado lugar a la unión de las economías nacionales dentro de las internacionales a través del comercio, la inversión extranjera, los flujos de capital, la migración y la difusión de la tecnología. Con esto se ha dado una liberación del comercio exterior y con ello la hipercompetición.

Con el aumento de la inserción de la mujer al mundo laboral se ha experimentado un gran cambio demográfico. Otro cambio demográfico es el rápido envejecimiento de la mano de obra, esto supone un problema para la economía y para los ingresos fiscales, debido a que este dinero es el que se precisa para financiar las pensiones y la sanidad de esta población, cada vez más envejecida.

#### 1.3.2. Contexto organizacional

Las organizaciones intentan adaptarse al entorno externo modificando su forma de funcionar u ofreciendo nuevas alternativas de formas de trabajo. Estas diferentes adaptaciones se tienen que amoldar a fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, reducciones de plantilla y privatizaciones. Y, a su vez, estos cambios producen grandes sentimientos de inseguridad a los trabajadores. En respuesta a lo que producen estas situaciones, las organizaciones han desarrollado una variedad de nuevas prácticas organizacionales. Estas prácticas se caracterizan por una insistencia en el alto rendimiento, como pueden ser la gestión *just in time*, el trabajo en equipo o el *e-bussines*, y en una mayor flexibilidad.

En relación con los nuevos acuerdos organizacionales, Rifkin (1995) lamenta como estos acuerdos hacen que nos encontremos, como él llama, en una “sociedad sin empleo” en la que

los ordenadores, junto con otras tecnologías de la información y las telecomunicaciones se están encargando de sustituir a la mano de obra humana en casi toda la industria. En la misma línea del uso de las tecnologías de la información, se ha producido un aumento de modalidades de trabajo como son el trabajo electrónico móvil, el teletrabajo y el trabajo por cuenta propia. Estos repercuten en que cada vez sea más difícil definir los límites entre el trabajo y la vida privada. Por otra parte, los trabajadores que participan en los nuevos acuerdos alternativos de empleo, entre los que destacan el trabajo temporal y los trabajos por proyectos, tienen muy poca seguridad laboral, ya que al ser contratados externamente, ni siquiera muchas organizaciones les consideran como parte de la organización.

También existe un cambio en cuanto a la idea de desarrollo de la carrera, ya que las organizaciones ya no tienen un papel decisivo en la carrera profesional de sus trabajadores, sino que las propias organizaciones son las que se han convertido en los medios para la carrera profesional del empleado. Para hallar un nuevo puesto es imprescindible el aprendizaje y el desarrollo continuo de la profesionalidad, sobre todo en la situación laboral precaria e inestable que caracteriza a la situación laboral actual. Esta nueva idea de desarrollo de carrera nace en torno a dos conceptos: el empowerment y la empleabilidad. El empowerment se traduce como el control de nuestro propio destino, la autorización a los empleados a pensar, actuar y tomar decisiones de manera autónoma. El empowerment nace de la propia persona, pero la organización es la que debe fomentar la capacidad de que los trabajadores actúen de esta forma, como por ejemplo: incrementando la participación en la toma de decisiones, mediante la formación y el desarrollo de habilidades, o delegando autoridad y responsabilidad. Por otro lado, la empleabilidad es definida por Hortal (2010) como: “La capacidad de una persona de acceder a un puesto de trabajo, mantenerse en él y reorientarse profesionalmente en otro en el caso de pérdida del primero” (p.1), esto conlleva que los empleados no dependen tanto de una empresa sino que tienen que mostrar iniciativa y hacerse cargo de su propia carrera.

### 1.3.3. Contexto laboral

Se ha experimentado una intensificación del trabajo, se ha vuelto más denso y los periodos de descanso menor, este culto a la urgencia se debe en parte a las prácticas de trabajo de alto rendimiento como la eficiencia en la fabricación, gestión de cadena de abastecimiento, la gestión del rendimiento y la introducción de centros de llamadas.

En cuanto al contenido del trabajo, se ha evolucionado de trabajos que requerían predominantemente esfuerzo físico a trabajos que demandan trabajo emocional y esfuerzo cognitivo. Cada vez existe mayor implicación en centrar los esfuerzos laborales en el cliente (respuesta, amabilidad, etc.), esto es debido a que cada vez más empresas compiten por la calidad de sus servicios en vez de por la tradicional competencia de precios.

Tabla 1.1 Diferencia entre las organizaciones tradicionales y las modernas

<b>Organizaciones tradicionales</b>	<b>Organizaciones modernas</b>
<i>Contexto externo</i>	
Monocultura	Diversidad
Jubilación anticipada	Jubilación tardía
<i>Contexto organizacional</i>	
Contexto organizacional estable	Cambio continuo
Trabajo para toda la vida	Trabajo precario
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Estructura horizontal	Estructura vertical
Control externo	Autocontrol
Dependencia de la organización	Autorresponsabilidad
Pautas y horarios fijos	Sin límites
<i>Contexto laboral</i>	
Demandas físicas	Demandas mentales y emocionales
Experiencia	Aprendizaje continuo
Trabajo extenso	Intensificación del trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de Salanova & Schaufeli (2009, p.55).

Para adaptarnos a los cambios económicos y sociales, los cuales a su vez han generado cambios en el trabajo, nos hemos tenido que adaptar a ellos a través de diferentes modalidades de empleo y diferentes formas de trabajar que no han surgido hasta ahora. Para amoldarnos a los diferentes cambios y con el fin de tener éxito, uno de las necesidades que demandan las empresas hoy en día son los trabajadores engaged.



## **CAPÍTULO 2**

### **EL ENGAGEMENT**

## 2.1 Nacimiento

De donde proviene el término no es totalmente claro, pero se cree que la empresa consultora Gallup fue quién utilizó el término por primera vez. También Kahn fue uno de los primeros en investigar sobre el engagement en 1990. Este lo entendía como la energía concentrada que se dirigía a metas organizacionales. Para él, los empleados con engagement son personas física, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013). Kahn (1990) se enfocó en la manera en que los trabajadores satisfacen sus roles de trabajo y afirma que los trabajadores engaged se esfuerzan mucho en su trabajo porque se identifican con él. Este autor realizó un estudio con monitores de campamentos de verano y con empleados de un despacho de arquitectos, llegó a la conclusión de que existían tres situaciones psicológicas que se encuentran en los roles de trabajo de los trabajadores engaged:

- Significación, ya que para estos empleados el trabajo es revelador y retador.
- Seguridad, dado que el ambiente en el que se trabaja sería fiable, seguro y previsible.
- Disponibilidad, debido a que para mejorar el rol laboral, los recursos físicos y psicológicos necesarios estarían disponibles.

Según afirma Rodríguez-Muñoz & Bakker (2013), lo que ha provocado el desarrollo de la investigación del engagement ha sido irónicamente el estudio del burnout, el cual comenzó en la década de 1970. Este razonamiento sigue la misma línea ya explicada anteriormente: el paso de la psicología centrada principalmente en la enfermedad y en el malestar hacia la psicología positiva. Como expone Marsollier & Aparicio (2013), el engagement es un concepto que representa una visión positiva de análisis de la psicología actual, y su visión se centra en la búsqueda de la felicidad y el bienestar de los empleados. Maslach & Leiter (citado por Schaufely & Bakker, 2003) afirman que el engagement y el burnout son polos opuestos de un bienestar en el trabajo en el que el burnout constituye el polo negativo y el engagement el polo positivo. Mientras que el burnout es caracterizado por agotamiento, cinismo y baja eficacia profesional, el engagement es caracterizado por energía, involucración y eficacia. En cuanto al significado de estos conceptos, los que caracterizan al engagement resultan contrarios de los que caracterizan al burnout.

