



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**PROGRAMA DE DOCTORADO DE CIENCIAS
JURIDICAS Y SOCIALES
FACULTAD DE DERECHO**

TESIS DOCTORAL

***WORK ENGAGEMENT* Y PRÁCTICAS INNOVADORAS
Y SALUDABLES DE RECURSOS HUMANOS**

**EL CASO DE LOS PROFESIONALES DE LAS ORGANIZACIONES EN
FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL O DEL
DESARROLLO**

**DOCTORANDA: ROSA MARÍA BENÍTEZ SAÑA
DIRECTORA: DRA. ANA ROSA DEL ÁGUILA OBRA**


MÁLAGA, 2021





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Rosa María Benítez Saña

 <http://orcid.org/0000-0002-5229-6152>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Ana Rosa del Aguila Obra, Catedrática de Universidad de Organización de Empresas, de la Universidad de Málaga, DECLARA que una vez recibidas las evaluaciones externas establecidas por la normativa de la Universidad de Málaga, y no habiéndose requerido la realización de cambios por parte de los Evaluadores, autoriza para su depósito definitivo y lectura, la Tesis Doctoral titulada “WORK ENGAGEMENT Y PRÁCTICAS INNOVADORAS Y SALUDABLES DE RECURSOS HUMANOS EL CASO DE LOS PROFESIONALES DE LAS ORGANIZACIONES EN FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL O DEL DESARROLLO”, cuya autoría corresponde a la DOCTORANDA D^a ROSA MARÍA BENÍTEZ SAÑA.

Lo que firmo a los efectos oportunos

DEL AGUILA
OBRA ANA ROSA

Firmado digitalmente
por DEL AGUILA OBRA
ANA ROSA -
Fecha: 2021.02.16
17:53:11 +01'00'



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D./Dña ROSA MARÍA BENÍTEZ SAÑA

Estudiante del programa de doctorado CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: **WORK ENGAGEMENT Y PRÁCTICAS INNOVADORAS Y SALUDABLES DE RECURSOS HUMANOS.EL CASO DE LOS PROFESIONALES DE LAS ORGANIZACIONES EN FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL O DEL DESARROLLO**

Realizada bajo la tutorización de DRA. ANA ROSA DEL ÁGUILA OBRA y dirección de DRA. ANA ROSA DEL ÁGUILA OBRA (si tuviera varios directores deberá hacer constar el nombre de todos)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a 8 de ENERO de 2021

Fdo.: ROSA MARÍA BENÍTEZ SAÑA





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

“El compromiso es un entramado de sentimiento, emoción y pasión. Sin sentimiento no hay emoción, sin emoción no hay pasión, sin pasión no hay compromiso”

Ezequiel Ander-Egg (2012)

DEDICATORIA

A mis hijos, Lucía y Sergio, el mejor regalo que me entregó la vida

A mi marido por su amor y comprensión y por apoyarme siempre

A mis padres, José y Lourdes por su amor incondicional, su generosidad y su humildad,
su ejemplo siempre está presente

A mis hermanos Lola y Fran y a toda mi familia

A mi amiga Pilar Giménez por acompañarme en el camino

A las Personas con Discapacidad Intelectual, por enseñarme que la magia
de la vida está en las pequeñas cosas



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AGRADECIMIENTOS

G-R-A-C-I-A-S infinito en primer lugar a mi apreciada directora de tesis doctoral, la Dra. Ana Rosa del Águila Obra, porque llegar hasta aquí ha sido más fácil gracias a sus enseñanzas, su paciencia y su generosidad. Gracias Ana por tu disponibilidad y dedicación, por estar ahí en modo 365/24/7 y por estar presente en cada etapa de este trabajo, poniendo toda tu ilusión y esmero en conseguir las metas que teníamos en común. Gracias además por el entusiasmo compartido que ha sido el gran motor que necesitaba para realizar esta tesis doctoral. Me siento afortunada porque en el camino hemos vivido numerosas experiencias y mucho aprendizaje juntas, en este paseo, me has ayudado a mejorar en muchos niveles, en lo personal y en lo académico, animándome siempre a plantearme retos y a madurar como investigadora. Es todo un privilegio contar con tu apoyo y tu amistad.

Gracias a mi marido y mis hijos, Paco, Lucía y Sergio, por aguantar estoicamente los envites de esta tesis doctoral y todo lo que este trabajo ha conllevado. Gracias por tanta paciencia ante mis ausencias, por haber sabido comprenderme en los momentos más difíciles y por vuestro gran apoyo animándome siempre para que no me rindiera, gracias a vosotros he conseguido llegar al final. Lo sois todo para mí.

Gracias a mis hermanos Lola y Fran, por estar siempre a mi lado y apoyarme en momentos más cruciales de mi vida, y a toda mi familia por animarme a seguir en este camino y ayudarme a seguir adelante, arropándome siempre.

Gracias a mi amiga Pilar Giménez, por su apoyo, por su escucha y por estar siempre a mi lado en todos los momentos, mejores y peores, por comprenderme y ayudarme con sus valiosos consejos y su cariño.

Gracias a Susana Villalba, a quien aprecio y admiro como persona y como profesional. Gracias por confiar en mí para emprender una andadura profesional en común y por haberme dado la oportunidad de unir mi faceta profesional a la académica, dando recorrido profesional a esta tesis doctoral, compartiendo conmigo la ilusión por aplicar esta investigación a nuestro trabajo diario.

Gracias a todas mis amigas por infundirme ánimo en esta aventura y por su cariño... mis queridas Belén García, Tere Arroyo, Ana Pallarés, Victoria López, y a mis amigas virtuales, siempre apoyándome desde la distancia pero siguiéndome de cerca, Teresa Falls y Mar Morales.

Gracias a todas aquellas personas que han contribuido a la realización de esta tesis doctoral, y que de un modo o de otro me han brindado apoyo, muestras de afecto y valiosos consejos que me han animado a continuar en el camino. Este gran aprendizaje de las personas que me han rodeado durante los años de tesis y que me han acompañado con tanto cariño, no tiene precio.

Gracias a mis compañeros y compañeras de ForHum por su apoyo, amigos, compañeros de doctorado y profesorado de la FEST-UMA, en especial a Antonio Padilla Meléndez por sus valiosas contribuciones y palabras de ánimo.

Gracias a todas las Asociaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo que han participado y a sus profesionales, por su colaboración de forma desinteresada y por ser los protagonistas de la investigación realizada en esta tesis doctoral. Gracias por la gran labor diaria que realizan, fundamental para mejorar la calidad de vida de las personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias, por su la lucha por sus derechos y por contribuir en la consecución de un mundo mejor.

Gracias, de manera especial a Aspromanis y a mis queridos compañeros y compañeras, en los que me inspiré para desarrollar este trabajo, y que son una parte importante del mismo. Gracias por todo lo aprendido a su lado durante veintiséis maravillosos años de mi vida laboral, en los que he tenido el privilegio de compartir experiencias inolvidables. Mi admiración por su humanidad y su ilusión y entusiasmo realizando desde la humildad un impecable trabajo en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual, por su implicación, por su *engagement natural* y por su constancia y empeño en darles lo mejor de sí mismos y brindarles la oportunidad de conseguir una mejor calidad de vida.

ÍNDICE



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN..... 15

1.1	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.4	ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	31
1.5	LISTADO DE PUBLICACIONES ORIGINALES	32

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN..... 37

2.1	INTRODUCCIÓN	39
2.2	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: ENFOQUE DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	42
2.2.1	Recursos	46
2.2.2	Capacidades.....	48
2.3	PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO	51
2.3.1	Políticas de Selección.....	59
2.3.2	Formación y Desarrollo Profesional.....	68
2.3.3	Políticas Retributivas.....	75
2.3.4	Comunicación Eficaz	80
2.3.5	Participación.....	85
2.3.6	Trabajo en equipo.....	88
2.4	MODELO DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES.....	92
2.4.1	Demandas y Recursos Laborales.....	92
2.4.2	Recursos laborales.....	99
2.4.2.1	<i>Autonomía</i>	100
2.4.2.2	<i>Feedback</i> sobre el desempeño	101
2.4.2.3	Apoyo social de supervisores y compañeros.....	101
2.4.3	Recursos personales	102
2.4.4	El capital psicológico positivo	108
2.4.4.1	Autoeficacia.....	109
2.4.4.2	Optimismo.....	111
2.4.4.3	Esperanza.....	111
2.4.4.4	Resiliencia	112
2.4.5	Aplicación práctica del Modelo DRL en las organizaciones	113

2.5	MODELO HERO: ORGANIZACIÓN SALUDABLE Y RESILIENTE	116
2.5.1	Organización Saludable y Resiliente. Organización Positiva	116
2.5.2	Metodología HERO.....	124
2.5.3	Organización Resiliente	125

CAPÍTULO 3. WORK ENGAGEMENT 131

3.1	INTRODUCCIÓN	133
3.2	ORIGEN DEL <i>ENGAGEMENT</i> : UNA PERSPECTIVA DUAL....	133
3.3	CONCEPTUALIZACIÓN DE <i>ENGAGEMENT</i>	137
3.4	<i>WORK ENGAGEMENT VERSUS</i> OTROS CONCEPTOS	147
3.4.1	<i>Burnout</i>	148
3.4.2	Satisfacción laboral	153
3.4.3	<i>Workaholism</i> o adicción al trabajo	155
3.4.4	Compromiso organizacional.....	160
3.4.5	<i>Job crafting</i>	162
3.5	EL ENFOQUE ORGANIZACIONAL-COLECTIVO DEL <i>WORK ENGAGEMENT</i>	167
3.6	IMPACTO Y CONSECUENCIAS DEL <i>WORK ENGAGEMENT</i> EN LAS ORGANIZACIONES	178

CAPÍTULO 4. TERCER SECTOR DE LA ACCIÓN SOCIAL. ESPECIAL REFERENCIA A LAS ORGANIZACIONES EN FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL O DEL DESARROLLO 183

4.1	INTRODUCCIÓN	185
4.2	EL TERCER SECTOR DE LA ACCIÓN SOCIAL.....	188
4.3	LAS ASOCIACIONES: FUNCIONAMIENTO, ÓRGANOS Y ROLES	196
4.3.1	Funcionamiento de las Asociaciones.....	199
4.3.2	Órganos y roles de las Asociaciones	199
4.4	PLENA INCLUSIÓN	200
4.4.1	Plena Inclusión en el Mundo	201
4.4.2	Plena Inclusión en España.....	202
4.4.3	Cultura organizacional de Plena Inclusión	204
4.4.4	Política de personas de Plena Inclusión.....	205
4.4.5	El perfil de los profesionales de Plena Inclusión.....	207
4.4.6	Tipología de centros de Plena Inclusión.....	208

4.5	PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y <i>WORK ENGAGEMENT</i> EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE LA ACCIÓN SOCIAL	210
-----	---	-----

CAPÍTULO 5. MODELO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO 223

5.1	INTRODUCCIÓN	225
5.2	MODELO DE INVESTIGACIÓN	225
5.3	INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE LOS CONSTRUCTOS.....	229
5.3.1	Medición del <i>work engagement</i> individual y organizacional-colectivo.....	230
5.3.1.1	Cuestionario Utrecht <i>Work Engagement Scale</i> – UWES-17.....	232
5.3.1.2	Propiedades psicométricas de la escala UWES.....	235
5.3.1.3	Administración y baremo normalizado de la escala UWES.....	238
5.3.1.4	Escala UWES-9. Versión corta	239
5.3.1.5	Escala UWES-3. Versión ultra-corta para la medición del <i>work engagement</i>	240
5.3.1.6	Cuestionario <i>Oldenburg Burnout Inventory</i>	241
5.3.1.7	Cuestionario de Gallup Q12	243
5.3.1.8	Cuestionario <i>Job Engagement Scale</i>	245
5.3.1.9	Medición del <i>work engagement</i> organizacional-colectivo	248
5.3.2	Medición del <i>burnout</i>	250
5.4	MEDICIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	253
5.4.1	Modelo AMO – Habilidad, Motivación y Oportunidad.....	254
5.4.2	Modelo HERO – Prácticas Saludables.....	257
5.5	PROPOSICIÓN DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.....	260
5.5.1	Proposición de investigación. Estudio empírico 1.....	260
5.5.2	Hipótesis de trabajo. Estudio empírico 2.....	264
5.6	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS	266
5.6.1	Metodología y técnicas de análisis del Estudio empírico 1.....	266
5.6.2	Metodología y técnicas de análisis del Estudio empírico 2.....	270
5.7	DISEÑO DE LOS CUESTIONARIOS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS.....	275
5.7.1	Diseño de cuestionarios, herramientas y materiales del Estudio empírico 1.....	276
5.7.1.1	Cuestionarios de medición de <i>work engagement</i> y <i>burnout</i>	277
5.7.1.2	Cuestionarios utilizados en las entrevistas para la valoración de uso de prácticas STAR por parte de los profesionales de la entidad	278
5.7.1.3	Observación directa y <i>focus group</i>	280
5.7.2	Diseño de cuestionarios del Estudio empírico 2.....	281

5.8	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO, DISEÑO MUESTRAL, RECOGIDA DE DATOS Y FICHA TÉCNICA	282
5.8.1	Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual- ASPROMANIS: Estudio empírico 1	283
5.8.2	Plena Inclusión España: Estudio empírico 2	287

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN 291

6.1	INTRODUCCIÓN	293
6.2	RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO 1	293
6.2.1	Análisis sociodemográfico de la muestra	294
6.2.2	Análisis de <i>burnout</i> y <i>work engagement</i> en Aspromanis	296
6.2.3	Análisis de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento en Aspromanis	298
6.2.4	Análisis del <i>focus group</i> . Demandas y Recursos Laborales y Personales ..	300
6.3	RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO 2	306
6.3.1	Análisis descriptivo de la muestra	307
6.3.1.1	Variables sociodemográficas de los participantes	308
6.3.1.2	Análisis de fiabilidad del cuestionario UWES-9	313
6.3.1.3	Análisis de correlaciones entre vigor, dedicación y absorción.....	314
6.3.1.4	WEIND. Análisis de medias y desviación estándar	315
6.3.1.6	WECOL. Análisis de medias y desviación estándar	317
6.3.1.7	Análisis de correlaciones entre las dimensiones del WECOL.....	318
6.3.1.8	Análisis de la escala de medición de las prácticas STAR	319
6.3.1.9	Análisis de fiabilidad de la escala STAR	320
6.3.1.10	Análisis factorial de la escala de prácticas STAR	321
6.3.1.11	Prácticas STAR. Análisis de medias y desviación estándar	322
6.3.1.12	Análisis de correlaciones entre las dimensiones de STAR.....	323
6.3.2	Análisis multivariante.....	324
6.3.2.1	Análisis del Modelo I	329
6.3.2.2	Análisis del Modelo II	337
6.3.2.3	Capacidad predictiva de los modelos	345
6.3.2.4	Análisis del Mapa de Rendimiento-Importancia	346
6.3.2.5	Análisis de potencia de la muestra	350
6.4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	351
6.4.1	Discusión de resultados del Estudio empírico 1	351
6.4.2	Discusión de resultados del Estudio empírico 2	365

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES 373

7.1	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	375
-----	---------------------------------------	-----

7.2	IMPLICACIONES	382
7.3	LIMITACIONES	386
7.4	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	387
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	391
	ANEXOS	435



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En esta última década, las organizaciones han estado sometidas a constantes procesos de cambio en la economía y en la sociedad. El fuerte impacto de la gran crisis económica de carácter global en 2008, seguida de numerosas recesiones económicas, ha dado lugar a una economía dinámica y cambiante cuyo rumbo es cada vez más difícil de prever. A ello hay que sumar, el rápido avance de la nueva Era Tecnológica calificada por Schwab (2016) como “la cuarta revolución industrial”, marcada por un proceso de convergencia tecnológica NBIC (*Nano-Bio-Info-Cogno* tecnologías), ha supuesto la brusca irrupción de sistemas como el Internet de las Cosas, la robotización, la nanotecnología, la biotecnología, la inteligencia artificial y la edición genética. Estas nuevas tecnologías tienen su aparición en la escena social con la misión de lograr un mundo mejor, conseguir mayor calidad de vida para las personas, gracias a la capacidad para dar respuesta a sus necesidades (Echeverría, 2009; Fontela, 2006).

Como consecuencia de todos estos procesos, ha tenido lugar la emergencia de innovadores modelos de negocio basados en la economía digital que, junto con la irrupción de la economía colaborativa, han venido a modificar los comportamientos de los consumidores. Estos nuevos modelos de mercado han ejercido un fuerte impacto en la economía mundial, hasta el punto de transformar las relaciones entre los productores/prestadores de bienes y servicios y los consumidores, lo que además ha supuesto la remodelación de los sistemas de producción, distribución y entrega.

Las organizaciones actuales se han visto en la necesidad de ser altamente eficaces y competitivas y, tal como señalan Bennett y Lemoine (2014), han tenido que aprender a manejarse en entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entornos VUCA), en los que la toma de decisiones no resulta fácil de llevar a cabo. La capacidad de predicción está cada vez más condicionada, principalmente por esos cambios descritos, haciendo más difícil el diseño de estrategias a largo plazo, lo que supone que los planes estratégicos en las organizaciones se han de definir de forma básica y se encuentran sujetos a constantes revisiones para corregir desviaciones en las acciones, con el fin de no perder sintonía con el logro de sus objetivos.

A su vez, el mercado laboral ha sido modificado con la aparición de nuevas profesiones hasta ahora inexistentes, lo que ha dado lugar a la proliferación de nuevos modelos de empleo, que han contrastado a su vez con la desaparición de perfiles profesionales tradicionales o convencionales que han dejado de tener razón de ser, generando el desplazamiento de la funcionalidad de los empleados hacia nuevas competencias, habilidades y capacidades digitales, donde el uso de nuevas tecnologías requiere de una rápida adaptación de los perfiles profesionales a la transformación digital.

Con la aparición de Internet de las Cosas, *Big Data* y la aplicación de sistemas de *Business Intelligence*, *Machine Learning*, etc. las organizaciones necesariamente se han visto obligadas a evolucionar en materia de gestión de personas. Dados los altísimos niveles de innovación tecnológica se ha impuesto un modelo revolucionario en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (en adelante DERH) basado en la innovación y la adaptación tecnológica.

Por estos motivos, desde la DERH para dar respuesta a estas demandas organizativas, se ha puesto énfasis en la aplicación de procesos sistemáticos de aprendizaje capaces de generar nuevas capacidades en las organizaciones (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Para ello, se hace imprescindible que sus líderes sean capaces de captar el mejor talento disponible, potenciando y gestionando de manera innovadora su capital intelectual, considerado el pilar básico de una organización, desarrollando capacidades que generen a su vez un despliegue de capacidades colectivas de la organización.

En relación con estas nuevas necesidades de las organizaciones, hasta ahora relacionadas, la investigación científica ha llevado a cabo numerosos e innovadores estudios, gran parte de ellos centrados en analizar el comportamiento de los empleados en las organizaciones y la repercusión del bienestar y la salud laboral en la buena marcha de las mismas, como factor de influencia en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la mejora de los resultados organizacionales.

Algunos de estos estudios, se han centrado en analizar el *work engagement* o compromiso en el trabajo, un novedoso constructo caracterizado por tres elementos: vigor, dedicación y absorción; definido como “un estado mental positivo en el que se

encuentran los empleados, mientras realizan su trabajo, sintiéndose con altos niveles de energía, entusiasmo y alta concentración durante su jornada laboral” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). El *work engagement* tiene su principal fundamentación teórica en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Modelo DRL) (Bakker y Demerouti, 2008; 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001) y ha sido estudiado desde la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; 2014).

Recientemente, desde la perspectiva de la Dirección de Empresas y siguiendo la Teoría de Recursos y Capacidades, los autores Barrick, Thurgood, Smith y Courtright (2015), se han ocupado de analizar el *work engagement* organizacional-colectivo, relacionándolo con diversas prácticas de gestión de personas en las organizaciones. Su modelo de estudio, compuesto por tres elementos, diseño motivador de puestos, prácticas de gestión de personas y liderazgo transformacional de los directivos, pone de manifiesto que el *work engagement* puede ser gestionado por las organizaciones siendo considerado una capacidad organizacional, es decir con efectos no solo a nivel individual, sino que además, de manera estratégica puede potenciarse a nivel colectivo, destacando además su capacidad de actuar como mediador en la relación entre los recursos y capacidades y los resultados organizacionales.

Estas investigaciones, se han venido enfocando con mayor intensidad en el estudio de las organizaciones con ánimo de lucro, dadas las necesidades de aplicar métodos que les ayuden a ser más competitivas y adquirir mayor capacidad de generar mejores resultados en los servicios y productos, así como generar fidelización en sus clientes para la obtención de mejores resultados organizacionales. Sin embargo, este interés académico ha sido mucho más escaso en las organizaciones sin ánimo de lucro, y más en particular, del Tercer Sector de la Acción Social (en adelante TSAS), a pesar de la importancia que han adquirido en las últimas décadas estas organizaciones, las cuales han cobrado un papel principal como desarrolladoras de las mejoras sociales adaptadas a las necesidades de nuestro entorno social actual.

Además de ello, la actividad del TSAS no se centra en la obtención de beneficios, sino que su enfoque competitivo radica en prestar servicios y apoyos que generen alto valor social, a través de la mejora en la calidad de vida de las personas que los precisan.

No obstante, ello, estas organizaciones requieren ser competitivas al igual que las de naturaleza mercantil, por lo que se ven avocadas a desarrollar estrategias que integren modelos innovadores de gestión de recursos humanos basados en el uso de prácticas de recursos humanos generadoras de entornos laborales con alto clima de *engagement*. Estos entornos, a su vez, son facilitadores de recursos y capacidades organizacionales en los que los niveles de *work engagement* son capaces de facilitar a su vez mejores resultados organizacionales, permitiendo a las organizaciones alcanzar la excelencia en el servicio y la consecución de sus objetivos sociales.

El reciente estudio realizado por la Plataforma de ONG de Acción Social destaca que en España operan unas 27.000 entidades en el TSAS, con un volumen de negocio que representa el 1,45 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB, referido a 2018). Estas entidades emplean además a unos 527.000 profesionales, lo que supone un 3 por ciento de la población activa en España, lo que pone de manifiesto la relevancia de estas organizaciones sociales en la economía española (POAS, 2019).

A ello cabe añadir, que las directrices dadas en su momento por la Estrategia Europa 2020 (European Commission, 2010), para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, entre las orientaciones dadas a los países integrantes, se recomendaba la potenciación de este tipo de entidades con el objetivo de favorecer el desarrollo económico y social, planteándolas como un modelo alternativo de empresa, con capacidad de ser viables, competitivas y generadoras de valor económico y sobre todo social, lo que conlleva unos servicios profesionalizados, basados en calidad-excelencia.

A su vez, cabe destacar que en el momento actual en el que las entidades y empresas son llamadas a llevar a cabo políticas de gestión basadas en promover la transparencia, la igualdad la inclusión, alineándose, por ejemplo, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (United Nations, 2020), las entidades del TSAS y de la Economía Social vienen respondiendo con un modelo de gestión que persigue un desarrollo social sostenible y el logro de beneficios para el conjunto de la sociedad (Comos, 2018). Además, se evidencia una mayor participación de las mismas en la economía social (POAS, 2017).

Por otro lado, pese a su relevancia, tanto económica como en cuanto a la labor que desarrollan, son escasas las investigaciones sobre las entidades del TSAS, tanto en lo relativo al modelo de gestión que siguen como en lo que a sus profesionales se refiere. Investigaciones previas llevadas a cabo en este sector por Durán, Rey y Extremera (2004); Extremera, Durán y Rey (2005); Durán y Manteca (2012), se ocuparon de analizar las condiciones laborales y las características personales e individuales de los trabajadores de entidades de acción social, a través de la medición de niveles de *burnout*, satisfacción laboral y vital y *engagement*.

La revisión de la literatura pone de manifiesto la existencia de un *gap* de investigación emergente, que requiere de la atención académica en trabajos en este sector, sobre las prácticas de gestión, así como los efectos de las mismas en el bienestar laboral de sus profesionales. Así como estudios que analicen el *work engagement* además de en el nivel individual del análisis, también en el nivel organizacional-colectivo, con objeto de conocer su impacto en estas organizaciones, así como para aportar y dar a conocer implicaciones prácticas en las mismas, favoreciendo así la mejora de los procesos de transformación, todo ello con el consiguiente impacto positivo en los resultados organizacionales de las entidades del TSAS.

