

Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement (compromiso)

Alvaro Aguillón, José Peña, Miriam Decanini

Facultad de Psicología

Universidad Autónoma de Nuevo León

Monterrey, N. L.; México

alvaro.aguillonr@uanl.edu.mx, jose.penam@uanl.edu.mx, miriam.decaninicpd@uanl.edu.mx

Abstract— The engagement is an organizational process, in which employee is positively linked with their work and the Organization to which you belong, having an experience of well-being in the same. This research seeks to identify the level of engagement in human capital, with respect to the perception of 118 employees aged from 18 to 50 years, taking into account the general level of engagement and Antiquity in the organization used the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Schaufeli (2002), considering three dimensions (vigour, dedication and absorption.)

Keyword— *Psychology, positive psychology, Engagement, quality of life, organizational.*

Resumen— El engagement (compromiso) es un proceso organizacional, en el cual, el empleado se vincula de manera positiva con su trabajo y la organización a la que pertenece, teniendo una experiencia de bienestar en los mismos. La presente investigación busca identificar el nivel de engagement (compromiso) en el capital humano, con respecto a la percepción de 118 empleados con edades desde los 18 hasta los 50 años, tomando en cuenta el nivel general de engagement (compromiso) y la antigüedad en la organización. Se utilizó el Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Escala de compromiso al trabajo) Schaufeli (2002) [1], considerando tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción.) El diseño metodológico es exploratorio ex post facto transversal descriptivo.

Palabras claves— *Psicología, Psicología positiva, Engagement (compromiso), Calidad de Vida, Organizacional.*

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el área de recursos humanos, el bienestar del capital humano ha tomado mayor interés y relevancia en las organizaciones, no solo a nivel físico, sino también a nivel personal ya que esto impacta en el desempeño y productividad que pueda tener un empleado.

Por medio de la capacitación y desarrollo de los trabajadores, las organizaciones han intentado incrementar el nivel de pertenencia de los mismos, sin embargo en muchas ocasiones esta no ha sido la respuesta para lograr una mayor adherencia de su talento.

De manera reciente, se ha tomado en cuenta al engagement como un factor primordial para el impulso del capital humano en las organizaciones.

El engagement es un estado mental positivo, de realización, que está relacionado con el trabajo que una persona desempeña, caracterizándose por el vigor, dedicación y absorción con el que realiza sus actividades laborales. (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).

Por otra parte, Saracho (2011) describe al engagement como la conexión que tienen los empleados con su trabajo, teniendo un involucramiento psicológico y al mismo tiempo un lazo afectivo con las actividades que realiza.

Además, Salanova y Schaufeli (2009) agregan que la profundidad de tales conexiones permitirán que los trabajadores se sientan más auténticos en su trabajo, diciendo lo que sienten y piensan, utilizando sus

competencias, reaccionando honestamente a lo que perciben y experimentan y al mismo tiempo fortalecen el apego a la organización.

De forma que el engagement, puede ayudar a las organizaciones a tener una mayor fortaleza en el capital humano, siempre y cuando sea detectado el nivel en el que se encuentran y enfocar esfuerzos en el desarrollo organizacional a la mejora de este proceso. El cual genera un impacto favorable hacia la organización.

Un aspecto que resulta importante, es conocer cuál es el impacto que generan los trabajadores con altos niveles de engagement en su cliente inmediato, independientemente de cuál sea el giro al que pertenezca la organización en la que se encuentren desempeñando sus funciones, al respecto Cambra, Melero y Sese (2012) destacan la importancia de contar con empleados que puedan resolver las necesidades de los clientes y se enfoquen a la solución de los problemas que estos presentan, debido a su influencia positiva en la satisfacción del cliente generando un mayor consumo en los productos de empresas con este tipo de empleados.

