

El engagement: un constructo que promueve la calidad de vida en las organizaciones

Moreno, A.M & Velásquez, A.M

Universidad de La Sabana

Noviembre, 2011

El engagement: un constructo que promueve la calidad de vida en las organizaciones

Resumen

Los empleados “engaged” se caracterizan por ser enérgicos, proactivos, responsables e involucrados con su trabajo, dimensiones que las organizaciones de hoy en día buscan generar y tener en su talento humano. De acuerdo con lo anterior, este artículo pretende exponer una investigación documental de carácter cualitativa correspondiente a un estado del arte sobre el tema, retomando conceptos importantes y altamente influyentes, como lo son la calidad de vida, los recursos personales y sociales, las demandas laborales y su relación con el engagement, constructo propuesto por la psicología positiva. Así mismo, luego de exponer su antónimo, “burnout”, se realiza una comparación en relación a definición, comportamientos y efectos, lo que permite concluir que estos dos constructos están negativamente relacionados y que el engagement es un elemento clave del proceso motivacional, donde los recursos personales y laborales son los impulsores, así como las demandas laborales son las impulsadoras del “burnout”. En este sentido, se expone la responsabilidad del área de gestión humana de las organizaciones en la creación de programas de evaluación e intervención que busquen promover el “engagement” y alcanzar o aumentar la productividad organizacional.

Palabras Clave: Psicología Positiva, Engagement, Calidad de vida, Burnout.

Abstract

The engaged employees are characterized by being energetic, proactive, responsible and involved on their job, behaviors that current companies desire to develop or obtain from their employees. In the present article the aim is to expose a literary review about engagement which is an emerging concept firstly researched by the Positive psychology, as well, as a variety of important variables, as quality of life, personal and social resources and job demands, which affect and are strongly related to the phenomenon. In addition, using the opposite concept which is burnout, a comparison in terms of definition, behaviors, and effects is done, concluding that this two concepts are negative related and that the engagement is a fundamental element of the motivational process, which is boost by the personal and job resources, as the job demands are the boost of the burnout. In this order of ideas, company’s human resources division is the responsible of creating programs to evaluate, intervene and promote engagement in order to increase organizational productivity.

Key Words: Positive psychology, Engagement, Quality of life, Burnout.

El engagement: un constructo que promueve la calidad de vida en las organizaciones

“Employee contribution becomes a critical business issue because in trying to produce more output with less employee input, companies have no choice but to try to engage not only the body but the mind and soul of every employee” (Ulrich, 2007, p.125).¹

Tradicionalmente, las organizaciones se caracterizaban por poseer un alto nivel de control y tener un énfasis en principios estrictamente económicos, pero en contraposición, las organizaciones de hoy en día se encuentran inmersas en una constante lucha por sobrevivir ante las demandas de un ambiente cambiante, dirigiendo sus esfuerzos también al recurso humano. Actualmente, las organizaciones buscan en sus empleados, personas proactivas, con iniciativa, colaboradores, con capacidad para trabajar en equipo, responsables de su desarrollo profesional y comprometidos con un desempeño impecable, circunstancia que no se encuentra determinado solo por la ausencia de enfermedad, sino también por una fuerza de trabajo “engaged” (enganchados), que permite adaptarse a los cambios con facilidad y sacar provecho de ellos.

Dicho “engagement” no solo es de cuerpo, sino también de mente y espíritu, para que su desempeño se caracteriza por una conducta extra-rol que lleva a la productividad, eficiencia y eficacia de la compañía (Schaufeli & Salanova, 2007). De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de llevar a cabo una revisión teórica exhaustiva que dé cuenta de las variables que influyen en la consecución de un nivel de “engagement” satisfactorio, para que así las conductas de los empleados, de manera espontánea, se vean orientadas al logro y por ende al cumplimiento de los objetivos de la organización.