Por todos estos argumentos expuestos, esta tesis doctoral nace con el propósito de plantear un modelo integrador de estudio que centra su atención en el espacio específico en las entidades del TSAS cuyos profesionales prestan servicios en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual y sus familias. Teniendo en cuenta la labor que realizan estos profesionales cuya vocación y motivación es la de mejorar la calidad de vida de este colectivo, es de interés relevante analizar aquellos aspectos que rodean el bienestar laboral, el clima organizacional de *engagement*, así como las prácticas de recursos humanos que se emplean y que contribuyen a generar recursos y capacidades en estas organizaciones no lucrativas.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de esta tesis doctoral es llevar a cabo una investigación sobre el *work engagement*, tanto a nivel individual como organizacional-colectivo, analizando el impacto que ejercen, en ambos niveles, las prácticas innovadoras y saludables de recursos humanos que se emplean en las entidades del TSAS, concretamente aquellas que trabajan en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual y sus familias en el ámbito nacional.

En base a esto objetivo general, se han planteado como objetivos específicos los siguientes:

1. Estudiar el marco conceptual del *work engagement* y su relación con otros constructos, a partir de una revisión de la literatura existente, por un lado desde el ámbito de la Organización de Empresas y la DERH y por otro desde la Psicología Aplicada a las organizaciones.

2. Establecer las dimensiones o elementos del *work engagement* y conceptos relacionados con el mismo, así como analizar las herramientas de medición existentes.

3. Analizar el aspecto organizacional-colectivo del *work engagement*, así como la atribución como capacidad organizativa y recurso laboral de una organización.

4. Analizar la Teoría de Recursos y Capacidades, así como en sus elementos aplicativos desde la DERH.

5. Analizar el modelo teórico de Demandas y Recursos Laborales (DRL), profundizando en las demandas y recursos laborales presentes en las organizaciones, así como su relación con el *work engagement*.

6. Analizar los antecedentes del *work engagement*, las prácticas de recursos humanos basadas en Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR), como factores determinantes del mismo, así como la propiedad que poseen para generar recursos y capacidades dinámicas y para actuar como potenciadores del *work engagement*.

7. Analizar el modelo de organización saludable y resiliente o Modelo HERO, (siglas en inglés de *Healthy and Resilient Organization*) y la relación de las prácticas organizacionales saludables con la generación de recursos laborales y personales y *engagement* tanto en el nivel individual como en el nivel organizacional-colectivo.

8. Estudiar los factores esperados o consecuentes del *work engagement* que llevarán finalmente a resultados organizacionales positivos.

9. Establecer un modelo de relaciones, que aborde un estudio de corte cuantitativo y cualitativo, mediante un examen empírico que establezca conclusiones e implicaciones prácticas en las organizaciones del TSAS dedicadas a la asistencia integral de las Personas con Discapacidad Intelectual y sus familias en el ámbito nacional.

1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Aplicando la metodología de trabajo descrita en la Figura 1, a partir de la concepción de la idea y del planteamiento del problema a investigar, se ha seguido el *iter* metodológico descrito en el modelo científico aportado por Del Río (2011).

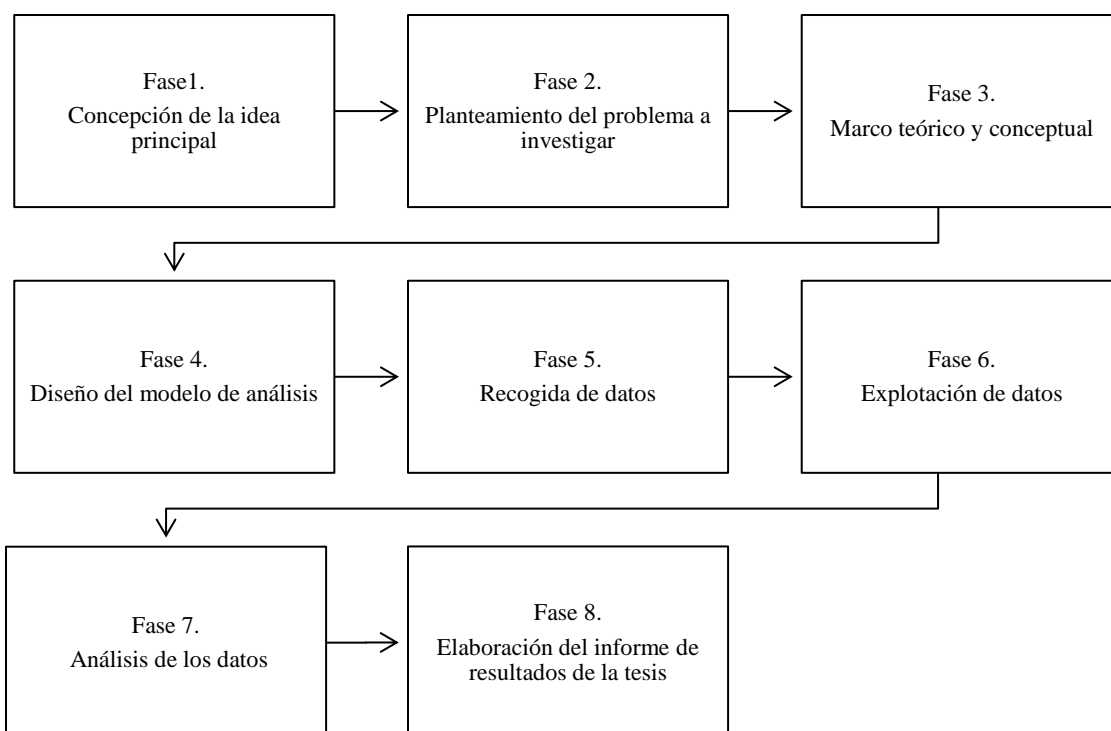
En primer lugar se ha procedido llevando a cabo una fase documental, o de revisión de la literatura, conducente a la obtención de información de carácter secundario, y en segundo lugar una fase empírica, relativa a la recopilación de información primaria o de campo, enfocada en el entorno de las organizaciones del TSAS, en concreto de las

organizaciones sociales adscritas a Plena Inclusión España, dedicadas al trabajo en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual y sus familias.

Las palabras clave utilizadas en la búsqueda bibliográfica y en las actividades de investigación fueron: *work engagement*, *collective-organizational engagement*, demandas y recursos laborales, capacidades dinámicas, recursos y capacidades, ventaja competitiva, sistemas de trabajo de alto rendimiento, TSAS, Discapacidad Intelectual, entre otras.

En desarrollo de las fases 1 a 3 del modelo de ejecución citado, es preciso indicar que la doctoranda cuenta con veintiséis años de experiencia profesional en el TSAS, concretamente en el ámbito de los Recursos Humanos, luego ahí se encuentra la concepción de la idea principal de este trabajo doctoral, así como la base para el planteamiento del problema a investigar y la definición del marco teórico.

Figura 1. Proceso de investigación



Fuente: Elaboración propia siguiendo el modelo de Del Río (2011).

Para la fase 4, se realizó el diseño de un modelo investigador de análisis consistente en un estudio en una organización del TSAS, en una primera fase, cuya utilidad ha sido fundamental a la hora de generar el modelo de relaciones para la tesis. Este modelo responde a un método mixto de trabajo, tanto de corte cualitativo como cuantitativo, que se refleja en la Tabla 1.

Tabla 1. Combinación de métodos de observación de la investigación

MÉTODO DE RECOPILOCIÓN DE DATOS	DIMENSIÓN DEL MARCO TEÓRICO	PARTICIPANTES
Entrevista personal: -Adaptación de encuesta STAR (Stirpe y Revilla, 2013). -Adaptación de la encuesta sobre Prácticas de RRHH en Organizaciones Saludables (Salanova y otros, 2009).	Prácticas de gestión de personas en entidades del TSAS.	Dirección General, Dirección de Gestión de Personas, Mandos intermedios.
<i>Focus Group</i>	Demandas laborales, recursos laborales y personales Resultados organizacionales percibidos	Empleados/as
Cuestionario UWES (Schaufeli y Bakker, 2003)	<i>Work engagement</i>	Empleados/as
Cuestionario <i>Collective Organizational Engagement</i> (Barrick y otros, 2015).	<i>Work engagement</i> organizacional-colectivo	Empleados/as en tres niveles: directivo, mando intermedio, producción
Encuesta Prácticas de RR. HH. de Alto Rendimiento (Lertxundi y Landeta, 2012)	Grado de incidencia de las Prácticas de gestión de personas	Empleados/as en tres niveles: directivo, mando intermedio, producción
<i>Maslach Burnout Inventory-General Survey</i> (MBI-GS). Maslach y Jackson (1981).	<i>Burnout</i>	Empleados/as

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la fases 5 y 6 del proceso de investigación, para el desarrollo de la fase empírica, realizada utilizando datos de corte cualitativo y cuantitativo. En cuanto a la parte cualitativa, la recogida de datos se efectuó llevando a cabo entrevistas personales a directivos y responsables de área, así como la realización de dos *focus group* para identificación de prácticas de gestión de personas más utilizadas en las organizaciones y detección de demandas y recursos laborales y personales presentes en las organizaciones.

En cuanto a la recogida de datos para el análisis de corte cuantitativo, se procedió a realizar encuestas al equipo directivo y mandos intermedios, encuestas para la medición del *work engagement* en el nivel individual y colectivo y encuestas para la medición de *burnout* a los profesionales de la organización objeto de estudio.

Posteriormente en una segunda fase del estudio empírico, se realizó una recogida de datos cuantitativos de diversas fuentes que serán analizadas en el apartado reservado para la metodología, obteniendo datos para llevar a cabo un análisis sobre las prácticas STAR como generadoras de capacidades dinámicas y el *work engagement* individual y colectivo en un grupo de organizaciones del TSAS, siguiendo el modelo integrador planteado en el estudio piloto. Esta metodología será explicada exhaustivamente posteriormente en el apartado destinado a la descripción de las herramientas metodológicas.

Además de estas fases descritas, para la puesta en marcha de la investigación se ha llevado a cabo un periodo formativo, esencial para abordar las siguientes fases 7 y 8 del modelo de ejecución de esta tesis doctoral, dado que para lo relativo al análisis de datos y estadísticos, han sido utilizados los programas Excel-Microsoft Office, SPSS, JASP, AMOS, EQS 6.1, Smart PLS3, B*Power 3.1 y Atlas. Ti.

Para la correcta utilización de este *software*, previamente ha sido necesaria la adquisición de amplios conocimientos en estas herramientas, lo que ha supuesto una ventaja importante para asentar las bases en conocimientos técnicos necesarios para abordar el análisis de datos de la investigación que requería la tesis doctoral.

Por ello, y como complemento al aprendizaje y adquisición de competencias investigadoras, se ha requerido realizar por parte de la doctoranda una serie de cursos específicos sobre herramientas técnicas para la investigación científica, conducentes a la adquisición y mejora de los conocimientos necesarios para realizar el análisis de los datos a tratar en el trabajo de investigación, tanto en su fase documental como empírica. Dichos cursos se detallan a continuación:

- Curso de Normas para citas y elaboración de referencias bibliográficas.
- Curso del Modelo de herramientas de cultura abierta (Open Access).
- Curso de Orientación apoyo para la acreditación de la actividad investigadora: Los índices de citas y el factor de impacto.

- Curso International Databases: *WEB* of Science, Scopus, Science Direct.
- Taller investigación cualitativa: bases, diseño y análisis de la información.
- Curso de Análisis de datos con STATA.
- Curso de Metodología Observacional y Análisis Cualitativo de Datos con AtlasTi.
- Curso de SPSS para Windows.
- Curso de Análisis de datos bajo el enfoque de modelos de ecuaciones estructurales con EQS 6.1, ADANCO, Smart PLS y BPower (1º Edición).
- Curso de Análisis de datos bajo el enfoque de modelos de ecuaciones estructurales con EQS 6.1, ADANCO, Smart PLS y B*Power (2ª Edición).

Durante el periodo de formación del Programa de Doctorado, la doctoranda ha centrado sus esfuerzos y actividades en profundizar en los conceptos objeto de estudio. En este sentido, compaginó la fase documental y de recogida de datos con la realización de numerosas actividades consistentes en la asistencia a diversos congresos, jornadas científicas, conferencias, seminarios y cursos. Llevando además a cabo actividades para la divulgación del tema objeto de estudio, a través de la impartición por parte de la doctoranda de numerosas conferencias y comunicaciones sobre la materia, entre las diversas actividades destacan las siguientes:

- Asistencia a la II Jornada Ciudad del siglo XXI sobre Organizaciones Positivas y Saludables, cuya organización fue llevada a cabo por la Universidad de Málaga. Este encuentro permitió establecer contacto con una informante estratégica, la Dra. Marisa Salanova, catedrática de Psicología de la Universidad Jaume I de Castellón, cuyas investigaciones han sido pioneras en esta materia, a través de una entrevista personal en la que se trataron las líneas de investigación de la tesis y se recibieron orientaciones sobre la materia de investigación, las cuales han sido fuente de inspiración y conocimiento para el desarrollo de esta tesis doctoral.
- Comunicación presentada por la doctoranda en el III Congreso de Psicología Positiva, celebrado en el mes de abril de 2016, asistiendo por invitación personal de la Dra. Marisa Salanova. Este congreso fue organizado por la Sociedad Española de Psicología Positiva, de la que la Dra. Salanova ejercía como presidenta, lo que permitió la toma de contacto con los diversos enfoques de la

psicología ocupacional positiva en las organizaciones, así como el *work engagement*, tema central de esta tesis doctoral.

Durante estas jornadas la doctoranda participó activamente, con la presentación de una comunicación que versó sobre el modelo integrador de investigación y el proyecto piloto que forma parte de esta investigación doctoral. Además, se cambiaron impresiones con otros informantes estratégicos, expertos y académicos en esta materia, además de la Dra. Salanova, como el Dr. Wilmar Schaufeli, el Dr. Hervás González, el Dr. Carmelo Vázquez y el Dr. Fernández-Abascal. Además, se realizó una toma de contacto y cambio de impresiones y experiencias con la mayoría de los investigadores integrantes del Equipo WANT de la Universidad Jaume I de Castellón. Se trata de un equipo de investigación en Psicología Positiva, bajo la dirección de la Dra. Salanova, que desarrolla numerosas investigaciones con el *work engagement* como protagonista, además de desarrollar el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO).

- Comunicación impartida en la VIII Jornada de Prevención y Responsabilidad Social Corporativa “Tendencias en la innovación en prevención de riesgos laborales”. Esta jornada, celebrada el día 8 de mayo de 2017, fue organizada por la Cátedra de Prevención de Riesgos Laborales y RSC de la Universidad de Málaga, en la que la doctoranda tuvo la oportunidad de exponer la comunicación: “El *work engagement* y el bienestar del empleado en las organizaciones saludables: Modelo HERO”, la grata aceptación del tema tratado, así como como la innovación que representa en materia de Riesgos Psicosociales, dio lugar a la publicación de un artículo editorial en la página web de la Cátedra, así como a la publicación de un capítulo completo en el Libro de Actas de la Jornada, que contó con el patrocinio de la Universidad de Málaga.
- Asistencia a la Conferencia "Psicología Positiva Aplicada a las Organizaciones" impartida el 19 de abril de 2018 por la Dra. Marisa Salanova, Catedrática de Psicología Social en la Universitat Jaume I (UJI). Esta conferencia permitió establecer un nuevo encuentro en el que se pudieron cambiar impresiones sobre

el desarrollo de la tesis doctoral, así como debatir los más recientes hallazgos y avances de la investigación en la temática de la misma.

- *Masterclass*, impartida por la doctoranda el día 8 de mayo de 2018, a los alumnos de cuarto curso de Trabajo Social en la Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo de la Universidad de Málaga, bajo el título: La gestión de los RRHH en organizaciones no lucrativas: una visión práctica.

- *Open Class* impartida por la doctoranda bajo el título “*Engagement* Laboral nuevo reto en la Gestión de Personas” en la sede social del Excelentísimo Colegio de Graduados Sociales de Málaga y Melilla, el día 6 de marzo de 2019. Una contribución de valor para el colectivo de Graduados Sociales que consistió en la exposición del concepto *work engagement*, conceptos relacionados, marco teórico y se expusieron las aplicaciones prácticas de la metodología de investigación de la tesis doctoral en las organizaciones, debatiéndose además con el colectivo de Graduados Sociales asuntos relacionados con la gestión de personas y las prácticas innovadoras de recursos humanos que se consideran determinantes del *work engagement*. Esta materia dio lugar a la publicación del artículo “El impacto del *work engagement* en la ventaja competitiva de las organizaciones” en la Revista Laboral, que cuenta con una tirada de 1.300 ejemplares y que está editada por el Excmo. Colegio de Graduados Sociales de Málaga y Melilla.

- Conferencia impartida por la doctoranda titulada: “Dirección Estratégica de Recursos Humanos. La gestión en 360 Grados”. Celebrada el día 16 de octubre de 2019 y organizada por el Máster Universitario en Consultoría Laboral y Desarrollo Profesional de la Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo. Universidad de Málaga.

- Ponencia en el 59 Congreso Estatal de Estudiantes y Egresados de Relaciones Laborales, Recursos Humanos organizada por la Asociación de Estudiantes y Egresados de Relaciones Laborales y Recursos Humanos (AERELABO). Celebrado en la Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo de la Universidad de

Málaga el día 26 de octubre de 2019. Presentada bajo el título: “Los recursos humanos del futuro. Tendencias, perfiles y competencias para el empleo del mañana” se desarrolló la temática sobre las tendencias y competencias (*reskilling*) que se precisarán en el empleo del futuro, incluyendo la gestión del talento desde la base de la generación de compromiso laboral con el uso de buenas prácticas en materia de Recursos Humanos.

- Ponencia en el Seminario Internacional Cuestiones Jurídicas sobre el Trabajo y la Seguridad Social en el Ámbito Europeo, celebrada el día 16 de diciembre de 2019 en la Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo de la Universidad de Málaga. Presentada bajo el título: “Cómo estar preparados para la gestión de las Relaciones Laborales y Recursos Humanos Internacionales”.
- Conferencia impartida por la doctoranda titulada: “Dirección Estratégica de Recursos Humanos en tiempos de Covid-19”. Celebrada el día 16 de octubre de 2020 y organizada por el Máster Universitario en Consultoría Laboral y Desarrollo Profesional de la Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo. Universidad de Málaga.
- Participación como asociada desde el mes de enero de 2017 en la asociación de Directores de Recursos Humanos, ForHum, formando parte de la Junta Directiva desde enero de 2018. ForHum, de manera altruista y sin ánimo de lucro, dedica su actividad a la promoción de los Recursos Humanos, la difusión de las buenas prácticas en materia de Gestión de Personas, realizando jornadas divulgativas y formativas y participando en diversos proyectos como el Proyecto de Innovación Educativa (PIE) de la Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo de la Universidad de Málaga, que incide en facilitar el aprendizaje práctico de la función de Recursos Humanos a los alumnos de Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de esta Facultad.

1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para conseguir los objetivos de la investigación, descritos anteriormente, el presente estudio se estructura en los siguientes capítulos, se comenta su contenido brevemente a continuación:

En el *Capítulo 1. Introducción* se desarrolla la justificación del tema a investigar, los objetivos de la tesis doctoral, la metodología del trabajo de investigación empleada, la estructura de la tesis, así como la relación de artículos que la avalan, según los requerimientos del programa de Doctorado.

En el *Capítulo 2. Fundamentos Teóricos* se profundiza en la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, además de los modelos teóricos explicativos del *work engagement*, como el Modelo DRL y el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO). Se completa el análisis con una serie de modelos desde la óptica de la DERH, como la Teoría de Recursos y Capacidades, el Modelo de Capacidades Dinámicas y los Sistemas STAR. En este capítulo se describe la herramienta de medición de dichos sistemas, con una descripción completa de los elementos que la componen, así como la descripción y antecedentes de las variables objeto de estudio. Se finaliza este capítulo describiendo el modelo de relaciones e hipótesis de estudio del trabajo de investigación.

En el *Capítulo 3. Work engagement* se conceptualiza el *work engagement*, así como los elementos que lo componen. Además, se analizan otros conceptos relacionados con el constructo, como el *burnout*, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la adicción al trabajo y el *job crafting*. Se incluye, además, el aspecto colectivo del *work engagement* (*collective-organizational work engagement*) como una perspectiva novedosa introducida recientemente por la investigación científica.

En el *Capítulo 4. Tercer Sector de la Acción Social. Especial referencia a las organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo* se procede a la contextualización de las organizaciones del TSAS con carácter general, y se analizan en particular las asociaciones, sus funciones y roles, así como las organizaciones que trabajan en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del

Desarrollo, en el ámbito de Plena Inclusión. Se exploran los estudios realizados sobre *work engagement* en el entorno nacional e internacional en el sector de la Acción Social y las organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo.

En el *Capítulo 5. Modelo de investigación y metodología del estudio empírico* se procede describiendo las herramientas de medición existentes para los constructos, diseño metodológico de la investigación y las técnicas de análisis utilizadas en el estudio, el diseño muestral, cuestionarios empleados y descripción de la población objeto de estudio.

En el *Capítulo 6. Análisis de resultados y discusión* se analizan los resultados obtenidos en la investigación empírica y se contrastan las hipótesis y resultados con otros estudios similares analizados en la literatura, tanto en ámbito nacional como internacional, generando en la discusión una comparación de los dichos estudios revisados con los hallazgos y los resultados de la investigación de la tesis doctoral.

En el *Capítulo 7. Conclusiones* se establecen las reflexiones finales, implicaciones prácticas y limitaciones de la investigación, así como la descripción de futuras líneas de trabajo.

Se finaliza la tesis doctoral con el apartado destinado a Referencias Bibliográficas y los Anexos relativos a las encuestas, las entrevistas semiestructuradas y el diseño del *focus group* utilizados como herramientas para la investigación.

1.5 LISTADO DE PUBLICACIONES ORIGINALES

Durante el desarrollo de esta tesis doctoral, la autora ha publicado varias aportaciones: artículos en revistas y capítulos de libro. Para su elaboración ha sido necesaria una exhaustiva revisión de la literatura, con objeto de conocer de manera amplia el marco teórico en el que se basa en *work engagement* y poder establecer el diseño de un modelo de relaciones a estudiar, tomando como referencia los trabajos publicados sobre el tema.

La preparación de estas publicaciones ha supuesto un aprendizaje y desarrollo en la elaboración de documentos para su envío a evaluación y valoración para su publicación, ya que además de la investigación llevada a cabo en el campo de estudio y la revisión de la literatura, se han tenido que aplicar los conocimientos adquiridos en diversas acciones formativas, sobre elaboración de documentos científicos, gestión bibliográfica y de citas, etc.

Se describen a continuación las fichas técnicas de las publicaciones que avalan esta tesis doctoral:

Publicación 1:

AUTORES: BENÍTEZ SAÑA, ROSA; DEL AGUILA OBRA, A.R.

N.º DE AUTORES: 2

POSICIÓN QUE OCUPA LA DOCTORANDA ENTRE ELLOS: 1

TÍTULO: Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en organizaciones de acción social. El caso de Aspromanis.

CLAVE *: A

NOMBRE DE LA REVISTA: Lan Harremanak, Revista de Relaciones Laborales

VOLUMEN: 12 (1)

PÁGINAS: Desde: 159 Hasta: 179

EDITORIAL: Universidad del País Vasco: Servicio de Publicaciones

CIUDAD: Bilbao

PAÍS DE PUBLICACIÓN: España

AÑO DE PUBLICACIÓN: 2015

ISSN: 1575-7048

INDICIOS DE CALIDAD

A) INDICE DE IMPACTO: 0.023

B) BASE: IN-RECS

C) AÑO: 2010

D) POSICIÓN QUE OCUPA LA REVISTA EN LA CATEGORÍA: 27/82

E) CATEGORÍA: Sociología; Q3

F) NÚMERO DE CITAS RECIBIDAS: 1

G) OTROS INDICIOS: Periodicidad: Semestral. Página web de la revista:
http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/index.

Clasificación: Economía y empresa: Economía aplicada, Ciencias jurídicas: Derecho. social. CIRC 2012: Clasificación Integrada de Revistas Científicas. CARHUS+ 2014. Grupo D. Otros catálogos: Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN).

OTROS: Este artículo fue seleccionado para su publicación en la revista, entre las comunicaciones en el II Congreso de la Asociación de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo-ARELCIT (Bilbao, del 18 al 19 de junio de 2015).

Publicación 2:

AUTORES: BENÍTEZ SAÑA, ROSA; DEL AGUILA OBRA, A.R.

N.º DE AUTORES: 2

POSICIÓN QUE OCUPA LA DOCTORANDA ENTRE ELLOS: 1

TÍTULO DEL LIBRO: C. Fernandes, C. Estevao, G. Ramos y P. Carvalho (Eds.),
XXVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Cientifica-Competitividade das Regioes
Transfronteiriças

TÍTULO DEL CAPÍTULO: *Work engagement* y prácticas innovadoras de gestión
de Personas. Un análisis de caso en organizaciones de acción social.