Por otra parte, la necesidad de mantener un proceso adecuado de engagement en los trabajadores, es precisamente evitar un efecto contrario en ellos, como lo puede ser el síndrome de burnout Extremera, Duran y Rey, (2007) que se manifiesta con estrés negativo, agotamiento emocional, poca motivación, actitudes poco funcionales en el trabajo y sentimientos de poca competencia, impactando en procesos de factores como agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal – profesional.

Con base a la información anterior resulta muy relevante darle un valor significativo al engagement en las organizaciones, en este caso especial a la empresa en donde se realizó el presente estudio, considerando conveniente la intervención en el incremento de este proceso por sus resultados de gran beneficio para las empresas, tales como:

- Contar con empleados que generen mejores resultados y un alto desempeño.
- Elevar el nivel de pertenencia a la organización.
- Disminuir los niveles de rotación en el personal.
- Evitar la fuga de capital intelectual en las organizaciones.
- Propiciar un mejor clima organizacional.
- Reducir los niveles de estrés laboral en los trabajadores.
- Contar con empleados que colaboran y se interesan por mejorar las condiciones de la organización.
- Atraer talento humano a la organización.
- Mejorar la competitividad interna del capital humano.
- Generar mayor satisfacción personal y laboral en los trabajadores.

En México, desafortunadamente no se cuenta con mucha información respecto al engagement, debido a que se han realizado pocos estudios sobre este tema y su literatura es escasa. Pando, Aranda, Zambrano y López (2011) llevaron a cabo una investigación en 112 empleados de tiendas comerciales en México, en la ciudad de Guadalajara, su objetivo fue determinar la prevalencia de los factores psicosociales que intervienen para que un trabajador cuente con engagement y a su vez, el impacto que genera en este fenómeno la variable socio demográfica, obteniendo como resultado 55.3% una calificación alta en “vigor”; 63.4% en “dedicación”; y 60.7% en “absorción”, encontrando una asociación significativa para propiciar el engagement con los factores psicosociales de los trabajadores.

Esta información nos brinda datos claros de la necesidad de realizar un estudio respecto al nivel de engagement en el capital humano, por lo cual para esta investigación se plantea:

¿Cuál es el nivel de engagement que se hace presente en el capital humano de una empresa de manufactura de giro automotriz?

El objetivo general de la presente investigación es conocer el nivel de engagement que se hace presente en el capital humano de una organización de manufactura de giro automotriz, a nivel general y por antigüedad, de esta forma brindar recomendaciones orientadas en el incremento del mismo en la planeación de recursos humanos.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A. Antecedentes sobre el engagement.

Uno de los primeros autores de hablar sobre engagement, fue Seligman (2000) quien propone el modelo de Psicología Organizacional Positiva, un enfoque de la psicología laboral, que busca potencializar ambientes laborales en los cuales se pueda conseguir el máximo desarrollo, virtudes personales y profesionales, esto mediante el desarrollo de la creatividad y el sentido de flujo de las labores rutinarias, incrementando el sentido de felicidad por medio del disfrute del trabajo y simultáneamente impulsando el desempeño de los trabajadores, siendo estas un punto de partida para construir el término de engagement.

Haciendo referencia al modelo de Psicología Organizacional Positiva (POP), Adkins (1999) menciona la importancia de este enfoque, ya que se preocupa por maximizar el potencial humano y la productividad por medio de la salud física, comportamental y organizacional, generando acciones dirigidas al ámbito organizacional, para así mejorar el bienestar del personal.

B. Modelos de Engagement.

Para conocer las causas y derivantes del engagement, conviene conocer algunas de las teorías psicosociales que representan este concepto, por lo cual a continuación se revisaran el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL), el Papel de los Recursos Personales y la Teoría Social Cognitiva.

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 y Schaufeli, 2009.