## 2.2 Concepto

El concepto de engagement se ha transformado en un concepto muy de moda en primer lugar en el ámbito de los negocios y la consultoría, y últimamente en el ámbito académico. Las connotaciones que envuelven al término engagement hacen referencia a la vinculación, la implicación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y la energía (Salanova & Schaufeli, 2009). Sin embargo, a pesar de estas referencias que definen el engagement, la traducción del término resulta inapropiada, ya que existen conceptos similares, pero no hay uno que consiga la idiosincrasia total, siempre caeríamos en repeticiones, simplezas o errores. Algunos términos relacionados con el engagement, los cuales posteriormente explico, serían: la implicación en el trabajo (*Workinvolvement*), el compromiso organizacional (*Organizationalcommitment*), dedicación al trabajo (*Workdedicarion*), enganche (*Workattachment*), o adicción al trabajo (*Workaholism*) (Salanova & Schaufeli, 2004). Rodríguez-Muñoz & Bakker (2013) añaden que la expresión que más se asemejaría al concepto de engagement sería «vinculación con el trabajo», pero se emplea el término del idioma original porque puede apelar a cualquier tipo de relación en el ámbito laboral.

La diferencia entre engagement en el trabajo (*Work engagement*) y engagement del empleado está en que en la segunda connotación incluye la relación del trabajo con la organización, mientras que el primero es simplemente la relación que tiene el trabajador con su trabajo. (Salanova & Schaufeli, 2009).

Una de las definiciones más completas es aportada por Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002):

El engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo. (p.74)

### 2.2.1. Componentes del engagement

Salanova & Schaufeli (2004) explican que el engagement se trata de un constructo tridimensional formado por:

- **Vigor:** Se trata de un componente conductual-energético, el cual hace referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras dura el trabajo, tienen la ambición de invertir esfuerzo en el trabajo y no se sienten fatigados fácilmente, persistiendo en las tareas aunque les surjan dificultades y complicaciones. Benítez (2014) expresa como los trabajadores permanecen activados mientras dura su jornada laboral, haciendo frente a cualquier dificultad que se les oponga, teniendo capacidad para resistirla con energía, debido a que están dispuestos a seguir trabajando a pesar de que las cosas no vayan bien.
- **Dedicación:** Este es el elemento emocional que forma el engagement. Hace referencia al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo que conlleva realizar el trabajo, el sentimiento de orgullo, la apreciación de estar realizando un reto y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral. Como piensa Benítez (2014), este sentimiento de significación hace que se identifiquen fuertemente con su trabajo, lo cual lleva a que experimenten el sentimiento de orgullo que se genera hacia las tareas que realizan.
- **Absorción:** Se trata del componente cognitivo, hace referencia a los sentimientos de felicidad que se experimentan cuando se está concentrado en el trabajo. Si se está absorto en el trabajo sintiendo una situación placentera, tenemos la sensación de que el tiempo pasa volando y nos cuesta desconcentrarnos de nuestra tarea, olvidando e ignorando lo que ocurre a nuestro alrededor. Los empleados absortos en su trabajo se dejan llevar por la situación, debido a que es intrínsecamente motivadora y experimentan sentimientos como la distorsión del tiempo.

Tabla 2.1 Componentes del engagement.

VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN
-Voluntad para esforzarse en el trabajo. -Persistencia ante las dificultades.	Involucración en el trabajo. Sentimiento de: -Entusiasmo.      -Inspiración. -Orgullo.            - Reto. -Significado.	-Concentración. -Inmersión. - El tiempo pasa volando.

Fuente: Elaboración propia a partir de Schaufeli & Bakker (2003, p. 6-7)

### 2.2.2 Dos corrientes de pensamiento a la hora de contextualizar el engagement

Existen dos corrientes de pensamiento para contextualizar el engagement: Maslach y Leiter, (citado por Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013), explican que el engagement se caracteriza por elevados niveles de energía, participación y eficacia, que son los polos opuestos del burnout. Plantean que en el caso del burnout, la energía se transforma en agotamiento, la participación en cinismo, y la eficacia se convierte en ineficacia. De acuerdo con este planteamiento, el engagement se puede evaluar como el modelo contrario al burnout. Sin embargo, otra corriente de pensamiento concibe al engagement como un concepto con entidad propia definido por Schaufeli & Bakker (citado por Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013) como: “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (p.438). Esta última corriente coincide con la primera en que el engagement es contrario al burnout, pero por el contrario no concibe que el engagement y el burnout puedan evaluarse de la misma manera.

### 2.2.3 Conceptos relacionados con el engagement

Debido a que la palabra engagement no coincide con un término en concreto debido a todas las connotaciones que comprende, son importantes para entender todo lo que abarca el concepto de engagement los siguientes términos relacionados:

- Conducta extra-rol: Se trata de la conducta voluntaria que va más allá de lo que requiere el puesto de trabajo, como por ejemplo ayudar a un compañero. Sin embargo, dentro

de la medición del engagement no se considera la conducta extra-rol, aunque es útil para alcanzar las metas laborales (Ares & Gómez, 2008).

- **Iniciativa personal:** Según Frese y Fay (2001) abarca la conducta autoiniciada, la proactividad y la persistencia. Hace referencia a la calidad de la conducta de los trabajadores, que puede verse en las ideas innovadoras de los trabajadores, tener iniciativa o adelantarse a los problemas del futuro.

- **Implicación laboral:** Lodahl y Kejner (1965) definen la implicación como el nivel que un empleado se identifica psicológicamente con su trabajo y la idea que el trabajador tiene sobre lo importante que es su trabajo.

- **Compromiso organizacional:** Mowday, Steers & Porter (citado por Bayona, Goñi & Madorrán, 2000) dicen que se trata de la fuerza de identificación de un trabajador con una organización determinada. Es caracterizada por la aceptación de los valores y objetivos de la organización, estar dispuesto a esforzarse por alcanzar los objetivos de la misma y la fuerte aspiración de seguir contando como miembro de ella. A diferencia de la implicación laboral, también hace referencia a la identificación y el apego con el trabajo, pero la implicación no se refiere a la fuerza vinculante con la organización, sino solo con el trabajo en sí.

- **Satisfacción laboral:** Locke (1976) (citado por Salanova & Schaufeli, 2009) definió este término como un estado emocional placentero o positivo que resulta de la valoración del trabajo de uno mismo. A diferencia del engagement, la satisfacción laboral se refiere al afecto emocional del trabajador hacia o sobre el trabajo, mientras que el engagement hace referencia al afecto en el trabajo. El engagement tiene que ver con sentimientos que revelan activación, como el entusiasmo, mientras que la satisfacción laboral expresa sentimientos que indican satedad como es la tranquilidad o la conformidad.

- **Afectividad positiva:** Existen afectos positivos similares que son partícipes tanto en el engagement como en la afectividad positiva. Por ejemplo, hay categorías de afecto positivo incluidas en la escala de afectividad positiva más utilizada, que contienen, entre otras: atención y alerta (absorción), entusiasmo, inspiración y orgullo (dedicación), determinación y fortaleza (vigor). Sin embargo, los antecedentes de estos afectos positivos no se asemejan: En la afectividad positiva, el afecto se produce debido a un rasgo que no está determinado por la situación, mientras que el engagement es un estado psicológico relacionado con el trabajador, con lo cual está determinado por un contexto concreto. (Salanova & Schaufeli, 2009).

## 2.3 Causas del engagement y factores que lo impulsan

Son varias las investigaciones científicas que revelan los posibles factores desencadenantes del engagement:

Como matizan Bakker & Demerouti (2013), los recursos laborales son los que se necesitan para hacer frente a las demandas laborales, estas son aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que demandan un esfuerzo continuado y soportan costes fisiológicos y psíquicos. Los recursos laborales se refieren a las características físicas, psicológicas, sociales u organizacionales de trabajo que pueden disminuir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

Rodríguez-Muñoz & Bakker (2013) explica como los recursos laborales hacen la función de ser motivadores intrínsecos y extrínsecos. En el caso de actuar como motivadores intrínsecos, ayudan a desarrollar el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, su aprendizaje y su desarrollo. Los recursos laborales contribuyen a que se cumplan las necesidades básicas humanas en el contexto laboral como son la necesidad de ser competente, autónomo y la relación con los demás compañeros de forma efectiva. Según la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 1985) estas necesidades básicas en el contexto laboral aumentan el bienestar del empleado y la motivación intrínseca. Por ejemplo, se impulsará el aprendizaje de los empleados mediante un feedback adecuado, lo que llevará al incremento de sus competencias. Los recursos laborales también actúan como motivadores extrínsecos ya que los entornos de trabajos que ofrecen una gran variedad de recursos fomentan y premian el esfuerzo y las competencias en el empleo.