CLAVE *: CL

PÁGINAS: 1-17

EDITORIAL: RVJ Editores Ltda.

CIUDAD: Castelo Branco

PAÍS DE PUBLICACIÓN: Portugal

AÑO DE PUBLICACIÓN: 2016

ISBN: 978-989-8289-60-5

OTROS: Este trabajo recibió el Premio a la Mejor Comunicación en el Área Científica “Gestión de las Organizaciones sin Ánimo de Lucro” en XXVI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica. Escola Superior de Gestao de Idanha-a-Nova, 3-6 febrero 2016.

Publicación 3:

AUTORES: BENITEZ SAÑA, R.M.; DEL AGUILA OBRA, A.R.

Nº DE AUTORES: 2

POSICIÓN QUE OCUPA ENTRE ELLOS: 1

TÍTULO: *Burnout y work engagement*: demandas laborales, recursos y resultados organizativos en organizaciones de acción social

CLAVE *: A

NOMBRE DE LA REVISTA: REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos

VOLUMEN: 136

PÁGINAS Desde: 1 Hasta: 22

EDITORIAL: Ediciones Complutense

CIUDAD: Madrid

PAÍS DE PUBLICACIÓN: España

AÑO DE PUBLICACIÓN: 2020

ISSN: 1885-8031

INDICIOS DE CALIDAD

A) INDICE DE IMPACTO: 0.346

B) BASE: Scopus

C) AÑO: 2020

D) POSICIÓN QUE OCUPA LA REVISTA EN LA CATEGORÍA: 199/528

E) CATEGORÍA: Social Sciences; SCOPUS-Q2

F) NÚMERO DE CITAS RECIBIDAS:

G) OTROS INDICIOS: Periodicidad cuatrimestral. Página web de la revista :

<https://revistas.ucm.es/index.php/REVE>

Esta revista se encuentra indexada en la categoría ECONOMICS & BUSINESS | ECONOMICS en el Web of Science Core Collection:

Emerging Sources Citation Index, y cuenta con categoría CARHUS PLUS + 2018:

A (Derecho).

Publicación 4:

AUTORA: BENITEZ SAÑA, R.M.

Nº DE AUTORES: 1

POSICIÓN QUE OCUPA ENTRE ELLOS: 1

TÍTULO: *El impacto de la digitalización en las Relaciones Laborales. Retos emergentes para la Dirección de Recursos Humanos*

CLAVE *: D

NOMBRE DE LA REVISTA: Trabajo. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales

VOLUMEN: 38

PÁGINAS Desde: 182- 193

EDITORIAL: Universidad de Huelva

CIUDAD: Huelva

PAÍS DE PUBLICACIÓN: España

AÑO DE PUBLICACIÓN: 2020

ISSN: 2173-6812

INDICIOS DE CALIDAD

A) INDICE DE IMPACTO: 0.075

B) BASE: Dialnet

C) AÑO: 2020

D) POSICIÓN QUE OCUPA LA REVISTA EN LA CATEGORÍA: 61/85

E) CATEGORÍA:

Economía y empresa: Economía aplicada Ciencias jurídicas: Dcho social

F) NÚMERO DE CITAS RECIBIDAS:

G) OTROS INDICIOS: Periodicidad anual. Página web de la revista :
<http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo>

Tras la exposición de los aspectos introductorios de la presente tesis doctoral, en el siguiente capítulo se abordará la fundamentación teórica en la que se basa el estudio del *work engagement*, tema principal de este trabajo doctoral, y se realizará una exposición de los modelos teóricos en los que se basará la investigación.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

2.1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de este capítulo, se delimitará el marco teórico en el que se fundamenta el trabajo empírico de esta tesis doctoral, describiéndose en primer lugar la Teoría de Recursos y Capacidades desde el enfoque de la DERH, en segundo lugar las prácticas de Recursos Humanos, en tercer lugar el Modelo de Demandas-Recursos Laborales y finalmente el Modelo de Organización Saludable y Resiliente. A través de la fundamentación teórica se realizará una aproximación a los antecedentes o factores determinantes del *work engagement*, según la revisión de la literatura, dando a conocer los instrumentos que pueden utilizar las organizaciones para incrementarlo y potenciarlo en particular desde la DERH, con la consiguiente creación de valor y obtención de ventajas competitivas que tienen impacto directo en los resultados organizacionales.

Asimismo, se pretenden desarrollar las dos perspectivas de estudio que han venido analizando la generación de compromiso en las organizaciones, por un lado, desde el enfoque de Organización y Administración de Empresas y por otro desde el punto de vista de la Psicología Aplicada a las Organizaciones.

Las organizaciones actuales han de enfrentarse a entornos altamente cambiantes y disruptivos, en los que la complejidad y los retos son los actores principales en el escenario organizacional. Para hacer frente a las altas demandas del mercado y alcanzar la excelencia organizacional, las organizaciones han de plantearse como objetivo centrar sus esfuerzos en las personas que las componen, teniendo en cuenta la concepción ya generalizada sobre el capital humano como el mayor activo de una organización, y su consideración como una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible (Wright, Dunford y Snell, 2001).

Desde este planteamiento, destaca además la importancia de las personas que componen la organización para la consecución de los objetivos organizacionales, tratándose en realidad de una responsabilidad compartida a través de la disposición de sus recursos y capacidades (Sánchez y Herrera, 2016; Torres y Díaz, 2010). Las organizaciones definen su rumbo, para alcanzar la satisfacción de sus clientes y buscando sobrevivir en el mercado. Por ello el valor del factor humano, se evidencia por la

obtención de los resultados, en cualquiera de los proyectos que lleve a cabo en la empresa (Torres y Díaz, 2010).

Se inicia el capítulo a partir del enfoque de la Organización y Administración de Empresas, a través del punto de vista de la DERH, una disciplina académica que se desarrolla como el acercamiento de la Dirección de Recursos Humanos a la estrategia de la empresa, mediante el establecimiento de sinergias entre los objetivos estratégicos de la DERH.

La DERH, entre sus objetivos principales, debe ocuparse de generar plantillas de empleados que se caractericen por desempeñar su labor con actitud proactiva, positiva y resolutiva encaminada hacia lograr soluciones eficaces, contando con empleados que posean altas capacidades para recuperarse de las situaciones negativas que puedan producirse en entornos tan cambiantes y exigentes como los actuales. Este enfoque en la gestión de personas, centrado en las personas que la componen como principal valor de una organización, persigue optimizar y utilizar los recursos y capacidades de la manera más eficaz posible para la obtención de mejores resultados organizacionales.

Desde el ámbito de la Organización y Administración de empresas, con enfoque en la DERH, se analiza la Teoría de Recursos y Capacidades, como base para el análisis de los elementos internos de las empresas que facilitan la obtención de ventaja competitiva, para ello se realiza una descripción de las características que deben poseer los recursos y capacidades internas de la empresa para generar una ventaja competitiva.

El desarrollo de la Teoría de los Recursos y las Capacidades pone de manifiesto que el origen de la ventaja competitiva de una organización reside en su interior, por tanto, en la medida que la DERH debe ser capaz de disponer y gestionar eficazmente sus recursos y capacidades, mediante su combinación óptima, de este modo con una adecuada DERH los resultados de la empresa pueden verse mejorados e incrementados. El éxito de las organizaciones tiene lugar al identificar y saber aprovechar sus recursos y capacidades, explotándolos como valor único e inimitable. A partir de esta premisa la Teoría de Recursos y Capacidades estudia las fuentes internas de desempeño superior, presentes en las empresas, que les permiten obtener un desempeño más alto que el de sus competidoras (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984).

Desde esta perspectiva, ante la necesidad de la gestión adecuada de recursos y capacidades, surgen diversas corrientes que persiguen la aplicación de sistemas eficaces en modo de prácticas organizacionales como pueden ser los Sistemas STAR. Las prácticas de Recursos Humanos basadas en STAR han sido presentadas por numerosos estudios como generadoras de recursos y capacidades, habiendo sido consideradas por diversos autores como antecedentes y potenciadoras de *work engagement* (Gómez-Mejía, 1992; Lawler, Chen y Bae, 1999; Lawler y otros, 2011; Peck, 1994; Wright y McMahan, 1992).

Dada la destacada importancia de estos sistemas en la consecución de los objetivos organizacionales y su papel primordial para la obtención de *work engagement* entre los empleados, en este capítulo se desarrollan y se delimitan los STAR más frecuentemente utilizados y se describe su relación directa con el *work engagement* de los empleados en las organizaciones, no solo a nivel individual, sino también en el aspecto organizacional-colectivo del *work engagement*.

Desde el enfoque la Psicología Aplicada, se explica el *engagement* desde el punto de vista psicosocial, ya que tiene su apoyo explicativo en las teorías psicosociales. En la revisión de literatura se determina la existencia de diversos marcos teóricos explicativos del *engagement*, que según autores como Salanova y Schaufeli (2009), han de considerarse complementarios, dada la complejidad para ser incluida su explicación en un único marco teórico. En este capítulo, con objeto de analizar el *engagement* desde el punto de vista de su impacto en el bienestar del empleado, se profundizará en el Modelo DRL (Bakker y Demerouti, 2008; Demerouti y otros, 2001), teniendo en cuenta su implicación a la hora de describir los procesos que generan, fortalecen o debilitan el *work engagement* y por consiguiente el bienestar y la salud psicosocial del empleado.

Finalmente, dada la relación den *work engagement* con el bienestar y la salud del empleado, se ha considerado también de interés para esta tesis doctoral analizar otro modelo de bienestar organizacional que surge a raíz de las investigaciones en este campo. El Modelo de Organización Saludable y Resiliente (*Healthy and Resilient Organization*, HERO, por sus siglas en inglés).

El Modelo HERO es descrito por Llorens, Salanova, Torrente y Acosta (2013), como la combinación de tres principales componentes: *recursos y prácticas organizacionales saludables* (soporte social, estrategias familia-trabajo, liderazgo transformacional); *empleados saludables* (eficacia, *engagement*, confianza, resiliencia, afectos positivos) y *resultados organizacionales saludables* (compromiso, rendimiento, resultados excelentes, lealtad del cliente, responsabilidad social corporativa) por lo que es clave en la fundamentación teórica de esta tesis doctoral y será parte del ámbito de estudio del trabajo empírico que la compone.

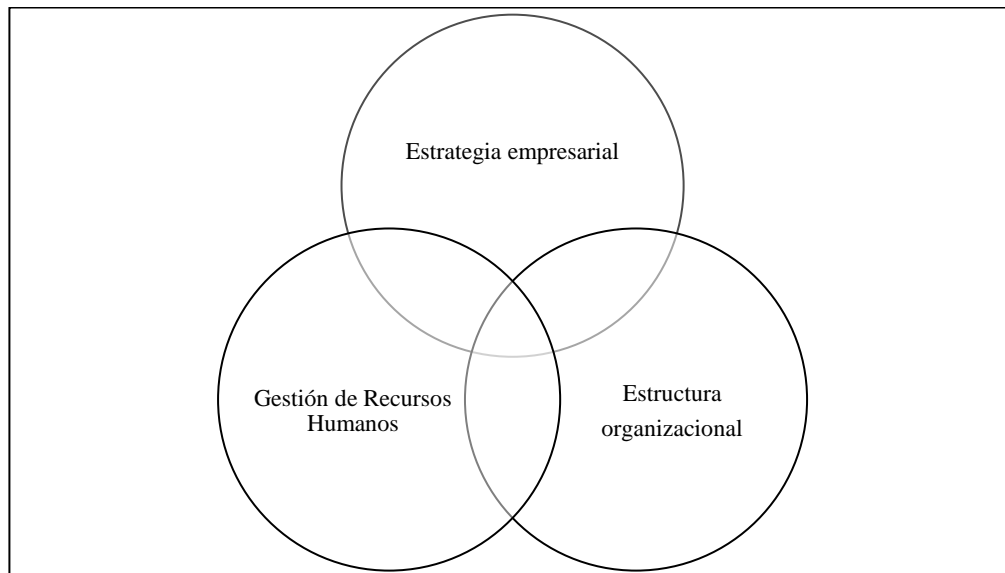
2.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: ENFOQUE DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La Dirección de Recursos Humanos ha pasado de representar una función técnica en las organizaciones para adquirir un carácter estratégico. Esta nueva configuración estratégica en la gestión de personas, que ha dado lugar a la etiquetada como DERH. La DERH engloba tres elementos (ver Figura 2) según Evans (1986) se desarrolla en tres ámbitos interrelacionados e imprescindibles, la Organización y Administración de Empresas, la Dirección de Recursos Humanos y la Estrategia Empresarial, es decir, para este autor la DERH es aquella que estudia las relaciones entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos y la estructura organizacional.

La DERH se asocia a la capacidad de las organizaciones para obtener ventaja competitiva a través de las prácticas de recursos humanos, dando lugar a la incorporación de nuevas políticas de Dirección de Recursos Humanos, vinculadas a la alineación estratégica de las personas con la organización. Grant (1991) propone que para el análisis estratégico primero se han de identificar los recursos, en segundo lugar las capacidades y en tercer lugar, por la interacción de ambos, se debe identificar la ventaja competitiva existente en la organización. En estas líneas, dado el papel de la DERH de gestionar los recursos y capacidades, contribuyendo a la generación de ventaja competitiva, numerosos estudios afirman que la integración de las prácticas de recursos humanos o los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento, con una serie de aspectos organizativos, y principalmente, con la estrategia empresarial, proporcionan a las empresas mejores

resultados organizacionales (Delery y Doty, 1996; Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Wood, 1999).

Figura 2. Componentes de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia a partir de Evans (1986).

En definitiva, es necesario que se produzca una sinergia entre la estrategia de la organización y sus políticas de recursos humanos para garantizar la consecución de los objetivos de la empresa. Para lograr dicho fin, Cabrera y Gómez-Mejía (2002) sugieren que la DERH debe apoyarse en cinco pilares fundamentales:

-Análisis múltiple: concepción múltiple del comportamiento humanos, es decir a partir de la combinación de una perspectiva económica, psicológica y social del individuo, se entenderá mejor la conducta organizativa de las personas.

-Alto rendimiento: Impacto positivo y relevante sobre el valor y resultados de la organización a través de las prácticas de gestión de recursos humanos.

-Alineamiento: las prácticas diseñadas para la gestión de recursos humanos deberán estar alineadas con la estrategia de la empresa (alineamiento horizontal o coherencia interna y alineamiento vertical o coherencia externa de los sistemas de recursos humanos).

-Apreciación: se debe llevar a cabo la medición o evaluación de los resultados de la gestión aplicada, estimando en qué medida las inversiones en gestión de recursos humanos contribuyen a mejorar el rendimiento de la organización.

-Adaptación: las empresas deben estar preparadas para hacer frente a la incertidumbre, complejidad y volatilidad del entorno que las rodea, capaces de buscar la manera más apropiada en cada momento para rentabilizar sus competencias esenciales y de desarrollar otras nuevas.

La DERH, ha tomado como base para su desarrollo Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984). Desde el punto de vista de esta corriente, se trata de explicar cómo algunas empresas que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y cambiante obtienen sin embargo niveles de rentabilidad muy distintos, y todo ello a pesar de estar sujetas a similares factores de éxito. Este éxito, según la Teoría de Recursos y Capacidades, tiene su origen en las estrategias que se desarrollan a partir de particularidades internas de las organizaciones, por lo que su aplicación es útil para reconocer el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas y mejorar sus resultados financieros (Barney, 1991).

Para establecer los orígenes de la Teoría de Recursos y Capacidades hay que remitirse a Penrose (1959), quien ya consideraba que las oportunidades ventajosas para la empresa consisten en la capacidad de la empresa de generar servicios empresariales diferenciados a partir del conjunto de recursos disponibles, siendo a su vez los servicios que se ofrecen al mercado los que configuran las competencias empresariales y directivas de la empresa.

Es posteriormente, en los años 80 del siglo XX, cuando la Teoría de Recursos y Capacidades tiene verdadero auge, tomando como punto de referencia el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979, 1980, 2008), el cual explica cómo el entorno competitivo externo tiene influencia en los resultados empresariales. Dada esta influencia externa las empresas han de buscar alternativas de manera interna a partir de los recursos y las

capacidades que poseen para ser más competitivas, creando ventajas competitivas sostenibles.

Por su parte, Wernerfelt (1984) define a la organización como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado, y explica que la ventaja competitiva se enfoca hacia los aspectos internos de la empresa, pasando a ser menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internas únicas. A partir de la influencia de autores como Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Hamel y Prahalad (1990), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993) se comienza a defender un enfoque empresarial estratégico basado en los recursos, las competencias y las capacidades organizativas, dirigido a la obtención de ventaja competitiva, a partir de la innovación en los procesos internos de las organizaciones, se entiende que las empresas poseen recursos y capacidades heterogéneos que las hacen únicas en sí mismas.

El desarrollo de la Teoría de los Recursos y las Capacidades ha puesto de manifiesto que el origen de la ventaja competitiva de las organizaciones depende de factores internos, así como de la gestión óptima de recursos y capacidades que cumplan una serie de condiciones: ser heterogéneos, imperfectamente móviles, valiosos, escasos, inimitables e insustituibles (Barney, 1991). Partiendo desde el planteamiento de que las empresas presentan diferencias en la dotación de recursos y capacidades, dado que están desarrollan procesos de innovación y desarrollo y actividades y negocios muy diversos, Navas y Guerras (2002), definen tres pilares de la Teoría de Recursos y Capacidades: las diferencias entre las empresas en función de los recursos que cada una posee (heterogeneidad), no todas las empresas encuentran a su disposición los mismo recursos (imperfecta movilidad) y ambas, heterogeneidad e imperfecta movilidad, permiten explicar la diferencia de rentabilidad entre las empresas, aun perteneciendo a una misma industria o sector.

Desde el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades, la empresa es un conjunto único de recursos productivos (Penrose, 1959), pero además supone un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos que se amplían con el tiempo (Grant, 1996), lo que supone la clave de las oportunidades ventajosas, es decir la ventaja competitiva de cualquier organización.

Mientras algunos autores hablan de recursos en un sentido amplio, más bien generalista, incluyendo tanto los activos como las capacidades (Barney, 1991), otros distinguen un doble nivel de análisis (Grant, 1996) en que clasifica en un primer nivel los recursos o activos individuales y en un segundo nivel las capacidades y competencias o habilidades colectivas de la organización.

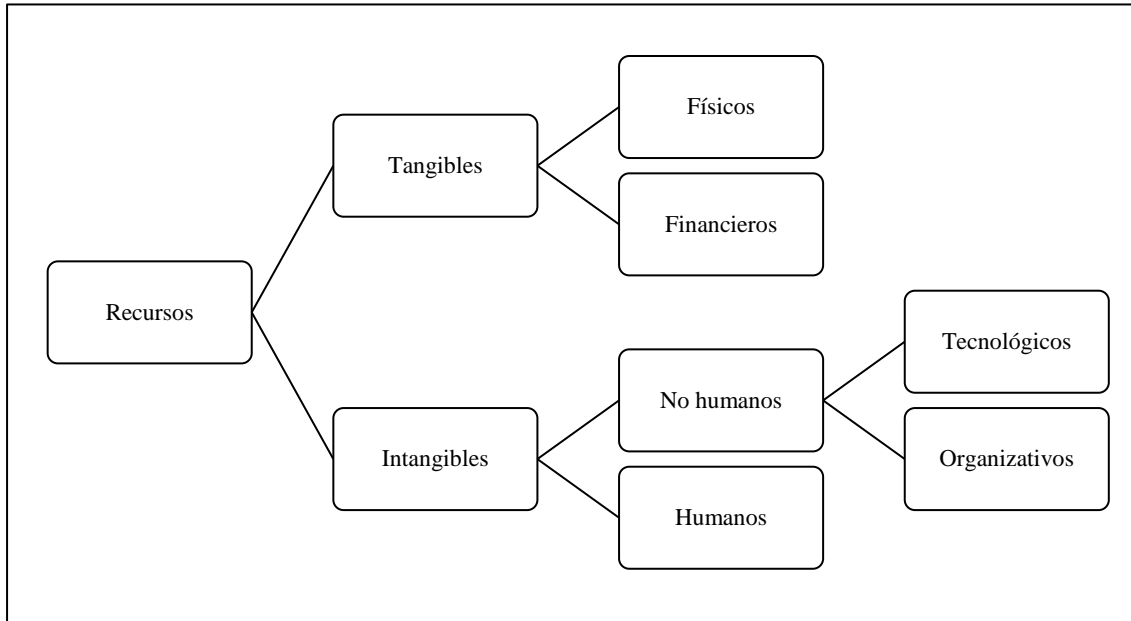
Este carácter colectivo de las capacidades, frente al enfoque individual, se relacionarán en la investigación empírica de esta tesis doctoral, a la hora de analizar cómo el *work engagement* puede considerarse una capacidad organizativa, en concreto con el estudio del *work engagement* organizacional-colectivo, desde el enfoque que lo defiende como activo de la organización.

2.2.1 Recursos

Wernerfelt (1984, p. 172) define los recursos como: “aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital”. Cuervo (1993) define como recursos o activos físicos de una empresa al stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva, y los clasifica en recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y de reputación. Navas y Guerras (2002, p.186) lo definen como el “conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia”. Como se puede apreciar en la Figura 3, estos autores clasifican de los recursos en función de su naturaleza tangible o intangible.

Según esta clasificación y de acuerdo con su naturaleza, los recursos se dividen en tangibles, intangibles y humanos definidos por Grant (1996), no obstante Navas y Guerras (2002) incorporan los recursos intangibles humanos, teniendo en cuenta las habilidades de las personas, y los no humanos, tecnológicos y organizativos, ambos no tenidos en cuenta en el balance contable de las organizaciones.

Figura 3. Clasificación de los recursos organizacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2002).

Los recursos tangibles se identifican fácilmente en los estados financieros de la empresa (Grant, 1991) y comprenden los recursos físicos y financieros. Los recursos financieros comprenden los terrenos, las edificaciones, la maquinaria y equipo, mobiliario e inventario de la empresa. Los recursos financieros abarcan capital, seguros, efectivo, provisión de cartera (Grant, 2007).

Los recursos intangibles son los basados en la información y el conocimiento (Grant, 1996) y entre ellos se encuentran los recursos humanos, compuestos por el talento humano, lo que incluye su formación, habilidades, esfuerzo, motivación, así como su *know-how* y experiencia de las personas que forman la organización (Barney, 1991).

En lo que concierne a los recursos no humanos, clasificados en tecnológicos y organizativos, los autores incluyen dentro de los primeros aspectos como las tecnologías y conocimientos necesarios para la fabricación de productos o generación de servicios, y los segundos son aquellos relacionados con, la reputación y las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial (Ibarra y Suárez, 2002).

En ese mismo sentido, Garzón y Fischer (2009) señalan que el problema principal de los recursos intangibles es la dificultad para su identificación y su definición práctica, siendo además compleja su valoración. Estos autores, destacan como recursos intangibles más relevantes la reputación vinculada a la marca o a la imagen de la organización, la tecnología relacionada con la capacidad de innovación, la calidad, y el capital relacional (clientes y proveedores), contratos de suministro a largo plazo, y derechos de propiedad, entre otros.

Además, como recurso intangible de carácter clave en una organización habría que resaltar el talento humano, dado que son las personas que integran una organización las que componen su capital intelectual, un concepto entendido por Edvinsson y Malone (1997) como la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad, que humano, incluyendo su capital relacional, su capital intelectual y su capital social.

Desde el punto de vista de la ventaja competitiva, los recursos intangibles son fundamentales en la organización, la DERH se enfrenta al gran reto de cómo valorarlos y cuantificarlos, esta tarea es fundamental a la hora de cumplir con la misión de gestionar el talento humano de manera óptima, y es la labor que hace que se genere valor en la organización.

2.2.2 Capacidades

Las capacidades son definidas por Hamel y Prahalad (1990) como competencias esenciales (*core competences*) para diferenciar aquellas capacidades fundamentales para los resultados empresariales y para su estrategia de aquellas otras consideradas más periféricas, en definitiva las definieron aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, y en concreto aquella que son las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías.

Cuervo (1993) las presenta como un conjunto de recursos, conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, como resultado de la coordinación y la cooperación entre el talento humano y otros recursos presentes en la organización, por lo que por lo que perfeccionar tal coordinación requiere un aprendizaje mediante la repetición (Ibarra y Suárez, 2002).

