EL *ENGAGEMENT* DE LOS EMPLEADOS: UN RETO EMERGENTE PARA LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Núm. 62/2004

MARISA SALANOVA SORIA

Profesora Titular de Psicología del Trabajo y Coordinadora del Equipo de Investigación WONT (Work & Organization NeTwork). Universitat Jaume I de Castellón

WILMAR B. SCHAUFELI

Catedrático de Psicología Clínica y de las Organizaciones de la Universidad de Utrecht (Holanda) y Director Científico del Instituto de Investigación holandés «Health and Work»

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **Accésit Premio *Estudios Financieros* 2004** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don José María GASALLA DAPENA, don Pablo GÓMEZ ALBO, doña Amparo OSCA SEGOVIA, don José Ramón PIN ARBOLEDAS, don Íñigo SAGARDOY DE SIMÓN y don Salvador TORRES BARROSO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto:

EN este trabajo de investigación introducimos un nuevo concepto (*Engagement*) para poder explicar el funcionamiento óptimo de las personas en las Organizaciones. El *Engagement* es un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral. Es un concepto «nuclear» del nuevo movimiento científico de la Psicología Positiva que: (1) a pesar de su «corta vida» ha demostrado tener una base empírica y contrastada a través de la investigación científica, y que (2) es valioso para la Dirección de Recursos Humanos (DRH), debido a que puede optimizarse. Demostraremos su fiabilidad y validez, así como su utilidad para la DRH en las organizaciones modernas. El objetivo de este trabajo es conocer qué podemos hacer desde la DRH para optimizar el *Engagement* entre los empleados. Desde el fenómeno de la creación de espirales de sinergias positivas, nos centraremos en analizar su optimización mediante el uso apropiado y aportando una visión nueva de las principales estrategias de DRH de las Organizaciones de hoy día: la selección y evaluación del personal, el (re/) diseño de puestos, el liderazgo, la formación y el desarrollo de los empleados.

Sumario:

1. Introducción.

2. Vinculando la salud ocupacional y los Recursos Humanos: un cambio de perspectiva.

3. Sobre la validez científica del *Engagement*: respondiendo a criterios de investigación.

   3.1. ¿Qué es el *Engagement*?

   3.2. ¿Cómo se mide el *Engagement*?

   3.3. ¿Qué provoca el *Engagement*? ¿Cuáles son sus causas?

   3.4. ¿En qué influye el *Engagement*? ¿Cuáles son sus consecuencias?

4. Sobre la aplicación práctica del *Engagement* desde la DRH.

   4.1. Selección y evaluación del personal: empezando a crear sinergias.

      4.1.1. El contrato psicológico.

      4.1.2. Las auditorías de *Engagement*.

      4.1.3. Los *workshops*.

   4.2. Diseño y cambio de puesto de trabajo: incrementando los recursos del trabajo.

      4.2.1. El (re/) diseño del trabajo.

      4.2.2. Los cambios de trabajo: la rotación, la recolocación y los cambios temporales.

   4.3. El liderazgo: optimizando el potencial de dirigir a personas.

      4.3.1. El liderazgo transformacional y los *learning managers*.

      4.3.2. La gestión de la diversidad.

   4.4. Formación y desarrollo de carrera: potenciando las creencias de eficacia.

      4.4.1. Las creencias de eficacia: «El poder de creer que tú puedes...».

      4.4.2. Fomentando el desarrollo de la carrera profesional.

5. Conclusiones.

Anexo: el cuestionario de *Engagement* (UWES-Utrecht Work Engagement Survey). ©

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación lo hemos escrito como psicólogos convencidos de que los desarrollos recientes en el ámbito de la Psicología de la Salud Ocupacional pueden contribuir en gran medida a la innovación de las políticas de Dirección de los Recursos Humanos (DRH) en las organizaciones. La Psicología trata sobre la conducta humana, incluyendo la conducta de los empleados en las organizaciones. La DRH trata sobre la gestión y desarrollo de esos empleados, y ya que muchas organizaciones consideran que sus empleados son el activo más valorado, deberían interesarse por su bienestar y salud psicológica.

Hoy día ya existen organizaciones con políticas de DRH que descansan sobre conceptos, teorías y aplicaciones psicológicas que pueden mejorar e incrementar la salud, seguridad, motivación y bienestar de sus empleados. Precisamente este trabajo de investigación trata sobre un nuevo constructo psicológico, el cual creemos que es relevante para la DRH en las organizaciones: el *Engagement*.

La traducción al español del concepto es complicada ya que a día de hoy no hemos encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores. El *Engagement* sabemos que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su homónimo en lengua inglesa como son: la implicación en el trabajo (*Work involvement*), el compromiso organizacional (*Organizational commitment*), dedicación al trabajo (*Work dedication*), enganche (*Work attachment*), o adicción al trabajo (*Workaholism*). El *Engagement* está relacionado con estos conceptos pero surge y se desarrolla desde otros planteamientos que analizaremos con más profundidad en este trabajo de investigación. Es por todo ello, que utilizaremos el término en Inglés, *Engagement*.

Nuestro punto de partida es que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente «sanos» y que para poder conseguirlo, las políticas de salud ocupacional y de DRH deben estar sincronizadas. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa más y más en el conocimiento psicológico y la experiencia como aparece ilustrado en la **tabla 1**.

TABLA 1. Cambio organizacional.

Desde....	Hacia...
Reducción de costes	Satisfacción del cliente
Eficiencia	Efectividad
Satisfacción de los empleados	Motivación de los empleados
Control	*Empowerment*
Objetivos a corto plazo sobre el *Cash-flow*	Objetivos a largo plazo sobre la visión, planificación y crecimiento
Estructura vertical (cadena de mando)	Redes horizontales (cadenas de colaboración interdependientes)
Dependencia de la empresa (ej. formación en la empresa)	Responsabilidad personal (ej. empleabilidad)

Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la excelencia. Obviamente, este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral «saludable» al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral, y que muestran bajos índices de absentismo. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo. Y aquí es donde emerge la Psicología de la salud Ocupacional Positiva (POP) que trata de dar respuesta a estos temas.

2. VINCULANDO LA SALUD OCUPACIONAL Y LOS RECURSOS HUMANOS: UN CAMBIO DE PERSPECTIVA

El estudio de la salud psicosocial de los empleados tiene una larga tradición ya que comienza en Inglaterra con la fundación en 1915 del *Health and Munition Workers Committee*. No obstante, es en la década de 1990 cuando la Psicología de la Salud Ocupacional emerge como una especialidad de la Psicología (BARLING y GRIFFITH, 2003). De acuerdo con el *American National Institute of Occupational Safety and Health* (NIOSH) la Psicología de la Salud Ocupacional se ocupa de la *«aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores»*.

Desde un principio, esta disciplina se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana. Tal y como fue lamentado por el psicólogo Martin SELIGMAN (1992, pág. 96): *«En mi profesión pasamos mucho tiempo (y dejamos mucho dinero) intentando hacer los problemas menos problemáticos. Ayudando a la gente con problemas es una meta que merece la pena, pero la Psicología casi nunca se ha centrado en la meta complementaria, es decir, mejorar la vida de las personas»*.

Aquella visión tradicional de la Psicología es contradictoria con la definición de la Psicología de la Salud Ocupacional que enfatiza una aproximación más positiva, centrada en la mejora de la calidad de la vida laboral y la promoción de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Obviamente parece que los psicólogos de la salud ocupacional no practican lo que predican. Señalan por una parte el interés en la mejora de la salud y la promoción de la salud, pero investigan sobre la falta de salud y el malestar.

Un poco como crítica a esta perspectiva tradicional y negativa, desde hace un tiempo está surgiendo en la investigación y práctica psicológica una aproximación positiva, más novedosa y emergente que se centra en las fortalezas del empleado y en el funcionamiento organizacional óptimo. Esta aproximación, que está dentro de la emergente Psicología Positiva, juega un importante rol en la DRH.

El punto de partida de la «Psicología Positiva» incluye tres aspectos: (1) una crítica a las insuficiencias del modelo médico actual de la salud, (2) un acercamiento a los resultados «positivos», y (3) la firme creencia de que tales resultados podrán a largo plazo ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales. Los principales impulsores de este movimiento son Martin SELIGMAN y Mijhail CZIKSZENTMIHALYI, editores del número especial sobre Psicología Positiva de la revista *American Psychology* de enero de 2000. SELIGMAN y CSIKSZENTMIHALYI (2000, pág. 5) sugieren 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*».

En el marco de las aplicaciones de la Psicología a las organizaciones y la DRH, por ejemplo LUTHANS (2002a, 2002b) señala la necesidad de una aproximación proactiva a la investigación en este campo que llamó «*positive organizational behavior*» (2003, pág. 179) entendida como «*el estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones*».

Desde perspectivas actuales en la DRH, el foco en mejorar el desempeño organizacional se amplia también a la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en un sentido más amplio, en donde tiene cabida la mejora de la salud psicosocial, del bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Además, queda demostrado en la investigación científica que la mejora del desempeño pasa por la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en este sentido más amplio.

La Psicología Positiva ha sido definida por uno de sus máximos representantes como: «*el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas*» (SELIGMAN, 1999). Cuando aplicamos el conocimiento psicológico al mundo organizacional y en concreto a la salud ocupacional, podríamos definir la POP como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo de la POP es pues describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira de la POP está en descubrir las características de la «buena vida organizacional» o mejor dicho la vida organizacional

positiva. Para conseguir estos objetivos, la POP se debe centrar en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social.