Los recursos personales son definidos por Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson (citado por Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013) como autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia, y se refieren a la percepción de los individuos sobre su capacidad para controlar e influir en su entorno. Estos recursos amortiguan el recuerdo negativo de las demandas, pero a la vez, pueden dar origen por sí mismos a fenómenos positivos como el crecimiento personal y profesional. La autoeficacia, que se trata de un recurso personal, la cual influye en el engagement, es definida por Bandura (citado por Chasma & Darritchon, 2013) como: “la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados” (p.16). Como explica Salanova & Schaufeli (2009), no se trata de la competencia en sí misma, ni de los conocimientos o habilidades

adquiridos, sino de la idea que la persona tiene sobre cómo organizar y comenzar los procedimientos que le permitan conseguir determinadas metas y resultados. Es importante señalar que no es una creencia generalizada, sino que abarca áreas específicas de funcionamiento, como por ejemplo el trabajo o el deporte. La autoeficacia se resguarda en la idea de «espirales de ganancias», se trata de un proceso a través del cual una variable positiva, en este caso, la autoeficacia, refuerza otra variable, que en este caso se trataría del engagement. Por esto, sacamos en conclusión que la autoeficacia es tanto causa como consecuencia del engagement. De acuerdo con esto, aquellas personas que ganan recursos son más vulnerables a ganar más recursos, y por tanto, generar espirales positivas de recursos, y ser más propenso a aumentar el engagement.

Las investigaciones demuestran que cuantos más recursos estén al alcance de los empleados, se incrementa la probabilidad de tener más empleados engaged y como señala Rodríguez-Muñoz & Bakker (2013), son los recursos laborales y no las demandas los únicos predictores significativos de los niveles de engagement.

Salanova, Agut y Peiró (citado por Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013) en una de sus investigaciones hallaron como recursos organizacionales como la autonomía o la formación, contribuían positivamente en las tres dimensiones del engagement (vigor, dedicación y absorción). En la misma línea, Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland y Keulemans (citado por Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013) analizaron cómo las nuevas formas de organización del trabajo como el internet, el móvil y la flexibilidad laboral intervenían en los niveles diarios de engagement. Las conclusiones del estudio mostraron como las nuevas formas de organización del trabajo aumentaban la conectividad y la calidad de la comunicación dando como resultado un mayor engagement diario.

Se pueden considerar como recursos motivadores o vigorizantes del trabajo a las características del puesto, que están positivamente relacionadas con el engagement. Schaufeli & Bakker (2003) señala como ejemplos: el soporte social de los compañeros, del superior inmediato, la retroalimentación del desempeño, el coaching, la autonomía en el desempeño de las tareas y la capacitación.

La recuperación de los esfuerzos de los trabajadores (físicos, emocionales y mentales) también está asociada positivamente con el nivel de engagement, según muestra Sonnetang (2003). Los trabajadores tienen más niveles de engagement si se han recuperado de la tensión que el esfuerzo de la jornada laboral anterior produjo. Sin embargo, los empleados que no se han

## EL ENGAGEMENT

recuperado de esos esfuerzos durante su tiempo se sienten con menos niveles de engagement que los que sí han conseguido recuperarse.

Los trabajadores que propagan experiencias afectivas positivas, es decir, emociones positivas del trabajo a casa, o viceversa, experimentan niveles más altos de engagement. Esto se puede incluir como un tipo de conciliación positiva entre trabajo-familia. En la misma línea, tras concluir un estudio entre parejas realizado por Hatfield en 1994, se observó cómo los niveles de vigor y dedicación en el trabajo de el/la cónyuge influyó en los niveles de vigor y dedicación del respectivo/a cónyuge (Chasma & Darritchon, 2013). Por lo tanto, el engagement se transmite entre la pareja, de lo que sacamos en conclusión que el engagement es contagioso y que las personas que están engagement en su trabajo continúan transmitiendo estas emociones a sus parejas fuera de horario laboral.

En relación al contagio emocional de las conductas, las investigaciones de Bardase (2002) confirman que cuando se trata de un grupo, las emociones positivas se contagian rápidamente, como él llama a este fenómeno, el efecto dominó, también es muy importante en la imagen del líder del grupo, ya que es este el que transmite muchas emociones a los empleados sobre el desempeño laboral.

Algunas de las anteriores causas y factores que potencian el engagement se pueden tomar como reflexión individual por parte del trabajador y para trabajar las fortalezas de cada empleado para aumentar el nivel de engagement. Otras intervenciones a nivel organizacional pueden dirigirse a invertir en los recursos laborales adecuados para que el trabajador pueda hacer frente a las demandas que le presenta su puesto. Con el mismo objetivo de incrementar el engagement, los recursos personales de los empleados se pueden desarrollar a través de formación en la organización contribuyendo en beneficio de la empresa y del empleado.

### 2.4 Trabajadores engaged

A la vista de las reflexiones presentadas anteriormente, los trabajadores que experimentan engagement tienen un elevado sentido de conexión y compromiso con la actividad laboral y al contrario de como ocurre con el burnout, que lo perciben como algo estresante y demandante, los trabajadores engaged lo interpretan como un reto. Aplicando las tres dimensiones que abarca el engagement, según Bakker, Demeuroti & Xanthopoulou (citado por Benítez, 2014) los trabajadores con engagement están llenos de energía deseando emplear

esfuerzo y tiempo a sus tareas diarias en el trabajo (vigor), consideran que estas tareas están llenas de significado y valor, para ellos su trabajo se trata de un desafío, interesante y apasionante (dedicación), el tiempo se les pasa volando y les cuesta abandonar la tarea (absorción). Los trabajadores engaged son proactivos, es decir, que se anticipan a problemas o necesidades futuras, y buscan y aceptan las responsabilidades de su trabajo. Estos trabajadores se perciben a sí mismos con las capacidades suficientes para someterse a las demandas de su trabajo, por ello poseen un sentido de conexión enérgica con las actividades de su empleo (Schaufeli & Bakker, 2003). Así mismo, poseen valores que encajan con los que tiene la organización en la que trabajan y organizan su trabajo de manera que obtienen retroalimentación positiva y rara vez se involucran en algún conflicto.

Como vemos, no solo es la empresa la que adquiere grandes beneficios y aumenta su productividad al poseer trabajadores engaged, sino que también beneficia al propio trabajador interviniendo de forma positiva en su vida cotidiana y salud emocional, contribuyendo de esta manera en su felicidad personal.

### 2.5 Diferencias entre engagement y burnout

Una vez analizado y entendido el término y las causas del engagement, consideramos interesante explicarlo desde otro punto de vista diferenciándolo con su opuesto, el burnout.

Marsollier & Aparicio (2013) distinguen que el burnout y el engagement son dos factores psicosociales vinculados al trabajo, estos dos constructos abarcan el entorno laboral a partir de diferentes perspectivas de análisis.

Schaufeli y Enzmann (citado por Carrasco, de la Corte & León, 2010) definen el burnout como:

Un estado mental, persistente, negativo y relacionado con el trabajo, en individuos normales que se caracteriza principalmente por agotamiento, que se acompaña de disestrés o malestar, un sentimiento de reducida competencia, poca motivación y el desarrollo de actividades disfuncionales en el trabajo. (p.8)

Comprende un proceso de desgaste emocional que trasciende las barreras culturales y las profesionales, ya que es el resultado del estado psicológico de los trabajadores debido a las condiciones actuales del trabajo. (Marsollier & Aparicio, 2013).