Bueno y Morcillo (1993) y Morcillo (1997), las clasifican como competencias esenciales o nucleares, abarcando competencias tecnológicas, que a su vez comprenden los conocimientos y la experiencia acumulados por la empresa; competencias personales, referidas a las actitudes y aptitudes y habilidades de los integrantes de la organización; así como las competencias organizativas, que consisten en los procesos de la organización. Finalmente, Bueno (1998) incorporó a estas competencias, las competencias relacionales, entendidas como el conjunto de competencias relacionales con el entorno. Según estos autores, mientras mayor grado de interdependencia existan en la relación a los tipos de competencias, mayor nivel de competitividad alcanzará la organización.

En este sentido, a raíz de estas capacidades, las empresas desarrollarán ventajas competitivas sostenibles y mejores resultados organizacionales. Para Grant (1991) los recursos son fuente de capacidades, pero las capacidades son la fuente principal de ventaja competitiva.

Grant (1996) define una capacidad organizativa como “la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta. Por tanto, tienen un carácter colectivo y por su propia naturaleza son intangibles, resultando más difícil su identificación y clasificación” (p. 165). De ahí que la función de la DERH deba enfocarse precisamente en esa identificación, teniendo en cuenta la influencia de los recursos individuales, en el carácter colectivo de las capacidades, su comprensión por parte de la DERH será un factor clave en el desarrollo de ventajas competitivas.

De este modo en la mayoría de las empresas, las capacidades más importantes son las que surgen de la integración de capacidades funcionales individuales. Este puede ser el ejemplo, de McDonald's, compañía que es puesta de ejemplo por Ibarra y Suárez (2002) por poseer excepcionales capacidades funcionales relacionadas con el desarrollo de

productos, investigación de mercado, gestión de recursos humanos, control financiero y gestión de operaciones. Para ellos, el éxito de esta corporación está basado en la integración de estas capacidades para crear su notable consistencia de productos y servicios en miles de restaurantes.

Teece y otros (1997) definen el concepto de capacidades dinámicas como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio. Además, consideran que las capacidades se organizan, en función de su importancia y complejidad, en estáticas, dinámicas y transformacionales. Las capacidades estáticas son las correspondientes a actividades funcionales básicas de la organización, como el diseño de planta, logística o campañas de *marketing*. Las capacidades dinámicas, según Teece y otros (1997) son aquellas que permiten a las empresas aprender, integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, de forma que sea posible su adaptación a entornos complejos y cambiantes. Las capacidades dinámicas están formadas por capacidades tecnológicas, de innovación, de absorción, estratégicas de *marketing* y planeación.

En definitiva, como ya se indicó al principio del capítulo, el papel de la DERH consiste en la gestión óptima de los recursos existentes en la organización, así como la generación de capacidades organizativas que aporten valor y ventaja competitiva a la misma. Para ello, la DERH debe enfocarse en emplear prácticas de recursos humanos o sistemas de recursos humanos de alto rendimiento, capaces de proporcionar nuevos recursos y capacidades y por consiguiente mejores resultados organizacionales.

En el siguiente apartado se desarrollarán las prácticas de recursos humanos basadas en Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y su relación con la presencia en las organizaciones con altos niveles de *engagement*, individual y organizacional-colectivo, como fuente de ventaja competitiva.

2.3 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO

De acuerdo con la perspectiva de la DERH, y dado que las organizaciones actuales han de enfocarse en incrementar su ventaja competitiva para sobrevivir a entornos económicos cada vez más complejos, los responsables de gestionar personas en las organizaciones pueden establecer estrategias encaminadas a conseguir ese objetivo. Una forma de conseguirlo es mediante la incorporación de Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (en adelante STAR) conocidos en inglés como *High Performance Work Systems* (HPWS, por sus siglas en inglés) (Huselid, 1995; Huselid y Becker, 1995; Huselid, Jackson y Schuler, 1997) capaces de lograr la optimización y la eficacia de los recursos existentes en la organización.

Las estrategias de implantación de los sistemas STAR, favorecen la consecución de los objetivos organizacionales, pero además contribuyen a la mejora del clima laboral y la satisfacción de los empleados, así como la mejora de los principales ejes de actuación en materia de gestión de personas, como son las políticas de selección, la formación y desarrollo profesional, las políticas retributivas y de compensación, la comunicación, la participación, etc.

Los sistemas STAR consisten en la utilización de prácticas de recursos humanos que fomenten la participación, la implicación y la vinculación de los empleados y que favorezcan la mejora de la obtención de resultados superiores, con alto impacto en la competitividad de la organización, tal como ha sido puesto de manifiesto en numerosas investigaciones (Gómez-Mejía, 1992; Lawler y otros, 1999; Lawler y otros, 2011; Peck, 1994; Wright y McMahan, 1992). Estas prácticas organizacionales son definidas por Wright y McMahan (1992) como un “patrón planificado de actividades orientadas a facilitar que una organización logre sus metas” (p.198). Por su parte, Becker y Huselid (1998) las definen como:

“Sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados con la estrategia competitiva de la empresa, que están pensados para incluir rigurosos procedimientos de reclutamiento y selección, sistemas de compensación de incentivos contingentes con el desempeño, el desarrollo de la dirección (*management*

development) y actividades de formación alineadas con las necesidades del negocio y con el compromiso significativo con la implicación del empleado” (p. 55).

Cabe destacar que las organizaciones con un mayor nivel de congruencia entre sus prácticas de recursos humanos y su estrategia organizacional son más propensas a obtener un desempeño superior a otras que no aplican estos sistemas de trabajo (Delery y Doty, 1996).

A partir de esta premisa, y desde lo que se ha denominado **enfoque contingente**, la alineación de las personas con la organización para alcanzar altos niveles competitivos, requiere la adopción de estrategias competitivas específicas que hacen necesaria la aplicación de prácticas de Recursos Humanos igualmente específicas que, tal como apuntan Jackson, Schuler y Rivero (1989), se adapten a estos contextos estratégicos y competitivos diferenciadores. Además, este enfoque se fundamenta en la teoría del comportamiento con base en los recursos y capacidades, que se centra en la relación entre el factor humano y la estrategia empresarial. El carácter valioso, raro e inimitable de los recursos humanos, que los convierte en un recurso organizativo clave para la formulación estratégica de la organización (Martín, Romero y Sánchez, 2005) y como fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización (Barney, 1991).

No obstante, a partir de los distintos análisis, han surgido otras perspectivas, como el **enfoque universalista**, que mantiene que las prácticas de recursos humanos identificadas como mejores prácticas de gestión con carácter generalizables y que no necesariamente han de ser congruentes con la estrategia organizacional, puesto que pueden utilizarse prácticas de alto rendimiento que, sin obedecer a un plan estratégico, garanticen el mejor rendimiento y optimización del capital humano, tal como afirma Huselid (1995).

De este modo, diversos autores (Arthur, 1994; Batt, 2000; Ordiz-Fuertes y Fernández-Sánchez, 2003) consideran que las empresas que desarrollan en mayor medida estas prácticas son las que presentan una estrategia de gestión de recursos humanos más avanzada o proactiva. Por su parte, otros autores (Escrig, Roca y Bou, 2003; Roche, 1999), se encargan de resaltar el papel fundamental de la integración de la gestión de los recursos humanos en la visión estratégica de la organización, proporcionando una visión global o de sistema a los empleados.

Lo que significa que los trabajadores incluidos bajos los programas basados en STAR, desempeñarán sus funciones en alineación con la visión estratégica de la organización, y en el proceso de aprendizaje organizacional, obtendrán una visión global de la organización que les proporcionará herramientas para un mejor desempeño de su labor, con los consiguientes beneficios mutuos que ofrece este enfoque.

Por otra parte, el **enfoque contextual**, establece como argumento básico la relación e impacto entre las Prácticas de Recursos Humanos con el entorno y el contexto. En este enfoque se argumenta que ante los desafíos del entorno y una economía global y cambiante, las empresas necesitan adaptar y fortalecer sus procesos internos centrándose en las políticas de recursos humanos para ser capaces de responder a estos entornos dinámicos actuales. Es decir, tal como explican Martín y otros (2005) se trata de una perspectiva global con un modelo más amplio que recoge particularidades del contexto tales como aspectos económicos, tecnológicos, geográficos y demográficos, políticos, sociales y culturales, etc.

En cualquier caso, a lo largo de la revisión de literatura realizada respecto a los STAR, se observa un denominador común que plantean los diferentes autores, y es que todos ellos destacan su relación directa con mayores niveles de compromiso o *work engagement*, implicación, motivación y satisfacción laboral.

En lo que se refiere a la definición de los STAR, una primera aproximación fue la realizada por parte de Appelbaum y Batt (1993) en su trabajo de investigación llevado a cabo para el Instituto de Política Económica en Estados Unidos. Este órgano gubernamental identificó una serie de organizaciones que trabajaban con alto desempeño, utilizando sistemas de trabajo innovadores, que fueron descritos como un conjunto de sistemas orientados a lograr que los trabajadores posean habilidades, capacidad y responsabilidad en la toma de decisiones, enfocadas a incrementar el desempeño empresarial y a facilitar su innovación a través de su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.

A su vez, Huselid (1995) indicó que estas prácticas de gestión de personas son diseñadas para la mejora de las habilidades de los trabajadores aumentando su rendimiento y motivación a la vez que son capaces de reforzar los conocimientos,

habilidades y destrezas de los empleados, actuales y potenciales, además de contribuir a fomentar la intención de permanencia en la empresa de los empleados cualificados. Este autor ya señaló que los STAR motivan a los empleados a desarrollar su trabajo de manera efectiva, ya que se trata de un conjunto de prácticas de recursos humanos separadas pero interconectadas, cuya finalidad es incrementar el rendimiento de la organización a través de una mejora de las competencias, actitudes y motivación de los empleados.

Por su parte Appelbaum y otros (2000) los definen como sistemas “en los que el trabajo está organizado de tal manera que permite a los trabajadores de nivel operativo (*front-line workers*) participar en decisiones que alteran las rutinas organizacionales” (p.7).

Para Bayo y Merino (2002), las prácticas de alto rendimiento persiguen como objetivo básico la mejora de las capacidades de los trabajadores, planteando además que para que las prácticas de recursos humanos de alta implicación logren su objetivo de elevar el compromiso de los trabajadores con la empresa, deberán conllevar un compromiso recíproco, es decir deberá existir compromiso también por parte de la empresa.

En este mismo sentido, Bakker y Demerouti (2008) sugieren una estrecha relación entre el *engagement* de los empleados y las buenas prácticas de recursos humanos, que podríamos etiquetar como prácticas STAR, ya que afirman que en entornos de trabajo en los que están presentes, los empleados presentan altos niveles de energía, dedicación y concentración en su trabajo. Es decir, cabría interpretar en las organizaciones que se aplican los STAR, los empleados experimentan niveles más elevados de *work engagement*, por lo que el rendimiento y los resultados individuales y organizacionales son más altos.

Esta misma relación entre STAR y *work engagement* es sugerida por Stirpe y Revilla (2013), para ellos, los denominados STAR engloban prácticas orientadas a fomentar la participación e implicación de los empleados, que favorecen la mejora de la calidad de vida en el trabajo y el bienestar del trabajador, y son considerados una iniciativa muy eficaz para impulsar la productividad de la plantilla.

Por su parte, Tang y Tang (2012) señalan que la presencia de estas prácticas basadas en los STAR, envían un poderoso mensaje a los empleados, en el sentido de que dan a entender que en la organización se presta especial atención al capital humano, lo cual es clave para mejorar la capacidad de servicio y la productividad. Stirpe y Revilla (2013) también coinciden con esta opinión, destacando que los empleados tienden a interpretar la utilización de este tipo de prácticas como señales de reconocimiento y compromiso por parte del empleador.

Karatepe (2013) considera que indicadores como el entrenamiento, el *empowerment* y las recompensas predicen el *work engagement*, lo que significa que los empleados destinan sus recursos físicos, cognitivos y emocionales en el rol laboral empleando altos niveles de energía, entusiasmo por su trabajo y concentración en su trabajo. Es decir, que, a través de estas prácticas de recursos humanos basadas en los STAR, se revierte una compensación de los empleados hacia la organización en forma de *work engagement*, ya que estos identifican estas prácticas con el compromiso de la dirección con la excelencia en el servicio y que además es consistente con la misión organizacional.

En definitiva, para Karatepe (2013), la presencia de los STAR en una organización propicia un ambiente de trabajo donde los empleados *engaged* sienten mayor confianza y en el que se establecen relaciones de alta calidad con el empleador, lo que revierte en mejores resultados en el rendimiento. Además, diversos autores (Bakker y Demerouti, 2008; DiPietro y Pizam, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009) señalan como aspecto clave la importancia del mantenimiento en la organización de los empleados *engaged*, debido a que estos son más proclives a presentar desempeño de alta calidad en el lugar de trabajo, cumpliendo más allá de los requisitos formales de su puesto y enfocados al éxito empresarial.

Por su parte Lertxundi y Landeta (2011) destacan que las definiciones dadas sobre los STAR giran en torno a un eje común: la mejora de los resultados organizacionales a través de prácticas de gestión de personas que fomenten las habilidades, la motivación y el compromiso de los empleados. Además, estos mismos autores, consideran el concepto STAR como un término integrador que reúne un conjunto de innovaciones en materia de Dirección de Recursos Humanos, la estructura del trabajo y características organizacionales, enfocadas a la mejora de las habilidades, la implicación y el

compromiso de los empleados, con el fin de que contribuyan positivamente en el rendimiento empresarial.

En cuanto a lo apropiado de su implementación, autores como Luna-Arocas y Camps (2007), además sugieren que, para su adopción en una misma empresa, habrá que tener en cuenta otras circunstancias contingentes como puede ser la importancia de los puestos de trabajo, que conllevaría un uso más o menos intensivo de las mismas. Asimismo, Huselid y otros (1997) también señalaron que para su aplicación habrá que tener en cuenta la estrategia de la empresa como factor determinante para su implementación, siendo para ellos la estrategia de diferenciación la que más fomentaría su implementación.

En la revisión de la literatura realizada, se observa que todos los autores coinciden en constatar los beneficios que reporta aplicar estos sistemas como estrategia diferenciadora en la gestión de personas, así como el alto impacto de su utilización en la mejora de los resultados organizacionales. Sin embargo, a pesar de que su implantación está cada vez más extendida, a la hora de señalar cuáles son las “mejores prácticas” que conviene considerar incluidas en los STAR, no existe consenso en determinar una clasificación específica, ya que, los principales autores no ofrecen una definición claramente consensuada.

Pfeffer (1994) clasificó “siete prácticas en las organizaciones con éxito”: la seguridad en el empleo, la contratación selectiva de nuevo personal, los equipos autónomos y la toma de decisiones descentralizada como principios básicos de diseño organizacional, la formación, la retribución contingente y orientada a resultados, y la reducción de distinciones y obstáculos incluyendo vestido y lenguaje y diferencias jerárquicas, amplio intercambio de información financiera y de rendimiento en toda la organización.

Asimismo, Delaney y Godard (2001) destacan como mejores prácticas aquellas que reúnen una serie de acciones relacionadas con la realización de reformas dentro del trabajo (grupos de trabajo autónomos, rotación de puestos, etc.); reformas fuera del trabajo (difusión de la información, círculos de calidad, sugerencias, etc.) y prácticas organizacionales y laborales de apoyo (procesos de selección rigurosos, formación, políticas retributivas basadas en resultados, etc).

Batt (2002), sugiere la existencia de cuatro grandes conjuntos de prácticas, la formación y desarrollo, la retribución contingente y las recompensas, la gestión del desempeño y un cuidadoso sistema de reclutamiento y selección.

Tang y Tang (2012) y Stirpe y Revilla (2013), consideran como mejores prácticas de recursos humanos de alto rendimiento para incrementar la calidad del servicio, seis áreas: las políticas de selección, la formación, la evaluación del desempeño, compensación participación y *empowerment*, la comunicación.

Por su parte, otros autores como Murphy y Murrmann (2009) y Karatepe (2013) destacan como prácticas STAR algunas como desarrollo profesional, oportunidades de promoción, trabajo en equipo, estabilidad en el empleo, selección de plantillas, equilibrio trabajo-familia, formación, *empowerment* y recompensas.

Los STAR se centran en responder ante la necesidad de incrementar los recursos disponibles en el ambiente de trabajo, a fin de que los empleados afronten con eficacia las demandas o exigencias laborales, favoreciendo además su desarrollo profesional y personal, ayudándoles a potenciar los recursos personales de los que ya disponen y conjugarlos con los recursos laborales que la organización les puede facilitar, procurando la retroalimentación mutua de ambos recursos en un ciclo ganar-ganar beneficioso para ambos. Por lo que pueden considerarse antecedentes del *work engagement*.

Entre las principales prácticas STAR, según lo hallado en la literatura revisada para esta tesis doctoral, se pueden clasificar las siguientes: formación de los trabajadores, selección cuidada, *empowerment*, medidas de conciliación de vida familiar y laboral, manuales de código ético, comunicación interna, medidas de prevención y gestión del *mobbing*, salud y seguridad en el trabajo, relaciones interpersonales o socialización, establecimiento adecuado del contrato psicológico, rediseño de puestos de trabajo, dirección de personas mediante liderazgo transformacional, rotación de puestos para facilitar el aprendizaje y la polivalencia profesional, aprendizaje a través de la experiencia tácita, etc.

En relación con los STAR, también es preciso referirse al modelo AMO (*Ability, Motivation y Opportunity*), cuyo acrónimo en inglés hace referencia a tres dimensiones que componen el modelo: habilidad, motivación y oportunidad. El modelo AMO es

planteado por diversos autores como Appelbaum y otros (2000); Delaney y Huselid (1996); Gardner y otros (2001); Lertxundi y Landeta, (2011); Lertxundi y Landeta (2012); Luna-Arocas y Camps (2006); Luna-Arocas y Camps (2007); Stirpe y Revilla (2013), Tang y Tang (2012).

En el modelo STAR estas tres dimensiones, abarcan las diferentes prácticas que componen el modelo, que se encuentran enfocadas en seis áreas de acción o prácticas organizacionales y de recursos humanos: selección, formación, comunicación, retribución, participación y trabajo en equipo y que se resumen en la Tabla 2. Este será el enfoque que se adoptará en la tesis doctoral.

Tabla 2. STAR seleccionados para la investigación

Prácticas seleccionadas	Esquema de las prácticas
Políticas de Selección	Prácticas de selección rigurosas, basadas en criterios objetivos y adecuación al puesto de los candidatos.
Formación y Desarrollo Profesional	Grado de inversión en actividades de formación y capacitación profesional, y existencia de programas formativos para resolución de problemas, habilidades técnicas, etc.
Políticas Retributivas	Compensación y retribución coordinadas con sistemas de evaluación de desempeño.
Comunicación Eficaz	Existencia de canales de comunicación eficaces, necesarios para la coordinación y administración, mediante mecanismos como buzones de sugerencias, banco de ideas, tabloneros de anuncios, etc.
Participación	Sistemas para fomentar la participación de los empleados en decisiones de la organización, estimular de la iniciativa, creatividad y autonomía de los empleados, estableciendo relaciones de confianza y cooperación.
Trabajo en Equipo	Creación sistemática de grupos de trabajo con autonomía propia para resolución de problemas, calidad, desarrollo de proyectos, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Luego, como conclusión, respecto a la prácticas organizacionales y su influencia en el *work engagement*, se puede afirmar, según se desprende de lo expuesto hasta ahora, que con la aplicación de prácticas organizacionales basadas en STAR, se obtienen ventajas tanto a nivel individual y organizacional, fomentándose así una espiral de ganancias que favorece el *work engagement* y a su vez el bienestar y mejora del ambiente de trabajo, que redundan en un mayor rendimiento laboral y resultados organizacionales.

En siguientes apartados se desarrollan de manera detallada las prácticas STAR seleccionadas para el modelo de investigación de esta tesis, con objeto de profundizar en cada una de ellas a fin de encontrar los aspectos teóricos que analizan los vínculos existentes entre las prácticas STAR y el *work engagement* tanto individual como organizacional-colectivo.

2.3.1 Políticas de Selección

Los importantes cambios, sociales, ambientales y tecnológicos han afectado de manera importante al papel que las políticas de selección de personal juegan en las organizaciones. las nuevas tecnologías son un eje transversal a nivel organizacional, y plantean mayores niveles de exigencia a la hora de llevar a cabo la selección de sus profesionales. Por ello, tal como explica González (2017), las organizaciones actuales vienen considerando las políticas de selección del talento humano como herramienta estratégica clave para conseguir ventaja competitiva que les permita establecer diferencias significativas frente a sus competidores.

En esta última década las tendencias en los procesos de selección han sido objeto de importantes avances relacionados con las nuevas tecnologías y la digitalización (Rojas y Aguado, 2010). Los procesos se han agilizado a raíz el surgimiento de los portales de empleo, en los que los reclutadores pueden publicar sus ofertas de empleo y en cuestión de minutos contar con numerosas candidaturas para el puesto ofertado.

Con el uso de las redes sociales denominadas Reclutamiento 3.0, como LinkedIn, Facebook y Twitter, las cuales según manifiesta Mukiur (2016), están ganando popularidad en las empresas como oportunidad para facilitar el reclutamiento de personal, se consigue la difusión masiva de las ofertas de empleo, así como la aplicación inmediata de los potenciales candidatos a las mismas, lo que constituye una verdadera revolución de los sistemas de reclutamiento y selección de personal.

De este modo lo manifiestan Hernández, Liquidano y Silva (2014) en su análisis sobre reclutamiento en redes sociales, en el que ponen de manifiesto como la red LinkedIn

cuenta con 225 millones de usuarios, cuyo principal servicio es ofrecer soluciones en reclutamiento de talento humano, lo que la hace una herramienta potente, que permite ampliar las búsquedas más allá de las conexiones que el reclutador pose. En definitiva, LinkedIn ofrece acceso a poderosos filtros que ayudan a concentrarse en los candidatos ideales inmediatamente, con la capacidad de enfocarse en los perfiles que cubren de manera predeterminada el perfil establecido.

Las últimas tendencias tienen como protagonista a la Inteligencia Artificial como herramienta de agilización de los procesos de selección, a raíz del vertiginoso avance tecnológico en numerosos ámbitos, a partir de la utilización de *Big Data* y los sistemas expertos, capaces de realizar análisis de datos muy diversos y llegar a realizar simulaciones basadas en experiencias concretas del puesto a ocupar. Numerosos *softwares* basados en Inteligencia Artificial se encargan automatizar procesos clave del proceso de selección, mediante cribado de *curriculums*, videoentrevistas, pruebas de idiomas e incluso pruebas de conocimiento a los candidatos.

Ejemplos de su aplicación podemos encontrarlos en empresas multinacionales, como McDonald's o Unilever, que utilizan la incorporación de la Inteligencia Artificial y la gamificación en sus procesos de selección, pretendiendo con ello atraer y retener talento humano, y aunque por ahora este tipo de sistemas de reclutamiento están reservados a grandes compañías que manejan gran número de trabajadores, se espera que con los avances tecnológicos habrá soluciones aplicables a empresas pequeñas (Rius, 2017).

Mediante el diseño de procesos de reclutamiento digital innovadores se consigue agilizar los procesos, ya que los perfiles son estudiados de manera profunda, a través de los datos aportados por el candidato a las plataformas de inscripción, análisis de los perfiles de los candidatos en LinkedIn, realización de juegos *online*, videoentrevistas digitales e inmersiones reales en casos a resolver por los candidatos para detectar competencias específicas y transversales. Estos procesos contemplan además la interacción de los candidatos durante el proceso de selección, permitiendo a estos a su vez evaluar el proceso y opinar sobre la metodología empleada.

Para la consultora Hays, la Inteligencia Artificial constituye una herramienta básica en sus procesos de selección, ya que para ellos permite acelerar la elección del candidato

más apto, así como agilizar su evaluación y contratación (RRHH *Press*, 2017). Sin embargo, el elemento humano siempre será una parte clave en el proceso de selección, ya que tal y como explica su CEO, Alistair Cox “sigue siendo increíblemente difícil para una máquina analizar los aspectos o habilidades intangibles que son fundamentales para una compañía”.

En este apartado se pretende destacar la importancia de la selección de personal en las organizaciones, el uso de herramientas adecuadas y la aplicación de buenas prácticas para la selección de personal como factor clave en cualquier organización actual, teniendo en cuenta que de estas políticas depende en gran medida el éxito de la misma.

Las políticas de selección constituyen para la DERH una de las principales herramientas para la generación de equipos altamente efectivos y de alto rendimiento. El proceso de selección se encarga de suministrar los trabajadores más idóneos para llevar a cabo las funciones de cada uno de los puestos de la organización. Este proceso debe ser realizado por personal técnico especializado en la materia, aunque la participación en el mismo finalmente debe involucrar a todos los departamentos o áreas la organización. Desde el punto de vista organizativo, este proceso permite la vinculación de una persona a la organización, su integración en los equipos de trabajo es un factor clave ya que de ella dependerá el desempeño adecuado de los equipos, la consecución de objetivos del equipo y de la organización.