En suma, el conocimiento de la «vida organizacional positiva» pasa por ir dando respuestas a las dos cuestiones que podemos llamar el «corazón» de la POP: (1) ¿Qué caracteriza a los empleados «positivos»? y (2) ¿Cómo son las organizaciones «positivas»? No es nuestra intención en este trabajo de investigación el estudio de todos estos elementos centrales de la POP, sino más bien desarrollar uno de ellos, uno emergente, uno que está resultando central en la investigación sobre sus efectos en el desempeño y la salud en las organizaciones: el *Engagement.*

3. SOBRE LA VALIDEZ CIENTÍFICA DEL *ENGAGEMENT*: RESPONDIENDO A CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN

La introducción del estudio científico del *Engagement* coincide con el cambio de perspectiva hacia una Psicología Positiva. Es más, el interés de la Psicología por el *Engagement* en contextos organizacionales viene precedido por la investigación sobre el *burnout* o síndrome de quemarse por el trabajo que ha venido desarrollándose desde hace varias décadas (MASLACH, SCHAUFELI y LEITER, 2001). Desde el estudio de este estado mental negativo relacionado con el trabajo, los investigadores han volcado su interés por el estudio de su opuesto, esto es, de un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo: el *Engagement.*

Después de investigar el *burnout* más de 25 años, parece lógico preguntarse si existe una situación opuesta al *burnout*, un estado positivo. ¿Pueden los empleados trabajar de forma enérgica, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo de estos momentos? ¿Los mismos factores que desencadenan el *burnout*, cuando no existen en el trabajo, desencadenan su opuesto el *Engagement*? ¿O el *Engagement* se desencadena por factores diferentes? Por ejemplo, la cuestión es que si el *burnout* se desencadena por una alta presión laboral, el *Engagement* se desencadenaría por una baja presión laboral. O por el contrario, ¿tenemos que buscar otro tipo de causas que no sean las bajas demandas laborales?

En un mercado laboral como es el actual en donde el cambio organizacional constante es lo más frecuente (véase **tabla 1**) hacen transparente la importancia de las características psicológicas positivas de los empleados.

Como indicamos en el primer apartado de este trabajo de investigación, las organizaciones modernas requieren que sus empleados estén motivados, sean proactivos, responsables y estén implicados en su trabajo y en la organización. El requisito clásico «haz tu trabajo» se reemplaza por «haz lo mejor». Esto es, se pasa de solicitar una conducta requerida o *in-role* a solicitar una conducta emergente o *extra-role.* Obviamente aquellos empleados que están burnout no son capaces de hacer «lo mejor». Pero, y aquí esta el punto esencial de la cuestión, solicitar conductas extra-rol es quizá pedir-

les demasiado a los empleados que no están *burnout*. Se necesita algo más para desempeñar conductas extra-rol que simplemente no estar quemado por el trabajo, es decir, que simplemente la ausencia de enfermedad. Se necesita estar *engaged* en el trabajo, que es algo más que simplemente no estar *burnout*.

3.1. ¿Qué es el *Engagement*?

El *Engagement* es el constructo teóricamente opuesto al *burnout* o síndrome de estar quemado por el trabajo. El *burnout* hace referencia a una «metáfora». Describe un estado de agotamiento similar a un fuego que se sofoca, a una vela que se extingue, a una batería que se agota...

Una definición sintética del fenómeno considera el *burnout* como: *«un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en personas «normales» que se caracteriza principalmente por agotamiento emocional, que se acompaña de malestar, un sentimiento de reducida competencia y motivación, y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo»* (SCHAUFELI y ENZMANN, 1998).

El *burnout* es un síndrome complejo compuesto por tres dimensiones básicas (MASLACH y JACKSON, 1986): (1) el agotamiento emocional, (2) la despersonalización o el cinismo, y (3) la falta de eficacia profesional percibida.

- El agotamiento emocional es una experiencia en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos debido a la sobrecarga de trabajo u otras demandas laborales (ej. contacto diario y mantenido con personas a las que hay que atender).
- La despersonalización es definida como el desarrollo de actitudes, sentimientos y conductas negativas y cínicas hacia las personas destinatarias del trabajo. En el caso de *burnout* fuera de ocupaciones de servicio, esta dimensión hace referencia a la actitud cínica respecto a los objetivos o utilidad del trabajo que se realiza.
- La falta de eficacia profesional es la tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente, en especial, su falta de eficacia y habilidad para realizar el trabajo.

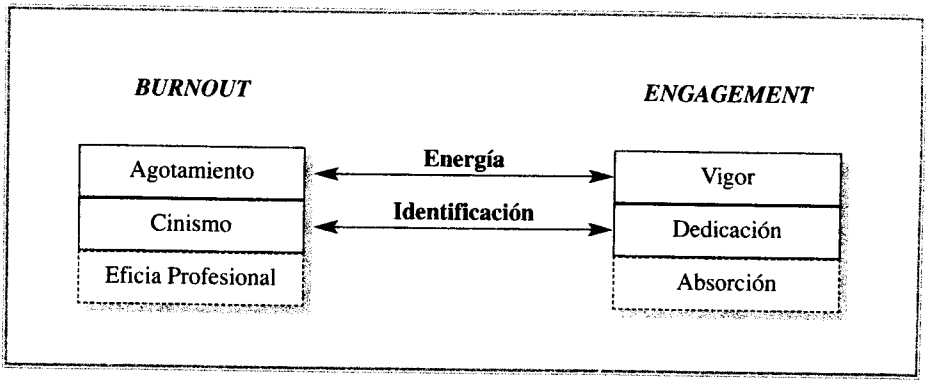
Contrariamente a aquellos «empleados burnout» los empleados «*engaged*» manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos, y se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral. El *Engagement* ha sido definido como: (SCHAUFELI, SALANOVA, GONZÁLEZ-ROMA y BAKKER, 2002a):

> *«Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un*

objeto, evento o situación particular. El Vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión de Dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo «pasa volando», y se tienen dificultades desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas»

De acuerdo con esta definición, el vigor y la dedicación son considerados los opuestos de las dimensiones del *burnout*: agotamiento y cinismo, respectivamente (MASLACH *et al.*, 2001). El continuo que va desde vigor hasta agotamiento se ha llamado: energía o activación; mientras que el continuo que va desde dedicación hasta cinismo se ha llamado: identificación (SCHAUFELI y BAKKER, 2003). Ya que el *Engagement* se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo, el *burnout*, por otra parte, se caracteriza por el opuesto: bajos niveles de energía combinados con una falta de identificación con el propio trabajo. En la **figura 1** se ilustra gráficamente las relaciones conceptuales entre el *Engagement* y el *burnout*.

Figura 1. Las hipotéticas relaciones entre *Burnout* y *Engagement*.



Como se puede observar, no se dice nada sobre el opuesto directo del tercer aspecto del *burnout* –la *in*eficacia profesional–, cuyo opuesto que sería la eficacia profesional no está incluido en el constructo de *Engagement*. Existen dos razones de ello. En primer lugar, existe evidencia empírica de que el agotamiento y el cinismo constituyen el así llamado «corazón» del *burnout*, mientras que la falta de eficacia profesional parece desempeñar un rol diferente (MASLACH *et al.*, 2001; CHERNISS, 1993; LEITER, 1992; SALANOVA, BRESÓ y SCHAUFELI, en prensa; SALANOVA, GRAU, LLORENS y SCHAUFELI, 2001; SHIROM, 2002). Por ejemplo, el agotamiento y el cinismo están mucho más correlacionados entre ellos, comparados con la eficacia profesional que está mucho menos relacionada

con el agotamiento y con el cinismo. También parece que los empleados que se sienten agotados empiezan a desarrollar actitudes cínicas y distanciamiento psicológico de su trabajo, como una estrategia de afrontamiento frente al cansancio emocional. En contraste, la falta de eficacia se desarrolla relativamente independiente y en paralelo. Además, también el agotamiento y el cinismo están particularmente relacionados con la existencia de altas demandas laborales en el trabajo, tales como la presión temporal, la sobrecarga cuantitativa y el estrés de rol (ej. ambigüedad y conflicto de roles). Mientras que la falta de eficacia profesional se relaciona con la falta de recursos laborales tales como falta de *feedback* sobre el desempeño y falta de apoyo social en el trabajo.

En segundo lugar, a través de entrevistas y discusiones con empleados y supervisores la investigación ha encontrado que el *Engagement* se caracteriza porque el empleado se encuentra inmerso y feliz en su propio trabajo, un estado mental que se ha denominado: absorción. La absorción es un aspecto del *Engagement* que no se considera el opuesto de la falta de eficacia profesional. Estando totalmente absorto en el propio trabajo es un estado similar al llamado *flow*, el cual es un estado psicológico de experiencia óptima y totalmente disfrutada, caracterizada por la atención focalizada, la claridad mental, la unión de mente-cuerpo, concentración del esfuerzo, control total sobre la situación, pérdida de la consciencia, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco en la actividad (CSIKSZENTMIHALYI, 1990). No obstante, el estado de *flow* es un concepto más complejo que incluye muchos más aspectos y que se refiere a una experiencia particular, concreta y temporalmente determinada (*Peak experience*) en lugar de un estado mental más persistente y no delimitado temporalmente a una experiencia concreta, como es el caso del *Engagement*.

3.2. ¿Cómo se mide el *Engagement*?

En base a esta definición del *Engagement*, se construyó un cuestionario para medirlo llamado UWES (*Utrecht Work Engagement Survey*) (véase Anexo) y que incluye las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción (SCHAUFELI *et al.*, 2002a). El cuestionario consta de 17 *item* que incluimos en el anexo.

1. *Vigor* se evalúa con 6 *item* que hacen referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir más esfuerzo en el trabajo, no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones. Aquellos empleados que puntúan alto en Vigor, son empleados que invierten mucha energía en su trabajo, mientras que aquellos que puntúan bajo en esta dimensión invierten poca energía en el trabajo y sus tareas.