¹ La contribución de los empleados se convierte en un aspecto crucial para los negocios, pues las organizaciones quieren obtener resultados óptimos con la menor inversión de personal posible, por lo cual surge la necesidad de generar un “engagement” no solo de cuerpo sino también de mente y espíritu en cada uno de los integrantes de la organización. (Traducido por Moreno & Velásquez, 2011)

Marco Teórico

En el presente artículo, se llevará a cabo una revisión teórica cuyo objetivo principal es exponer la teoría y el modelo en el cual se sustenta y se da a conocer el constructo “engagement”. Como objetivos específicos se pretende: (a) exponer la definición del constructo “engagement”, (b) determinar la relación existente entre el constructo y la calidad de vida laboral y (c) retomar la definición y las características del constructo “burnout”

Psicología Positiva

Tradicionalmente, las teorías psicológicas se encontraban dirigidas a solucionar problemas y trastornos, es decir, a los aspectos negativos de la conducta. En lo que respecta al trabajo, la mayoría de las investigaciones estaban dirigidas a aquellos comportamientos con connotación negativa que pueden presentarse en las organizaciones, lo que solo cubría parcialmente la investigación en estos temas y su relación. Con esto, surge la necesidad de generar una aproximación positiva y emergente, que se centre en las fortalezas y en el funcionamiento organizacional óptimo, de manera complementaria a la psicología tradicional, sin excluir el modelo médico centrado en las debilidades. Gracias al aporte de Seligman en 1988, el surgimiento de la psicología positiva, aumentó la perspectiva científica de manera complementaria, estableciéndose como un nuevo paradigma viable y necesario en la actualidad, centrándose en 3 aspectos principales: (a) una crítica a las insuficiencias del modelo médico actual de la salud, (b) un acercamiento a los resultados positivos y (c) la firme creencia de que tales resultados podrán a largo plazo ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales (Salanova & Schaufeli, 2009).

De acuerdo con lo anterior, surgió la inquietud de realizar una aproximación proactiva a la investigación en el campo organizacional, lo que se denominó “positive organizational

behaviour”, modelo que hace referencia al estudio de recursos y competencias humanas cuantificables y medibles, capaces de generar desempeño, produciendo una mejora en la calidad de vida laboral y organizacional, y por ende, una mejora en cuanto a salud psicosocial, bienestar y salud de los trabajadores (Luthans, 2002).

Psicología Ocupacional Positiva (POP)

Partiendo del modelo “Positive organizational behavior”, Adkins (1999), establece que la salud ocupacional es aquella área que se preocupa por maximizar el potencial humano y la productividad por medio de la salud física, comportamental y organizacional, generando programas dirigidos al puesto de trabajo, para así mejorar tanto el bienestar organizacional como personal.

Independientemente de que la salud ocupacional se preocupe por mantener un nivel óptimo en términos de salud relacionados con el puesto trabajo y en el empleado, su investigación se ve limitada a programas en pro de combatir efectos negativos como estrés laboral, ausentismo, rotación de personal y accidentes de trabajo, entre otros, razón por la cual, se da nacimiento a la psicología ocupacional positiva (POP), la cual presenta un enfoque diferente que busca promover comportamientos positivos. Dicha rama de la psicología tiene como objeto de estudio el conocimiento del funcionamiento óptimo de las personas y los grupos de las organizaciones, así como su gestión efectiva, potencializando la calidad de vida laboral y organizacional. En este sentido, la POP se centra en dar respuesta a todos los niveles de funcionamiento (individual, inter individual, grupal, organizacional y social) en cuanto a la motivación intrínseca y el “engagement” laboral, el papel de las creencias positivas sobre las competencias, el equilibrio entre trabajo y familia, satisfacción y felicidad en el trabajo. Por

último, busca dar cuenta del rol que cumplen las organizaciones en relación al crecimiento y bienestar psicológico de los empleados (Salanova, Martinez & Llorens, 2005).

“Engagement” en el trabajo

Como resultado a la propuesta de la POP, surge el concepto de “engagement”, una mirada opuesta al constructo “burnout”, al cual se limitaban las investigaciones y la psicología tradicional. Para iniciar, es vital dejar claro que el “engagement” no significa exactamente lo mismo que la implicación en el trabajo, el compromiso organizacional (commitment), la dedicación al trabajo y la adicción al trabajo, pues a pesar de que parecen ser conceptos equivalente en la lengua inglesa, no son lo mismo, pero si están relacionados, pues incluso algunos forman parte de su definición; aunque el “engagement” emerge y se desarrolla desde otros planteamientos (Salanova & Schaufeli, 2009).