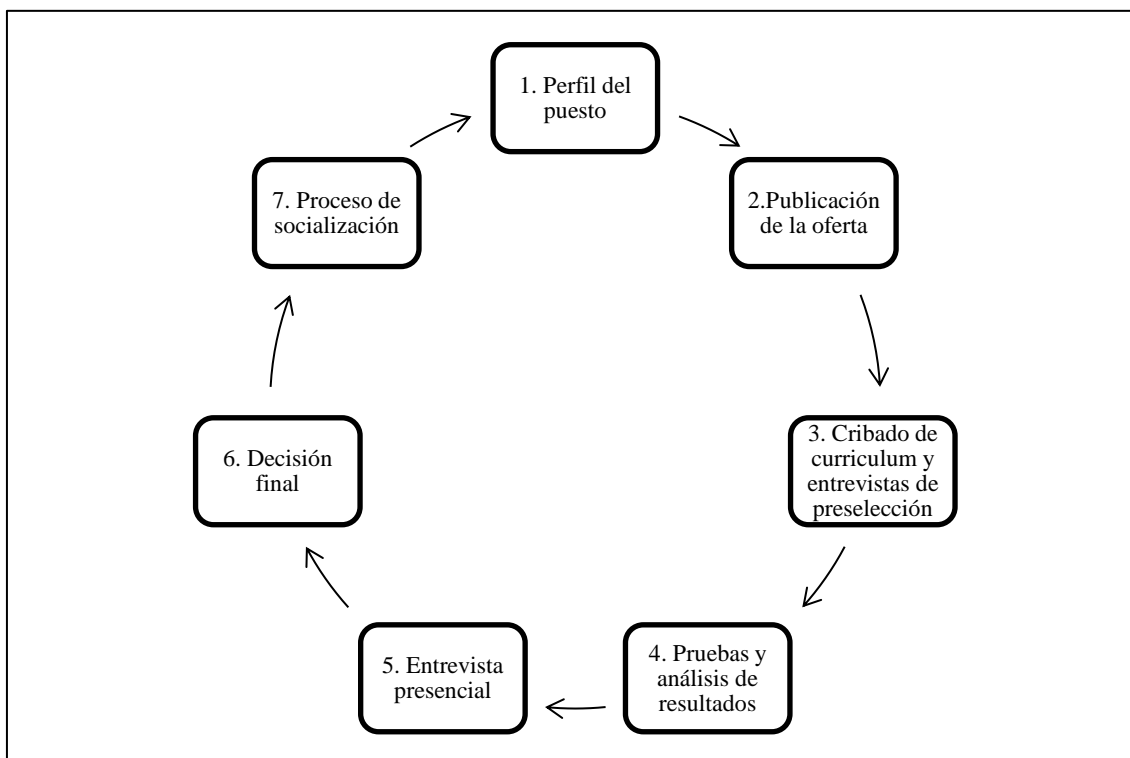
El proceso de selección de personal puede definirse entonces como aquel que permite elegir a los trabajadores más idóneos para un puesto determinado y específico, teniendo en cuenta que este reúne los requisitos de idoneidad previamente estructurados en el diseño del puesto a ocupar, pero también es preciso tener en cuenta que el candidato encajará tanto en el equipo de trabajo del que formará parte como en la organización en general.

Para Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) la selección determina la calidad de los Recursos Humanos que se contratan en una organización, por tanto, para el proceso de contratación hay que tener en cuenta la selección cuidada y de calidad como factor clave para conseguir este objetivo. Gómez-Mejía y otros (2008) diferencian tres fases en el proceso de contratación. En la primera fase de reclutamiento se realizan las acciones

necesarias para la captación del conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo. La segunda fase del proceso es la selección consiste en la toma de decisión para contratar al candidato más idóneo para el puesto diseñado. Y por último, como tercera fase del proceso, nos encontramos con el procedimiento de acogida o socialización, cuyo fin es orientar a los nuevos empleados acerca de la organización y el departamento o unidad en la que prestarán sus servicios.

Por ello, cuando se habla en general de políticas de selección, se han de entender incluidas todas las fases que integran el proceso para la obtención de candidatos, en la Figura 4 se describen dichas fases: el diseño del perfil, el reclutamiento mediante la publicación de la oferta, el cribado inicial de *curriculum vitae*, las entrevistas de preselección, las pruebas, nueva rueda de entrevistas, el análisis de toda la información, la decisión final y la acogida o socialización dentro de la organización.

Figura 4. Fases del proceso de selección



Fuente: Elaboración propia.

Diversas son las definiciones respecto al reclutamiento que encontramos en la revisión de la literatura, todas ellas la definen como un conjunto de procedimientos destinados a la atracción de candidatos, se trata de reunir a los potencialmente cualificados y capaces de ocupar de manera idónea el puesto vacante a cubrir en la organización.

Para Gómez-Mejía y otros (2008) se trata del primer paso del proceso de contratación y supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. Mondy y Noe (2005) definían el reclutamiento como el proceso de atraer individuos de manera oportuna en número suficiente con los atributos necesarios, así como alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

Dolan y otros (2003, p.77) lo definen como aquel “conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquéllas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”. Además, se refieren a su finalidad como la de obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Por otra parte, mantienen que del éxito del reclutamiento la organización será capaz de evitar conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionados a candidatos cualificados.

Chiavenato (2009), plantea el reclutamiento como una actividad de atracción, divulgación y comunicación, sin embargo, la selección supone una actividad de elección, clasificación y decisión, para este autor se trata de buscar a los candidatos más adecuados, manteniendo la eficacia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. La selección ha de actuar como un filtro que sólo permite ingresar a la organización aquellas personas que cuentan con las características deseadas.

La selección cuidada del personal de una organización supone un factor clave (Stirpe y Revilla, 2013), siendo una de las variables que más se tienen en cuenta a la hora de aplicar los STAR, tal como reflejan los resultados del estudio de Luna-Arocas y Camps (2006) en organizaciones españolas. El objetivo de las prácticas de reclutamiento y selección, junto con las de capacitación, es crear la fuerza laboral altamente capacitada,

facultada, automotivada y flexible que las empresas necesitan como una ventaja competitiva.

Cuando se hace referencia al proceso de selección cuidado, en realidad lo que se propone es la sistematización de los procesos de selección, teniendo como punto de partida necesariamente la planificación de los recursos humanos.

A este respecto, Pfeffer y Jeffrey (1998) identificaron la selección cuidadosa de profesionales como una de las siete prácticas en las organizaciones de éxito, subrayando la necesidad de las organizaciones de asegurar que el reclutamiento se realice con las personas correctas para los puestos específicos, por lo que la contratación debe ser selectiva, es decir, deberá existir una correspondencia lo más precisa posible entre la adecuación del candidato-puesto que se requiere cubrir.

En este sentido, el de la sistematización o estandarización, Aguirre y otros (2000) señalan que el proceso de selección debe ser flexible y adaptarse tanto a las necesidades de la empresa como a la situación del mercado laboral. Pero además añaden que también ha de ser lo más objetivo posible, y ha de realizarse siguiente un procedimiento estandarizado que facilite la toma de decisiones y cuide la imagen de la empresa, manteniendo o mejorando el poder de captación.

Salgado y Moscoso (2008) definen la selección de personal como el proceso que utilizan las organizaciones para decidir cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. Este proceso implica la utilización de instrumentos de evaluación, que han de servir para tomar la decisión sobre la adecuación al puesto de los candidatos, y que además han de ser llevados a cabo por un profesional capacitado para la utilización tales instrumentos (Salgado, Moscoso y Lado, 2006).

Para Alles (2006) una buena selección, realizada profesionalmente y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, definirán el buen inicio de la relación laboral del empleado. Este autor describe el proceso de selección compuesto por veinte pasos estructurados para la realización de un adecuado proceso, ver Figura 5, los cuales permiten llevarlo a cabo con rigurosidad y con altos niveles de profesionalización, estos pasos son indispensables para lograr la selección de personal exitoso para una organización.

Figura 5. Proceso de selección



Fuente: Elaboración propia adaptado de Alles (2006, p. 130).

Las últimas tendencias en reclutamiento y selección de personal están dando protagonismo a otros factores, además de la preparación específica o técnica como elemento de selección, se imponen sistemas de selección por competencias, asociadas a habilidades transversales (*soft skills*) que permiten desarrollar de manera integral el capital humano dentro de una organización, que tienen en cuenta las habilidades, aptitudes o personalidad (Aasheim y otros, 2019; Alles, 2006; Heckman y Kautz, 2012, Succi y Canovi, 2019).

Los procesos de selección de personas por competencias se realizan a partir de un modelo de competencias establecido por las organizaciones, que consiste en el conjunto de procedimientos para llevar a cabo la evaluación y medir las capacidades de los candidatos, se valoran los conocimientos, experiencias y competencias que posee, a fin de establecer comparaciones con un perfil diseñado previamente a la búsqueda y determinar aquellos candidatos que mejor se adaptan al puesto disponible (Alles, 2006).

Por su parte, Salanova y Schaufeli (2004) describen el proceso de selección como el punto de partida y el primer contacto real entre el nuevo empleado y la organización, siendo el encargado de la puesta en marcha del contrato psicológico (Rousseau, 1998). Para ellos la importancia de establecer unos buenos mecanismos desde los inicios será crucial para sentar las bases de los valores corporativos respecto al bienestar y la satisfacción psicosocial, pero además señalan este proceso como el punto de partida para el comienzo de un ciclo de espirales de ganancias que se le atribuyen al *engagement*.

A este respecto, Jérez, Céspedes y Valle (2005), consideran que dentro del ámbito de la selección de personal se encuentran referencias respecto al efecto positivo de la utilización de criterios de selección basados en comportamientos que respalden una cultura orientada al aprendizaje. Por tanto, estos autores consideran que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento están relacionadas de forma positiva con el desarrollo de la capacidad de aprendizaje.

Este aspecto puede considerarse incluido en lo referido a la última fase del proceso de políticas de selección, el proceso de socialización, del que cabe señalar como objetivo principal el de facilitar la incorporación de las personas al puesto de trabajo, con la expectativa de alcanzar con éxito su adaptación a la organización.

El proceso de socialización es considerado por Lisbona, Morales y Palací (2009) fundamentalmente un proceso de aprendizaje en el que el empleado adopta un papel activo. Estos autores consideran el *engagement* como resultado del proceso de socialización en las organizaciones. Es decir, entendiendo el proceso de socialización como potenciador del *engagement* de los empleados en la organización, y entendiendo sus beneficios, cabe considerar la importancia de mantener un adecuado proceso de socialización por parte de las mismas, así como de los responsables de la gestión de los recursos humanos.

Taormina (1994, 1997, 2004), considera la socialización como el proceso por el cual un trabajador aprende a trabajar en la organización que se incorpora, así como el comportamiento más apropiado en la misma. Taormina (1994) además señala que se trata de un proceso interactivo en el que se encuentran involucradas ambas partes, los trabajadores y la organización.

Asimismo, Taormina (2004) en su modelo del que parte la herramienta de socialización organizacional (*Organizational Socialization Inventory*) describe cuatro procesos: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro. Durante el entrenamiento se suceden procesos como la adquisición de habilidades y destrezas necesarias para el puesto. En el proceso de comprensión el trabajador conoce la organización, como funciona o actúa y de qué forma se desarrollan las cosas dentro de la misma. El apoyo de los compañeros en este proceso los compañeros constituyen apoyo emocional, social o instrumental. Las perspectivas de futuro se refieren a la anticipación por parte de los trabajadores de las oportunidades que tendrán en la organización respecto a su promoción y recompensas.

Cabe plantear, además, como objetivo de la socialización, que los nuevos miembros aprendan los modelos de comportamiento de la empresa, es decir para la adquisición de los conocimientos necesarios sobre la cultura y valores organizacionales. Para ello será preciso que en la interacción con los demás miembros de la organización se produzcan mecanismos tanto formales como informales.

Desde la DERH, la socialización puede ser orientada, impulsada y controlada, con objeto de facilitar los mecanismos de adaptación. Según Calle y Ortiz (2004), estaríamos ante una socialización formal y planificada que incluye tres objetivos: la adquisición de aptitudes y capacidades laborales, la adopción de roles apropiados y la adaptación a las normas y valores del grupo.

Para lograr estos objetivos esta las organizaciones deben contar con un Plan de Acogida de nuevos profesionales, que consiste en un programa o itinerario formal de introducción que explique a los recién incorporados la historia, servicios, políticas y prácticas generales, organización, asuntos de seguridad y salud laboral, códigos de funcionamiento y conductas, etc.

La experiencia inicial de un empleado en la empresa, donde comienza su carrera profesional en la organización, puede ser muy importante para la conducta futura del nuevo empleado, por tanto, el primer contacto debe ser con personas que puedan ofrecerle orientación, asesoramiento e información específica sobre el puesto que comienza a desempeñar. El proceso de aprendizaje organizativo será uno de los principales factores

para el éxito de la socialización entendida como el proceso de adaptación óptima y exitosa del nuevo trabajador a su puesto y a la organización.

Los STAR plantean que una selección cuidada de los empleados conllevará una mejor adaptación al puesto de trabajo (Stirpe y Revilla, 2013), pero además garantizará la adaptación del nuevo miembro a la organización, la socialización contribuye al sentido de pertenencia, la conciencia de formar parte de un mismo grupo y la idea de desarrollarse contribuyendo y aportando en un mismo equipo de trabajo, en el que la colaboración y la consecución de metas y objetivos comunes lleve a alcanzar las metas organizacionales, por ello el empleado se enfrenta a un reto estimulante y generador de *work engagement*.

Llegados a este punto convergen los elementos tenidos en cuenta en la selección de personal, con la formación que han de recibir en el seno de la empresa, por lo que ambos procesos son determinantes en el desarrollo y el crecimiento de los profesionales seleccionados dentro de la organización. Esta intersección se desarrolla en el siguiente apartado que se ocupará de describir los procesos de formación para la adquisición de habilidades y competencias de los empleados.

2.3.2 Formación y Desarrollo Profesional

El aprendizaje es una adaptación continua a un entorno constantemente cambiante en el que la nueva Era Tecnológica calificada por Schwab (2016) como “la cuarta revolución industrial”, ha originado profundos cambios en términos de “magnitud, velocidad y alcance”. Estos cambios han afectado a las organizaciones cuyo capital humano ha de saber adaptarse a ellos y adecuar sus capacidades y habilidades, volviendo a aprender de nuevo en la actualidad para seguir siendo rentable y eficaz en el mañana.

En este sentido para Abad y Castillo (2004) la formación de las personas en una organización debe enfocarse en potenciar el desarrollo de competencias directivas y el conocimiento de la organización, la identificación de problemas, así como la capacidad de analizarlos y resolverlos, todo ello en un contexto organizacional dinámico, donde el factor clave son las habilidades sociales.

La inversión en formación es una de las estrategias más importantes en el desarrollo del capital humano de una organización. Tal como sugieren García, Guerras y Rico (2007), la inversión en formación que realizan las empresas se explica mediante el retorno de la inversión a través de un aumento de la productividad de los empleados.

De acuerdo con esta afirmación, la inversión en la calidad del capital intelectual de una organización es clave para propiciar la excelencia y la mejora de los resultados y el rendimiento organizacional. De igual modo lo argumentan Davenport y Prusak (2001) para ellos debido a este cambio constante y la complejidad del entorno empresarial actual, el conocimiento es un elemento esencial para el desarrollo organizacional al constituirse en su mayor activo y mayor fuente de riqueza.

La formación del capital humano es una inversión necesaria para el proceso de modernización de las empresas el cual, según manifiesta Andrés (2001), ha de ir unido a tomar las medidas necesarias para dotarse de personal competente, de lo contrario se podrían generar pérdidas de competitividad.

Diversos autores, recogidos en la Tabla 3, han venido a definir el proceso de formación.

Como se desprende de estas definiciones, la formación está unida al desarrollo profesional, ambos constituyen dos procesos complementarios, en el sentido de que la formación se aborda en el proceso de incorporación del trabajador para su correcta adecuación al puesto, consiguiendo con ello adquirir los conocimientos que son necesarios para un buen funcionamiento técnico y desempeño profesional.

El desarrollo está más asociado a una acción proactiva que persigue la preparación para trabajos futuros, al dotar a los empleados y la organización de habilidades y conocimientos necesarios en previsión de los cambios constantes. Según Abad y Castillo (2004) la formación ha de capacitar a los empleados para el manejo de problemas complejos y el desarrollo de destrezas y habilidades de naturaleza actitudinal y emocional.

La conceptualización de los procesos formativos en las organizaciones ha dado lugar a diferentes formas de acometer las acciones formativas. Por ello, en las organizaciones actuales, se tienen cada vez más en cuenta los procesos formativos con el diseño de los

Planes de Formación y Desarrollo, que consisten en la planificación estructurada y sistemática de la formación de una organización, cuyo fin es facilitar la adquisición de mayor y mejor desarrollo profesional y personal de los empleados.

Tabla 3. Definiciones de formación

Autor	Definición de formación
Albert, Piotee y Michaud (1981)	Es un proceso que comienza con la incorporación al puesto de trabajo y continúa con un programa de reorientación profesional que le permite traslados y promociones.
Peña (1990)	Es el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman
Claver, Gascó y Llopis (1995)	Proceso de adquisición de conocimientos múltiples, de capacitación para gestionar la vida en común, de dominio de las técnicas instrumentales básicas, de soltura para interpretar el entorno con realismo.
Bohlander, Sherman y Snell (2001)	Generalidad de esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros (...) cuyo fin es elevar la base de habilidades de sus empleados.
Dolan y otros (2003)	Conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro de los empleados, aumentando sus capacidades a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos.
Calle y Ortiz (2004)	Proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo actual.
Aguirre y otros (2008)	Todos aquellos procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales que permitan a los empleados una efectiva realización de las tareas encomendadas, perfeccionamiento en el trabajo (...) proporcionando su desarrollo personal y profesional con el objetivo de que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y metas organizacionales.
Gómez-Mejía y otros (2008)	Proceso que proporciona a los empleados habilidades específicas o ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento
Chiavenato (2009)	Proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos.

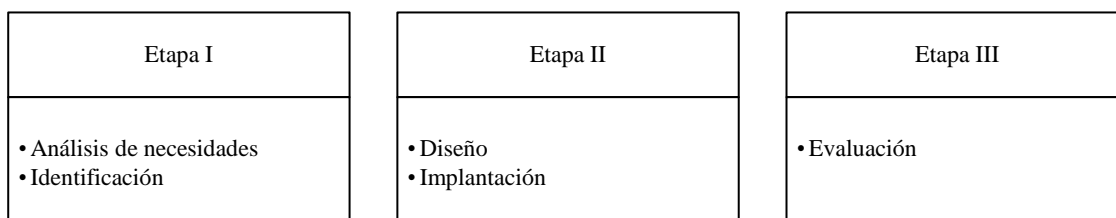
Fuente: Elaboración propia.

A todo ello cabe añadir que la formación en el marco de los STAR se relaciona además con la evaluación del desempeño, ya que puede resultar útil para identificar las necesidades formativas de los empleados, de forma que se puedan trazar planes formativos tanto individuales como de los equipos de trabajo. Este aspecto constituye una parte fundamental, ya que de lo que se trata es del desarrollo de las personas en su puesto de trabajo para que su desempeño sea mejor, de mayor calidad, y suponga una aportación de valor a la organización

Para la puesta en marcha de manera sistematizada de los planes de formación, de forma que sean efectivos y eficaces se acometerán al menos tres fases, tal como proponen Calle y Ortiz (2004), que se representa en la Figura 6.

Por otro lado, en lo que a los procesos formativos en las organizaciones se refiere, surgen de forma novedosa corrientes que abogan por la gestión del conocimiento como una parte integrante de la gestión de los Recursos Humanos en una organización.

Figura 6. Fases de un Plan de Formación



Fuente: Elaboración propia a partir de Calle y Ortiz (2004).

Al hablar de gestión del conocimiento, se incluyen en el proceso tanto los planes formativos como el conocimiento tácito presente en la organización, que es difícil de acumular y que constituye un pilar fundamental en el capital intelectual de la misma. Estaríamos frente a un nuevo paradigma o modelo, la organización que aprende, que viene a ser definida por distintos autores como aquella que prioriza el aprendizaje (Braham, 1995) o bien según Pedler, Burgoyne y Boydell (2013) aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros, y continuamente se transforma a sí misma.

Para el desarrollo de una organización que aprende, Senge (1990) plantea un cambio sistemático e intencional consistente en una organización que aprende continuamente y expande su capacidad para crear el futuro. En este sentido, se hace necesario establecer la diferencia entre aprendizaje organizacional y organización que aprende. Según Swieringa y Wierdsma (1995) el primero está referido a las modificaciones que lleva a cabo una organización en el modo de realizar sus actividades normalmente a partir de sus experiencias, el segundo se trata de una organización en la que el aprendizaje es un rol importante, y por ello se plantea de manera específica y sistematizada.

Alcover y Gil (2002) señalan la gran ventaja competitiva que supone capacidad para aprender más, y de hacerlo más deprisa que las demás organizaciones, e incluso lo vinculan a la subsistencia de la propia organización, de ahí la suma importancia del aprendizaje organizacional como una competencia que subrayaban Berthoin-Antal y otros (2001), destacando el conocimiento como un recurso, ambos son considerados clave para la competitividad económica y para el acceso a la participación en la vida social, cultural y política.

Para la identificación de una organización que aprende, Yang, Watkins y Marsick (1998), crearon la encuesta *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), en la cual analizan las siete dimensiones más importantes que pueden identificarla como tal, ver Figura 7, su análisis abarca los niveles individual, grupal y organizacional.

Figura 7. Dimensiones de las organizaciones que aprenden



Fuente: Elaboración propia a partir de Yang y otros (1998).

Por tanto en base a este planteamiento, una organización que aprende ofrece la oportunidad a las organizaciones de crear aprendizaje continuo, fomentar el aprendizaje colaborativo y en equipo, crear sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, desarrollar el liderazgo estratégico para el aprendizaje dentro de la organización y empoderar a sus integrantes hacia una visión colectiva, estos aspectos se relacionan por Yang y otros (1998) con la capacidad de generar motivación y crear espíritu de aprendizaje colectivo y cooperativo dentro la organización.

Estos argumentos vienen a coincidir con otros autores que mantienen la gestión del conocimiento genera ventaja competitiva a la organización y en este sentido, lo que postulan los STAR es que con la puesta en marcha de planes formativos de manera sistematizada, se obtendrá una ventaja competitiva para la organización que los implemente, estaríamos ante una aproximación a concepto, el de la organización que aprende, ya que desde ese enfoque, se actúa de una manera sistemática y holística y se abordan todas las necesidades formativas presentes y futuras con el fin de dotar de mayores habilidades a la organización en general (Lertxundi y Landeta, 2012; Stirpe y Revilla, 2013).

Por tanto en base a este planteamiento, una organización que aprende ofrece la oportunidad a las organizaciones de crear aprendizaje continuo, fomentar el aprendizaje colaborativo y en equipo, crear sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, desarrollar el liderazgo estratégico para el aprendizaje dentro de la organización y empoderar a sus integrantes hacia una visión colectiva, estos aspectos se relacionan por Yang y otros (1998) con la capacidad de generar motivación y crear espíritu de aprendizaje colectivo y cooperativo dentro la organización.

Estos argumentos vienen a coincidir con otros autores que mantienen la gestión del conocimiento genera ventaja competitiva a la organización y en este sentido, lo que postulan los STAR es que con la puesta en marcha de planes formativos de manera sistematizada, se obtendrá una ventaja competitiva para la organización que los implemente, estaríamos ante una aproximación a concepto, el de la organización que aprende, ya que desde ese enfoque, se actúa de una manera sistemática y holística y se abordan todas las necesidades formativas presentes y futuras con el fin de dotar de

mayores habilidades a la organización en general (Lertxundi y Landeta, 2012; Stirpe y Revilla, 2013).

Tal como planteaban Landy y Conte (2005) al definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en la conducta y en las capacidades humanas producto de la experiencia y la práctica, que conlleva una serie de cambios también a nivel organizacional, puesto que ante la presencia de oportunidades de aprendizaje, dialogo, colaboración y aprendizaje de equipo, sistemas para compartir aprendizaje, considerando este aprendizaje desde un punto de vista estratégico, se pueden conseguir cambios en los niveles de *engagement*.