2. La *Dedicación* se evalúa con 5 *item* que se refieren al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo que se hace y el sentirse orgulloso por el mismo, el alto reto percibido por el trabajo y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral. Los empleados que puntúan alto en esta dimensión se identifican fuertemente con su trabajo ya que éste se experimenta como significativo, inspirador y retador.

Además se sienten normalmente orgullosos y entusiasmados del trabajo que hacen. Aquellos empleados que puntúan bajo en esta dimensión no se identifican con el trabajo que hacen, ya que experimentan el trabajo como falto de sentido y significado, poco inspirador y retador; además de sentirse poco entusiasmados y orgullosos del trabajo que hacen.

3. La *Absorción* se mide con 6 *item* que se refieren a sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo, tener dificultades en dejar el trabajo estando en esta situación placentera y así el tiempo parece que pasa «volando» y uno/a se «deja llevar» por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor. Aquellos empleados que puntúan alto en esta dimensión disfrutan de lo que hacen y experimentan estas emociones y sentimientos tales como distorsión del tiempo («pasa volando»), y de dejarse llevar por la situación ya que es intrínsecamente motivadora y se está totalmente concentrado e inmerso en lo que se está haciendo. Por el contrario, los empleados que puntúan bajo en esta dimensión no se sienten inmersos en el trabajo y no tienen dificultad en dejar de trabajar en cualquier momento, estando más pendientes de lo que ocurre alrededor que del propio trabajo.

Con una muestra internacional de 25.000 empleados de 13 países diferentes (Australia, Bélgica, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Holanda, Noruega, Portugal, España, Sudáfrica y Suecia) se ha encontrado que el *Engagement* correlaciona con:

- La edad de forma positiva, esto es, los trabajadores más mayores se sienten más *engaged* con el trabajo que los trabajadores más jóvenes (SCHAUFELI y BAKKER, en prensa).
- En función del género, los hombres puntúan más alto en los niveles de *Engagement* que las mujeres, pero de nuevo las diferencias son pequeñas y con dudas de tener relevancia práctica.
- Respecto al tipo de ocupación, los directivos, ejecutivos y autónomos puntúan alto en *Engagement*; mientras que trabajadores de cuello azul («*Blue collar workers*»), policías y personal de atención a los demás puntúan relativamente bajo. Estos resultados coinciden con el hecho de que el *Engagement* se relaciona con la conducta proactiva, iniciativa personal y compromiso, características típicas del tipo de profesiones directivas, y del autoempleo o emprendedores.

El UWES está disponible en 10 idiomas (por orden alfabético: Alemán, Español, Finlandés, Francés, Griego, Holandés, Inglés, Noruego, Portugués y Sueco) y existe esa base de datos internacional que incluye a 25.000 empleados de 13 países diferentes. Además, se ha elaborado una versión corta de 9 *item* –tres *item* de cada una de las tres escalas– que también supera los criterios de calidad psicométrica. Se dispone también de una versión de *Engagement* para estudiantes universitarios en España, Portugal y Holanda (SCHAUFELI, MARTÍNEZ, MARQUÉS PINTO, SALANOVA y BAKKER, 2002b). Las propiedades psicométricas más importantes relativas al UWES se han publicado en artículos científicos, en revistas tanto nacionales como internacionales (véanse trabajos de SALANOVA y SCHAUFELI en la bibliografía).

3.3. ¿Qué provoca el *Engagement*? ¿Cuáles son sus causas?

La investigación científica ha puesto de manifiesto como posibles causas del *Engagement*: los recursos laborales (ej. autonomía, apoyo social) y personales (ej. autoeficacia), la recuperación debida al esfuerzo, y el contagio emocional fuera del trabajo. El *Engagement* parece estar positivamente asociado con características del puesto que pueden considerarse como recursos motivadores o vigorizantes del trabajo. Tales recursos son por ejemplo el apoyo social por parte de compañeros y superiores, el *feedback* recibido sobre el desempeño laboral, la autonomía laboral, la variedad de las tareas y las facilidades de formación (DEMEROUTI *et al.*, 2001; SALANOVA *et al.*, 2000; SALANOVA, CARRERO, PINAZO y SCHAUFELI, 2002; SCHAUFELI, TARIS y VAN RHENEN, 2003; SCHAUFELI y BAKKER, 2003). La investigación viene a demostrar que cuantos más recursos disponibles en el trabajo aumenta la probabilidad de tener más empleados *engaged*. En esencia, este resultado ilustra el potencial motivacional de los recursos laborales tal y como se ha formulado tradicionalmente por la Teoría de las Características del Puesto de HACKMAN y OLHAM'S» (1980) (véase siguiente epígrafe).

También la investigación ha demostrado que el *Engagement* está relacionado con la existencia de recursos personales como son las creencias en la propia eficacia personal o autoeficacia (SALANOVA, GRAU, LLORENS y SCHAUFELI, 2001), el cual es otro aspecto importante del funcionamiento organizacional positivo. Es interesante señalar que la autoeficacia es tanto causa como consecuencia del *Engagement* (SALANOVA, BRESÓ y SCHAUFELI, en prensa), que apoya la idea de la existencia de espirales positivas hacia arriba: esto es, las creencias en las propias competencias para realizar bien el trabajo, influyen positivamente en el *Engagement* (altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo) que a su vez influirán en consolidar aún más esas creencias en la propia eficacia.

SONNENTAG (2003) mostró también que el nivel de *Engagement* está positivamente asociado con la medida en que los empleados se recuperan de los esfuerzos (físicos, mentales y emocionales) de la jornada laboral anterior. Los empleados, que se sienten suficientemente recuperados de la tensión generada por el trabajo del día anterior, se sienten al día siguiente con niveles de *Engagement* mucho más altos, que aquellos empleados que no saben recuperarse durante su tiempo libre de esos esfuerzos realizados. Estos niveles altos de *Engagement* ayudan a los empleados a tomar nuevas iniciativas y establecer nuevas metas de trabajo.

En otra línea de trabajos empíricos, se confirma también que los empleados que generalizan emociones positivas desde el trabajo a casa, o viceversa (desde casa al trabajo) tienen niveles más altos de *Engagement*, comparados con aquellos que no generalizan tales experiencias afectivas entre ambos mundos, el laboral y el familiar (MONTGOMERY, PEETERS, SCHAUFELI y DEN OUDEN, 2003). En otras palabras, una conciliación positiva entre trabajo-familia se asocia también con el *Engagement*. Esto confirma el fenómeno del «*Spill over*» de las emociones entre diferentes contextos o situaciones estimulares. Finalmente, en un estudio entre parejas, se observó que los niveles de vigor y dedicación al trabajo por parte de las esposas influyó en los niveles de vigor y dedicación de los esposos, y viceversa (BAKKER, DEMEROUTI y SCHAUFELI, 2003). Esto significa que el *Engagement* se «traspasa» entre los dos cónyuges, siendo digámoslo así: contagioso. Esta naturaleza contagiosa del

Engagement entre una persona y otra, sugiere que puede existir un proceso de contagio emocional el cual se refiere a la tendencia a imitar de forma automática las expresiones emocionales de los demás comunicadas a través de la expresión facial, las vocalizaciones, las posturas y movimientos y converger emocionalmente hablando (HATFIELD, CACIOPPO y RAPSON, 1994).

3.4. ¿En qué influye el *Engagement*? ¿Cuáles son sus consecuencias?

Las consecuencias del *Engagement* se refieren básicamente a las actitudes hacia el trabajo y la organización (ej. la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la baja intención de abandonar la organización), el desempeño en las tareas y la salud. Los empleados *engaged* cuando se les compara con aquellos que no lo son, están más satisfechos con el trabajo, se sienten más comprometidos y leales a la organización en la que trabajan y tienen menos intenciones de dejarla por otra organización (DEMEROUTI *et al.*, 2001; SALANOVA *et al.*, 2000; SCHAUFELI y BAKKER 2004). Además también estos empleados tienen conductas más proactivas y de iniciativa personal, así como niveles más altos de motivación para aprender nuevas cosas y tomar nuevos retos en el trabajo (SALANOVA *et al.*, 2002). En otras palabras, el *Engagement* es predictor de conductas que van más allá de los comportamientos esperados por un empleado estándar. En inglés se acuña este fenómeno como: *going the extra mile.*

Más aún, el *Engagement* está relacionado positivamente con el desempeño del empleado. En un estudio con 114 servicios de hotelería y restauración encontramos que el *Engagement* de los empleados predijo un fuerte clima de servicio al cliente que a su vez hizo que los clientes de esos servicios valorasen más favorablemente el desempeño y el servicio de esos empleados. Eso, a su vez, influyó en una mayor lealtad y fidelización del cliente a ese servicio (SALANOVA, AGUT y PEIRÓ, 2004). Por otra parte, hemos encontrado también que el *Engagement* predice el mejor desempeño en las tareas académicas de los estudiantes. Esto es, la excelencia del desempeño y rendimiento académico está en función de los niveles de *Engagement* previos (niveles de vigor, dedicación y absorción en los estudios) (SALANOVA, 2003).

Finalmente, existe también evidencia empírica de que el *Engagement* tiene como consecuencia el aumento de los niveles de salud, esto es, bajos niveles de depresión y tensión nerviosa (SCHAUFELI, TARIS y VAN RHENEN, 2003) y menores quejas psicosomáticas (DEMEROUTI *et al.*, 2001).

4. SOBRE LA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL *ENGAGEMENT* DESDE LA DRH

Desde una perspectiva económica, es mucho mas rentable para las organizaciones prevenir los problemas relacionados con la falta de salud y bienestar psicológico que tener que vérselas con los gastos de jornadas laborales no trabajadas por las bajas debidas al absentismo laboral, o tener que realizar intervenciones organizacionales de alto coste económico (OFMAN, 1995). Obviamente,

desde la perspectiva de la Psicología Positiva es mucho mejor invertir el dinero y el esfuerzo en optimizar la efectividad, el placer y el desarrollo de los empleados, que en tener que afrontar todo tipo de problemas innecesarios y evitables. Como han señalado SCHABRACQ y COOPER (2000) la forma en que las organizaciones modernas traten con las cuestiones del bienestar psicológico está empezando a ser un factor crítico en la competitividad global. Y el *Engagement*, como hemos señalado en el apartado anterior, es un elemento crucial del bienestar psicológico de los empleados.