En este sentido, el “engagement”, es un constructo que hace relevancia al funcionamiento óptimo de los empleados, reconociendo la importancia de desarrollar en ellos, motivación, proactividad, responsabilidad e involucramiento con la organización. (Schaufeli & Salanova, 2007).

El “engagement” laboral se define como un estado de realización mental positivo, afectivo-emocional de plenitud, caracterizado por un componente físico, emocional y cognitivo, que hace referencia al vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo, respectivamente. Lo anterior, significa que las personas que se encuentran en un estado de “engagement”, se caracterizan por aportar su energía y mantener una relación estrecha con sus actividades laborales, pues se sienten capaces de responder ante las demandas del puesto de manera eficaz (Salanova & Llores, 2009).

En este sentido, según Burke y El-Kot (2010), el “engagement” es un estado persistente en el tiempo, el cual se ve caracterizado por 3 pilares fundamentales: vigor, absorción y dedicación. El vigor se refiere a la energía y resistencia de la persona, la voluntad por esforzarse y no sentirse fatigado, incluso antes las adversidades. La dedicación, se caracteriza por un alto nivel de implicación en el trabajo, donde se presentan sentimientos de entusiasmo y significancia, junto con inspiración y orgullo. Por último, la absorción, es un estado persistente y duradero en el tiempo, caracterizado por ser placentero y de total inmersión en el trabajo (concentración), lo cual hace que las personas perciban que el tiempo pasa muy rápido y les sea difícil dejar de realizar las actividades.

De manera complementaria, según Naswall, Hellgren y Sverke (2008), el estado de absorción en el que los empleados se ven inmersos cuando se presenta el “engagement”, trasciende en un concepto denominado “flow”, el cual es un estado concreto y de corto plazo, de experiencia óptima, donde los empleados focalizan la atención, tienen la mente abierta, su cuerpo y su mente se encuentran en conexión, tienen el control y se distorsiona la percepción del tiempo, lo que nace de manera natural, y por ende se llega al disfrute intrínseco. Dicho estado tiende a presentarse, cuando los empleados experimentan situaciones retadoras acordes con su nivel de habilidad personal (Salanova & Schaufeli, 2009).

De acuerdo con lo anterior, Kahn (1990), investigó por medio de dos estudios cualitativos con una muestra de monitores de campamento de verano y miembros de gabinete de arquitectos, las condiciones psicológicas fundamentales que deben presentarse en los empleados para alcanzar el “engagement”: (a) significación, (b) seguridad y (c) disponibilidad. La significación, hace referencia a que el trabajo en sí mismo es significativo y retador, la seguridad se refiere a que el lugar de trabajo es fiable, seguro y previsible y por último, la disponibilidad da cuenta de

los recursos físicos y psicológicos necesarios, disponibles para mejorar el rol laboral. Por medio de la unión de estas condiciones psicológicas, se creara en los empleados un comportamiento “engaged”.

Por lo general, los empleados “engaged” se caracterizan por estar alineados con los valores de la organización, ser activos y proactivos, por tener una conducta extra rol, la cual se refiere a la conducta voluntaria que va mas allá de la conducta esperada (Salanova & Schaufeli, 2009). Además, éstos se encuentran en una continua búsqueda de retos, y aun cuando no se sienten retados, toman acciones para generarlo. El nivel de implicación que poseen, los lleva a desempeñarse al máximo, lo que resulta en una retroalimentación positiva por parte del supervisor, (bonificación, aumento de salario, gratitud y/o beneficios), de los clientes y de ellos mismos (Salanova & Schaufeli, 2008).

Calidad de vida laboral

Retomando lo propuesto por POP, una de las variables estrechamente relacionadas con el la productividad en el trabajo, es la calidad de vida laboral, razón por la cual es importante no pasar por alto dicho concepto.