Freudenberger en 1975 fue quién utilizó por primera vez el término burnout para definir el estado de frustración al que llega el empleado cuando no se encuentra en el trabajo el

## EL ENGAGEMENT

esperado refuerzo, pero es en 1981 con Maslach y Jackson cuando concretan y se acercan más al significado del término, definiéndolo como un proceso que se desarrolla progresivamente en el empleado y que es causa de diferentes factores que van disminuyendo las reservas emocionales del sujeto. Estos tres factores son cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal, que forman las tres dimensiones del burnout. En 1993, Pines plantea que las expectativas personales son afectadas fuertemente por los tres constructos que rigen el burnout, así el burnout indicaría el fracaso del trabajador en la búsqueda de sentido del propio trabajo debido a la colisión entre las expectativas y los logros realmente alcanzados. En sus inicios el burnout fue vinculado sólo a personas que trabajan con personas, pero rápidamente se demostró que también podía afectar al resto de trabajadores. (Marsollier & Aparicio, 2013).

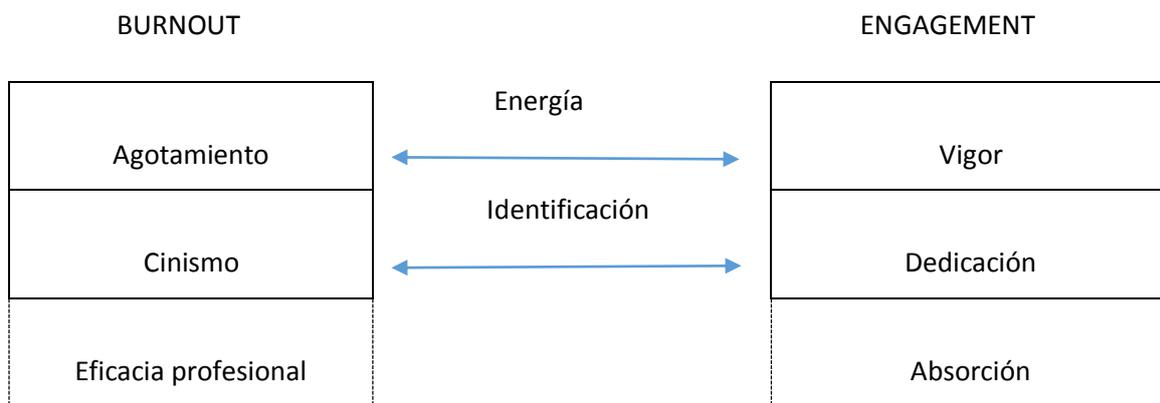
El agotamiento emocional, la despersonalización y la falta de eficacia profesional son las tres dimensiones básicas que definen el burnout. Como el engagement, el burnout es un constructo tridimensional, pero las diferencias entre dos de los tres constructos resultan contrarias. De acuerdo a las definiciones, el vigor resulta contrario al agotamiento y la dedicación es el contrario del cinismo. Basándonos en las definiciones de Carrasco et al (2010) sintetizamos lo siguiente:

- El agotamiento emocional se experimenta cuando los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos debido a la sobrecarga de trabajo u otras demandas laborales.
- La despersonalización o cinismo hace referencia al desarrollo de respuestas, sentimientos y conductas negativas y cínicas hacia las personas destinadas al trabajo o a los objetivos del propio trabajo. Es caracterizado por un sentimiento de endurecimiento emocional, falta de apego, falta de habilidad de contacto.
- La falta de eficacia profesional es la tendencia a concebir sentimientos negativos hacia la competencia y el logro en el trabajo y una autoevaluación negativa constante. Ello conlleva que se disminuyan las expectativas personales, que se pueda desarrollar el rechazo hacia la propia persona y los logros personales, así como sentimientos de fracaso y autoestima. produce una autoevaluación negativa.

De acuerdo a los polos opuestos correspondientes a las dimensiones que caracterizan al engagement y al burnout, el continuo que va desde vigor hasta agotamiento se ha denominado energía o activación, mientras que el continuo que va desde dedicación hasta cinismo se ha llamado identificación. A partir de estos continuos se saca en conclusión que el

engagement se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo, mientras que el burnout se caracteriza por lo opuesto: bajos niveles de energía y falta de identificación con el trabajo. Benítez (2004) expresó claramente esta idea cuando dijo que en el momento que da lugar una situación de burnout, la energía se convierte en agotamiento, la participación pasa a ser cinismo y la eficacia se transforma en ineficacia, es decir, que el continuo de bienestar-malestar en el trabajo, el engagement representa el polo positivo y el burnout el polo negativo.

Tabla 2.2 Burnout vs. Engagement.



Fuente: Elaboración propia a partir de Salanova & Schaufeli (2004, p. 116)

Hay dos razones por las que no existe el opuesto de eficacia profesional en el engagement:

- Se encuentran evidencias empíricas de que las dimensiones centrales, el agotamiento y el cinismo, se consideran el corazón del burnout, mientras que la falta de eficacia profesional, el llamado “tercer componente del burnout” desempeña un rol diferente, es decir, un papel distinto. Chasma & Darrichton (2013) ponen de ejemplo que el agotamiento y el cinismo tienen bastante correlación entre ellos en comparación con la eficacia profesional, que tiene menos relación con la eficacia y el cinismo. Por otra parte, los trabajadores que se encuentran agotados comienzan a desarrollar actitudes cínicas y a distanciarse psicológicamente de su trabajo, como una estrategia contra el cansancio emocional. Aparte, el agotamiento y el cinismo tienen relación con la existencia de altas demandas laborales en el trabajo como la presión temporal, la sobrecarga cuantitativa y el estrés de rol. Sin embargo, la ineficacia profesional tiene relación con la falta de recursos laborales como la carencia de feedback sobre el desempeño y la falta de apoyo social en el trabajo.

## EL ENGAGEMENT

- La segunda razón se demuestra a partir de entrevistas y discusiones con trabajadores y sus respectivos supervisores, en la que las numerosas investigaciones han hallado que el engagement se caracteriza por estar feliz e inmerso respecto al trabajo, se trata del estado mental ya abordado anteriormente conocido como absorción. Si nos paramos a reflexionar en las dos definiciones, la que corresponde a eficacia profesional y la que corresponde a absorción, no aparecen evidencias de que sean términos opuestos, y por ello, tanto la eficacia profesional en el burnout como la absorción en el engagement se considera su desarrollo relativamente independiente y en paralelo. Hablando de relaciones, el constructo de absorción se trata de un estado similar al de flow, entendido por Csikszentmihalyi (1990) como un estado psicológico de experiencia óptima y totalmente disfrutada, caracterizada por la atención focalizada, la claridad mental, la unión mente-cuerpo, concentración del esfuerzo, control total sobre la situación, pérdida de la consciencia, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco en la actividad. A pesar de esta relación, el estado de flow es un estado más complejo que comprende más aspectos y hace referencia a una experiencia particular y concreta en la que se experimenta por un periodo de tiempo determinado, mientras que la absorción es un estado más permanente y no delimitado temporalmente a una experiencia determinada.

Bakker, Albrecht y Leiter (2011) opinan que un empleado que no está quemado en el trabajo no tiene por qué experimentar engagement, como de la misma manera uno que tiene un bajo nivel de engagement no tiene que significar que esté quemado en el trabajo. (Benítez, 2004).

Benítez (2004) plantea la situación hipotética de que si el engagement y el burnout se evaluaran a partir de un mismo cuestionario, aunque dos de tres de las dimensiones que conforman el engagement y el burnout son polos opuestos entre sí, no se correlacionarían negativamente de manera perfecta. Es por ello que se miden a través de dos instrumentos distintos:

- El Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS): Contiene 16 ítems que evalúan las tres dimensiones del burnout: La eficacia profesional, que la abarcan 6 ítems (uno de ellos es: «Me siento realizado cuando llevo a cabo algo en mi trabajo»), el agotamiento, puntuado en 5 ítems (como por ejemplo: «Trabajar todo el día realmente es estresante para mí»), y la medición de la última dimensión, el cinismo, evaluado también por 5 ítems (como por ejemplo: «He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo»). Se valoran los ítems del cuestionario con una escala tipo Likert, a partir de la cuál señalan con qué frecuencia han experimentado la experiencia especificada en cada uno de los ítems. La escala de frecuencia

utilizada tiene siete niveles que van de 0 («Nunca») a 6 («Todos los días»). Los empleados que obtienen bajas puntuaciones en eficacia profesional y altas puntuaciones en agotamiento y cinismo tienen un mayor grado de burnout, es decir, se sienten más quemados en el trabajo. (Marsollier & Aparicio, 2013).