El elemento central de una dirección consistente de los Recursos Humanos es justamente «cuidar» a los empleados. Los buenos empleados, los empleados positivos son el capital humano de la organización, y por eso, parece lógico que la política de Recursos Humanos se centre en cuidar y desarrollar ese capital tanto como sea posible. Pero ¿Cuáles son los beneficios y resultados positivos que obtiene la organización al cuidar y potenciar el bienestar psicológico de sus empleados?

La investigación viene a refutar la idea de que al optimizar el bienestar psicológico, en nuestro caso el *Engagement* de los empleados, obtenemos un conjunto de sinergias o beneficios adicionales que son positivos para la organización. Además estas sinergias se relacionan unas con otras, creando espirales de ganancias (BANDURA, 2001; FRIERIKSON, 2002; HOBFOLL, JOHSON, ENNIS y JACKSON, 2003; SCHABRACQ, 2003) tanto para los empleados como para la organización. Algunas de estas sinergias ya han sido evidenciadas en el apartado anterior.

- A nivel individual se ha observado una disminución de las quejas relacionadas con el estrés y reducción del absentismo; mayor socialización y adaptación a la organización; aumento de la motivación y satisfacción del empleado; mejora del rendimiento y desempeño; y aumentos de la creatividad y la innovación en el trabajo.
- A nivel interpersonal las sinergias se establecen con el aumento de emociones sociales positivas relacionadas con el trabajo (ej. Alegría, entusiasmo) y con ello se mejoran las relaciones interpersonales con clientes y compañeros; y como consecuencia directa del resultado anterior se produce una mejora de la calidad percibida por los clientes.
- A nivel organizacional se observa una reducción de las quejas derivadas del estrés laboral; y aumenta la probabilidad de retener talentos en la propia organización; mejora de la imagen corporativa de la organización.

Estas sinergias se relacionan entre ellas creando efectos de interacciones positivas. Esto refuerza e incrementa a su vez los niveles de bienestar y *Engagement* de los empleados, que a la larga contribuirán a crear más sinergias en las organizaciones, y el proceso volvería a empezar. Estos fenómenos han sido llamados: espirales de ganancias, y son bien conocidos en la literatura psicológica (HOBFOLL *et al.*, 2003; BANDURA, 1997, 2001); también con el nombre de *Loyalty effect* (REICHHELD, 1996) o similares (DE GEUS, 1997; ROSENBLUTH y PETERS, 1992). Estas organizaciones que implementan estos valores corporativos han sido denominadas: *Healthy organizations* (SCHABRACQ, 2003) o también las «mejores empresas para trabajar» (veáse: *http://www.eu100best.org*).

La cuestión siguiente es, pero ¿cuáles son las estrategias organizacionales para optimizar el *Engagement*? A continuación describiremos las principales estrategias que desde la DRH se podrían implementar para optimizar el *Engagement* entre los empleados y comenzar así esas espirales de ganancias.

4.1. Selección y evaluación del personal: empezando a crear sinergias.

El proceso de selección de personal es el punto de partida que establece el primer contacto real entre el nuevo empleado y la organización. Esta situación es importante para establecer unos buenos mecanismos de interacción entre empleado-organización ya desde los inicios. A su vez, puede ser un buen momento para establecer las bases de los valores corporativos respecto al bienestar y satisfacción psicosocial, y también un punto de partida para comenzar el ciclo de espirales de ganancias del *Engagement*.

El proceso de selección también es el punto de partida y en donde se cierra el contrato psicológico entre el empleado y la propia organización, y éste es un buen mecanismo para implementar el *Engagement*. Esto también se aplica por ejemplo a los mecanismos y procesos de evaluación que la organización ya tenga en marcha en donde se puede ir recogiendo información y dando *feedback* respecto a los niveles de *Engagement* y bienestar de los empleados, es lo que llamamos *Engagement audit* o auditorías de *Engagement*, y en donde se va revisando periódicamente el contrato psicológico. Por último, destacar también los *workshops* de *Engagement*.

4.1.1. El contrato psicológico.

Durante el proceso de selección y evaluación del personal, no sería adecuado evaluar los niveles de *Engagement* dado que éste hace referencia al propio trabajo dentro de la organización y obviamente los potenciales empleados o candidatos no tienen aún un referente para la auto-evaluación.

No obstante, sí que es un buen momento para obtener una idea de cuáles son sus actitudes hacia el trabajo en general, qué significa el trabajo para ellos y qué esperan encontrar en el trabajo, saber cuáles son sus actitudes hacia la propia organización: esto es, qué es lo que esperan obtener de ella y qué esperan dar por su parte. Este intercambio de expectativas es un momento muy importante que puede marcar el desarrollo futuro del nuevo empleado dentro de la organización. En este proceso de intercambio, tanto empleado como organización establecen un proceso de comunicación que va a ser vital en el desarrollo futuro de la interacción empleado-organización.

Un concepto que está presente en estos intercambios tanto en negativo (*burnout*) como en positivo (*Engagement*) es el Contrato Psicológico. Cuando el empleado percibe una falta de reciprocidad en el intercambio social decimos que se ha «violado» el contrato psicológico, pero cuando lo que existe es reciprocidad, el contrato psicológico se mantiene vigente. El hecho de mantener

vigente el contrato psicológico entre empleado-organización emerge como una técnica útil para la optimización del *Engagement* (y como sinergia, para evitar el *burnout*). Y justamente el contrato psicológico se cierra durante el proceso de selección, y se revisa durante los procesos de evaluación del personal ya una vez el empleado se ha incorporado a la organización.

La noción de contrato psicológico se refiere a las expectativas que tienen los empleados respecto a la naturaleza de sus intercambios con la organización (ROUSSEAU, 1995). Esas expectativas se refieren a los aspectos tangibles como la carga de trabajo, pero también a los aspectos más intangibles como la autoestima, la dignidad en el trabajo, o el apoyo social de los compañeros y supervisores. En otras palabras, el contrato psicológico refleja la noción subjetiva que tiene el propio empleado de reciprocidad: el empleado espera obtener unas ganancias o resultados en la propia organización que son proporcionales a sus *inputs* o inversiones de tiempo, esfuerzo y ganas.

En esencia, el contrato psicológico busca el ajuste óptimo entre el empleado y la organización, entendida ésta como un todo. El reto para la DRH es desarrollar ese ajuste: esto es la consecución y desarrollo de los términos especificados en el contrato psicológico. En este aspecto, la DRH juega un papel crucial en el éxito para conseguir altos niveles de *Engagement* en los empleados, igual que los supervisores y mandos intermedios como ejecutores de los diversos contratos psicológicos. La cuestión es que cuanto mayor es el ajuste, mayor será el nivel de *Engagement*, con las consecuencias positivas para el empleado y para la organización en su conjunto.

4.1.2. Las auditorías de Engagement.

Las auditorías de *Engagement*, o en su contexto más amplio sobre bienestar psicosocial, consisten en cuestionarios estándar que los empleados rellenan cada cierto tiempo y suponen un chequeo (*Check up*) sobre sus niveles de *Engagement*, bienestar y motivación hacia el trabajo. Esto se realiza como medida preventiva para obtener información a base de *feedback* o retroalimentación. El objetivo es explorar posibles problemas y soluciones en esta área, y si se encuentran empleados o equipos de trabajo con problemas potenciales, poder tomar medidas e implementar soluciones a tiempo. Cuando las auditorías se llevan a cabo periódicamente y los empleados perciben su utilidad, son una buena estrategia para incrementar el *Engagement*. Los empleados perciben que la organización les tiene en cuenta y se preocupa por ellos.

El *Engagement* se puede evaluar tanto a nivel individual como organizacional. Desde un (1) nivel individual con la utilización de cuestionarios de autoinforme como el UWES (veánse el apartado anterior y el anexo). Se pueden realizar así comparaciones intra-individuales (en varios momentos temporales a través del tiempo que el empleado está en la organización) e interindividuales (entre distintos empleados). A (2) nivel organizacional se pueden realizar comparaciones (*Benchmarking*) con grupos de referencia tanto internos a la organización (otros departamentos, servicios o áreas funcionales de la organización) como externos (otras organizaciones del sector o intersectoriales). Cuando se realiza un seguimiento de estos grupos, los niveles de *Engagement* se

pueden monitorizar de alguna manera, y se pueden dibujar diversas tendencias a lo largo del tiempo. La información obtenida sobre los niveles de *Engagement* en la organización se puede utilizar también como información de control además de cómo encuestas periódicas de bienestar psicosocial de los empleados.

4.1.3. Los workshops.

Además de estas auditorías de *Engagement*, en organizaciones más grandes se pueden realizar los w*orkshops* (SCHABRACQ, 2003). Cabe la posibilidad de organizar un *workshop* que es una reunión de grupo para solucionar un posible problema común al grupo, o para optimizar la calidad del trabajo. Es decir, que puede ser útil tanto para prevenir como para optimizar. Está dirigido por una o varias personas responsables llamadas: facilitadores. Normalmente suele tener lugar en algún espacio fuera de la propia organización y tiene una duración entre una mañana o tarde y dos días (mañana y tarde).