En este sentido, la calidad de vida laboral se refiere a las políticas y prácticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, como las compensaciones, beneficios, carrera profesional, diversidad, balance entre el trabajo y familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos. Dicho concepto también hace referencia a la experiencia laboral en condiciones objetivas y subjetivas; las objetivas parten de los intereses organizacionales, es decir, de las condiciones y medio ambiente de trabajo (condiciones de trabajo como seguridad e higiene, análisis de puestos y características de contenidos de trabajo), las condiciones organizacionales (clima laboral,

organización de trabajo, efectividad y productividad, factores psicosociales, participación y toma de decisiones) e indicadores globales (condiciones de vida y prejubilación, variables sociodemográficas, prevención de riesgos laborales y factores socioeconómicos). Dentro de las condiciones subjetivas se encuentran los indicadores individuales como lo son la satisfacción laboral, las expectativas, las motivaciones, las actitudes y valores hacia el trabajo, la implicación compromiso y la centralidad (Chiang & Ayres, 2009).

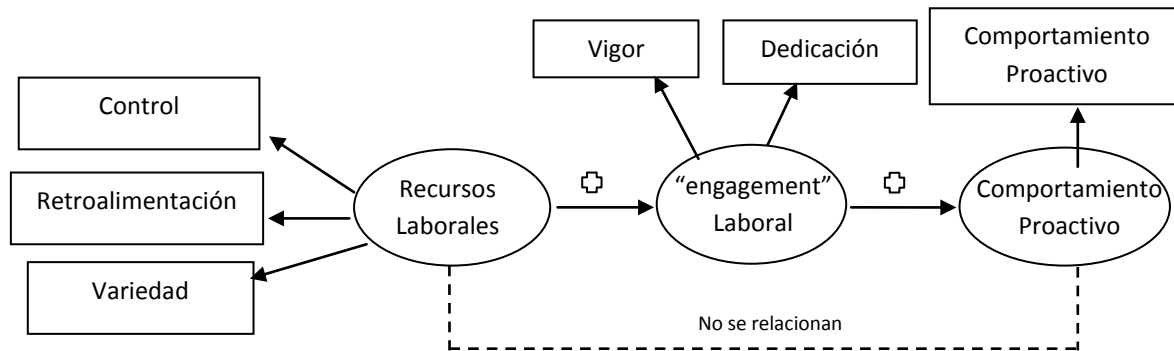
Por último, se puede decir que la calidad de vida laboral está altamente relacionada con el equilibrio entre las demandas de trabajo y la capacidad para afrontarlas, para que así se consiga un desarrollo óptimo en la vida profesional, familiar y personal (Martín, Cortéz, Morente, Caboblanco, Gajiro & Rodríguez, 2004).

Modelo de demandas y recursos laborales

El Modelo de demandas y recursos laborales (DRL), expone que cada tipo de organización o de ocupación incluye diferentes tipos de demandas y recursos para desempeñarse positivamente, lo que significa que el modelo es flexible en relación a lo necesario para generar “engagement”. Las demandas son las características de la organización y del trabajo, que requieren de un esfuerzo físico o psicológico por parte del empleado para que sean realizadas, siendo los recursos necesarios para hacer frente a las demandas. Dichos recursos, son funcionales para la consecución de los objetivos, reducir las demandas laborales y sus implicaciones fisiológicas y psicológicas, y por último, estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. En cuanto a la relación de los recursos con el “engagement”, el tema en cuestión, es que los recursos poseen un potencial motivacional que permite el incremento del “engagement” en el trabajo (Salanova & Schaufeli, 2009).

El modelo DRL implica dos procesos: un proceso de deterioro de la salud en el cual las altas demandas agotan al empleado, y un proceso de motivación, en el cual los recursos permiten hacer frente de manera eficaz a las demandas laborales, fomentar la participación y dan lugar a resultados positivos como el compromiso con la organización, la conducta extra-rol, el óptimo rendimiento y mejora de la calidad de servicio. El primer proceso del modelo DRL, parte del enfoque de la regulación, en el cual se busca la comprensión del rendimiento humano bajo condiciones de estrés, lo que requiere movilización y gestión de esfuerzos mentales (Salanova & Schaufeli, 2009). Cuando las demandas laborales ocurren de manera ocasional o a corto plazo tienden a ser adaptativas, llevando a la persona a sentirse satisfecho por cumplir el objetivo, lo que acerca de manera contundente a lo que se entiende por “engagement” (Schaufeli & Bakker, 2004), pues el uso de recursos personales, que son las características positivas que posee las personas, logra reducir el impacto negativo de las demandas, llevándolas a un crecimiento personal y profesional (Salanova & Schaufeli, 2009).