- El Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Está compuesto por 17 ítems divididos en las tres dimensiones que componen el engagement: El vigor se mide en 6 ítems (uno de ellos es: «Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando»), la dedicación es puntuada por 5 ítems (por ejemplo «Mi trabajo está lleno de significado y propósito»), y por último, la absorción se evalúa a partir de 6 ítems (por ejemplo: «Es difícil 'desconectarme' de mi trabajo»). El engagement puede ser considerado como un constructo tridimensional como unidimensional ya que estas tres dimensiones pueden juntarse en una única puntuación gracias a las altas correlaciones que existen entre las tres dimensiones. (Schaufeli & Bakker, 2003).

Las consecuencias de un trabajador quemado son negativas a nivel individual y a nivel organizacional, mientras las que se manifiestan en el engagement resultan positivas en los mismos niveles.

A nivel individual, Carrasco et al (2003) afirma que el burnout se puede manifestar en forma de agotamiento, fatiga crónica, cansancio, distancia mental, ansiedad, depresión, quejas psicósomáticas, fuerte sentimiento de abandonar el puesto de trabajo, desconfianza de las propias habilidades y capacidades al realizar el trabajo y puede afectar a la vida privada de la misma manera. Sin embargo, los trabajadores engaged están unidos a sus actividades laborales y son capaces de hacer frente a las de su puesto eficazmente, por lo que desarrollan un sentimiento de satisfacción. Por lo tanto, se observa como estas consecuencias afectan a la salud de trabajador, negativa o positivamente, respectivamente.

A nivel organizacional, Carrasco et al (2003) señalan que los trabajadores quemados tienen falta de compromiso con la organización e insatisfacción laboral. Normalmente da lugar a una gran merma del rendimiento profesional, al aumento de la tasa de absentismo y bajas laborales. En contraste, que una organización posea trabajadores engaged tiene muchos beneficios, estos trabajadores experimentan altos rendimientos, por lo que la organización ahorraría gastos en otras técnicas para mejorar los rendimientos de la empresa. Por otro lado, hay más posibilidades para mantener talentos en la empresa y existe una buena imagen corporativa.

## CAPÍTULO 3

### CASO PRÁCTICO: LA MEDICIÓN DEL ENGAGEMENT

### 3.1 Introducción

Tras abordar el significado de la psicología positiva y centrarnos en la POP con el engagement, hemos optado por realizar una medición del constructo de engagement en una organización, con el objetivo de aplicar la teoría estudiada a la vida real. Para poder incrementar el engagement, tanto de manera individual como desde la propia organización, es importante partir del nivel de engagement que poseen los trabajadores de una empresa.

### 3.2 Objetivos

- Medir el nivel de engagement a los diferentes trabajadores de la sede central del Instituto Politécnico de Leiria (IPL).
- Reconocer diferencias entre las dimensiones que forman el cuestionario del constructo a medir (vigor, dedicación y absorción) en función de la carrera de los empleados.
- Comparar las diferencias en engagement en función del sexo, departamentos, edad de los trabajadores y en función de los años que llevan trabajando en la IPL.
- Realizar una comparativa de los resultados obtenidos con los resultados de otro estudio tomado como referencia.

### 3.3 Metodología

La variable a medir en el presente estudio es el engagement, que es definido por Schaufeli et al (2002) como: “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. (...) se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular” (p. 74).

### 3.3.1 Material

Para medir el nivel de engagement en los funcionarios de los servicios centrales del Instituto Politécnico de Leiria he utilizado el cuestionario UWES-17 versión en portugués (Anexo I) (Utrecht Work Engagement Survey) de Schaufeli & Bakker (2003). El cuestionario consta de 17 ítems repartidos en las tres dimensiones en que se divide el engagement. Aparte de esta versión más larga, existen otras dos versiones de 15 y 9 ítems para empleados y una versión aplicada para estudiantes. Schaufeli & Bakker (2003) en el manual para la aplicación del cuestionario, nos explica la distribución de los ítems:

El vigor, como ya hemos explicado anteriormente, se refiere a la alta voluntad por esforzarse en el trabajo y persistir ante las dificultades. Los trabajadores que emplean mucha energía en su puesto de trabajo, son empleados que puntúan alto en vigor. Compete a los ítems 1, 4, 8, 12, 15 y 17.

1 – En mi trabajo me siento lleno de energía.

4 – Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.

8 – Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.

12 – Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.

15 – Soy muy persistente en mi trabajo.

17 – Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.

La dedicación, la cual es evaluada a partir de cinco ítems que hacen referencia al sentido o significado del trabajo. Los trabajadores que puntúan alto en dedicación se sienten entusiasmados y orgullosos en lo que conlleva su trabajo. Está formado por los ítems 2, 5, 7, 10 y 13.

2 – Mi trabajo está lleno de significado y propósito.

5 – Estoy entusiasmado con mi trabajo.

7 – Mi trabajo me inspira.

10 – Estoy orgulloso del trabajo que hago.

13 – Mi trabajo es retador.

### CAPÍTULO 3

La absorción, se evalúa a través de seis ítems que hacen referencia a sentirse feliz en el trabajo y tienen dificultad de abandonar la tarea que están realizando, de modo que el tiempo se les pasa rápidamente. Los empleados que puntúan alto en absorción se sienten involucrados en su trabajo. Este constructo es medido a partir de los ítems 3, 6, 9, 11, 14 y 16.

3 – El tiempo vuela cuando estoy trabajando.

6 – Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.

9 – Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.

11 – Estoy inmerso en mi trabajo.

14 – Me “dejo llevar” por mi trabajo.

16 – Me es difícil desconectarme de mi trabajo.

Schaufeli & Bakker (2003) nos explican cómo el cuestionario UWES se puede utilizar para evaluaciones individuales, grupales e incluso para una encuesta de satisfacción del empleado o una valoración de riesgos psicosociales. El valor promedio de las tres subescalas del UWES se halla sumando las puntuaciones de cada escala y dividiendo el resultado obtenido entre el número de ítems de la subescala correspondiente. Por lo que el test UWES puede tener tres puntuaciones correspondientes con cada subescala (vigor, dedicación y absorción) y un puntaje único en lo que respecta a la medición del engagement en su conjunto. Estos se evalúan dentro de los rangos de 0 (Nunca) a 6 puntos (Todos los días). Estos rangos están conformados de la siguiente forma:

- 0 a 0.99: Algunas veces por año.
- 1 a 1.99: Una vez o menos por mes.
- 2 a 2.99: Algunas veces por mes.
- 3 a 3.99: Una vez por semana.
- 4 a 4.99: Algunas veces por semana.
- 5 a 5.99: Todos los días.

Las normas estadísticas del UWES quedan conformadas en cinco categorías: “muy bajo”, “bajo”, “promedio” “alto” y “muy alto”.

Tabla 3.1 Categorías para calificar el nivel de engagement.

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>Puntaje total</b>
<b>Muy bajo</b>	< 2.17	< 1.60	< 1.60	< 1.93
<b>Bajo</b>	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
<b>Promedio</b>	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
<b>Alto</b>	4.81 – 5.65	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
<b>Muy alto</b>	> 5.61	> 5.80	> 5.36	> 5.54

Fuente: Elaboración propia a partir de Schaufeli & Bakker (2003, p.11).

### 3.3.2 Procedimiento

Previamente de la entrega del cuestionario a la muestra, la dirección de Recursos Humanos fue informada a través de e-mail sobre la temática del estudio y los objetivos del mismo, ellos dieron conocimiento a la Presidencia del Instituto Politécnico de Leiria y finalmente me dieron el permiso de realizar el caso práctico con muestras del respectivo órgano público.

Para poder pasar el cuestionario, el contacto con la muestra del estudio fue directo ya que pude entregarlos personalmente a cada funcionario en horario laboral.