La finalidad del *workshop* es llegar a una serie de acuerdos que se toman en grupo y se anotan por escrito, llegándose a ellos por mutuo acuerdo y estableciendo sinergias entre los roles dentro del grupo. Se discuten en grupo los principales problemas relacionados con el trabajo, las soluciones para mejorar la calidad del trabajo realizado, así como también, aclarar en grupo las causas y consecuencias de todo ello. Los participantes del *workshop* toman conciencia del problema y se comprometen en grupo a la mejora y las soluciones. Durante las sesiones se combinan técnicas de creatividad grupal como el *brainstorming*, la técnica del grupo nominal, la técnica *Delphi*, así como otros ejercicios y juegos de grupo como el *role-playing*.

Aunque los miembros del grupo no pueden llevar a cabo por ellos mismos los acuerdos finales tomados en el *workshop*, pueden solucionar los que estén bajo su control, y remitir a la DRH el resto para su evaluación e implementación en su caso. Estos *workshops* para optimizar el *Engagement* ya han sido llevados por los propios autores tanto en España como en otros países europeos, y también en Sudáfrica.

4.2. Diseño y cambio de puestos de trabajo: incrementando los recursos del trabajo.

Otra estrategia de gestión y desarrollo de Recursos Humanos tradicional es el diseño y rediseño de los puestos de trabajo. Desde nuestra perspectiva como estrategia para optimizar el *Engagement* (y en contrapartida prevenir el *burnout*) la implementación de esta estrategia con las técnicas que conlleva debe realizarse de tal forma que los cambios en el puesto estén en sintonía con las competencias y deseos de los empleados. Por ejemplo, los puestos deben mantener a los empleados motivados por su trabajo, que las demandas del puesto se ajusten a sus competencias, y que sean espacios tanto físicos, como sociales y psicológicos, donde puede desarrollarse tanto individual, como social y profesionalmente.

4.2.1. El (re/)diseño del trabajo.

El incremento de recursos disponibles en el ambiente de trabajo (ambiente físico y socio-emocional) es un elemento clave en muchas interpretaciones psicológicas de por qué el incremento de recursos a partir del diseño y rediseño de puestos es algo positivo, tanto para los empleados como para la organización en su conjunto (DEMEROUTI *et al.*, 2001; HACKMAN y OLDHAM, 1980; HOBFOLL *et al.*, 2003, KARASEK, 1979, KARASEK y THEORELL, 1990; SALANOVA *et al.*, 2001; en prensa; SALANOVA, AGUT y PEIRÓ, en prensa; SCHAUFELI y BAKKER, 2003; WARR, 1990).

Los recursos organizacionales se refieren a aquellos aspectos del ambiente de trabajo que son funcionales en la consecución de metas y objetivos, tienen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales que tienen asociados costes fisiológicos y/o psicosociales y finalmente estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional (DEMEROUTI *et al.*, 2001). Los recursos laborales tienen un poder motivacional que ha sido reconocido por ejemplo en la Teoría de las Características del Puesto de HACKMAN y OLDHAM (1980).

Según esta conocida teoría existen relaciones entre determinadas características centrales del puesto (o recursos tales como la variedad de las destrezas, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y el *feedback*), unos estados psicológicos críticos (tales como que el trabajo sea significativo, la responsabilidad y el conocimiento de los resultados) y resultados positivos tales como motivación intrínseca, satisfacción del empleado, alto desempeño, reducción del absentismo y rotación del puesto. Además existen variables moduladoras que amortiguan o incrementan, en este caso, la relación entre esas características del puesto, los estados psicológicos críticos y los resultados.

Sobre este modelo teórico los autores desarrollaron el instrumento denominado «JDS» (*Job Diagnostic Survey*) que es útil como estrategia para el diseño de puestos, con el que se obtiene un índice que viene a señalar el poder motivacional del puesto en cuanto al grado de motivación intrínseca alcanzado. Además, a partir del JDS desarrollaron cinco principios para el (re)diseño de tareas: (1) combinar tareas, (2) formación de unidades de trabajo «naturales», (3) formación de estructuras organizacionales centradas en el cliente, (4) enriquecimiento del puesto y (5) formación de canales de *feedback* o retroalimentación sobre la ejecución del trabajo.

Todas estas técnicas están basadas en el incremento y en su caso la combinación de determinados recursos que en su teoría son las características centrales del puesto. Esos recursos son motivacionales en naturaleza. También de acuerdo con la Teoría de la Conservación de Recursos (*Conservation of Resources_COR*) de HOBFOLL (2002), la motivación humana básica está dirigida a la creación, mantenimiento y acumulación de recursos. La pérdida potencial o real de los recursos se considera una situación estresante. Los empleados afrontan estas situaciones estresantes de pérdida de recursos, por ejemplo, buscando o invirtiendo en nuevos recursos. En estos casos, los recursos tienen valor en sí mismos, pero también se valoran porque pueden ser medios para conseguir otros recursos también importantes para la persona. En este sentido, las teorías motivacionales nos muestran ejemplos de por qué los recursos son motivacionales. En la siguiente sección se describen las relaciones entre los recursos y el *Engagement*.

4.2.2. Los cambios de trabajo: la rotación, la recolocación y los cambios temporales.

Queremos ahora hacer mención a otras estrategias de gestión y desarrollo de Recursos Humanos centradas en el cambio de trabajo. Aquí ya no tanto se incrementan los recursos del trabajo como hemos visto anteriormente sino que más bien se cambia el mismo trabajo, cambiando en la mayoría de los casos los recursos laborales. Estamos haciendo referencia a la rotación de puestos, la recolocación, o los cambios temporales de trabajo.

La rotación de puestos cuando es voluntaria consiste en una política organizacional en que los puestos van cambiando de tiempo en tiempo, con el objetivo de contribuir así al desarrollo profesional, y podría contribuir así a incrementar el *Engagement* de los empleados. Esta estrategia puede prevenir el aburrimiento al estar realizando las mismas tareas y ocupando el mismo puesto de trabajo durante un largo período de la carrera profesional. Este tipo de estrategia aumenta la flexibilidad y la empleabilidad de los empleados ya que se incrementan las competencias del mismo al ir adquiriendo experiencia en el desempeño de diversos puestos de trabajo.

La recolocación tiene una base más incidental, en donde el cambio se realiza a otro lugar de trabajo o con demandas laborales completamente diferentes. Esta estrategia podría utilizarse cuando por ejemplo el actual trabajo es poco retador, no ajustándose por ejemplo a las competencias del empleado, tanto por exceso como por defecto. La investigación científica ha demostrado que el *Engagement*, y más específicamente la Absorción, aumenta cuando el trabajo demanda altos retos pero también los empleados tienen las competencias adecuadas para poder afrontarlos de forma efectiva (SALANOVA *et al.*, 2001).

Los traslados, los proyectos especiales y los períodos sabáticos son también formas más temporales de cambio de trabajo. Según MEYER y SCHABRACQ (2000) este tipo de cambios temporales de trabajo son estrategias poderosas para incrementar la satisfacción y motivación de los empleados. La organización puede trasladar al empleado a otra organización de forma temporal, que podría tomar la forma de una especie de programa de intercambio entre organizaciones que tienen algún tipo de conexión con el objetivo de compartir aprendizajes.

4.3. El liderazgo: optimizando el potencial de dirigir a personas.

Además de las tareas específicas sobre la organización, distribución, control y supervisión de las tareas, los mandos tienen como una función importante el mantener e incluso optimizar el clima emocional y psicosocial en su grupo de trabajo, es la dirección de «personas».

Es una tarea directiva importante, no sólo para prevenir el estrés y el *burnout* entre los empleados, sino como mecanismo optimizador de la motivación y el *Engagement* en el grupo. Un «buen líder» debería saber combinar tanto una orientación hacia la tarea, como desarrollar una serie de competencias de tipo socio-emocional. Las siguientes competencias genéricas son efectivas para incrementar la motivación y el *Engagement* de los empleados, y con ello a prevenir el malestar psicológico:

- Atender, reconocer y recompensar el buen desempeño de los empleados y no centrarse exclusivamente en corregir el mismo (KAYE y JORDAN-EVANS, 1999).

- Actuar de forma «justa» entre los empleados mostrando claridad y autenticidad en lo que se dice y hace, sin actuar con favoritismos o para obtener beneficios personales (SCHABRACQ, 2003).

- Gestionar los problemas en el grupo de forma abierta, discutiendo éstos en el grupo de forma constructiva, mediante reuniones grupales y también con entrevistas individuales (RYAN y OESTREICH, 1988).

- Informar a los empleados tan pronto como sea posible sobre los posibles cambios, reorganizaciones, rotaciones, despidos, etc. mediante interacciones cara a cara (SCHABRACQ, 2003). Siempre es mucho más constructivo y saludable dar información aunque sea negativa, que no darla, ya que cuando las cosas son importantes y ambiguas para los empleados empiezan a crearse y propagarse los «rumores» que tanto daño hacen a las personas y a las organizaciones.

- Desarrollar funciones de *coaching* con los empleados. Esto implica ayudarles en el establecimiento de metas y objetivos, en la planificación del trabajo así como en el asesoramiento de la propia carrera (SCHABRACQ, 2003).

En este ámbito es de destacar los trabajos tradicionales pero también los más actuales sobre el liderazgo transformacional (BASS, 1985, 1998) y los *learning managers* (WHITTINGTON, PAULUS y QUICK, 2003).

4.3.1. El liderazgo transformacional y los learning managers.

El liderazgo transformacional como aquel estilo de dirigir en que el líder amplia y eleva los intereses de sus empleados, y además estos líderes generan la conciencia y aceptación de los objetivos y la misión del grupo, posponiendo los propios intereses a los intereses del colectivo (BASS, 1998). Estos líderes tienen una clara visión colectiva sobre el trabajo y la organización y son capaces de comunicarla a los empleados. Actúan como modelos a imitar por parte de los empleados, inspiran confianza y seguridad, y estimulan la innovación y creatividad de los empleados, cumpliendo una clara misión motivacional de la conducta del grupo de trabajo.