En este sentido, el estudio realizado por Reissner y Pagan (2012) plantea el *storytelling* (narraciones) como una herramienta facilitadora del aprendizaje de la cultura de la empresa, el aprendizaje tácito de las experiencias de otros trabajadores dentro de la organización. A través de las experiencias de otros, los trabajadores pueden aprender tácitamente y este aprendizaje puede ser útil para establecer los comportamientos aceptados en cada organización.

Para Salanova y Schaufeli (2004) la formación ha de adecuarse de manera sinérgica tanto a las necesidades organizativas como a las de los empleados, al tenerse en cuenta ambos aspectos se generarían mayores niveles de *work engagement*. Consideran también estos mismos autores, que la formación para que sea efectiva y realmente genere altos niveles de *work engagement* además deberá suponer un incremento en las creencias en la propia eficacia de los empleados, así como garantizar una transferencia directa del conocimiento adquirido al puesto de trabajo.

Por otra parte, Salanova y Schaufeli (2004) subrayan también la importancia del desarrollo profesional en el incremento de niveles de *work engagement*, además lo asocian a la gestión del talento. Lo que ellos plantean es que, en el caso de empleados que encuentran que el desarrollo organizacional se ajusta además a su propio desarrollo profesional, los niveles de *work engagement* pueden verse incrementados. El desarrollo de carreras como parte integrante de la gestión del talento, es un proceso que implica a todas las partes de la organización, siendo considerado por Schein (1990) un proceso de ajuste estratégico entre los planes de Recursos Humanos y las necesidades de desarrollo

profesional de los empleados. Otro aspecto importante es la íntima conexión entre formación continua y desarrollo profesional, ambos aspectos en una organización se combinan para amplificar las capacidades y ofrecen mayor número de posibilidades futuras a los empleados, en el sentido de que puede aumentar también su empleabilidad.

Las organizaciones que cuentan con empleados que gozan de alta empleabilidad son consideradas más competitivas, puesto que significa que sus empleados reúnen las competencias que son requeridas en otras empresas de la competencia, pero que están acumuladas en esa organización y que generan valor en la misma. A este último aspecto, se refieren Salanova y Schaufeli (2004), cuando indican que la formación y desarrollo que se ocupen de favorecer el desarrollo de competencias nucleares y la empleabilidad mantiene competitivos a los empleados en el mercado de trabajo.

En definitiva, de todo lo expuesto se puede interpretar que en las organizaciones será clave dedicar esfuerzos a lograr una formación sistematizada, caracterizada por un enfoque holístico, que opere en términos de aprendizaje compartido y colaborativo entre los miembros de la organización, y cuyo fin además sea el desarrollo personal y profesional de todos ellos, e incluso que a la vez constituya el desarrollo del conocimiento organizacional. Esta dimensión de las prácticas STAR puede constituir una fuente de *engagement*, por estar directamente relacionada con altos niveles de prevalencia en la organización, tanto a nivel individual como colectivo.

2.3.3 Políticas Retributivas

Las políticas retributivas adquieren cada vez mayor valor estratégico en las organizaciones, las áreas de recursos humanos son las responsables de diseñar los procesos y sistemas retributivos en función de parámetros equitativos, con criterios de distribución de los salarios acorde a criterios de suficiencia, dignidad y justicia.

Tal como argumenta Bayón (2002), las políticas retributivas consisten en aplicar sistemas retributivos que faciliten a los trabajadores el cumplimiento de sus responsabilidades personales y familiares, su desarrollo y el cumplimiento de sus

expectativas, que irán en compensación con el cumplimiento por su parte de las responsabilidades laborales encomendadas.

El éxito en el diseño e implantación de los sistemas retributivos supone la base fundamental para potenciar la competitividad de las organizaciones. La compensación ha sido definida como una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos capaz de condicionar directamente los resultados de la empresa (Puchol y Moreno, 2007), es decir una herramienta enfocada a incentivar la consecución de objetivos del negocio. Sin una buena política retributiva la organización puede ver mermados sus resultados, por ello cabe destacar la gran importancia que este factor tiene para no solo para los empleados, sino también para la propia organización dado que esta constituye una buena parte de los costes presupuestarios de la misma.

Autores como Lawler (1986) ya consideraban que las políticas retributivas han de seguir una filosofía concreta que respalde una política coherente y fiable. De lo cual podemos deducir que para ello ha de establecerse de forma que esté alineada con los valores de la empresa, siendo conveniente su sistematización. Para ello, los sistemas retributivos deben encaminarse a unos objetivos concretos a alcanzar. En estas mismas líneas, autores como Chiavenato (2009) han llegado a determinar una serie de objetivos que pueden servir de guía:

1. Definir la posición de la organización respecto a las retribuciones de sus empleados.
2. Establecer un sistema equitativo de remuneraciones.
3. Elaborar normas concretas de administración de retribuciones.
4. Crear instrumentos para solventar cuestiones de aplicación.
5. Satisfacer las necesidades económicas (familiares, sociales y personales).
6. Compensar la competencia y el esfuerzo de las personas.
7. Atraer personas competentes y eficaces.
8. Mantener en el trabajo a los empleados más competentes.
9. Proporcionar recompensas no financieras.
10. Establecer un sistema de evaluación respecto a la posición de la empresa en el mercado.

En este mismo sentido, Dolan y otros (2003), hacen referencia a la retribución total, que comprende la compensación extrínseca e intrínseca, considerando además tres cuestiones básicas en torno a los sistemas retributivos: a) han de cumplir la normativa legal, b) deben facilitar el logro de objetivos estratégicos y c) han de servir para lograr ventaja competitiva como herramienta de control del gasto de personal. En cuanto a políticas retributivas, siguiendo las líneas señaladas por estos mismos autores, para el logro de estos objetivos básicos en materia de compensación salarial por un lado debe cuidarse la equidad interna, en cuanto al ajuste de salarios en función de los puestos ocupados en la organización, la equidad externa, referida a la competitividad externa de los salarios y la equidad individual, de acuerdo a la valoración particular de cada persona en función de su contribución y rendimiento individual.

Dolan y otros (2003) se refieren, por un lado, a la compensación extrínseca como aquella que se compone de la masa salarial, y todos aquellos conceptos que tienen la función de retribuir al empleado de modo tangible y cuantificable, pudiendo ser de manera directa (salarios, incentivos, *stock options*, etc.) o indirecta (seguros, planes de pensiones, bonos restaurante, etc). Por otra parte, en referencia a la retribución intrínseca o no monetaria, es definida como aquella retribución intangible que ofrece al empleado satisfacción por factores como el prestigio y posición social, por el puesto ocupado, garantía de estabilidad en el empleo, y que generan mayor disfrute por la labor desempeñada, acompañado de sentido de pertenencia y compromiso.

En este sentido, cabe también mencionar que cada vez cobra mayor importancia la compensación intrínseca, dada la importancia cada vez mayor de enfocar las políticas retributivas hacia la retención, atracción y gestión del talento. Así se deduce del auge en los recursos humanos del concepto de salario emocional, que ha sido definido como aquella retribución no monetaria que es percibida por el trabajador como una retribución no tangible que obtiene de la organización pero que le aporta satisfacción y complementa su salario monetario (Gay, 2006). En este sentido, Llano (2014) la flexibilización de jornada con objeto de una mejor conciliación de la vida personal y laboral puede ser fuente de garantía del salario emocional, logrando incrementar en los empleados la motivación, la concentración, el rendimiento y la productividad

Cabe deducir, relacionando este aspecto con el *work engagement*, que cuanto mayor satisfacción obtiene el empleado en términos de salario intrínseco o emocional, mayor podrá ser el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización, contribuyendo a mejorar el rendimiento y por tanto los resultados de la organización, argumento también apoyado por Salanova y Schaufeli (2009).

En el contexto actual, las organizaciones además de cuidar al máximo las políticas de selección de talento, como se señaló anteriormente, han de complementarlo con políticas retributivas adecuadas para procurar que la organización esté compuesta por directivos con talento, pero además por empleados cuyo talento se corresponda con el foco del negocio, con ideas innovadoras y alto grado de creatividad, de manera que todo ello contribuya a conseguir los objetivos marcados.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones es la pérdida de competitividad, la excesiva rotación es el mayor peligro actual (Davies, Taylor y Savery, 2001), ya que esta ocasiona una pérdida de talento en la organización. Las prácticas STAR ofrecen nuevas alternativas para conseguir la mejora del *engagement* del empleado de forma que se reduzca la rotación generando mayor valor añadido, y ello vendrá derivado de una buena gestión del talento por parte de la Dirección de Recursos Humanos.

Dado el entorno de crisis actual, en el que el incremento del salario económico resulta más difícil, las empresas han de encaminar sus esfuerzos en la optimización de los recursos de la manera más eficiente posible, logrando mantener la motivación y el *engagement* de los empleados gracias a unas políticas salariales adecuadas.

Por otra parte, aunque los sistemas retributivos tienen como objetivo la atracción de talento y de potenciales candidatos, procurar el mantenimiento en la empresa de los empleados con buen desempeño y facilitar la motivación de los mismos, también hay que tener en cuenta el factor motivador. Este factor es uno de los factores más importantes, dado que no a todos los individuos les motivan las mismas recompensas y queda demostrado que el salario económico no es el único que puede ejercer esa función motivadora. Las recompensas no económicas del salario emocional también son otro de los factores que los empleados valoran en una relación laboral.

Para el empleado, el salario monetario propiamente dicho, no siempre es la razón de más peso para algunas personas, sino que su trabajo significa algo más que la retribución económica. De ese modo, el salario emocional, puede ser una fuente de *work engagement* de los empleados, ya que puede suponer que los empleados se vinculen emocionalmente con los objetivos empresariales dando lo mejor de sí mismos (Salanova y Schaufeli, 2009).

Por tanto, en base a estos argumentos, se deduce que el objetivo para las organizaciones actuales debe enfocarse a conseguir una mejor gestión del salario emocional, de modo que una vez cubiertas las necesidades básicas económicas del empleado, estas puedan mejorarse, contribuyendo al incremento del *engagement* y la motivación y satisfacción del empleado, como por ejemplo las posibilidades de formación y desarrollo que ofrece la organización, la calidad directiva, la participación en las decisiones de la empresa, nuevos retos profesionales, ambiente agradable y entorno laboral seguro, seguridad en el empleo, desarrollo profesional, reconocimiento individual y grupal de los logros por parte de los líderes, la equidad salarial, etc.

En este mismo sentido, las prácticas STAR comprenden políticas retributivas en las que además se incluyen remuneraciones basadas en desempeño individual o grupal, en base a objetivos y resultados. A este respecto, tal como se manifiesta en diversos estudios, como el de Vidal, Cordon, De la Torre (2015) que concluyó que aquellas organizaciones que ofrecían algún tipo de beneficio social a sus trabajadores eran capaces de atraer y retener talento, logrando captar además un segmento de fuerza laboral preocupado por otro tipo de compensaciones, no solo salariales, que las posicionan en el mercado laboral como empleadoras innovadoras y dinámicas, con amplia capacidad de adaptación a los cambios del entorno competitivo actual.

La retribución además se encuentra estrechamente relacionada con otras actividades de recursos humanos, como el análisis del puesto, la evaluación del desempeño, el reclutamiento y selección, así como las relaciones laborales. Las prácticas STAR referidas a estas variables constituirán, por tanto, un conjunto de prácticas que unidas potenciarán los niveles de *work engagement* de los empleados, la motivación y la satisfacción laboral.

2.3.4 Comunicación Eficaz

En las organizaciones actuales, la presencia de un adecuado sistema de gestión de la comunicación es otro de los aspectos considerados como pilar fundamental y estratégico para conseguir una gestión eficaz de la misma. Según Robbins (2004), ningún grupo humano puede funcionar sin comunicación. Por ello, en este apartado se hará hincapié fundamentalmente en la gestión comunicación interna y los sistemas de gestión de la comunicación por parte de la Dirección de Recursos Humanos, como departamento encargado de vertebrar una comunicación transparente, eficaz y efectiva, y como herramienta para potenciar la motivación y el *work engagement* en las organizaciones. Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2019) resaltan la gestión de la comunicación interna como valor en alza, así como un elemento clave y herramienta útil para lograr el compromiso de los empleados, ya que es a través de la experiencia de los empleados como se logra aumentar su implicación.

De este modo la comunicación interna es un elemento decisivo en la organización, porque de ella depende la difusión de la cultura y la identidad corporativa, pasando a convertirse en una variable estratégica para la misma.

Cuenca y Verazzi (2019) definen la comunicación interna como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, cuyo enfoque se dirige a crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, usando para ello diferentes instrumentos y medios de comunicación. Desde este punto de vista, la comunicación se alinea con los componentes básicos de la motivación, todo ello para conseguir los objetivos globales organizacionales. Para su logro, según estos autores, hay que trabajar en dos ejes: la comunicación de función y la comunicación de sentido. Es decir, que los integrantes de la organización por un lado deben saber cuales son sus objetivos, que tienen que hacer y hacerlo, ante quien han de responder; y por otro lado, deben ser conscientes y saber que aportan con su trabajo, que sentido tiene, porque es importante, que puede conseguir la persona y que aporta a la sociedad con su trabajo.

En definitiva para Cuenca y Verazzi (2019) la comunicación interna se caracteriza por una serie de propiedades que la hacen ser tan relevante en las organizaciones:

1. Consolidación de la identidad corporativa.
2. Satisfacción de necesidades de información de los empleados, con la circulación de normas o procedimientos sobre como ejecutar su trabajo diario, oportunidades de formación y desarrollo profesional, beneficios sociales, etc.
3. Otorgar “voz” a los empleados, mediante establecimiento de canales específicos que recojan su punto de vista.
4. Transmisión de objetivos estratégicos de la organización.
5. Facilitar el conocimiento de las decisiones de la organización.
6. Facilitar la introducción de nuevos valores y pautas de gestión, para la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.
7. Mantener la coordinación interdepartamental y las relación interpersonal entre sus miembros.
8. Promover la participación y la colaboración dentro de la organización.
9. Crear clima de confianza, participación pertenencia compromiso y motivación

En cuanto a su definición técnica, la comunicación consiste, según Aguirre y otros (2000), en la transferencia de información entre un emisor y un receptor, siendo un proceso por el cual se comparten significados y códigos. Bayón (2002) describe la comunicación como un proceso de intercambio entre un emisor y un receptor en la que ambos son los protagonistas. Durante este intercambio, que sucede a través de un diálogo se establecerán relaciones transmitiendo o manifestando afectos, pensamientos, ideas o conocimientos. Este diálogo alimenta y enriquece la comunicación dado el intercambio de roles entre ambos protagonistas. Robbins (2004) la denomina “transferencia de significados”.

Según argumentan Aguirre y otros (2000), la responsabilidad de la comunicación compete en principio a la dirección de una organización, sin embargo, abarca a todas las personas que están participando en todo el proceso. Por tanto, su definición integra dos significados clave, por un lado se trata de un “proceso por el cual el emisor transmite

información a un receptor”, y por otro lado es la “relación humana según la cual dos o más individuos logran entenderse” (Bayon, 2002, p.278)

En la era de la información actual, en la que las organizaciones han de gestionar la información de la manera más eficaz posible, adquiere vital importancia la forma de abordar los sistemas de comunicación, es lo que ha venido a denominarse la Gestión de la Comunicación, la cual se ocupa de llevar a cabo la estrategia de comunicación organizacional desde una perspectiva multidisciplinar y holística. Esta gestión actualmente se sustenta en tres pilares fundamentales: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing. Si alguno de estos pilares no se gestiona adecuadamente, puede tener repercusiones negativas muy importantes e incluso devastadoras para la organización.

Respecto a las funciones que se atribuyen a la comunicación en las organizaciones, García-Jiménez (1998) destaca cuatro fundamentales:

1. Función corporativa: que contribuye de manera decisoria a fijar la identidad y personalidad corporativa.
2. Función operativa: que permite compartir conocimientos técnicos para un mejor desempeño del puesto, describiendo tareas, conductas y relaciones con la empresa.
3. Función cultural: entendida como la transmisión de un concepto de creencias, normas y valores no escritos, aquello que define la filosofía de vida o la forma de “vivir” de la organización.
4. Función estratégica: referida a la comunicación como un valor instrumental de gestión, mediante el cual se acompañan los despliegues de planes de acción de la organización.

En lo que se refiere a la relación de la comunicación con la cultura de empresa, esta se liga inevitablemente a la comunicación interna y su adecuada gestión, dado que es el modo en que la forma de que la filosofía de empresa, las conductas consideradas

adecuadas en la organización. Mantener un flujo de comunicación adecuada y transparente desde todos los niveles de la organización es un aspecto clave y estratégico en las organizaciones actuales. Tal como señalan Aguirre y otros (2000), es preciso ofrecer información sobre instrucciones para el desempeño de tareas, los resultados obtenidos, procedimientos, políticas y prácticas de la empresa, reglas, metas, objetivos, así como un adecuado *feedback* sobre el desempeño de los colaboradores.

Puchol y Moreno (2007) consideran la comunicación útil para la coordinación interdepartamental y la armonización de la información entre equipos de trabajo. La coordinación de equipos de trabajo a través de adecuados canales de comunicación es primordial si se desean resultados excelentes. Una mala gestión de la comunicación puede dar lugar a que se cometa un mayor número de errores, y como consecuencia se produzca un bajo rendimiento del equipo, lo que puede ocasionar la desmotivación de sus miembros.

La comunicación supone otro de los componentes de las prácticas STAR, tal como señalan Sitrpe y Revilla (2013), la comunicación entre empleados favorece la creación de vínculos estables en la organización, se desarrollan marcos conceptuales y lenguajes compartidos en forma de códigos, símbolos y términos que agilizan la comunicación. La expresión de un lenguaje común, en el que todos son capaces de comprender los mismos códigos y símbolos, favorece la coordinación y la cohesión de los equipos de trabajo, facilita la adecuada toma de decisiones, lo cual contribuye al bienestar, la ciudadanía organizativa y el buen clima de *engagement* en la organización, incrementando la eficiencia y la productividad.

Señalan también Stirpe y Revilla (2013) que para que los individuos lleguen a comprender el lenguaje o los esquemas mentales compartidos, se han de producir con un adecuado proceso socializador que integre a los individuos en la organización. Dado que se necesita un tiempo prudencial para esta socialización, será necesaria una buena acogida y buena comunicación de la información relativa a la organización, así como el tiempo de flexibilización o adaptación necesaria para el individuo.

Por ejemplo, el *storytelling* organizacional puede ser usado como herramienta efectiva para fomentar el *work engagement* entre los empleados, mediante la

comunicación interna, reforzando las oportunidades de desarrollo de los empleados que trabajan en una organización (Gill, 2009) y además como ese elemento socializador que es clave para la integración en la organización. El *storytelling* corporativo es definido por Gill (2011) como la práctica de usar la narración desde la organización como medio de relacionar a su personal con las políticas, prácticas y visión de la misma y para conseguir un compromiso efectivo de la plantilla. En definitiva, este concepto es considerado por Gill (2011) un modo de comunicación interna que ayuda a los empleados a comprender la cultura de la organización y alinearse con sus objetivos. Las historias corporativas animan al personal a sentirse parte de la narración, alineando el significado con sus propias experiencias y creencias (Gill, 2015).

En cuanto a los procesos de comunicación, Aguirre y otros (2000) consideran vital que la información que la empresa necesita comunicar llegue lo antes posible a los destinatarios, por ello es muy importante el diseño tanto de los sistemas de comunicación como de la comunicación propiamente dicha, por ello han de considerarse aspectos como la rapidez y la cantidad de información a transmitir la cual ha de ser pertinente y adecuada.

En las organizaciones actuales la gestión de la comunicación ha experimentado una evolución marcada por los importantes y vertiginosos avances tecnológicos, sobre todo en las últimas dos décadas, con la aparición en la sociedad, y también en las organizaciones, de nuevos sistemas de comunicación mucho más efectivos que los hasta ahora aplicados, basados en las nuevas tecnologías, con herramientas de comunicación cada vez más precisas y que se caracterizan por mantener altos niveles de conectividad.

Otro aspecto importante y al que ha de otorgarse especial tratamiento es el de la globalización de la información, teniendo en cuenta que las organizaciones actuales desarrollan su actividad de manera global, pudiendo estar ubicada la organización indistintamente en cualquier país del mundo, modificándose de manera consistente el espacio de trabajo. La información que se ha de distribuir por una organización ha de ser tratada en diversos idiomas y además ha de adaptarse a las distintas culturas, en los distintos lugares de destino de la información. Teniendo en cuenta la diversidad cultural en las organizaciones será fundamental una buena gestión de los sistemas de comunicación, como elemento táctico y para fomentar la integración y la cohesión de las personas en los equipos de trabajo y en la organización.

Por todo lo argumentado, en las organizaciones cada vez está siendo más necesaria una estrategia de gestión de la comunicación corporativa, y en concreto la comunicación interna que ha de aplicarse en todos los niveles de la organización, que aunque generalmente es un aspecto que parte en primer lugar de la Dirección de Recursos Humanos, debe entenderse a todos los niveles, dado que los empleados necesitan información para desempeñar de manera coordinada sus tareas, por lo que la eficacia en los sistemas de comunicación se hace cada vez más necesaria, puesto que son el mecanismo de enlace entre todas las personas que componen la organización y ello es un elemento clave para lograr los objetivos comunes.

En definitiva, los sistemas de comunicación suponen una de las prácticas STAR que cobran día a día más importancia para la DERH, ya que su buena gestión será la responsable de conseguir el éxito, la mejora de la coordinación y la cohesión de los equipos de trabajo, manteniendo en niveles altos la motivación, el *work engagement* tanto a nivel individual como el de equipo (*team work engagement*), consiguiendo la mejora de todos los procesos de gestión de Recursos Humanos y también de los resultados organizacionales.

2.3.5 Participación

Las prácticas STAR integran la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización como herramienta para potenciar el sentido de pertenencia que se caracteriza en una de las dimensiones del *work engagement*, la dedicación. Esta dimensión del *work engagement* es la que hace referencia al sentido de pertenencia y participación en el equipo de trabajo y la organización. Los empleados que tienen oportunidad de participar en círculos de calidad, equipos de trabajo autodirigidos, o equipos *ad-hoc* para el desarrollo de proyectos, a los cuales se les ofrece la oportunidad de aportar sus opiniones, sugerencias e ideas, sienten que tienen un papel protagonista en el trabajo que se desempeña, viviendo la experiencia como algo que parte de su iniciativa propia, esto genera autoconfianza y orgullo por el trabajo que se realiza, lo cual para Stirpe y Revilla (2013) se relaciona con el *work engagement* existente en la organización.

Los empleados que tienen ocasión de participar en la toma de decisiones de la empresa para la que desempeñan su labor, experimentan mayores niveles de *work engagement*, debido a que sus ideas son escuchadas por la Dirección de la empresa y puestas en práctica, tanto por ellos como por los equipos en los que trabajan, esto impacta directamente en el bienestar y la satisfacción laboral, generando mayor motivación por el trabajo que se realiza y por consiguiente mayores niveles de *work engagement* (Stirpe y Revilla, 2013).

Así lo destacan Salanova y Schaufeli (2009), quienes señalan que los empleados *engaged* experimentan comportamientos positivos que benefician a ambos, empleados y organización, por un lado, los empleados ganan puesto que son capaces de desarrollar sus ideas, ser más creativos e innovadores y la organización también gana porque consigue a la vez alcanzar los objetivos trazados y mejores resultados organizacionales.

Stirpe y Revilla (2013) señalan las prácticas STAR y en concreto los círculos de calidad como estimuladores del *work engagement*. Destacan además la participación en toma de decisiones en círculos de calidad, la cual es interpretada por los empleados como un modo de valorar su contribución y de actitud de apertura a la aplicación de sus ideas (*empowerment*). Al sentir que son valorados y que sus opiniones son apreciadas por sus empleadores, los trabajadores se encuentran motivados y desean corresponder a la empresa, mostrando comportamientos productivos y actitudes positivas hacia la tarea.

Además, la participación en estos círculos de calidad, los cuales consisten en la formación de equipos multidisciplinares, con el fin de que en ellos se produzca la generación de ideas, propuestas de mejora continua y procedimientos de trabajo cada vez más eficientes, procedimientos de contraste y evaluación de la calidad del trabajo realizado y de los productos y servicios que se desarrollan en la empresa; conlleva una mayor eficiencia, mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y por tanto mejores resultados organizacionales, incrementando además la competitividad de los productos y servicios y de la organización en general.

La posibilidad de sentirse partícipes en equipos de trabajo de alto rendimiento supone además un incentivo para los empleados, dado que estos equipos suelen estar dotados de

autonomía propia y tienen facultad de tomar decisiones sobre los proyectos que desarrollan.