Salanova, Agut y Peiró (2005) señalan que la combinación demandas y los recursos puede producir dos procesos distintos sobre el bienestar del trabajador: daños a la salud o motivación. El primero de ellos, se produce descompensación o erosión de la salud pues en el contexto laboral, los estresores y la falta de recursos se asocian a actitudes negativas hacia el trabajo y burnout. Este patrón podría ser explicado por el modelo regulación control de Hockey (1997), en el cual se establece que cuando hay

una situación estresante, el trabajador tiende a preservar sus objetivos de rendimiento contra los esfuerzos mentales que se debe invertir para alcanzar dichas metas. Cuando la demanda aumenta, también lo hacen los recursos, que cuando son insuficientes propician la fatiga e irritación, y con el tiempo daños mayores.

C. La importancia del engagement en las organizaciones actuales.

Ante la necesidad de generar engagement en los trabajadores, es necesario realizar intervenciones encaminadas al establecimiento del mismo. El objetivo de estas intervenciones es, en último lugar, conseguir que los empleados en particular y las personas en general encuentren la felicidad, y por tanto que las organizaciones estén formadas por trabajadores “engaged”, lo cual nos daría un indicador de una organización saludable. Entendiendo por organización saludable aquella en la que se realizan prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influyen en el desarrollo de empleados saludables y “engaged”, así como resultados organizacionales saludables (Salanova, 2008).

La Psicología de la Salud Ocupacional cuyo objetivo es “aplicar la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, además de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores” (National Institute of Occupational Safety and Health, NIOSH). Con este objetivo se integra el conocimiento y la experiencia de diversas disciplinas como la psicología, la medicina del trabajo, la ergonomía, la conducta organizacional y el desarrollo de recursos humanos. La meta última es la aplicación de estos conocimientos a la seguridad, salud y bienestar de los empleados.

Desde un punto de vista pragmático, se podría llegar a diferenciar las mejores organizaciones para trabajar de aquéllas que no lo son tanto. Pero la cuestión es: ¿qué criterios son cruciales para diferenciar entre uno y otro tipo de organizaciones?

En la práctica profesional, es por ejemplo de destacar el trabajo realizado por Great Place to Work, a través de Fortune 100, que ofrece servicios y herramientas que ayudan a diagnosticar y generar organizaciones más efectivas y positivas. Su experiencia y esfuerzos se basan de más de 20 años de investigación sobre la confianza entre directivos y empleados – la cual es, por cierto, la principal característica que define a las mejores empresas para trabajar -.

La esencia de un Great place to Work es un lugar donde los empleados “confían en la gente con la que trabajan, disfrutan de las personas con las que trabajan, y confían en lo que hacen”. Todo ello ocurre a través de la concurrencia de tres tipos de relaciones interconectadas:

- Buenas relaciones entre los empleados y la dirección.
- Buenas relaciones interpersonales entre empleados
- Buenas relaciones y adaptación entre los empleados y su propio trabajo/empresa.

Por tanto, las relaciones interpersonales y los aspectos sociales del trabajo configuran en gran parte la esencia de una buena empresa para trabajar, que coincide también con los resultados empíricos encontrados en la investigación sobre organizaciones saludables. Realmente volvemos a la máxima aristotélica de que las personas somos por naturaleza animales sociales.

Al generar empleados con un alto nivel de engagement, las organizaciones obtienen grandes beneficios, debido a la colaboración y desempeño que manifiesta el talento humano.

III. METODOLOGÍA.

El diseño metodológico que se utilizó es Ex Pos Facto Transversal Descriptivo, se usó una muestra de 118 participantes de género masculino con un rango de edad de 18-50 años de edad, con una antigüedad menor a un año y mayor de tres. El instrumento utilizado es Utrecht Work Engagement

Scale (UWES) Shaufeli (2002) [1], la cual contiene 21 ítems, tres dimensiones, 6 ítems de absorción (3,11,14,16,18), 7 ítems de vigor (1,4,8,12,15,17,19), 6 ítems de dedicación (2,5,7,10,13,20) y adicionalmente 2 ítems de satisfacción (9,21).