Estudios empíricos han revisado la relación existente entre el “engagement”, los recursos laborales y el comportamiento proactivo, tomando como ejemplo un estudio realizado por Salanova y Schaufeli (2008), cuyo objetivo fue establecer el rol mediador del “engagement” laboral (vigor y dedicación), entre los recursos laborales (autonomía, retroalimentación y variedad) y el comportamiento proactivo, con una muestra de 386 tecnólogos y 338 gerentes de comunicaciones. Los resultados demostraron que al presentarse un incremento en los recursos laborales, se produce un incremento en el “engagement” laboral, lo que se ve reflejado en el comportamiento proactivo del trabajador. Aun así, es importante aclarar que la relación existente no es una relación directa entre los recursos laborales y el comportamiento proactivo, ya que este es un efecto; sino entre los recursos y el “engagement”. Ver gráfico 1.



(Salanova & Schaufeli, 2008)

Grafico 1. El "engagement" laboral como rol mediador de los recursos laborales y comportamiento proactivo.

Retomando lo anterior, el "engagement" laboral está asociado de manera positiva con los recursos laborales, dentro de los cuales se encuentran los recursos físicos, sociales y organizacionales (Bakker, Albretch & Leiter, 2011), los cuales permiten reducir las demandas del trabajo, ser funcionales para alcanzar las metas laborales, estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. Dentro de los recursos laborales que están asociados al "engagement" laboral se encuentran el apoyo social por parte de los compañeros de trabajo o superiores, el coaching, la retroalimentación, la variedad de las tareas, la responsabilidad y la autonomía laboral. (Salanova & Schaufeli, 2008). Dichos recursos laborales, juegan un papel importante tanto en la motivación intrínseca como extrínseca. En cuanto a la motivación intrínseca, los recursos cumplen con las necesidades básicas humanas como la autonomía, relacionarse y ser competente. Por otra parte, los recursos laborales como la variedad en las tareas, promueven la competencia, mientras que la toma de decisiones y el apoyo social, satisface la necesidad de autonomía y de pertenencia, respectivamente. En cuanto a la motivación extrínseca, los ambientes compuestos por recursos laborales, generan que la persona esté en disposición para direccionar los esfuerzos y potencializar las capacidades para la

realización de las tareas laborales, lo que permite la efectividad y eficiencia en el trabajo (Bakker, Albretch & Leiter, 2011).

Así como los recursos personales influyen en la consecución del “engagement”, los recursos socialmente compartidos, también lo hacen, pues la interacción permite integrar creencias y experiencias afectivas, mostrando patrones motivacionales y probablemente, conductas similares, contagiándose de experiencias tanto negativas como positivas. Como ejemplo de lo anterior, alcanzar altos niveles de eficacia colectiva genera resultados aun más positivos, respecto a la ejecución del grupo, pues tal y como lo demuestra el estudio realizado por Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli (2003), donde analizaron el trabajo de 140 estudiantes y encontraron que los grupos que tienen un nivel alto de eficacia colectiva percibida, presentan un mayor desempeño grupal, y por ende mayores niveles de “engagement”, en especial, en relación con variables como vigor y dedicación colectiva.