Este tipo de liderazgo es el que más claramente está relacionado con el desarrollo de los Recursos Humanos ya que es una forma constructiva de dirigir personas dentro de las organizaciones. Además, el liderazgo transformacional tiene el potencial de influir en el bienestar psicológico de los empleados (TURNER, BARLING y ZACHARATOS, 2003).

Los principales componentes del liderazgo transformacional son (AVOLIO, 1999, BASS, 1998): (1) la influencia idealizada (eligen hacer aquello que consideran correcto más que lo que debe hacer-

se), (2) motivación inspiracional (retan a los empleados a realizar su trabajo lo mejor que puedan y les convencen de que pueden hacerlo aún mejor, aumentando así la autoeficacia de los empleados), (3) estimulación intelectual (influyen en los empleados para que piensen por sí mismos, y sean más creativos e innovadores en buscar soluciones a los problemas), y (4) la consideración individualizada (tratan a cada empleado de forma individualizada, cuidando por su desarrollo de carrera, escuchándole y demostrándole empatía y confianza).

La investigación ha puesto de manifiesto que el liderazgo transformacional es importante para el funcionamiento de la organización y el bienestar psicológico de los empleados (BASS, 1985, 1998; BURNS, 1978; HOWELL y HALL-MERENDA, 1999; TURNER, BARLING, EPITROPAKI , BUTCHER y MILNER (2002).

Por otra parte, cabe señalar que las organizaciones que aprenden (*learning organizacions*) son realmente organizaciones saludables y los *learning managers* que trabajan en estas organizaciones tienen una serie de características específicas. El énfasis aquí recae en la necesidad de que las organizaciones y sus directivos y mandos se embarquen en un proceso de experimentación continua de nuevos aprendizajes, y el *feedback* continuado sobre cómo se realiza la definición y resolución de los problemas en la organización.

Ambos tipos de concepción del liderazgo tienen en común una asunción moderna sobre los estilos de dirección que tienen que estar en sintonía con los cambios organizacionales, culturales y sociales que están aconteciendo en la actualidad. Estos cambios, que ya esquematizamos en la **tabla 1**, tienen como una de sus consecuencias que las sociedades y el mercado de trabajo son cada vez mas «diversas» y heterogéneas, entrando aquí de lleno el concepto de «diversidad» cuya gestión y dirección es uno de los retos emergentes en la DRH de las organizaciones modernas. En el próximo apartado tratamos este tema con algo más de detalle.

4.3.2. La gestión de la diversidad.

La definición de «Diversidad» en cualquier diccionario es «hacer diferente, dar variedad a algo». Cuando aplicamos la diversidad al mundo organizacional, la acepción más común del término hace referencia a la variedad de la fuerza laboral en cuanto a diferentes tipos de empleados (DELUCCA y MCDOWELL, 1992; GENTILE, 1996). Estas diferencias vienen en función de atributos directamente relacionados con el trabajo o tareas tales como diferencias en destrezas, competencias, a aquellos atributos que son «sociales» en naturaleza, y –en teoría, sólo indirectamente relacionados con el trabajo, tales como género, grupo étnico, etc. La diversidad en todos estos atributos aparece como una nueva demanda para la DRH.

Esta diversidad, que es una realidad hoy día, debe gestionarse y desarrollarse de modo que se convierta en una fuerza de trabajo más productiva, competente, flexible y saludable. Para ello, las organizaciones a través de sus líderes principalmente deben centrarse en cómo gestionar y desarrollar eficientemente a empleados que tienen diversos estilos de vida, actitudes, creencias y valores, comportamientos y motivaciones.

La diversidad provee a la organización de un amplio rango de conocimientos, destrezas y habilidades, mejores decisiones tomadas desde diferentes perspectivas, mejor servicio ofrecido a los clientes, y la habilidad para reclutar y mantener a talentos en la propia organización (MANNING, CURTIS y MCMILLEN, 1993). En definitiva, la diversidad implica utilizar las diferencias culturales en las competencias de los empleados, sus ideas y creatividad que contribuye a una meta común, y conseguir la meta de manera que hace a la propia organización todavía más competitiva. Por ejemplo, en un estudio realizado conjuntamente entre el *Families and Work Institute* y la *American Management Association* se encontró que las organizaciones que gestionaron efectivamente la diversidad lograron aumentar la globalidad de los beneficios del negocio casi sin costes.

Este es un reto nuevo para la DRH, que sin duda redundará en crear espacios físicos y psicológicos de trabajo optimizadores del *Engagement* y del funcionamiento organizacional. La novedad de este tema, es decir, de las estrategias de gestión de la diversidad y de sus implicaciones para la DRH, supone un reto pero también es cierto que al ser tan reciente carecemos de investigación científica respecto a las implicaciones de la gestión de la diversidad y el *Engagement* de los empleados.

Finalmente, una buena y eficaz estrategia de DRH es precisamente la formación de esta fuerza laboral emergente y diversa. Una formación que para ser eficaz y consiga incrementar el bienestar de los empleados y con ello el *Engagement* individual y colectivo, así como la eficiencia organizacional, debe cumplir además de con las características comunes a la formación continua que hemos visto anteriormente, con otras específicas a la gestión de la diversidad. Y en el marco de la formación como estrategia de gestión de la diversidad, no hay que olvidar la formación en diversidad para los líderes de las organizaciones, sobre todo la formación en la comprensión de su propio papel en la DRH y en aplicar las propias políticas de personal en situaciones de diversidad (MATEWS, 1998).

Ahora bien, tanto empleados como directivos y supervisores deben participar activamente en la formación sobre la diversidad, la cual debería incluir los siguientes componentes clave:

- Liderazgo, apoyo y participación de la alta dirección.
- Evaluación de necesidades formativas que implique la participación activa de representantes de todos los grupos implicados, así como de todos los niveles y funciones de la organización.
- Metas articuladas claramente y conectadas con el plan estratégico de la organización.
- Formar en competencias relacionadas con temas multiculturales y el aprendizaje de adultos.
- Utilizar el aprendizaje *experiencial* mediante el desarrollo de *role-playing*, dinámicas de grupo y estudios de caso en donde surjan temas relacionados con la diversidad. Aquí el objetivo es cambiar actitudes y estereotipos, evidenciando cómo la heterogeneidad puede ser útil cuando se quieren tomar decisiones creativas y para estimular la innovación y el pensamiento flexible en el trabajo.

Diversidad y formación parecen ser las palabras clave para afrontar nuevos retos que sobrevienen a la DRH y que encajan en la optimización del *Engagement* en las organizaciones modernas. Sobre la formación como estrategia global de DRH para optimizar el *Engagement* trataremos más específicamente en el siguiente apartado.

4.4. Formación y desarrollo de carrera: potenciando las creencias de eficacia.

La formación y el desarrollo de carrera son estrategias tradicionales para la DRH en las organizaciones. Lo novedoso en este trabajo de investigación es resolver la cuestión de cómo y con qué mecanismos psicológicos podemos conseguir optimizar el *Engagement* de los empleados a través de la promoción de la formación así como a través de las políticas de desarrollo de la carrera en la organización.

La formación en el trabajo o formación continua supone un proceso de aprendizaje continuo y activo a lo largo de todo el ciclo vital de la persona, que está directamente relacionado con el trabajo que realiza el empleado y que a la larga pretende algún cambio en las conductas o experiencias de los empleados (SALANOVA y GRAU, 1999).

Desde esta concepción de la formación, es posible un cambio en los niveles de *Engagement* a partir de las acciones formativas promocionadas en la organización, y ese cambio para ser positivo debe estar dirigido y cumplir una serie de características. Para que la formación optimice el *Engagement* y el bienestar de los empleados, sus resultados deben estar determinados por el grado en el que los programas se ajustan o no a los deseos y necesidades formativas de los empleados. Pero más aún la formación para que sea efectiva y aumente los niveles de *Engagement* debe producir un incremento en las creencias en la propia eficacia así como garantizar la transferencia al puesto de trabajo. A esto volveremos más tarde.

Existen acciones formativas para desarrollar nuevas opciones en empleados de todas las edades y que empiecen a ser más efectivos, estén más *engaged*, motivados y creativos en sus trabajos, en sus carreras y en sus vidas en general. En tales programas también se puede aprender a afrontar los cambios que acontecen en el puesto de trabajo de una forma más efectiva. El objetivo aquí es infundir confianza en que algo del cambio puede ser «controlable» por el propio empleado, y que de alguna manera puede influir en el devenir de los acontecimientos con la ejecución de sus propias decisiones, y ello puede reducir sus niveles de resistencia al cambio y al estrés laboral dándoles alguna forma de «control» sobre el ambiente, y evitando que desarrollen procesos de desamparo aprendido (SELIGMAN, 1974) y con ello la existencia de estados afectivos negativos como es el ánimo depresivo o la tristeza. Consisten en aprender una serie de técnicas para prevenir el estrés laboral, y al ser consciente de su propia eficacia, vamos a la vez desarrollando un sentimiento de confianza en nosotros mismos, y creencias de que somos capaces de afrontar el estrés, y lo más importante, que somos capaces de hacerlo de forma efectiva.

4.4.1. Las creencias de eficacia: «El poder de creer que tú puedes...».

Parece ser que el mecanismo psicológico emergente para que los procesos de formación lleven al incremento del *Engagement* está centrado en el desarrollo de la autoeficacia durante las acciones formativas, al desarrollar el «*poder de creer que tú puedes...*».