Ítems.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.-En mi trabajo me siento lleno de energía.										
2.-Percibo que mi trabajo está lleno de significado y propósito.										
3.-El tiempo vuela cuando estoy trabajando.										
4.-Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo.										
5.-Mi trabajo me entusiasma.										
6.-Cuando estoy trabajando olvido todo lo que ocurre alrededor de mí.										
7.-Mi trabajo me inspira.										
8.-Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.										
9.-Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.										
10.-Estoy orgulloso del trabajo que hago.										
11.-Estoy involucrado en mi trabajo.										
12.-Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.										
13.-Mi trabajo es retador.										
14.-Cuando trabajo estoy concentrado en lo que estoy haciendo.										
15.-Soy muy persistente en mi trabajo.										
16.-Cuando estoy trabajando disfruto tanto que me cuesta desconectarme.										
17.-Incluso cuando las cosas no van bien continuo trabajando.										
18.-Disfruto de mi trabajo cuando estoy concentrado.										
19.-Cuando estoy trabajando no me canso fácilmente.										
20.-El trabajo que realizo tiene un significado para mí.										
21.-Siento satisfacción cuando trabajo.										

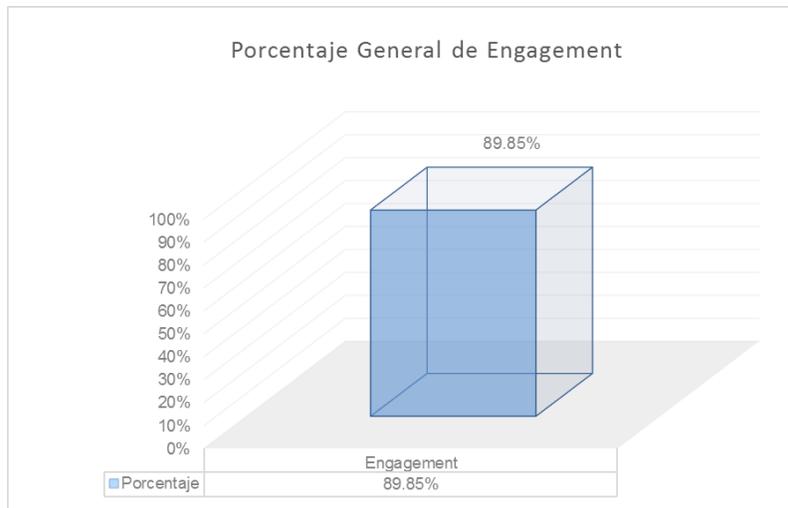
Dicha escala mide la respuesta 1 que equivale a Nunca y 10 que equivale a Siempre.

La aplicación se llevó a cabo de manera presencial, en grupos de 20 a 25 personas, con un tiempo estimado de aplicación de 15 minutos.

El tratamiento de los datos recabados en la aplicación se hace mediante la elaboración de una matriz de datos que permite el cruce de variables y la interpretación del resultado general.

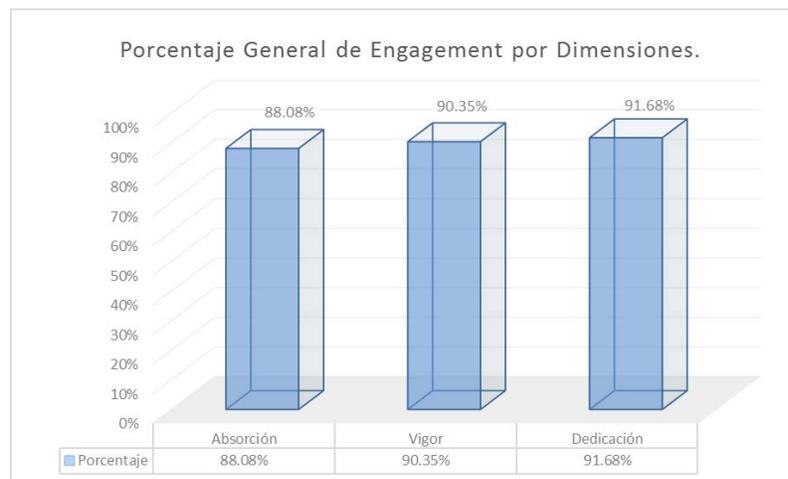
IV. RESULTADOS.