Tal como se comentó previamente, los recursos sociales que promueven el “engagement”, se relacionan con las personas con las que se realiza el trabajo, es decir, el ambiente social inmediato de trabajo, razón por la cual los supervisores o jefes tienen una función importante en el mejoramiento y mantenimiento del clima emocional y psicosocial en el grupo, para así no solo prevenir el estrés, sino también aumentar la motivación y promover el “engagement”. Un líder ejemplar, se caracteriza por tener una orientación hacia la tarea y hacia el desarrollo de competencias de tipo socioemocional. En este sentido, el liderazgo transformacional es aquel modelo de liderazgo, caracterizado por un estilo de direccionamiento que busca ampliar y elevar los intereses de los empleados, generando conciencia, aceptación de los objetivos y la misión del grupo (Salanova & Schaufeli, 2009). Así mismo, Bass (1998), divide el liderazgo transformacional en 4 dimensiones: (a) el carisma, (b) la motivación

inspiradora, (c) la estimulación intelectual y (d) las consideraciones individualizadas. Según Babcock-Roberson y Strickland (2010), el carisma, consiste en proveer a los seguidores una conducta ética y energizante, para así crear una identificación con el líder y una visión articulada. Por lo general, el líder carismático, tiene un gran poder referente e influencia, pues provee claridad cuando la situación está confusa, resuelve problemas y motiva a los cambios por medio de una visión estratégica (Bass, 1998). La motivación inspiradora hace referencia a aumentar la eficacia de los empleados implantando retos para llevar a cabo sus responsabilidades de la mejor manera posible y convenciéndolos de que pueden hacerlo aun mejor. En cuanto a la estimulación intelectual, ésta busca influenciar a los empleados para que piensen por sí mismos, sean creativos e innovadores y busquen soluciones a los problemas. Por último, las consideraciones individualizadas, hacen referencia a que cada empleado debe ser tratado de forma individual, promoviendo su desarrollo de carrera, escuchándolo y demostrándole empatía y confianza (Salanova & Schaufeli, 2009).

Estos líderes transformacionales generan un resultado importante tanto para la organización como para el bienestar psicológico de los empleados, llevando a un incremento del desempeño individual, colectivo y organizacional, un mayor compromiso organizacional y de la dedicación e implicación en el trabajo, un aumento en la confianza organizacional, en las conductas de ciudadanía organizacional (conductas extra rol relacionadas con la responsabilidad y el altruismo), y por último un incremento en la moral de grupo, lo cual incluye la motivación colectiva, la satisfacción y la confianza en el grupo (Salanova & Schaufeli, 2009).

“Burnout”

En contraposición al “engagement”, se encuentra el concepto de “burnout”, el cual en la literatura científica, ha sido traducido al castellano como estar “quemado o agotado en el

trabajo”, y se presenta como una reacción crónica al estrés ocupacional (Schaufeli & Salanova, 2007). El constructo “burnout” reviste de 3 dimensiones principales: (a) agotamiento, (b) cinismo o apatía y (c) falta de eficacia profesional. El agotamiento se entiende cuando el empleado se siente exhausto y se queda sin recursos mentales, el cinismo se refiere a una actitud de indiferencia y de distanciamiento hacia el trabajo, y por último, la falta de eficacia personal hace referencia a la tendencia de evaluar el desempeño del trabajo negativamente, con sentimientos de insuficiencia y por consiguiente, una baja autoestima relacionada con el trabajo (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008). La operacionalización de las 3 dimensiones del “burnout”, son el agotamiento emocional, la despersonalización y la falta de realización personal respectivamente. (Schaufeli & Salanova, 2007).

Albaladejo, Villanueva, Ortega, Astasio, Calle y Domínguez, (2004), se refieren al agotamiento emocional como al desgaste, la falta de recursos, la pérdida de energía y fatiga, el cual puede manifestarse físicamente, psicológicamente o como una combinación de las dos. Según Martínez y Salanova (2002), la despersonalización se refiere a un cambio negativo en las actitudes hacia otras personas, especialmente hacia los jefes y por último, la falta de realización personal hace referencia a la disminución de sentimientos de competencia y eficacia personal.

El “burnout”, es un síndrome que se presenta como resultado de la interacción entre las demandas laborales y la falta de recursos personales. En cuanto a las demandas que influyen directamente sobre el “burnout”, se encuentran todas aquellas que se presentan en el entorno laboral, como lo son la sobre carga de trabajo, la presión temporal y la falta de apoyo social.

Como resultado de la presencia de dichas variables y la falta de recursos laborales, se presenta insatisfacción profesional, baja productividad, absentismo y/o la intención de abandono de la profesión (Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011).