Una vez aceptada la propuesta, entregué el cuestionario en papel por orden de departamentos y una semana después los recogí correctamente completados. En el momento de entregar el cuestionario, expliqué su procedimiento y advertí que se trataba de un cuestionario anónimo y confidencial.

Finalmente, traté los datos con el programa Excell 2013 a través de tablas dinámicas, gráficos y otros cálculos adecuados a lo que necesitábamos.

### 3.3.3 Muestra

Para la realización de este estudio se tomó como muestra todos los trabajadores de la sede central del Instituto Politécnico de Leiria, todos ellos accedieron voluntariamente a completarlo.

La muestra está formada por 69 trabajadores que pertenecen a la sede central del Instituto Politécnico de Leiria. Estos trabajadores se conforman de la siguiente manera:

15 son hombres y 54 mujeres con una media de edad de 40 años y el promedio de antigüedad en la empresa es de 11 años. En cuanto al nivel de estudios y formación, 20 tienen formación secundaria y 49 formación universitaria. La distribución de la muestra en los diferentes departamentos que conforman la organización es:

Tabla 3.2: Número de trabajadores por departamento

<b>Departamento</b>	<b>nº trabajadores</b>
Adm	2
DAS	2
DSF	10
DSI	2
DSJ	1
DSPDE	2
DSRH	14
GACI	1
GIC	4
GMCI	4
SAS	14
SC	13
<b>Total general</b>	<b>69</b>

Fuente: Elaboración propia.

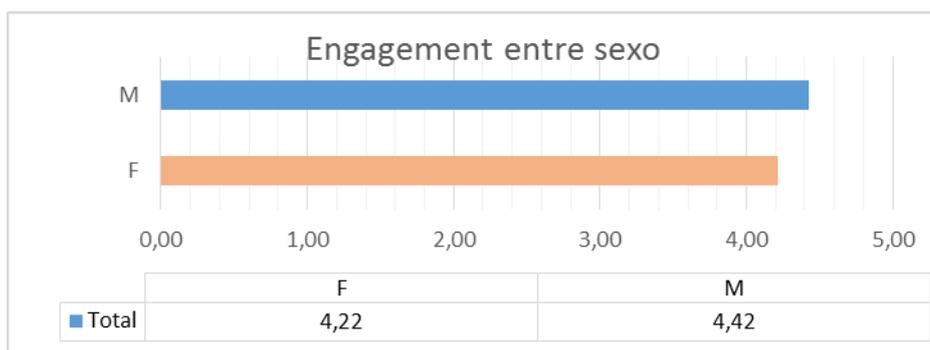
### 3.4 Resultados y discusión

#### 3.4.1 Análisis comparativo entre sexo según el nivel de engagement

Como podemos observar en el gráfico 3.1, las diferencias entre sexo no son significativas, los hombres tienen una puntuación media de nivel engagement de 4,42 y las mujeres una puntuación media de 4,22. Ambos se sitúan según los porcentajes normativos para el UWES-17 con un nivel de engagement promedio.

Según un estudio realizado a 25.000 empleados en 13 países diferentes (Australia, Bélgica, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Holanda, Noruega, Portugal, España, Sudáfrica y Suecia) se ha concluido que el engagement en general, en función del género, los hombres puntúan más alto que las mujeres en los niveles de engagement, aunque esto no tenga relevancia práctica (Salanova & Schaufeli, 2004). En nuestro estudio se corroboran los resultados de determinado estudio.

Gráfico 3.1 Engagement entre sexo

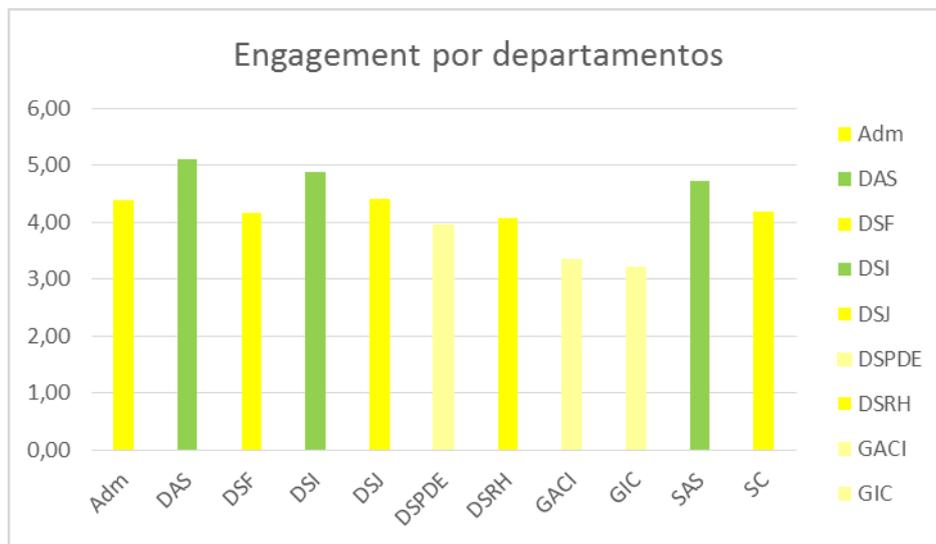


### 3.4.2 Análisis comparativo entre departamentos según el nivel de engagement

Los departamentos de la sede central del Instituto Politécnico de Leiria con mayor puntuación en engagement son, en primer lugar la Dirección de los Servicios Académicos (DAS) con una puntuación máxima de 5,12, seguido de la Dirección de Servicios Informáticos (DSI) y de los Servicios de Acción Social (SAS). De acuerdo con la normativa para los puntajes del UWES-17 se encuentran en la categoría de engagement “alto”.

La media del engagement en los demás departamentos se encuentra en el nivel “promedio” y los departamentos que han obtenido menos puntuación han sido la Dirección de Servicios de Planeamiento y Desarrollo estratégico (DSPDE), seguido del Gabinete de Auditoría y Control Interno (GACI), y finalmente el Gabinete de Imagen y Comunicación con una puntuación mínima media de 3,32.

Gráfico 3.2 Engagement por departamentos



### 3.4.3 Análisis comparativo por carrera según el nivel de vigor, dedicación y absorción

En cuanto a la política del IPL existen dos niveles jerárquicos en todos los departamentos, excepto en el Gabinete de Servicios Informáticos que al nivel de su carrera se les denomina simplemente Informáticos ya que no se diferencian entre Técnicos Superiores y Asistentes

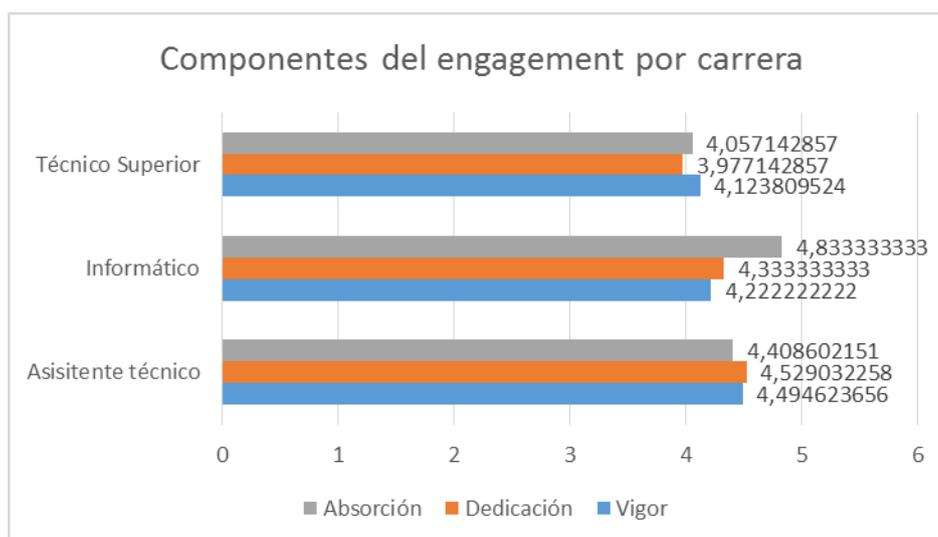
## CASO PRÁCTICO: LA MEDICIÓN DEL ENGAGEMENT

Técnicos, como en el resto de los departamentos que conforman la sede. El nivel de Técnicos Superiores se entiende como un nivel jerárquico superior a Asistentes Técnicos.