Para el analisis de los datos se recurrió al uso del office excel debido a que la información está a nivel descriptivo. A continuación se muestran los graficos según las dimensiones de la escala de engagement y sus indicadores, así también como la interpretación de las mismas.



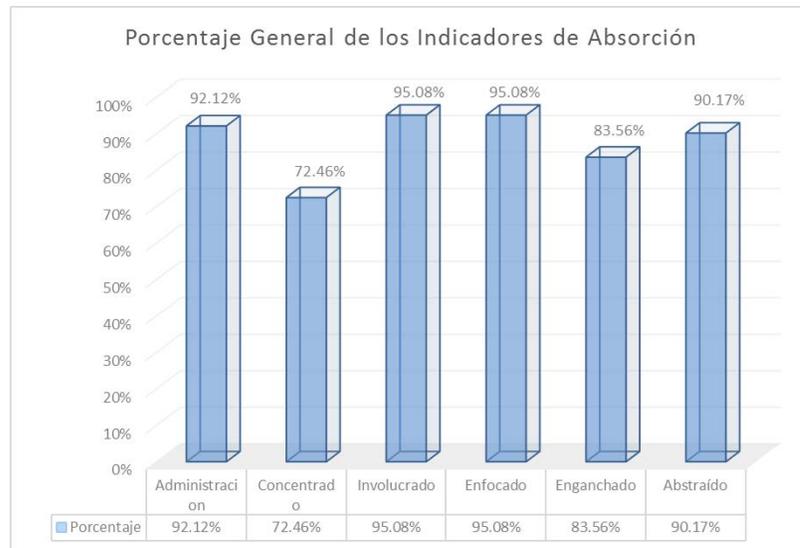
Gráfica 1. Porcentaje general de engagement en base a la muestra total.

El resultado presentado en la gráfica 1, fue el obtenido de manera general por la muestra total con un porcentaje alcanzado del 89.85%, considerado un nivel muy alto, si bien, esto es aceptable, resulta necesario identificar en sus dimensiones cual es el aspecto que puede contribuir al fortalecimiento de este proceso, y de esta forma generar estrategias de acción en la organización tal como lo plantea Shaufeli (2002) quien elabora el cuestionario UWES.



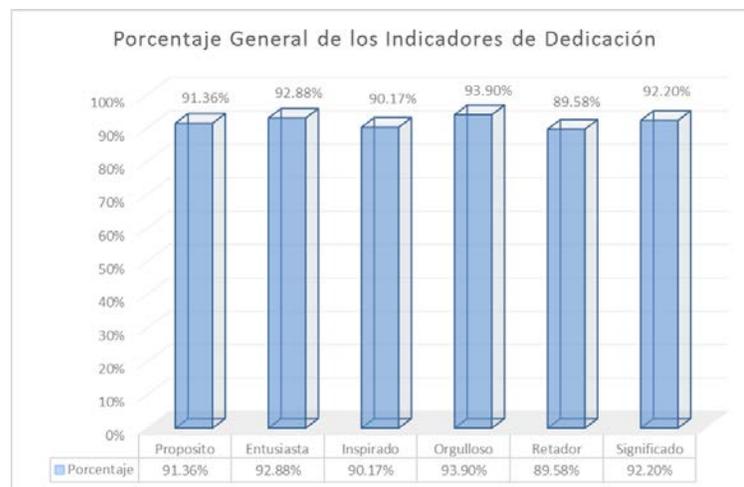
Gráfica 2. Porcentaje general de engagement por dimensiones.