Los sistemas de trabajo actuales cada vez de forma más usual tienden a eliminar los niveles jerárquicos, permitiendo que se produzca una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, lo que favorece que se diseñen proyectos en los que los empleados han invertido mucho de su creatividad, de su ingenio e innovación a la hora de aportar conocimientos e ideas.

En este sentido Jiménez y Valle, (2005) confirman que cuando se produce una mayor participación de los empleados que contribuyen a los objetivos de la organización, aportando ideas y conocimientos se mejoran los resultados y se alcanzan mayores niveles de innovación. Cuando si los empleados perciben que el empleador valora su contribución los comportamientos y actitudes positivas se dan con mayor facilidad (Saks, 2006).

Algunos estudios, como el de Rees, Alfes y Gatenby (2013), concluyen la existencia de relación entre la voz del empleado (*employee voice*) y el *work engagement*, y demuestran como el uso de la voz del empleado es fundamental para mejorar el funcionamiento del grupo de trabajo, teniendo un impacto directo en los niveles de *work engagement*. Tal como se establece en la literatura al respecto, los empleados que perciben que tienen oportunidades de comunicar de forma efectiva sus opiniones a la dirección de la empresa son más propensos a presentar comportamientos o actitudes positivas y obtener altos niveles de rendimiento (Purcell y otros, 2003; Robinson, Perryman y Hayday, 2004).

Asimismo, tanto Rees y otros (2013) como Morrison (2014), coinciden en señalar la vital importancia de la voz del empleado, puesto que de ello dependerá que se puedan compartir ideas innovadoras y creativas cuyo resultado es el incremento de los niveles de *work engagement*. Cuando los empleados pueden llegar a comunicar de forma voluntaria sugerencias, preocupaciones, información sobre problemas u opiniones relacionadas con el trabajo a alguien en una posición organizativa más alta, están haciendo oír su voz. Cuando retienen dicha información, están mostrando silencio y privando a su organización de información potencialmente útil (Morrison, 2014). Estudios como el de Ruck, Welch y Menara (2017), reconocen que existe estrecha relación entre la voz de los

empleados y el *engagement*, y destacan que la participación de los empleados es importante para la eficacia de la organización y un factor para lograr la innovación y la competitividad.

2.3.6 Trabajo en equipo

La máxima incuestionable de que la organización actual ha de adaptarse a un entorno competitivo y cambiante trae consigo la necesidad de buscar la máxima eficacia y eficiencia para mejorar los resultados. Esta necesidad de ser competitivas ha llevado a que las organizaciones se planteen nuevas formas de establecer los procesos, los métodos de trabajo y las estructuras de sus plantillas. En este sentido, se ha llegado a la conclusión de que una de las mejores maneras de conseguir resultados excelentes en las organizaciones es sistematizar los equipos de trabajo, logrando un ambiente de trabajo colaborativo, cohesionado y sinérgico.

En la constitución del equipo de trabajo la Dirección de Personas ha de tener en cuenta todos los factores, reunir equipos altamente capacitados y que desempeñen labores de equipos de alto rendimiento es el resultado de gestionar eficazmente el resto de los factores que componen las prácticas STAR. Lo que quiere decir que para conseguir un equipo de alto rendimiento se hacen necesarias unas políticas de selección cuidadas, sistemas y planes de formación y desarrollo de alto impacto en las plantillas, así como un sistema retributivo que contemple la compensación total, teniendo en cuenta el salario económico y emocional, como se ha indicado en los apartados anteriores.

Los equipos de trabajo se constituyen para aunar fuerzas comunes y establecer sinergias, en ellos se comparten las experiencias de los individuos, se suman conocimientos y se toman decisiones consensuadas y su funcionamiento está dirigido a la consecución de objetivos comunes o metas concretas, a través del trabajo realizado entre todos sus miembros. Para un buen funcionamiento del equipo de trabajo se requiere que cada miembro tenga un papel dentro del equipo, pero además la asignación de estos roles ha de ser clara y se deberá planificar y asignar cada tarea de manera adecuada.

Para Bayón (2002) un equipo es un conjunto de personas con destrezas complementarias y comprometidas al logro de un objetivo común, dentro del cual se asume mutua responsabilidad. Además, un equipo de trabajo no solo supone la suma de personas, sino que además este se verá potenciado por una sinergia de voluntades e intereses para lograr un fin común. De no existir una meta clara, el equipo queda empobrecido.

Otro aspecto fundamental para que se realice un buen trabajo de equipo es la figura de los líderes de equipo, la tendencia más clásica al constituir un equipo en el que se otorga a cada uno el rol que le corresponde dentro del equipo es la de nombrar un líder que será el que coordine los recursos necesarios, guíe a los integrantes y sepa aprovechar los recursos de que dispone el equipo, bien sean recursos materiales o personales.

No obstante, los estilos de liderazgo en los equipos basados en las últimas tendencias que estudian el liderazgo, también se enfocan en el liderazgo distribuido como fórmula eficaz en el trabajo en equipo. Para Longo (2008), el liderazgo distribuido supone el reparto de las funciones de liderazgo entre más miembros del equipo de trabajo, de forma que muchas más personas ejercen el rol de líder dentro del equipo, produciéndose además un intercambio de roles, existiendo alternancia en el liderazgo, de forma que este se asumirá en función de momentos o tareas concretas que se desarrollan que dependerán a veces de aquel miembro cuyo grado de experiencia es mayor en esa área concreta y que durante el proceso de compartir conocimiento en el desarrollo del trabajo en equipo será aprovechado.

Según este mismo autor, el liderazgo distribuido beneficia a todo el equipo de trabajo, puesto que los miembros se sienten participes de los proyectos, dando lugar a un clima de participación que una vez más, favorece el clima de *engagement* colectivo y el sentido de pertenencia por la percepción del individuo de que su opinión es tenida en cuenta y contribuye a lograr el objetivo común.

Según Longo (2008), en la actualidad a la hora de abordar el desempeño del trabajo, este ha de realizarse en colaboración con otros expertos, se ha de convivir en entornos multidisciplinares, lo que significa que se han de compartir en un mismo equipo conocimiento especializado, que en la mayoría de las ocasiones parte de los distintos

miembros que lo componen. Por tanto, se mezclan en un mismo equipo distintas metodologías, capacidades y habilidades, que suponen un cúmulo de cuestiones complejas que han de coordinarse, generando los equipos autodirigidos, redes y comunidades de práctica y desarrollo de procesos, enfocados a optimizar el rendimiento corporativo. En este sentido, es fundamental un adecuado sistema de socialización del equipo que sea capaz de construir equipos cohesionados y con capacidad para coordinarse en todo momento.

Señala también Bayón (2002) que para el buen funcionamiento del equipo se han de tener muy claras las metas o el resultado que se pretende alcanzar, se han de determinar de manera muy clara las tareas, objetivos y responsabilidades de cada uno, se ha de fomentar la interrelación de los miembros a través favoreciendo la participación de todos, potenciar al máximo sus capacidades impulsando la creatividad y la innovación, se deben mantener unos canales de comunicación sistematizados para mantener informados a los miembros de los procesos, las actividades y tareas y además de los logros que se van alcanzando y además de ello compartir, reconocer y premiar por los logros conseguidos.

Longo (2008) también destaca la importancia del conjunto de redes relacionales que se desarrollan en las organizaciones para un adecuado funcionamiento del equipo. Para que este sea capaz de generar valor en la organización, han de producirse intercambios basados en la confianza y el buen funcionamiento de normas de reciprocidad, que son los que definen el capital social de la organización.

Con estas premisas los estudios indican que existen mejores posibilidades de conseguir la motivación continua del equipo de trabajo, lo que contribuye a alcanzar el *engagement* del equipo, de forma que todos sus miembros deseen contribuir a lograr ese objetivo común trazado.

A la hora de lograr el *engagement* del equipo Acosta, Salanova y Llorens (2011) señalan que se produce como un mecanismo psicológico, que además está basado en la percepción de los individuos de que su contribución al equipo constituye parte importante de la consecución de los logros, de ahí la importancia del reconocimiento y las recompensas equitativas hacia cada miembro del equipo. En este sentido, utilizar el *work*

engagement organizacional-colectivo como capacidad organizacional a favor del buen funcionamiento del equipo y de sus resultados adquiere especial protagonismo.

Acosta y otros (2011) definen el *engagement* en el trabajo en equipo como un estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción en equipos de trabajo, que emerge de la interacción y las experiencias compartidas de los miembros del equipo de trabajo. El *engagement* en el trabajo en equipo a nivel de equipo ha sido probado a través de una versión colectiva del instrumento *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli y Bakker, 2003), que permite poner a prueba el *engagement* en el trabajo mediante percepciones individuales de un referente de equipo.

Los estudios coinciden en señalar que el éxito de las prácticas STAR radica en la combinación de los factores que las componen, como el reclutamiento y selección cuidada de los empleados que van a pasar a formar parte de los equipos, su adecuada formación, el funcionamiento de los sistemas de comunicación, el grado de autonomía y *empowerment* del equipo de trabajo, fundamental para la toma de decisiones, así como una eficaz política retributiva en el que el reparto de recompensas y retribuciones se caracterice por la equidad y la igualdad de trato.

En definitiva, cada uno de los factores que componen las STAR están interrelacionados entre sí y es precisamente esta combinación la que potencia el resultado de cada una, es decir, no podremos lograr el buen desarrollo de un equipo de trabajo y que este realice un buen trabajo, sin una comunicación de forma fluida para lograr la coordinación y cohesión del mismo, si todos sus miembros no tienen la formación o capacitación suficiente para desempeñar las labores encomendadas al equipo, si todos no aportan de manera compensada. Tampoco se conseguirá que el equipo de trabajo funcione si no está dotado de la autonomía suficiente para tomar sus propias decisiones respecto al trabajo que están desempeñando.

En base a lo expuesto, la constitución de un equipo de trabajo coordinado, cohesionado, eficiente y verdaderamente eficaz se convierte en factor clave en las organizaciones que desean alcanzar resultados excelentes. De este modo el conjunto de

prácticas STAR otorga especial importancia al trabajo en equipo, estando relacionado con la generación de *work engagement* organizacional-colectivo e individual.

En cuanto al rol de las prácticas STAR, se ha explicado su impacto en la generación de recursos laborales y personales dada su consideración de factores determinantes y predictoras de *work engagement*, y son las encargadas además de la minimización del impacto de las demandas laborales en los entornos de trabajo. Desde el enfoque del Modelo de Demandas-Recursos Laborales, las prácticas STAR juegan este papel fundamental para la mejora del entorno laboral, la competitividad de la organización y el bienestar de los empleados. Por ello, debido a su relación con el modelo de investigación de la tesis el Modelo DRL se desarrolla en el siguiente apartado.

2.4 MODELO DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES

En este apartado se expondrá el Modelo DRL, haciendo referencia a los elementos que componen este modelo teórico con especial mención al capital psicológico positivo, así como su aplicación práctica en las organizaciones.

2.4.1 Demandas y Recursos Laborales

El Modelo DRL (Demerouti y otros, 2001) ha sido reconocido como uno de los principales modelos de estrés laboral, junto con el Modelo de Demandas-Control (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990), el Modelo de Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001; Hobfoll, 2002) y el Modelo de Desequilibrio de Recompensa de esfuerzo (Siegrist, 1996). El Modelo DRL como herramienta organizativa explica y pronostica el estado de bienestar y salud de los empleados en las organizaciones, la motivación, el rendimiento laboral y el *engagement*.

Este modelo teórico analiza dos constructos opuestos entre sí, *burnout* y *engagement*, debido a que, según sus autores, en las organizaciones suelen confluír dos procesos antagónicamente opuestos pero coexistentes e interrelacionados: un proceso de deterioro

de la salud caracterizado por el *burnout* (con consecuencias negativas; absentismo errores, quejas psicósomáticas) y un proceso motivador caracterizado por el *work engagement* (con consecuencias positivas: motivación, satisfacción laboral).

El Modelo DRL ha sido utilizado no solo como herramienta para predecir el *burnout* (Demerouti y otros, 2001) y el *work engagement* (Bakker y Demerouti, 2007; Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006), sino que además ha servido para predecir otros factores relacionados con éste último, como el compromiso organizacional (Bakker, Veldhoven y Xanthopoulou, 2010), o la conexión con el trabajo (Lewig y otros, 2007).

En la literatura de revisión del Modelo DRL, nos encontramos que la primera aproximación teórica es la realizada por Demerouti y otros (2001) con objeto de comprender los antecedentes del *burnout*. De acuerdo con este modelo, cabe clasificar las condiciones de trabajo en dos categorías que se pueden aplicar a casi todas las profesiones: las demandas y los recursos laborales. El Modelo DRL, a lo largo de tiempo ha estado sometido a diversas revisiones a lo largo de esta última década, en la que su utilización y aplicación práctica se ha incrementado de manera constante (Bakker y Demerouti, 2014).

Otra característica que cabe destacar del modelo DRL es su carácter heurístico (Salanova y Schaufeli, 2009), es decir, que es considerado como un modelo abierto más que un modelo específico y cerrado (Schaufeli y Taris, 2014). Lo que significa que el Modelo DRL no es que incluya apartados perfectamente definidos de demandas, recursos, estados psicológicos y resultados, sino que ha de ser adaptado en función de las características de cada trabajo y cada organización, debido a que existen modelos organizativos muy diferentes, así como también trabajos muy diversos.

En su primera aproximación al modelo, Demerouti y otros (2001) definieron las *demandas laborales* que subyacen tras el *burnout* como “aquellos aspectos del trabajo, organizacionales, físicos o sociales, que requieren un esfuerzo físico y mental y que además llevan asociados costes físicos y psicológicos” (p. 501), como por ejemplo la sobrecarga de trabajo, conflictos interpersonales inseguridad laboral, etc.

Asimismo, los *recursos laborales*, que se relacionan con el *work engagement*, fueron definidos como “aquellos aspectos físicos, sociales u organizacionales del trabajo que

hacen posible alguno de los siguientes aspectos: ser funcionales al alcanzar los objetivos laborales, reducir las demandas laborales y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, estimular el *work engagement* dentro de las mismas, favorecer el desarrollo y crecimiento personal” (Demerouti y otros, 2001, p. 501).

Salanova y Schaufeli (2009) realizan una clasificación no exhaustiva, dado el carácter abierto del modelo, de las demandas y recursos laborales, como se refleja en la Tabla 4 en el que son clasificados en atención a su distinta naturaleza.

Tabla 4. Clasificación no exhaustiva de Demandas y Recursos Laborales

DEMANDAS LABORALES		RECURSOS LABORALES	
Cuantitativas	Sobrecarga, alto ritmo de trabajo, fechas tope, etc.	De la tarea	<i>Feedback</i> sobre el desempeño, claridad de las funciones, <i>empowerment</i> , etc.
Socio-emocionales	<i>Mobbing</i> , conflicto intra-rol, etc.	Sociales	Apoyo social compañeros y supervisores, participación en toma de decisiones, etc.
Físicas	Condiciones laborales adversas, frío, calor, humedad, esfuerzos en carga y descarga, etc.	Físicos	Equipos adecuados, tecnología adaptada, climatización, etc.
Organizacionales	Cambios drásticos, ambigüedad de rol, inseguridad laboral, etc.	Organizacionales	Oportunidad de participación, formación, desarrollo de carrera profesional, etc.
Familia-trabajo	Trabajo nocturno, cuidado de familiares e hijos	Familia-trabajo	Conciliación vida laboral y familiar, flexibilidad horaria, apoyo familiar y de la pareja
Mentales	Toma de decisiones complejas, atención, concentración, etc.		

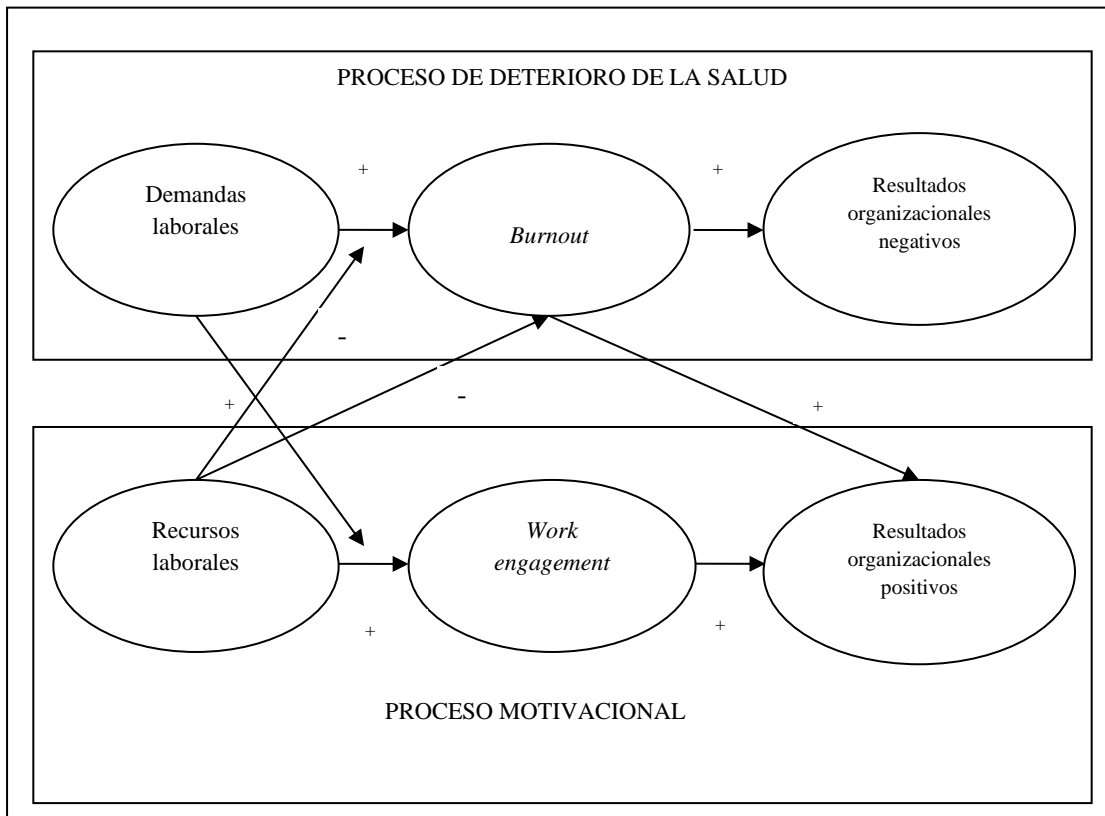
Fuente: Elaboración propia a partir de la clasificación de Salanova y Schaufeli (2009).

En lo que se refiere al proceso de deterioro de la salud, Salanova y Schaufeli (2004) señalan que cuando concurren altas demandas laborales se ha de realizar un esfuerzo

adicional para conseguir los objetivos laborales, por tanto, el trabajador ha de permanecer en un estado de activación mayor.

Posteriormente se realizan diversas revisiones del Modelo DRL, Salanova y Schaufeli (2009), las resumen considerando que este marco teórico asume dos procesos, como podemos apreciar en la Figura 8, un proceso positivo motivacional relacionado con el bienestar, el *work engagement*, y otro negativo y de deterioro de la salud relacionado con el malestar, el *burnout*, desde el punto de vista de su relación antagónica.

Figura 8. Modelo Demandas Recursos Laborales



Fuente: Elaboración propia adaptada de Salanova y Schaufeli (2009).

En segundo lugar, sugieren que este mayor esfuerzo requerirá posteriormente una adecuada recuperación para hacer frente a la fatiga adicional, si esta recuperación no es posible, se produce una ruptura del equilibrio entre el esfuerzo realizado y la recuperación

necesaria, por lo que el empleado acaba completamente agotado, tanto física como psíquicamente.

Si debido a este proceso en el que la recuperación tras la jornada laboral no ha sido resuelta adecuadamente, las demandas laborales funcionan como elementos generadores de estrés, por lo que nos encontraremos ante respuestas psicológicas negativas como el *burnout*. En ese momento es cuando el rendimiento laboral se verá reducido, ya que el trabajador empleará mecanismos de defensa para hacer frente al cansancio añadido, como por ejemplo una reducción del ritmo de trabajo, pausas y descansos no establecidos, etc., que afectarán al rendimiento disminuyendo la productividad laboral.

Sin embargo, también ha de tenerse en cuenta que el modelo plantea una serie de demandas consideradas retadoras o desafiantes, que lejos de interferir u obstaculizar la capacidad de la persona para alcanzar sus objetivos, son coadyuvantes para su consecución, ya que determinadas personas pueden ser capaces de percibir las como elementos reforzantes una vez que se superan como son la presión temporal, la carga de trabajo o el grado de responsabilidad (Demerouti y Bakker, 2011).

Salanova y Schaufeli (2009) afirman que el *burnout* se relaciona con una serie de indicadores físicos y mentales como la depresión la ansiedad, el infarto de miocardio, infecciones virales, quejas psicósomáticas, etc. Es frecuente además que las personas que sufren *burnout* adopten hábitos negativos para la salud como el excesivo consumo de alcohol, tabaco, sobrealimentación, etc.

Las repercusiones del *burnout* en el puesto de trabajo son diversas y se presentan en forma de comportamientos negativos como la falta de compromiso, bajo desempeño y distancia mental o cinismo respecto al significado del trabajo, como ya ha sido abordado en el capítulo anterior, lo que corrobora los resultados negativos esperados como reducción de la salud psicosocial y física, que acaba derivando, según Schaufeli, Bakker y Van Rhenen (2009) en absentismo por enfermedad y bajo rendimiento laboral.

Respecto al *proceso motivacional*, Salanova y otros (2009) afirman que es mediante este proceso como se vinculan los recursos laborales a través del *work engagement*. Ello es debido al carácter intrínseco motivador de los recursos laborales, puesto que estos se encargan, como ya se explicaba al definirlos, de fomentar el crecimiento personal y

profesional, derivados del aprendizaje y desarrollo de los trabajadores. Al fin y al cabo, las personas suelen acoger positivamente las oportunidades de aprender y desarrollarse, aprecian además poder trabajar de manera autónoma y relacionarse con los demás de forma efectiva.

A esto último responde igualmente la Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2000) que postula que los ambientes de trabajo que prestan apoyo a las necesidades básicas de autonomía, competencia y relación, verán incrementada la motivación y el bienestar de los trabajadores. Según estos autores, a la motivación le concierne la energía, la dirección y la persistencia. Cabe señalar que estos rasgos definitorios parecen estar íntimamente relacionados con las tres dimensiones del *work engagement*.

Igualmente, los recursos laborales, según afirman Salanova y Schaufeli (2009), también juegan un papel motivador extrínseco, puesto que en los entornos laborales en los que están presentes numerosos recursos es más agradable trabajar, la motivación se sucede en niveles altos, lo que hace suponer que por consiguiente esto haga incrementar también el *work engagement*. Esto significa que gracias a la presencia de estos recursos se realizará la tarea adecuadamente y de forma más efectiva y se alcanzarán los objetivos deseados.

Estas últimas afirmaciones se apoyan también en la Teoría de Conservación de Recursos de Hobfoll (2001) que argumenta que las personas tienden a obtener, mantener y conservar las cosas que valoran, dentro de lo que se incluyen todo tipo de recursos: personales, sociales o energéticos. Según Hobfoll (2002) los recursos adquieren mayor valor para la persona cuando ésta es consciente de su pérdida y además propone que el estrés puede entenderse como la pérdida de estos recursos, lo que explicaría porque estos son más valorados en condiciones de altas demandas laborales.

Esta teoría resulta complementaria al Modelo DRL, porque ayuda a explicar además cómo los recursos laborales influyen en el bienestar del trabajador eliminando el estrés, amortiguando el *burnout* y fomentando el *work engagement*, y a su vez este último actúa como mediador entre la relación existente entre los recursos laborales y los resultados organizacionales positivos.

Además, según Schaufeli y Taris (2014), el Modelo DRL predice que los recursos laborales mitigarán los efectos negativos de las demandas laborales sobre el agotamiento y, por lo tanto, se establece una interacción clara entre demandas (estresores) y recursos laborales (moduladores). En este sentido, Schaufeli y Bakker (2003) encontraron que los trabajadores *engaged* padecían menos respuestas psicósomáticas al estrés o la tensión laboral sufriendo menos dolores de cabeza, problemas cardiovasculares, molestias estomacales, así como menos etc.

El Modelo DRL es apoyado por numerosos estudios empíricos, ejemplo de ello es el realizado por Bakker, Demerouti y Schaufeli (2003) en un centro de llamadas de una empresa de telecomunicaciones holandesa en el cual encontraron que cuatro *demandas laborales* como la presión temporal, problemas con los equipos informáticos, cambios en las tareas y las demandas emocionales, actuaron como importantes predictores del *burnout* y de las lesiones ocasionadas por los esfuerzos repetitivos. Estos se relacionaron a su vez con el absentismo por enfermedad y confirmaron el proceso de deterioro de la salud.