En un estudio realizado por Llorens, Bakker, Schaufeli y Salanova (2003), con una muestra de trabajadores españoles y holandeses, encontraron que el “burnout” se asocia con demandas laborales como la sobrecarga de trabajo y con demandas emocionales, como la falta de recursos. Así mismo, en otro estudio realizado por Bakker, Demerouti y Schaufeli (2003), se encontró que demandas como la presión temporal, los problemas con los ordenadores, las demandas emocionales, los cambios en las tareas y el deterioro de la salud, son predictores del “burnout”. De acuerdo con los resultados planteados por las investigaciones, se puede establecer que el “burnout” es una consecuencia de la falta de recursos personales o la alta cantidad y nivel de demandas laborales, que se salen de control del empleado.

Discusión

Tener empleados “engaged” en la organización, es en definitiva un ganancia en todos los aspectos, pues en lo personal los empleados alcanzan satisfacción, aprendizaje, crecimiento personal y profesional, y salud mental, mientras que la organización como tal alcanza productividad y cumplimiento de objetivos. De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el beneficio percibido y recibido cuando el “engagement” está presente en los empleados, se da de manera bidireccional (Salanova & Schaufeli, 2008).

El “engagement” se correlaciona negativamente con el “burnout”, pues son opuestos en sus características y en sus resultados, razón por la cual, en el momento en que los dos constructos se presentan en una organización, es posible que surja el conflicto, ya que cada constructo posee una caracterización actitudinal y comportamental diferente. Debido a esto, es vital que las organizaciones se preocupen por incrementar los niveles de “engagment” en cada uno de los empleados, para así asegurar lograr un buen desempeño laboral y de la organización en su conjunto (Shaufeli & Salanova, 2007; Naswall, Hellgren & Sverke, 2008). Aun así, es

importante reconocer que la dimensión denominada “absorción” que caracteriza al “engagement”, se convierte en la línea divisora entre dicho constructo y el “workaholism”, pues un exceso puede llevar a lo que se denomina la adicción al trabajo (Shaufeli, Taris & Rhenen, 2007).

Adicionalmente, aprovechando que el “engagement” parece ser contagioso, es decir, un constructo que permea de manera colectiva en los demás, es importante que los líderes encargados de personal, presenten un liderazgo transformacional, en donde se cree un poder referente, para que así, éstos sean seguidos, tomados como ejemplo y en este sentido, se establezca el “engagement” como parte de la cultura organizacional, aumentando así la calidad de vida (Babcock-Robertson & Strickland, 2010; Bass, 1998).

En cuanto al procesos de demandas y recursos laborales, se puede concluir que el “engagement” es un elemento clave del proceso motivacional y que a su vez los recursos laborales son los impulsores del mismo, llevando a un impacto positivo respecto a los resultados para la organización como lo son el compromiso organizacional, el alto desempeño y la calidad del servicio. En cuanto a los recursos personales, la autoeficacia y el apoyo social, promueve positivamente el incremento de los niveles de “engagement” y del desempeño laboral (Schaufeli & Bakker, 2004; Salanova & Shaufeli, 2008).

A manera de conclusión y sugerencia, se resalta la importancia de que las organizaciones establezcan como objetivo principal la consideración del talento humano, promoviendo el “engagement” como una característica que describa a sus trabajadores. Para generar y mantener los niveles de engagement, deben llevarse a cabo evaluaciones cada cierto periodo de tiempo, para establecer indicadores que permitan la creación posterior de programas de intervención fundamentados en el coaching. Dichos programas deben estar dirigidos a trabajar habilidades de

comunicación, autocontrol, liderazgo y resolución de problemas, entre otros. Así mismo, es importante que bienestar organización, salud ocupacional y en general el área de Gestión Humana, se preocupe por generar jornadas de trabajo realizables y alcanzables, establecer condiciones de trabajo optimas y promover seguridad y salud ocupacional en los puestos de trabajo y en las oficinas en sí, para crear así un clima organizacional y un sentido de pertenencia en las personas, donde una de las políticas o principios este dirigido a un comportamiento “engaged” que permita alcanzar satisfacción de los empleados y la productividad de la organización (Sardar, Rehman, Yousaf & Aijaz, 2011).