El resultado presentado en la gráfica 2, fue analizado mediante las dimensiones del instrumento, obteniendo en la dimensión de absorción de 88.08%, en la dimensión de vigor 90.35% y en la dimensión de dedicación 91.68%, considerados de manera general con un nivel muy alto, sin embargo es importante tomar en cuenta que la dimensión con menor porcentaje fue la de absorción. Las condiciones del trabajo podrían estar afectando la dimensión de absorción, tal como lo plantean Raigosa y Marín (2010) ya que las otras dos dimensiones, son influidas únicamente por la percepción de empleado, por lo cual es regular que ambas dimensiones tengan niveles similares en su medición.



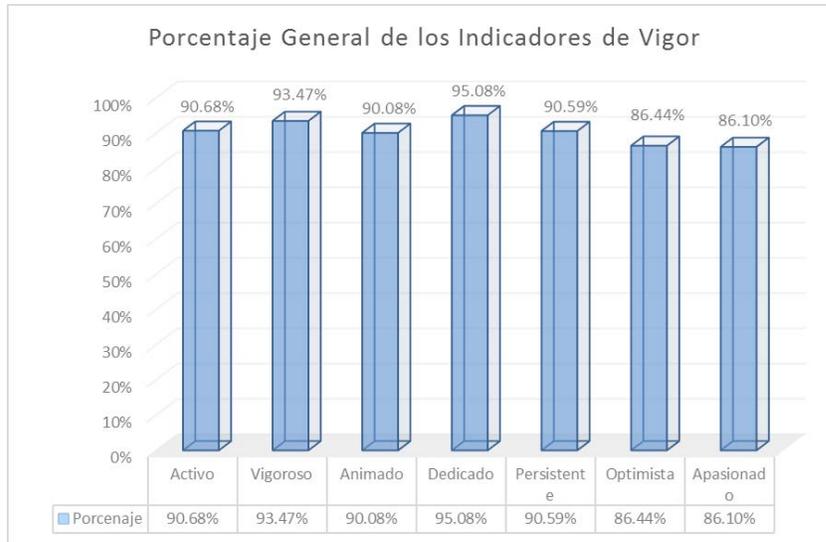
Gráfica 3. Porcentaje general de los indicadores de absorción.

El resultado presentado en la gráfica 3, comprende los indicadores de absorción, obteniendo en administración, 92.12 %, concentrado 72.46%, involucrado 95.08%, enfocado 95.08%, enganchado 83.56% y abstraído 90.17%, siendo la concentración el indicador con la puntuación más baja. Esto confirma lo planteado por Burke y El-Kot (2010), ya que la absorción, es caracterizada por un estado placentero, de total inmersión y concentración en el trabajo, por lo cual es importante considerar que al ser personal de producción, la carga de trabajo o bien los turnos podrían estar influyendo en el resultado.



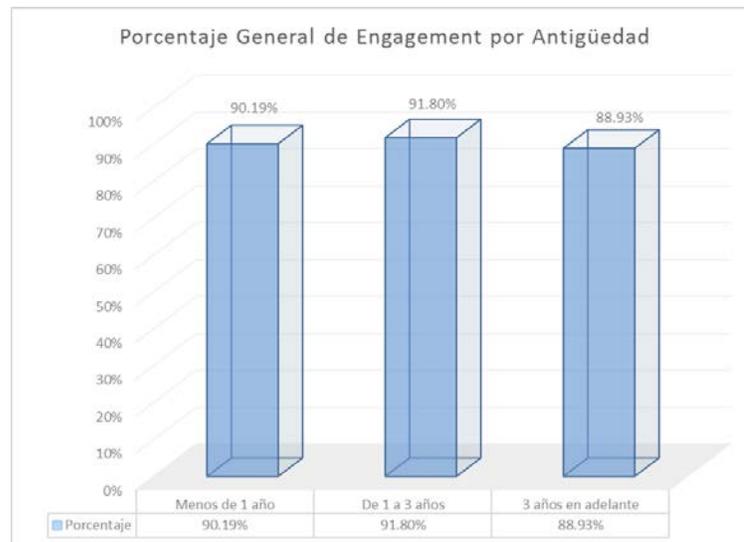
Gráfica 4. Porcentaje general de los indicadores de dedicación.