La investigación psicosocial reciente sobre el estrés y la salud ocupacional ha puesto de manifiesto el fuerte poder de las creencias de eficacia en diferentes dominios, por ejemplo en el trabajo. Estos procesos de agencia humana se enmarcan en la Teoría Social Cognitiva desarrollada (BANDURA, 1997, 1999, 2001), que definió la autoeficacia como las «*creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados logros*» (BANDURA, 1997, pág. 3). Pero ¿por qué es tan importante la autoeficacia? ¿Cuáles son los procesos que activa la autoeficacia?, es decir, ¿en qué influye la autoeficacia? Según la Teoría Social Cognitiva, las creencias de eficacia afectan a la forma de actuar, pensar y sentir de las personas.

Además así como se ha venido a demostrar que la falta de eficacia o ineficacia es el principal potenciador del *burnout* (CHERNIS, 1993: LEITER, 1992), por el mismo proceso psicológico, los altos niveles de autoeficacia pueden acabar desencadenando el *Engagement* (SALANOVA, BRESÓ y SCHAUFELI, en prensa). De hecho, la Teoría Social Cognitiva señala que las creencias de eficacia proporcionan a la persona un mecanismo automotivador. Como consecuencia de la observación de las propias competencias, la persona se impone a sí misma metas, con lo que ello comporta de movilización del esfuerzo, dirección y persistencia en el tiempo.

Las creencias de eficacia también determinan la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo que invertirá o persistirá en sus tareas. Bajos niveles de eficacia llevan asociados abandonos tempranos de la actividad que se esté llevando a cabo. La relación entre esfuerzo y perseverancia con el rendimiento es muy alta. En un sentido los éxitos en el desempeño favorecen la perseverancia y a su vez son favorecidos por éstos (BANDURA, 1997).

Pero ¿cómo se construye la autoeficacia? Las principales fuentes de autoeficacia son cuatro, a saber, experiencias de éxito (*Mastery experiences*), la experiencia vicaria, la persuasión verbal y por último, los estados emocionales y somáticos. Sabiendo cuáles son las fuentes de autoeficacia, de donde proviene, podremos llegar a incrementarla. Y las situaciones de formación suponen momentos «ideales» para poder potenciar la autoeficacia, que a su vez, potenciará el *Engagement*.

Existe un tipo de formación en donde la evidencia empírica muestra que la autoeficacia incrementa los niveles de *Engagement* y disminuye los niveles de *burnout*. Es la formación para las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). En contextos de cambio tecnológico es necesario que la formación atienda las situaciones complejas con las que tienen que enfrentarse las

personas en sus puestos, ya que los cambios tecnológicos requieren técnicas de formación que preparen a las personas para la adquisición de nuevas competencias. Pero además, la investigación ha puesto de manifiesto que el hecho de hacer formación *per se* no garantiza su efectividad, sino que es necesario que la formación para el cambio tecnológico cumpla unos criterios de calidad (ej. aprendizaje de destrezas generalizables, garantizar la transferencia al trabajo, evaluación continua) (HESKETH y BOCHNER, 1994; SALANOVA y GRAU, 1999).

Es más, la formación puede convertirse en un estresor incrementando los niveles de cinismo de los formandos una vez acaban la acción formativa (SALANOVA, GRAU, CIFRE y LLORENS, 2000a), o reducir sus percepciones de autoeficacia si no se controlan sus actitudes previas (*pre-training*) hacia las tecnologías (SALANOVA, CIFRE y MARTÍN, 2004; TORZADEH, PFLUGHOEFT y HALL, 1999) y también sus niveles previos de autoeficacia hacia las tecnologías.

4.4.2. Fomentando el desarrollo de la carrera profesional.

Por último queremos señalar la relevancia del desarrollo de carrera como estrategia para optimizar el *Engagement* de los empleados. Podemos decir que el concepto de carrera es relativamente nuevo en la DRH. Desde planteamientos tradicionales de la dirección de personal, no se planteaba el «desarrollo» de la carrera individual de los empleados ya que la misión de los empleados era realizar unas tareas específicas que se ajustaban según las necesidades de cada organización. La aspiración de los empleados era la «estabilidad» en el empleo, el empleo de «por vida».

Con la creciente movilidad de los empleados, los cambios en la fuerza laboral y en la estructuración y necesidades del mercado de trabajo, aparece un escenario muy diferente. Se hace cada vez más difícil atraer, retener y desarrollar al personal de alto talento y competencias simplemente para la propia «supervivencia» organizacional.

Las técnicas para reclutar, seleccionar, ubicar, formar y desarrollar, así como desvincular a los empleados son numerosas. Todas ellas se pueden aplicar al desarrollo de la carrera laboral de los empleados, siendo la gestión de las carreras un proceso que implica a todos los miembros de la organización, desde los directivos a los propios empleados, pasando por supuesto por los responsables de la DRH. El desarrollo de carrera laboral es un proceso de ajuste (SCHEIN, 1976) entre los planes de Recursos Humanos, las necesidades estratégicas de las organizaciones y los planes de carrera de los empleados.

Cuando este proceso de desarrollo de carrera «ajusta» para todas las partes implicadas, obviamente redundará en el desarrollo del *Engagement* de los propios empleados, que ven así un escenario futuro para el cumplimiento de sus planes y objetivos. Así pues, el desarrollo de la carrera profesional está íntimamente ligado a la formación continua. Ambos tienen como objetivo amplificar las competencias y posibilidades futuras para los empleados. Ya que las organizaciones hoy día no

pueden ofrecer la «estabilidad» en el empleo, garantizan la formación y desarrollo de la «empleabilidad», ese conjunto de competencias nucleares que en teoría debería mantener a los empleados en situación competitiva en el mercado de trabajo.

5. CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación hemos defendido la tesis de que el *Engagement* es un puente de conexión entre la Salud Ocupacional y la DRH. Hemos argumentado ampliamente que el foco tradicional de la psicología ocupacional en lo «negativo» debe cambiar hacia un foco más positivo típico de la DRH, centrado tanto en las potencialidades de los empleados como en los recursos laborales y su potencial motivador de la conducta organizacional.

Hemos demostrado a través de este trabajo de investigación que el *Engagement* juega un papel crucial como «enlace» entre estos dos dominios: salud psicosocial y DRH. Nuestro punto de partida ha sido que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente «sanos» y que para poder conseguirlo, las políticas de salud ocupacional y de DRH deben estar sincronizadas.

Hemos enfatizado el *Engagement* como un concepto «nuclear» de la Psicología Positiva que: (1) a pesar de su «corta vida» ha demostrado tener una base empírica y contrastada a través de la investigación científica, y que (2) es útil para la DRH, debido a que puede implementarse y desarrollarse en las organizaciones.

Para finalizar, queremos decir que el elemento central de una dirección consistente de los recursos humanos, es justamente «cuidar», y no «quemar» a los empleados, ya que éstos son el «corazón» de la organización. Los buenos empleados, los empleados «positivos», son el capital humano de la organización y, por eso, parece lógico que la política de Recursos Humanos se centre en cuidar y desarrollar ese capital tanto como sea posible. En este trabajo de investigación, esperamos haber alcanzado nuestro objetivo al mostrar indicaciones sobre cómo cuidar y desarrollar este capital, y todo ello a través de la investigación sobre este nuevo constructo: el *Engagement.*

ANEXO

Cuestionario de *Engagement* UWES (*Utrecht Work Engagement Survey*).

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

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

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía *(VI1)**
2. _____ Mi trabajo tiene sentido y propósito *(DE1)*
3. _____ El tiempo «vuela» cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo *(VI2)**
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo *(DE2)**
6. _____ Cuando estoy trabajando «olvido» todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira *(DE3)**
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar *(VI3)**
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo *(AB3)**
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago *(DE4)**
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo *(AB4)**
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo *(VI4)*
13. _____ Mi trabajo es retador *(DE5)*
14. _____ Me «dejo llevar» por mi trabajo *(AB5)**
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo *(VI5)*
16. _____ Me es difícil «desconectar» del trabajo *(AB6)*
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando *(VI6)*

Versión reducida*: (9 *item*); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

BIBLIOGRAFÍA

AVOLIO, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage.

BAKKER, A.B., DEMEROUTI, E., y SCHAUFELI, W.B. (2003). «The socially induced burnout model». En S.P. Shohov (Ed.), *Advances in Psychology Research* (Vol. 25). New York: Nova Science Publishers.

BAKKER, A.B., y SCHAUFELI, W.B. (2001, May). «Socially induced *Engagement*». Paper presented at the *10th Conference of the European Association of Work and Organizational Psychologists*, Prague.

BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York, NY: Freeman.

BANDURA, A. (1999). «Social cognitive theory of personality». En L. PERVIN y O. JOHN (Eds.), *Handbook of Personality* (2.ª ed), págs. 154-196. New York: Guilford.

BANDURA, A. (2001). «Social cognitive theory: An agentic perspective». *Annual Review of Psychology*, 52, págs. 1-26.

BARLING, J., y GRIFFITH, A. (2003). «A history of occupational health psychology». En J. C. QUICK y L.E. Tetrick, (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (págs. 19-33). Washington, DC: American Psychological Association.

BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

BASS, B.M. (1998). *Transformational leadership: industry, military and educational impact.* Mahwah, NJ: Erlbaum.

BURNS, J.M. (1978). *Leadership.* New York: Harper and Row.

CHERNISS, C. (1993). «Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout». En SCHAUFELI, W. B. y MASLACH, Ch. (Eds). *Professional burnout: Recent developments in theory and research.* Series in applied psychology: Social issues and questions. (págs. 135-149). Washington, DC, USA: Taylor & Francis.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience.* New York: Harper y Row.

DE GEUS, A. (1997). *The Living company.* New York: Longview.

DEMEROUTI, E., BAKKER, A.B., Janssen, P.P.M. y SCHAUFELI, W.B. (2001). «Burnout and Engagement at work as a function of demands and control». *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, págs. 279-286.

FRIERIKSON, B.L. (2002). «Positive Emotions». En J. C. QUICK y L.E. TETRICK, (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (págs. 19-33). Washington, DC: American Psychological Association.