Para futuros estudios se recomienda desarrollar más investigaciones empíricas longitudinales que den cuenta de la relación entre la presencia o ausencia del “engagement” con los resultados organizacionales en términos de cumplimiento de indicadores de gestión evaluaciones de desempeño y cumplimiento de metas (Schaufeli & Bakker, 2004).

Así mismo se recomienda considerar otras variables que no estén relacionadas directamente con las demandas o recursos laborales pero si posiblemente con el “engagement” como lo son las perspectivas de carrera, las habilidades y las oportunidades de los empleados (Salanova & Schaufeli, 2008).

Adicionalmente, se recomienda generar investigaciones empíricas que permitan realizar una comparación entre los diferentes sectores del mercado y ocupaciones para así poder generar aportes que contribuyan al desarrollo del “engagement” en las diferentes organizaciones (El-Kot & Burke, 2010).

Por último, retomando a El-Kot y Burke (2010), surge el interrogante de la relación existente entre las diferentes variables de personalidad y el “engagement” lo cual se establece como una inquietud para resolver en futuras investigaciones.

Referencias

- Adkins, J. (1999). Promoting Organizational Health: The Evolving Practice of Occupational Health Psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*. 30,129-137.
- Albaladejo, R., Villanueva, R., Ortega, P., Astasio, P., Calle, M & Domínguez, V. (2004). Síndrome de burnout en el personal de enfermería de un hospital de Madrid. *Revista Española de Salud Pública*. 78, 505-516.
- Babcock-Robertson, M. & Strickland, O. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*. 144, 313-326.
- Baker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call center: An application of the job demand resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12, 393-417.
- Bakker, A., Albretch, S. & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organization Psychology*. 20, 4-28.
- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Education Impact*. Mahwah, New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burke, R & El-Kot, G. (2010). Work engagement among managers and professionals in Egypt. *African Journal of Economic and Management Studies*. 1, 42-60.
- Chiang, M & Ayres, K. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, cogniciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privados y públicos. *Horizontes empresariales*. Chile: Universidad del Bio-Bio. 23-50.

- Kahn, W. (1990) Psychological conditions of personal “engagement” and “disengagement” at work. *Academy of Management Journal*. 33, 692-724.
- Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W., & Salanova, M (2003) Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of stress management*. 13, 378-391.
- Luthans, F. (2002) The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 695-706.
- Martin, J., Cortez, J., Morente, M., Caboblanco, M., Gajiro, J. & Rodriguez, A. (2004). Características métricas del cuestionario de calidad de vida profesional (CVP-35). *Gac Sanit*. 18, 129-136.
- Martínez, I. & Salanova, M. (2002). *Burnout y engagement en estudiantes de la Universitat Jaume I*. Madrid: Bancaixa.
- Nahrgang, J., Morgeson, F. & Hofmann, D. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 96, 71-94.
- Naswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2008). *The individual in the changing working life*. New York: Cambridge University Press.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2009). Exposure to information and communication technology and its relationship to work engagement. *Ciencia & Trabajo*. 32, 1-8.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2008). A cross-national study of work “engagement” as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resources Management*. 19, 116-131.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I. & Schaufeli, W. (2003). Perceived collective efficacy subjective well being and task performance among electronic work groups. An experimental study. *Sage publications*. 34, 43-73.
- Salanova, M., Martinez, I. & Llorens, S. (2005). *Psicología de la organización*. Psicología organizacional positiva. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Sardar, S., Rehman, A., Yousaf, U. y Aijaz, A. (2011). Impact of HR Practices on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Institute of Interdisciplinary Business Research*. 2, 378-389.
- Schaufeli, W & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and “engagement”: a multiple-sample study. *Journal of psychology behavior*. 25, 293-315.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Rhene, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. 30, 893-917.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing social and ethical issues in organizations*. 135-177.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that’s the question: Burnout and work “engagement” and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping*. 20, 177-196.
- Schaufeli, W., Taris, T., y Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and work engagement: Tree of a kind or three different kinds of employee well being? *Applied Psychology: An International Review*. 57, 173–203.

Ulrich, D. (1997). *Human resources champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business school press.