El resultado presentado en la gráfica 4, comprende los indicadores de dedicación, obteniendo en propósito, 91.36%, entusiasta 92.88%, inspirado 90.17%, orgullosa 93.90%, retador, 89.58% y significado 92.20%, siendo la característica de retador, el indicador con la puntuación más baja. Dado el alto nivel de engagement a nivel general, está relacionado con un algo nivel de dedicación en el empleado y en su conducta proactiva tal como lo mencionan Bakker, Demerouti y Xanthopoulou, (2011)



Gráfica 5. Porcentaje general de los indicadores de vigor.

El resultado presentado en la gráfica 5, comprende los indicadores de absorción, obteniendo en la característica de activo, 90.68%, vigoroso 93.47%, animado 90.08%, dedicado 95.08%, persistente 90.59%, optimista 86.44% apasionado 86.10%, siendo la característica de apasionado el indicador con la puntuación más baja. Por lo general, cuando los empleados tienen un nivel elevado de engagement se manifiesta con elevados indicadores de vigor, debido a que sienten mayor energía y entusiasmo por su empleo, como lo manifiestan estos resultados (Salanova y Llores, 2009).



Gráfica 6. Porcentaje general de engagement por antigüedad.

El resultado presentado en la gráfica 6, comprende los indicadores de engagement de manera general en base a la muestra total, analizando sus resultados por la antigüedad de los empleados, siendo como resultado en los trabajadores con menos de 1 año, 90.19 %, de 1 a 3 años, 91.80% y de 3 años en adelante, 88.93%, siendo esta última, el porcentaje más bajo obtenido. El engagement, hasta el momento no ha sido relacionado con la antigüedad, por lo cual es importante considerar que el personal con

mayor antigüedad no tenga una percepción de falta de reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos Bianco, Biox y Pocorena, (2013).

V. CONCLUSIONES

El porcentaje de Engagement obtenido del capital humano, resulto ser superior al esperado de manera general obteniendo 89.85% lo cual nos indica que la organización cuenta con adecuado nivel de engagement.

Es importante mencionar que el indicador de satisfacción (94.41%), es superior al obtenido por el nivel de engagement, esto nos da cuenta que si bien se encuentran satisfechos con su trabajo, no se ha generado en su totalidad una vinculación con la organización llegando hasta el engagement.

En cuanto a las dimensiones de engagement, resulta significativo que el nivel de absorción obtenga un nivel bajo en relación a las dimensiones de vigor y dedicación. Tomando en cuenta que la absorción se manifiesta cuando el trabajador se encuentra completamente concentrado en su trabajo, pasa el tiempo rápidamente por disfrutar lo que hace y le es difícil desconectarse de sus funciones, puede significar que las actividades que realiza no sean a conciencia, incluso concentración (72.46%), es el porcentaje más bajo que se obtiene de esta dimensión, en el análisis realizado a esta dimensión.

REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2012). *How Organizational Practices Predict Team Work Engagement: The Role of Organizational Trust*. Ciencia & Trabajo. Vol. 14. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/63134>
- Adkins, J. (1999). *Promoting Organizational Health: The Evolving Practice of Occupational Health Psychology*. *Professional Psychology: Research and Practice*. 30,129-137.
- American Psychological Association (2010). Recuperado el 09 de diciembre de 2013 de <http://www.apa.org/pubs/databases/news/2010/06/search-example.aspx>
- Burke, R. y El-Kot, G. (2010). *Work engagement among managers and professionals in Egypt*. *African Journal of Economic and Management Studies*. 1, 42-60.
- Bakker, Demerouti y Xanthopoulou, (2011). Como los empleados mantienen su engagement en el trabajo/ *How do engaged employees stay engaged?* Fuente: *Cienc.Trab;13(41):135142,jul.sept.2011.ilus*.
- Bianco, J., Biox, M. y Pocorena, M. (2013) Estudio exploratorio del Engagement en trabajadores temporales en sector hotelero de la ciudad de Mar del Plata. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Cambra, J., Melero, I. y Sese, F. (2012) Aproximación al concepto de engagement: Un estudio exploratorio en el sector de la telefonía móvil. España: Universia Business Review.
- Carrasco, A., de la Corte, C., y León, J. (2010). Engagement: un proceso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. España.
- Cuevas, F. (2012) ¿Que es el engagement? Compromiso claro con la empresa y sus resultados. Recuperado el 05 de febrero de 2014 de <http://www.coscatl.com/blog/engagement-compromiso-organizacional>.