GENTILE, M. (1996). *Managerial Excellence through Diversity.* Prospect Hills, Waveland Press.

HACKMAN, J.R., y OLDHAM, G.R. (1980). *Work Redesign.* Reading, MA: Addison-Wesley.

HATFIELD, E., CACIOPPO, J.T., y RAPSON, R.L. (1994). *Emotional contagion.* New York: Cambridge University Press.

HOBFOLL, S.E. (2002). «Social and psychological resources and adaptation». *Review of General Psychology, 6,* págs. 307-324.

HOBFOLL, S.E.; JOHSON, R.J.; ENNIS, N. y JACKSON, A.P. (2003). «Resource Loss, Resource Gain and Emotional Outcomes among inner city women». *Journal of Personality and Social Psychology,* 84, págs. 632-643.

HOWELL, J.M. y HALL-MERENDA, K.E. (1999). «The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance». *Journal of Applied Psychology,* 84, págs. 680-694.

KARASEK, R.A. (1979). «Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign». *Administrative Science Quarterly,* 24, págs. 285-308.

KARASEK, R.A., y THEORELL, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life.* New York: Basic Books.

KAYE, B. y JORDAN-EVANS, S. (1999). *Love'emor or Lose'em: Getting Good People.* San Francisco, CA: BERRET-KOEHLER.

LEITER, M.P. (1992). «Burn-out as a crisis in self-efficacy: Conceptual and practical implications». *Work & Stress,* 6, págs. 107-115.

LUTHANS, F. (2002a). «Positive organizational behavior: developing and maintaining psychological strengths». *Academy of Management Executive*, 16, págs. 57–72.

LUTHANS, F. (2002b). «The need for and meaning of positive organizational behavior». *Journal of Organizacional Behavior,* 23, págs. 695-706.

MANNING, G.; CURTIS, K. y MCMILLEN, S. (1993). *Building community: The human side of work.* Ohio: Thomson Executive Press.

MASLACH, C., JACKSON, S. E., y LEITER, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Manual* (3.ª ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

MASLACH, C., SCHAUFELI, W.B., y LEITER, M.P. (2001). «Job burnout». *Annual Review of Psychology*, 52, págs. 397-422.

MEYER, J. y SCHABRACQ, M.J. (2000). *Older scientif personnel: situation, experience and scenarios.* Amsterdam: University press.

MONTGOMERY, A., PEETERS, M.C.W., SCHAUFELI, W.B. y DEN OUDEN, M. (2003). «Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with Burnout and Engagement». *Anxiety, Stress & Coping*, 16, págs. 195-211.

«National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (2002)». *The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge gaps and research directions.* (DHHS Publication Núm. 2002-116). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

REICHHELD, F.F. (1996). *The Loyalty Effect.* Boston: MA: Harvard Business School Press.

ROUSSEAU, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements.* Thousand Oaks: Sage.

RYAN, K.D. y OESTREICH, D.K. (1988). *Driving Fear our of the Workplace.* San Francisco, CA: JOSSEY-BASS.

SALANOVA, BRESÓ y SCHAUFELI (2004). *Proyecto de investigación sobre Engagement en un Hospital.* En realización.

SALANOVA, M, LLORENS, S., CIFRE, E., MARTÍNEZ, I., y SCHAUFELI, W.B. (2003). «Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study». *Small Groups Research,* 34, págs. 43-73.

SALANOVA, M. (2003). «Academic success, burnout and Engagement among University students: the mediating role of self-beliefs. Paper accepted to symposium: "Turning the Coin: Towards a Positive Approach to Job Stress"» at the *The Fifth Interdisciplinary Conference on Occupational Stress & Health,* March, págs. 20-22, 2003, Toronto, Ontario, Canadá.

SALANOVA, M. GRAU, R., LLORENS, S., y SCHAUFELI, W.B. (2001). «Exposición a las tecnologías de la información, burnout y *Engagement*: el rol modulador de la autoeficacia profesional». *Revista de Psicología Social Aplicada,* 11, págs. 69-89.

SALANOVA, M. y GRAU, R. (1999). «Análisis de necesidades formativas y evaluación de la formación en contextos de cambio tecnológico». *Revista de Psicología General y Aplicada,* 52, 329-350.

SALANOVA, M., AGUT, S., y PEIRÓ, J.M. (en prensa). *Linking organizational resources and work Engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. Journal of Applied Psychology.*

SALANOVA, M., BRESÓ, E. y SCHAUFELI, W.B. (en prensa). *Hacia un modelo espiral de la autoeficacia en el estudio del burnout y Engagement. Ansiedad y Estrés.*

SALANOVA, M., SCHAUFELI, W.B., LLORENS, S., PEIRÓ, J.M., y GRAU, R. (2000). «Desde el "burnout" al "engagement": una nueva perspectiva». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,* 16, págs. 117-134.

SALANOVA, M.; CARRERO, V.; PINAZO, D. y SCHAUFELI, W.B. (2002, Julio). «Job Resources and Proactive Behavior: the mediating role of Job Engagement». *25th International Conference on Applied Psychology.* Julio, págs. 7-12, 2002, Singapur.

SALANOVA, M.; CIFRE, E. y MARTÍN, P. (2004). «Information Technology Implementation Styles and its relation with Workers» Subjective Well-Being». *International Journal of Operation & Production Management,* 24, págs. 42-54.

SALANOVA, M.; GRAU, R.; CIFRE, E. y LLORENS, S. (2000a). «Computer training, frequency of use and burnout: the moderating role of computer self-efficacy». *Computers in Human Behaviour,* 16, 575-590.

SCHABRACQ, M.J. (2003). «What an Organization Can do about its Employees's Well-being and Health: An Overview». En M.J. SCHABRACQ, J.A.M. Winnubst y C.L. COOPER (Eds.) (2003). *The handbook of work and health psychology* (2.ª ed.). Chichester: Wiley.

SCHABRACQ, M.J. y COOPER, C.L. (2000). «The changing nature of work and stress». *Journal of Management Psychology,* 15, págs. 227-241.

SCHABRACQ, M.J., WINNUBST, J.A.M., y COOPER, C.L. (Eds.) (2003). *The handbook of work and health psychology* (2.ª ed.). Chichester: Wiley.

SCHAUFELI, W.B. TARIS, T.W., LE BLANC, P. PEETERS, M. BAKKER, A. y DE JONGE, J. (2001a). «Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work make happy. In search of the engaged worker]». *De Psycholoog,* 36, págs. 422-428 (ref.5)

SCHAUFELI, W.B. y BAKKER, A.B. (2004). «Job demands, job resources and their relationship with burnout and Engagement: A multi-sample study». *Journal of Organizational Behavior,* 25, págs. 293-315.

SCHAUFELI, W.B. y ENZMANN, D. (1998). *The burnout companion to study and research: A critical analysis.* London: Taylor y Francis.

SCHAUFELI, W.B., MARTÍNEZ, I., MARQUÉS PINTO, A. SALANOVA, M. y BAKKER, A.B. (2002b). «Burnout and *Engagement* in university students: A cross national study». *Journal of Cross- Cultural Psychology,* 33, págs. 464-481.

SCHAUFELI, W.B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMA. V. y BAKKER, A.B. (2002a). «The measurement of *Engagement* and burnout and: A confirmative analytic approach». *Journal of Happiness Studies,* 3, págs. 71-92.

SCHAUFELI, W.B., TARIS, T.W., y VAN RHENEN, W. (2003). *Workaholism, burnout and Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?* Manuscrito sometido.

SCHEIN, E. H. (1976). *Career Planning and Development.* Geneva: International Labour Office.

SELIGMAN, M. (1992). *Learned optimism: How to change your mind and your life.* New

SELIGMAN, M. E. P. (1974). «Depression & learned helplessness». En R. J. FRIEDMAN and M. M. KATZ (Eds.), *The psychology of depression: Contemporary Theory and Research.* Washington, D. C.: Winston & Sons.

SELIGMAN, M. E. P. (1999). «The president's address». *American Psychologist,* 54, págs. 559-562.

SELIGMAN, M. E. P., y CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). «Positive psychology: an introduction». *American Psychologist,* 55, págs. 5-14.

SHIROM, A. (2002). «Job related burnout: A review». En J.C. QUICK y L. E. TETRICK (Eds.). *Handbook of Occupational Health Psychology* (págs. 245-264). American Psychological Association: Washington DC.

SONNENTAG, S. (2003). «Recovery, work *Engagement*, and proactive behavior (2003): A new Look at the interface between non-work and work». *Journal of Applied Psychology,* 88, págs. 518-528.

TARIS, T.W., KOMPIER, M.A.J., DE LANGE, A.H., SCHAUFELI, W.B. & Schreurs, P.J.G. (2003) «Learning new behavior patterns: A longitudinal test of KARASEK»s active learning hypothesis among Dutch teachers». *Work & Stress,* 17, págs. 1-20.

TURNER, N., BARLING, J., EPITROPAKI, O., BUTCHER, V., y MILNER, C. (2002). «Transformational leadership and moral reasoning». *Journal of Applied Psychology,* 87, págs. 304-311.

TURNER, N., BARLING, J., y ZACHARATOS, A. (2002). «Positive psychology at work». En C.R SNYDER y S. LÓPEZ. (Eds.) *The handbook of positive psychology* (págs. 715-730) Oxford: Oxford University Press.

WARR, P. (1990). «The measurement of well-being and other aspects of mental health». Journal of Occupational Psychology, *63, págs.* 193-210.

WHITTINGTON, J.L., PAULUS, P.B. y QUICK, J.C. (2003). «Management development, well-being and health in the Twenty-First Century». En SCHABRACQ, M.J., WINNUBST, J.A.M., y COOPER, C.L. (Eds.). *The handbook of work and health psychology* (2.ª ed.). Chichester: Wiley.