El estudio realizado a 25.000 personas de 13 países diferentes del cual tomábamos como referencia sus conclusiones en el análisis comparativo según el sexo, en relación al tipo de ocupación, saca como conclusión que los directivos, ejecutivos y autónomos obtienen mayores puntuaciones de engagement en comparación con los empleados de cuello azul (<Blue collar workers>), como son los policías y los trabajadores de atención a lo demás, esto es debido a que el engagement tiene relación con la conducta proactiva, iniciativa personal y el compromiso, rasgos típicos de los puestos de directivos, del autoempleo o emprendedores. También se encontró que con respecto a la ocupación, los directivos y ejecutivos puntúan más alto, que los trabajadores que se localizan en un nivel inferior, relacionándolo con el resultado de nuestra muestra no coincide con este planteamiento, ya que, aunque no sean diferencias significativas, los Asistentes Técnicos puntúan más alto en engagement que los Técnicos Superiores.

En este apartado hemos medido el engagement en las tres dimensiones que lo componen. Resaltando, independientemente de la medición de engagement por carrera, el nivel de vigor más alto se da en la ocupación de Asistente Técnico con un valor de 4,49, la absorción tiene su puntaje más alto en el nivel de informático y la dedicación obtiene su puntaje más alto en Asistente Técnico.

Gráfico 3.3 Componentes del engagement por carrera

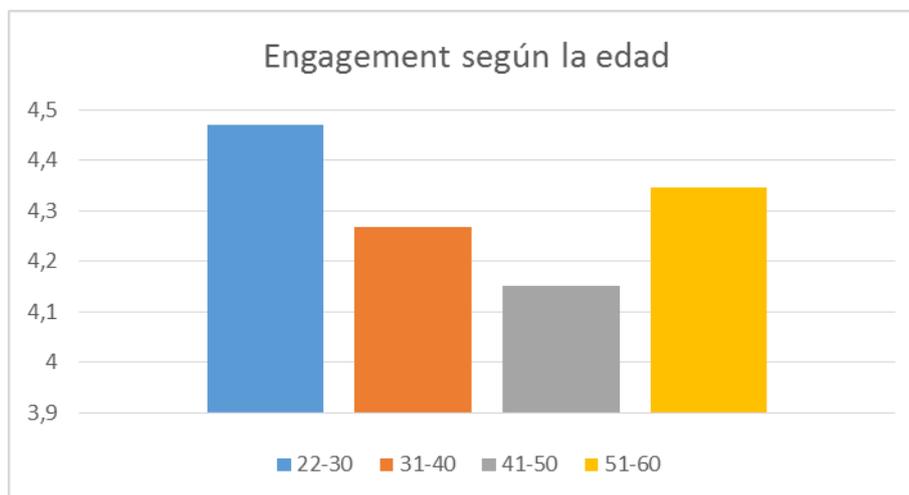


### 3.4.4 Análisis comparativo por edad según el nivel de engagement

Según el estudio que seguimos a modo de comparativa se encontró que el engagement generalmente está relacionado con la edad de forma positiva, es decir, los trabajadores más mayores experimentan mayor engagement que los trabajadores jóvenes. En este caso, he dividido la muestra en cuatro series: De 22 a 30 años, que conforman la muestra 7 trabajadores, de 31 a 40 años con 30 empleados, de 41 a 50 años que está conformada por 22 y de 51 a 60 años formada por un total de 10 trabajadores.

En este planteamiento no coincide con las conclusiones del estudio realizado a 25.000 personas de 13 países diferentes, ya que en el IPL se experimenta mayor nivel de engagement entre los empleados más jóvenes entre 22 y 30 años con una media de 4,47, seguido de los trabajadores más mayores, que comprenden las edades entre 51 y 60 años con un nivel de engagement de 4,35.

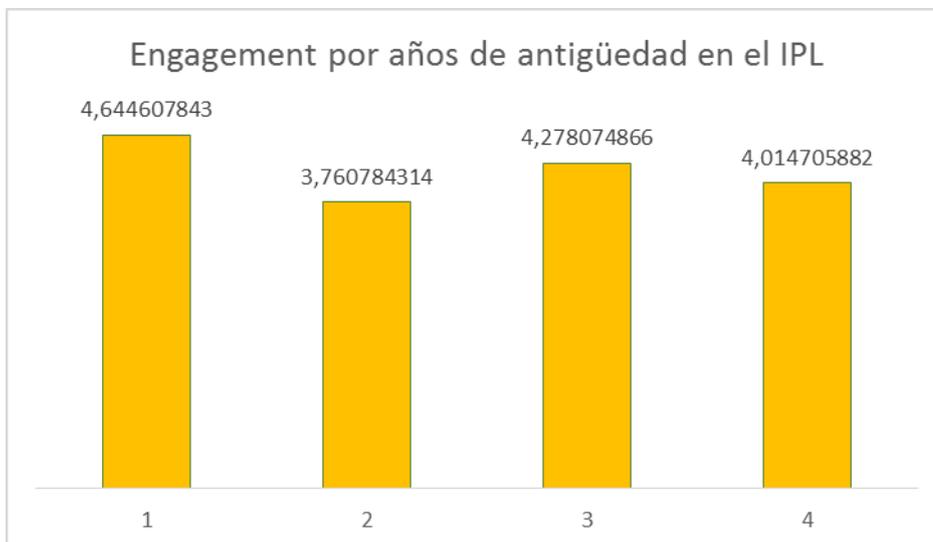
Gráfico 3.4 Engagement según la edad



### 3.4.5 Análisis comparativo según los años trabajados en el IPL según el nivel de engagement

En el siguiente gráfico hemos agrupado el nivel de engagement dependiendo de la antigüedad en la empresa en cuatro grupos. En la primera serie, se encuentran los empleados que llevan hasta 5 años en el IPL, representan una muestra de 24 personas y se trata del grupo que más engagement experimenta con un nivel de 4,65, seguido de los trabajadores con una antigüedad de 11 a 20 años con un nivel de engagement de 4,28 y una muestra de 22 personas, seguido de los trabajadores que llevan 21 o más años en la organización con un nivel de engagement de 4,02 y 8 trabajadores. Finalmente, con una muestra de 15 empleados, los que sienten menos engagement llevan entre 5 y 10 años trabajando con un valor de engagement de 3,76. Todos ellos tienen un nivel de engagement catalogado como “promedio”, aunque en el caso de los trabajadores con una antigüedad de hasta 5 años le falta una décima para catalogarse como nivel de engagement “alto”.

Gráfico 3.5 Engagement por años de antigüedad en el IPL



## CONCLUSIONES

Tras ser conscientes de que los recursos humanos son el corazón de la organización y la importancia que tiene su cuidado, podemos concluir que para poder amoldarnos a los cambios producidos en la sociedad que han afectado al trabajo tenemos que evolucionar y adaptarnos a las circunstancias, la forma que hemos defendido para hacerlo es a través de planes basados en la Psicología Organizacional Positiva, entre ellos, el fomento de los trabajadores engaged y las prácticas saludables en la empresa.

En cuanto a la medición del nivel de engagement, observamos que los resultados en conjunto tienen una valoración promedio, no se trata de una valoración negativa, pero los resultados podrían ser mejorables. El Instituto Politécnico de Leiria podría contribuir a incrementar los niveles de engagement de sus empleados a través de varias estrategias centradas en la administración eficaz de los Recursos Humanos:

Desde que tomas el primer contacto con el empleado es importante establecer el desarrollo de los empleados, es conocido por Salanova & Schaufeli (2009) como el contrato psicológico, su objetivo es optimizar la adaptación entre el trabajador y la organización. En este se analizan conjuntamente los valores, particularidades y metas, después de negociar un contrato en el que se reconocen los acuerdos a los que se ha llegado y estos se revisan para ver si estos objetivos se van cumpliendo, o bien, para reorientarlos si es necesario.