- Desarrollo de Dimensiones Internacionales (DDI) (2011) Recuperado el 09 de diciembre de 2013 de www.ddiworld.com.
- Extremera, N., Duran, A. y Rey, L. (2007) Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios. *Malaga: Revista de Educación*; Vol. 342, 239-256.
- Hockey, G. (1997). *Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. Biological Psychology*, 45, 73-93.
- Lisbona, A., Morales, F. y Palací, F. (2009) El engagement como resultado de la socialización organizacional. España: *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*; Vol. 1, 89-100.
- Lorente, L., Salanova, M. y Schaufeli, W. (2008). *Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. Psicothema*. Vol.20, pp 354-360.
- Luthans, F. y Youssef, C. (2004) *Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Martínez, M. y Salanova, M. (2006). *Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. Estudios Financieros*, 46, 175-202.
- May, D., Gilson, R., y Harter, L. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 11-37.
- Pando, Aranda, Zambrano y López (2011) Factores Psicosociales de Riesgo, Burnout y Work Engagement en Empleados de Pequeñas Tiendas Comerciales de Guadalajara, México. México: *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*; Vol. 1(3), 21-27.
- Pérez, J. (2013). Las 10 claves del employee engagement. Engagement y motivación. *Creando Talento*: recuperado de <http://creartalento.blogspot.com/2013/04/las-10-claves-del-employee-engagement.html>.
- Raigosa, D., Marín, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*, 3(2), 86-92.
- Rivera, L. y Martínez, E. (2007) Burnout y Engagement, su influencia en el capital intelectual en las organizaciones. Mexico: *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*. Vol. 2 (4), 96-107.
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. (2005) *Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. Journal of Applied Psychology*. (90), 1217-1227.
- Salanova, (2008). *Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo"*
- Salanova, M. y Llorens, S. (2009). Exposure to information and communication technology and its relationship to work engagement. *Ciencia & Trabajo*. 32, 1-8.
- Salanova, M. y Schaufeli, W (2009). El engagement en el trabajo, Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial.

- Salanova, M. (2009a). *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M. (2009b): *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*. España: Gestión Práctica de Riesgos Laborales, 58,18.
- Salgado, J.F., Peiro, J.M. (2008). *Psicología del Trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España*. Papeles del psicólogo. 29, 2-5.
- Saracho, J. (2011) *Talento organizacional. Un Modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago: RIL Editores.
- Schaufeli, W. y 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., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). *The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92
- Schuck, Rocco, y Albornoz, (2011) *Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD*", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 Iss: 4, pp.300 – 325
- Seligman, M. (2000). *Positive psychology, Positive Prevention, and positive therapy*. New York: Oxford University Press.
- Thijs, J., y Verkuyten, M. (2009). *Students' Anticipated Situational Engagement: The Roles of Teacher Behavior, Personal Engagement, and Gender*. *The Journal of Genetic Psychology*, 170(3), 268–286.
- Tower Perrin (2011). Recuperado el 09 de diciembre de 2013 www.towersperrin.com
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. y Fischbach, A. (2013) *Work Engagement Among Employees Facing Emotional Demands* *Journal of Personnel Psychology*; Vol. 12(2), 74–84
- Zhang, X. y Bartol, K. (2010). *The Influence of Creative Process Engagement on Employee Creative Performance and Overall Job Performance: A Curvilinear Assessment*. *Journal of Applied Psychology*. (95), 862–873