Como hemos realizado en el presente trabajo, cuestionarios sobre los niveles de engagement cada determinado tiempo, las auditorías de engagement, sirven para controlar y llevar un seguimiento del nivel de engagement, actuando a través de otras estrategias si fuera necesario. La aplicación de esta técnica también hace pensar al empleado que la organización le tiene en cuenta y se preocupa por él.

Una solución a elegir tras unos resultados mejorables en una auditoría, sería un workshop, consiste en reuniones en las que se llegan a acuerdos por parte de todos los miembros para tratar de dar solución a algún problema de grupo o para optimizar la calidad del trabajo. En estas reuniones se llevan a cabo técnicas creativas como son el *brainstorming*, la técnica *Delphi* y los *role-playing*. Estos suelen durar entre una sesión (mañana o tarde) y dos días. (Schabracq, citado por Rodríguez, Llorens & Salanova, 2006).

El diseño y rediseño de puestos de trabajo es muy importante para la prevención de riesgos psicosociales y para mejorar la calidad en el trabajo. El objetivo está en hacer los puestos más variados y diversos para evitar la fatiga física y emocional; deben ser completos y complejos, de manera que los trabajadores puedan desarrollar sus competencias; proporcionando más autonomía a los empleados de manera que puedan satisfacer la necesidad de control y dándoles la posibilidad de mayor relaciones sociales en el trabajo. Todas estos principios tienen en común el incremento de los recursos laborales, que se relacionan directamente con el engagement, es decir, cuando aumentamos los recursos laborales, el nivel de engagement tiende a crecer. (Salanova & Schaufeli, 2009).

Este estudio ha influido positivamente en la institución donde realicé el análisis y en sus trabajadores. Desde el Departamento de Recursos Humanos donde realizaba las prácticas curriculares, les pareció muy buena idea no solo académicamente para mi formación, sino para poder aportar el nivel de engagement que poseen sus diferentes trabajadores, ya que nunca habían realizado un estudio similar, y las posibles soluciones que podrían tomar al respecto. Explicado a los trabajadores mi proyecto y mi intención de pasar el presente trabajo al departamento de Recursos Humanos, muchos de ellos se sintieron tomados en cuenta por la organización y les pareció interesante y novedosa la medición del engagement, término que la mayoría no conocía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anónimo (2009). Concepto de psicología humanista. 03/04/2016, de Solo psicología. Recuperado de: <http://www.solopsicologia.com/concepto-de-psicologia-humanista/>
- Ares Parra, A., & Gómez Gómez, F. (2008). Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo. In *VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social 2008* (pp. 25-34). EU de Trabajo Social. Universidad de Granada.
- Barsade S. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 644-675.
- Bakker, A. & Demerouti E. (2013). La teoría de las demands y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 29, 107-115. Recuperado de: <http://jwop.elsevier.es/index.php?p=watermark&idApp=UINPBA00004A&piiItem=S1576596213700161&origen=jwop%20&web=jwop%20&urlApp=http://jwop.elsevier.es&estadoItem=S300&idiomaItem=es>
- Bayona C., Goñi S. & Madorrán C. (2000) Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (1), 1-24.
- Benítez, R. M. (2004). *Factores determinantes del compromiso con el trabajo o work engagement. El caso de la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-ASPROMANIS*. (Tesis de grado). Universidad de Málaga, Málaga.
- Carrasco, A. M., de la Corte, C. M., & León, J. M. (2010). Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Salud y Seguridad en el Trabajo*, 1, 1-22. Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/34423>
- Chasma, D. E., & Manes Darritchon, F. C. (2013). *Estudio exploratorio del engagement en empleados de Supermercados de Mar del Plata*. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Fay D. (2001) Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Hortal, P. (2010, 15 de marzo). Concepto de empleabilidad. [Web log post]. Recuperado de <http://pauhortal.net/blog/que-es-la-empleabilidad/>
- Rifkin J. (1995) El fin del trabajo. Recuperado de: <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKewiB4cGgjeTNAhXG2xoKHZjvDTsQFgg8MAQ&url=http%3A%2F%2F7d00f109a9e98130.ji>

[mcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1336274934%2Fmodule%2F6066165182%2Fname%2FJeremy%2520Rifkin%2520-%2520El%2520Fin%2520del%2520Trabajo.pdf&usg=AFQjCNEO\\_w-dJgaNgWsxpZTv3nODhFk5IQ&sig2=evm9dYbxD\\_DmDitwfTdxQA&bvm=bv.126130881.d.d2s](http://mcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1336274934%2Fmodule%2F6066165182%2Fname%2FJeremy%2520Rifkin%2520-%2520El%2520Fin%2520del%2520Trabajo.pdf&usg=AFQjCNEO_w-dJgaNgWsxpZTv3nODhFk5IQ&sig2=evm9dYbxD_DmDitwfTdxQA&bvm=bv.126130881.d.d2s)

- Kanh W. A (1990, diciembre). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33 (4) 692-724
- Lodahl, T. M & Kejner, M (1965): The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied psychology*, 49, 24-33.
- Lupano M. L & Castro A. (2010). Psicología positiva: Análisis desde su surgimiento. *Ciencias Psicológicas*, 4(1), 43-47.
- Marsollier, R., & Aparicio M. (2013). Burnout y engagement: ¿Perspectivas complementarias o polos opuestos? Un análisis en trabajadores de la universidad. *Revista de Orientación Educativa*, 27(52), 63-74.
- Mihaly Csikszentmihalyi (1990). Flow: The psychology of optimal experience. Recuperado de: <http://www.bates.edu/purposeful-work/files/2015/03/Csikszentmihalyi-1990.pdf>
- Rodríguez A., Llorens S. & Salanova M. (2006). Taller de trabajo sobre inteligencia emocional en enfermeras. *Gestión práctica de riesgos laborales*, 29, 46-51. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/8/5/5/9/pd0000018559.pdf>
- Rodríguez-Muñoz A. & Bakker A. B. (2013) El engagement en el trabajo. En B. Moreno Jiménez & E. Garrosa Hernández. (Coord.), *Salud Laboral* (pp. 437-452). Madrid: Pirámide.
- Salanova M., & Schaufeli W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros* nº 261.
- Schaufeli, W. B., & Bakker A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92
- Seligman, M. E. P (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Vergara.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Sonnetang S. (2003). Recovery, work Engagement, and proactive behavior: A new Look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304-311.
- Vázquez, C. (2006). La psicología Positiva en perspectiva. *Papeles del psicólogo*, 27(1), 1-2.

Vera, B. (2006) Psicología positiva: Una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 27 (1), 3-5.

## ANEXO I

Cuestionario para la medición del engagement (UWES) en versión portuguesa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Schaufeli & Bakker (2003).

Nome:

Sexo:

Idade:

Unidade Orgânica/Serviço:

Carreira:

Anos trabalhados no IPL:

Habilitações Literárias (primárias, secundárias ou universitárias):

### Work & Well-being Survey (UWES) © Questionário do Bem-estar e Trabalho

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação ao seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, marque "0" (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, marque a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

Nunca	Quase nunca	As vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
<b>Assinalar com uma cruz (X)</b>						
1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.						
0 1 2 3 4 5 6						
2. Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.						
0 1 2 3 4 5 6						
3. O "tempo voa" quando estou a trabalhar.						
0 1 2 3 4 5 6						
4. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade)						
0 1 2 3 4 5 6						
5. Estou entusiasmado com meu trabalho.						
0 1 2 3 4 5 6						
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.						
0 1 2 3 4 5 6						
7. O meu trabalho inspira-me.						
0 1 2 3 4 5 6						
8. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.						
0 1 2 3 4 5 6						
9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.						
0 1 2 3 4 5 6						
10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.						
0 1 2 3 4 5 6						
11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.						
0 1 2 3 4 5 6						

12. Posso trabalhar durante longos períodos de tempo.	0	1	2	3	4	5	6
13. Para mim, o meu trabalho é desafiador.	0	1	2	3	4	5	6
14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
15. No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	0	1	2	3	4	5	6
16. É difícil desligar-me do trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
17. No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não correm bem.	0	1	2	3	4	5	6