Por otro lado, en el mismo estudio fue constatado que cuatro *recursos laborales* como el apoyo social, el *coaching*, el *feedback* y la autonomía, presentaron relación con la dimensión de dedicación del *work engagement*, relacionado a su vez con las bajas intenciones de abandono de la empresa, y confirmándose así el efecto del *work engagement* en el proceso de motivación.

Respecto a la relación entre demandas y recursos laborales, también hacen referencia Bakker y Demerouti (2007), como podemos observar en la Figura 9, indicando que las altas demandas-bajos recursos condicionan el resultado entre alta tensión y baja motivación, mientras que bajas demandas-altos recursos condicionan las consecuencias entre baja tensión y alta motivación, por estar positivamente relacionados.

Bakker y Demerouti (2008) destacaron en su estudio para el desarrollo del Modelo DRL diversos recursos laborales esenciales para su aplicación práctica, enfocándose en aspectos como autonomía, *feedback* sobre el desempeño y apoyo social de los supervisores y compañeros o la posibilidad de aprendizaje, son capaces de actuar como generadores de mayores recursos personales.

Figura 9. Predicciones de las Demandas y Recursos laborales

Recursos	Altos	Baja tensión laboral Alta Motivación	Alta tensión laboral Alta Motivación
	Bajos	Baja tensión laboral Baja Motivación	Alta tensión laboral Baja Motivación
		Bajas	Altas

Demandas

Fuente: Elaboración propia a partir de Bakker y Demerouti (2007).

Así fue corroborado por el estudio longitudinal realizado por Salanova y Schaufeli (2008) durante un año consecutivo, en el que se encontró que los recursos como apoyo de los compañeros autonomía, oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo y el *feedback*, predijeron en *work engagement* al finalizar el año de estudio. Estos recursos laborales se desarrollan a en el siguiente apartado.

2.4.2 Recursos laborales

En este apartado se desarrollan los recursos laborales más destacados definidos por los principales autores como predictores de *work engagement*.

2.4.2.1 *Autonomía*

La autonomía representa un papel central en la motivación laboral y fue inicialmente definida por Hackman y Oldham (1980) como la suma de libertad e independencia que el individuo tiene en términos de llevar a cabo las tareas asignadas. Posteriormente, Morgeson y Humphrey (2006) indicaron que la autonomía refleja además de la independencia y libertad, la discrecionalidad para programar el trabajo, tomar decisiones y elegir los métodos a aplicar en la realización de las tareas.

En este sentido, la autonomía es considerada como un factor determinante de *work engagement*, que posee la característica de tener efectos motivacionales. Freeney y Fellenz (2013) señalan la importancia de la autonomía como uno de los recursos laborales con mayor predicción de *work engagement*.

Según se desprende de los resultados de su estudio realizado en una muestra de 182 matronas de dos hospitales de maternidad, para determinar el rol del *work engagement* como facilitador de bienestar. Sin embargo, estos resultados también indican que la autonomía por sí sola no es suficiente como facilitador de *work engagement*, sobre todo en contextos profesionales de servicios a personas, para este tipo de profesionales además de poder trabajar con autonomía, es importante tener un impacto positivo (impacto prosocial) sobre sus pacientes, lo que le otorga significado a su labor y se muestra congruente con sus valores.

Refuerza estas conclusiones el estudio longitudinal, llevado a cabo en un periodo de dos años, por los investigadores Mauno, Kinnunen y Ruokolainen (2007), sobre una muestra de personal sanitario finlandés, se encontró que la autonomía en el trabajo predijo las tres dimensiones del *work engagement* (vigor, dedicación y absorción) dos años más tarde.

2.4.2.2 *Feedback* sobre el desempeño

En la Teoría DRL, otro de los factores clave que determinan el *work engagement* es el grado de *feedback* sobre la tarea desempeñada, dado que para el trabajador será necesario tener información de cómo está desarrollando su labor y qué expectativas tiene sobre su nivel de desempeño por parte del supervisor. Por ello, un adecuado *feedback* será fundamental para ayudar a fomentar el aprendizaje (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013).

Incluso desde el punto de vista de la mejora en el desempeño, el trabajador necesita conocer qué aspectos de su trabajo realizado se corresponden con las expectativas o los resultados esperados sobre su labor y cuáles son los puntos críticos que debe mejorar para desarrollarla adecuadamente. Además, en el caso de los equipos de trabajo, el *feedback* es una herramienta muy necesaria para corregir los aspectos relacionados con la tarea que puedan afectar al cumplimiento de la labor del resto de los miembros.

2.4.2.3 Apoyo social de supervisores y compañeros

En el ambiente de trabajo es un factor también muy importante el apoyo social con que cuente el trabajador a la hora de hacer frente a las altas demandas del desempeño de su labor. Este tipo de apoyo puede proceder de dos vías distintas, por una parte el apoyo que el supervisor pueda ofrecerle, y por otro el que procede de los compañeros de trabajo (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013). Los empleados necesitan además del apoyo social de los compañeros ya que el empleado necesita de ambos para establecer el vínculo de pertenencia, tanto al grupo como a la organización. Lo que viene a coincidir con lo planteado en la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci (2000) quienes señalan el factor relación como necesidad humana básica, motivo por el que el apoyo social satisface la necesidad de autonomía y de pertenencia a un grupo respectivamente.

Finalmente, tras esta argumentación aquí expuesta, cabe destacar que entre los recursos laborales se incluyen las prácticas STAR, como generadoras de recursos y como

antecedentes del *work engagement*. Desde el punto de vista de la DERH, es conveniente tener en cuenta la relación de las prácticas STAR con el Modelo DRL, la cual radica en que estas prácticas suponen una fuente de recursos laborales que puede emplearse para generar *work engagement* a nivel organizacional y a nivel individual, favoreciendo el aumento de los recursos personales de los empleados (Bakker y Demerouti, 2008). De esta forma las organizaciones serán capaces de ofrecer mejores posibilidades de desarrollo a los empleados, ayudándoles a afrontar mejor las demandas laborales y a adquirir más competencias para cubrir de manera más eficaz las necesidades de los clientes (Huselid, 1995).

En cuanto a la capacidad de las prácticas STAR para la generación de recursos laborales, también cabe señalar que a su vez se produce la generación de mayores recursos personales, los cuales son analizados por la Teoría DRL y que se desarrollan en el siguiente apartado.

2.4.3 Recursos personales

Finalmente, aunque en principio los investigadores pensaron que las demandas laborales se afrontaban con los recursos laborales, posteriormente en una nueva revisión estos incorporaron al Modelo DRL otro tercer factor, los recursos personales, que completan este marco teórico. En el siguiente epígrafe, se explica cómo estos recursos supondrán un elemento relevante que han de tener en cuenta las organizaciones.

Salanova y Schaufeli (2009, p. 149) definen los recursos personales como “aquellas características positivas de las personas, que tienen la capacidad de reducir o amortiguar el potencial impacto negativo de las demandas laborales pero que a la vez pueden ser origen por si mismos de procesos positivos como el crecimiento personal y profesional”. Lo que significa que los empleados mediante el uso de recursos de tipo personal pueden ser capaces de amortiguar el impacto negativo de las demandas laborales sobre la salud, afrontándolas de manera positiva, llegando a ser más resolutivos y eficaces en su desempeño laboral.

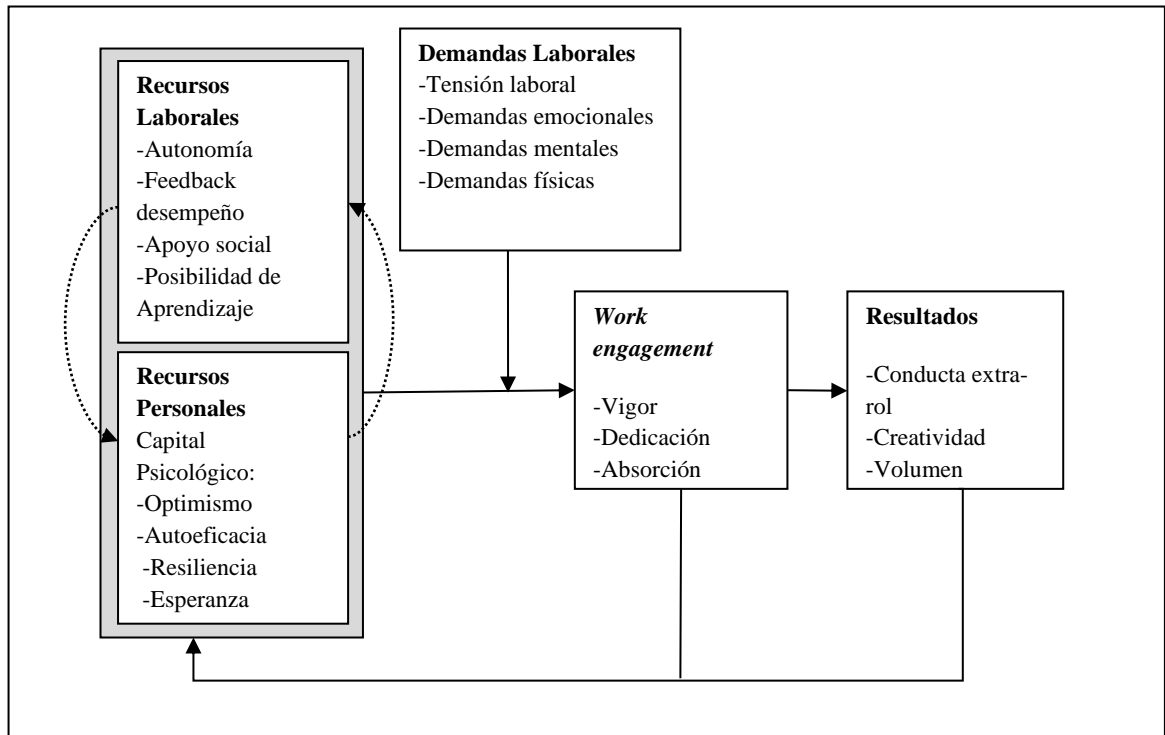
Inicialmente tanto el modelo original diseñado por Demerouti y otros (2001) como el modelo revisado por Schaufeli y Bakker (2003), solo consideraron características del ambiente de trabajo. Sin embargo, no cabe duda la importancia que adquieren los recursos personales en el modelo, debido a que en un ambiente de trabajo es lógica la interacción de las personas con el ambiente en el que se desenvuelven. Tal como señalan, Schaufeli y Taris (2014), el comportamiento humano en el trabajo es resultado de esta interacción entre los factores personales y ambientales, por lo que era de esperar que se integraran los recursos personales en el Modelo DRL.

Bakker y Demerouti (2008) reformularon el modelo, integrando estos últimos y quedando estructurado como se aprecia en la Figura 10. Con esta nueva reformulación se refirieron a los recursos laborales, como por ejemplo autonomía, *feedback* sobre el desempeño, apoyo social y *coaching* del supervisor, que en el modelo se relacionan mutuamente con recursos personales como por ejemplo optimismo, autoeficacia, resiliencia y esperanza, los cuales son los componentes del capital psicológico positivo, descritos por Luthans, Youssef y Avolio (2007), que serán desarrollados de manera más amplia en el apartado siguiente.

Dentro de esta relación mutua, ambos tipos de recursos (laborales y personales) actúan como determinantes del *work engagement*, teniendo como resultado un aumento del rendimiento, capaz de generar mayores niveles de *work engagement* y a su vez mejor desempeño laboral, que redundan nuevamente en el incremento de los recursos laborales y personales, consiguiendo con ello una espiral de ganancias cada vez mayor. Lo que coincide con lo planteado por Salanova y Schaufeli (2004) quienes aseguran que al optimizar los recursos e incrementarse por ello el *work engagement*, por un lado se consigue aumentar el bienestar laboral, y por otro además se contribuye a la obtención de sinergias positivas que se relacionan unas con otras generando espirales de ganancias.

Respecto a su importancia para las organizaciones a la hora de la selección del personal, hay que tener en cuenta que las personas que poseen numerosos recursos personales y además los utilizan de manera adecuada resultan ser elementos muy útiles en cualquier organización. Sobre todo, de cara a su desempeño laboral en un equipo de trabajo, puesto que estos empleados aportarán al equipo experiencias positivas e incluso y brindaran un aprendizaje vicario al resto de sus miembros.

Figura 10. Modelo Teórico Demandas y Recursos Laborales



Fuente: Elaboración propia adaptada de Bakker y Demerouti (2008).

Así lo afirman Salanova, Martínez y Llorens (2005), para ellos el *work engagement* es considerado como un proceso psicosocial emergente en los grupos que desencadena “potencia grupal” y “eficacia colectiva”. Afirmación que se apoya también en la existencia del fenómeno que Salanova y Schaufeli (2004) denominan el *spill-over* (efecto contagio) del *work engagement*, el cual se traspasa de unas personas a otras al serle atribuida una naturaleza contagiosa. Lo que explicaría porque resulta útil para las organizaciones identificar, y seleccionar a personas que posean amplios recursos personales, dado que, por sus características, suelen ser trabajadores que presentan altos niveles de *work engagement*, y que podrán “contagiar” al resto de sus compañeros.

Cabe destacar que, a su vez, los recursos personales son considerados factores determinantes junto con los recursos laborales del *work engagement* (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013), por ello, es de suponer que mientras mayores sean estos recursos se dispondrá de mejores herramientas para afrontar las demandas laborales, de manera que

pueden llegar incluso a ser consideradas hasta cierto punto por los empleados como desafíos a vencer, en lugar de ser vistas desde un enfoque absolutamente negativo o ser planteadas solo como dificultades en el camino.

Además, dado el ya mencionado carácter heurístico del modelo, la propuesta de Bakker y Demerouti (2008) lo deja abierto a la incorporación de otros recursos. En este sentido, Schaufeli y Taris (2014) y Bakker y Demerouti (2014), abordan precisamente nuevas revisiones teóricas al modelo.

En el caso de Schaufeli y Taris (2014), realizan una revisión crítica sobre el Modelo DRL y, entre otras consideraciones, aportan nuevas argumentaciones que constatan con mayor seguridad la importancia de los recursos personales en el mismo. Para estos autores, los recursos personales son funcionales en la consecución de los objetivos laborales, y estimulan el crecimiento y el desarrollo y en su opinión éstos se integran en el Modelo DRL en cinco formas distintas:

1. Los recursos personales tienen *impacto directo* sobre el bienestar, dado que éstos son definidos en términos de resiliencia y control, actúan reduciendo el *burnout* e incrementando el *work engagement*.
2. Los recursos personales *moderan* en la relación entre características laborales y bienestar, ya que atenúan el efecto negativo de las demandas laborales en el *burnout* y potencian los efectos positivos de los recursos laborales sobre el *work engagement*.
3. Los recursos personales *median* en la relación entre características laborales y bienestar laboral, siguiendo la Teoría de Conservación de Recursos de Hobfoll (2002) los recursos tienden a acumularse, por tanto, los empleados que trabajan en ambientes dotados de recursos son más propensos a desarrollar sentimientos de autoconfianza y optimismo ante las expectativas en su trabajo.
4. Los recursos personales *influyen* la percepción de las características laborales, según la Teoría Social Cognitiva de Bandura (2001) que propone que los recursos personales, como la autoeficacia, establecen la forma en que las personas

entienden su entorno y reaccionan ante él. Si el trabajador se siente capaz de abordar una tarea y actúa con autoconfianza será más probable que consiga con éxito el objetivo propuesto.

5. Los recursos personales *actúan* como una “tercera variable” de influencia ya que estos afectan a las variables bienestar del trabajador y características laborales.

Por una parte, Bakker y Demerouti (2014) opinan que dada la amplia utilización del Modelo DRL en la investigación científica y en el ámbito profesional, ya reseñada anteriormente, el Modelo teórico DRL ha experimentado una evolución hacia una teoría, a la que otorgan capacidad para comprender, explicar y pronosticar el bienestar de los trabajadores y el rendimiento laboral. Sostienen, además, al igual que Schaufeli y Taris (2014) que la flexibilidad que presenta el modelo es lo que ha ocasionado su popularidad. Siendo posible su aplicación en cualquier entorno de trabajo, lo que además le otorga un carácter eminentemente práctico.

Por otra parte, en cuanto la forma de facilitar el *work engagement*, Bakker y Demerouti (2014) sugieren que las organizaciones deben plantearse ofrecer a los empleados, suficientes retos y recursos laborales, destacando como novedad que también los empleados pueden movilizar sus propios recursos laborales, mostrando comportamientos proactivos, mediante el *job crafting* o personalización del trabajo (Berg, Dutton y Wrzesniewski, 2007; 2013).

No obstante, Schaufeli y Taris (2014) en su revisión crítica ponen de manifiesto diversos asuntos que consideran aún pendientes de abordar relacionados con el modelo DRL, en contraste con lo que opinan Bakker y Demerouti (2014), y continúan considerando el modelo teórico aún como modelo descriptivo, puesto que para ellos el modelo aún necesita apoyarse en otras teorías explicativas para ser entendido. Estas cuestiones son las siguientes:

- Sigue siendo un modelo heurístico y abierto, el cual no especifica una descripción de las demandas, recursos y resultados más concretos.

-Las demandas a veces pueden ser valoradas de forma positiva, dado el carácter retador de las mismas, ya comentado.

-No existe una forma única de integrar los recursos personales en el modelo DRL.

-Algunos autores identifican los dos procesos coexistentes en el modelo como independientes, el deterioro de la salud y el proceso de motivación, sin embargo, otros autores los consideran interrelacionados entre sí, representado las dos caras de una misma moneda.

-El modelo puede presentar además del enfoque individual un enfoque supra-individual cuyo proceso puede ser aplicado a equipos de trabajo, el cual no está suficientemente desarrollado.

Sin embargo, según indican Schaufeli y Taris (2014), esto no resulta óbice para que el modelo ofrezca, como ellos dicen, una “elegante y parsimoniosa” descripción de la forma en que las demandas, recursos, estados psicológicos y resultados se encuentran asociados, y cómo pueden ser usados de manera práctica en diversos escenarios ocupacionales para fomentar la salud y el bienestar de los empleados y la efectividad organizacional. Añaden también que las diferencias entre las demandas y los recursos laborales no están tan claras, conceptualmente hablando, como puede parecer a primera vista, ya que en ocasiones las demandas pueden ser valoradas de manera positiva si nos centramos en el reto que suponen, como se apuntaba anteriormente.

Schaufeli y Taris (2014) destacan el carácter multinivel del modelo que puede ser aplicado a trabajadores que trabajan en equipo, así como las recientes asociaciones entre recursos, *work engagement* y productividad a nivel de equipo. Autores como Torrente y otros (2012) destacan la aplicación a nivel supra-individual que asume los procesos psicosociales, teniendo en cuenta las demandas y recursos del equipo y las experiencias compartidas. Nuevamente se encuentra que el contagio emocional (Ander-Egg, 2012; Barsade, 2002), dado que dependerá del trato con emociones positivas o negativas, explica la relación entre *burnout* y el *work engagement* en los equipos de trabajo.

2.4.4 El capital psicológico positivo

En el apartado anterior se exponían los recursos laborales y personales, los cuales son considerados por los principales investigadores como los factores determinantes del *work engagement*. A fin de completar el Modelo DRL, desarrollaremos este epígrafe profundizando más en algunos de los más destacados factores determinantes del *work engagement*, así como en sus consecuencias, identificados por Bakker y Demerouti (2008), así como otros factores integrados posteriormente por Schaufeli y Taris (2014). Debido a que para las organizaciones es fundamental obtener información sobre la forma de amplificar sus efectos, cobra vital importancia identificar los recursos laborales y personales que pueden ser más influyentes en la generación de *work engagement*.

En lo que respecta a los recursos laborales y personales, los principales autores coinciden en afirmar que es necesaria la combinación de estos recursos en las organizaciones. De ese modo es como se facilita un mejor afrontamiento de los empleados de las demandas laborales y se consiguen los resultados positivos esperados en el rendimiento laboral.

La investigación sobre el capital psicológico positivo tiene su origen en la Psicología Positiva aplicada al estudio de las organizaciones y de los Recursos Humanos, concretamente en la investigación de las fortalezas y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas y desarrolladas a través de la gestión de los recursos humanos con el propósito de mejorar el funcionamiento y el rendimiento organizacional.

El Capital Psicológico (PsyCap) representa el conjunto de recursos personales básicos con que cuenta cada empleado para afrontar las demandas laborales. Estos recursos básicos, constituyen un capital no tangible que, según manifiestan Luthans y Youssef (2004), va más allá de la concepción del capital humano y el capital social, y se trata de un estado de desarrollo psicológico positivo del ser humano, que comprende la inversión en tiempos y esfuerzos necesaria y el desarrollo de las habilidades adquiridas correspondiente para la mejora del rendimiento y la competitividad (Luthans y otros, 2005).

La definición más clara sobre el PsyCap es la que nos ofrecen los investigadores Luthans y otros (2007, p. 3) quienes lo describen como “el estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por: 1) tener confianza en sí mismo (autoeficacia) para emprender y dedicar el esfuerzo necesario con el propósito de lograr el éxito en tareas desafiantes; 2) hacer una atribución positiva (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; 3) ser perseverante hacia el cumplimiento de metas y, cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de las mismas (esperanza) y; 4) cuando se está abrumado por los problemas o la adversidad, tener capacidad de mantenerse y recuperarse, (resiliencia) para lograr el éxito”.

Según las investigaciones de Luthans y otros (2007) el PsyCap está compuesto por cuatro estados emocionales identificados como autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia, que presentan correlaciones con la satisfacción laboral, el compromiso y la felicidad en el trabajo (todos ellos componentes del *work engagement*) y el rendimiento o nivel de desempeño. Y que además funcionan mejor interactuando entre sí por lo que se llegó a denominar a este conjunto de constructos como PsyCap. Estos cuatro elementos psicológicos positivos se manifiestan como un conjunto de recursos personales que si una persona posee en altos niveles podrá beneficiar a la organización en la que trabaje, sobre todo en cuanto a la cualidad de actuar como facilitadores de *work engagement*. A continuación, se amplían estos conceptos.

2.4.4.1 Autoeficacia

Bandura (1997), definió la autoeficacia percibida como las creencias que las personas tienen sobre sus propias capacidades para producir determinados niveles de rendimiento que ejercen influencia sobre los acontecimientos que afectan a sus vidas. Las creencias de autoeficacia determinan como se sienten, como piensan, y como se auto-motivan y se comportan las personas. Este tipo de creencias produce diversos efectos a través de cuatro procesos: cognitivos, motivacionales, afectivos y selectivos.

Teniendo en cuenta que Bandura (1997) se refiere a la autoeficacia percibida, se debe entender que se trata en realidad de los recursos que percibe la persona como suficientes

o útiles, lo que supone una apreciación subjetiva por parte del individuo. Si las creencias de autoeficacia son altas, es más probable que la persona esté motivada y comprometida, desempeñándose eficazmente en sus actividades, y afectando por lo tanto a su bienestar laboral de manera positiva. Para Bandura (2001) la autoeficacia también determina la manera de entender los obstáculos, que pueden ser vistos como obstáculos fácilmente salvables si tenemos alta autoeficacia o si por el contrario tenemos baja autoeficacia los gestionaremos como impedimentos imposibles de superar a los que no merece la pena hacer frente.

La Teoría Social Cognitiva (Bandura, 2001), señala cuatro principales fuentes de eficacia: (1) las experiencias de éxito, (2) la experiencia vicaria, (3) la persuasión verbal y (4) los estados emocionales. Las experiencias de éxito son las relacionadas con el éxito repetido en determinadas tareas, lo que hace aumentar la concepción positiva de autoeficacia. La experiencia vicaria, es la referida al hecho de observar como otras personas con características similares han sido capaces de tener éxito debido a su esfuerzo, lo que hace aumentar las creencias de que los observadores también serán capaces de alcanzar este éxito. La persuasión verbal se tiene que ver con los esfuerzos que las personas realizan cuando son persuadidas de que son capaces de alcanzar con éxito determinadas metas, lo que les conduce a persistir aún más en su empeño para lograrlas. Los estados emocionales, por último, son un factor de influencia en los juicios que sobre sus propias competencias llevan a cabo las personas, por lo que las emociones positivas aumentan la eficacia percibida y las negativas la disminuyen.

Otros autores se ocupan de la *autoeficacia* contextualizándola en el puesto de trabajo, lo que les lleva a definirla como “la confianza en las habilidades para generar la motivación, los recursos cognitivos y los planes de acción necesarios para ejecutar satisfactoriamente una tarea específica dentro de un contexto” (Luthans y otros, 2007).

A los efectos de valorar la autoeficacia en relación con el *work engagement*, Xanthopoulou y otros (2008), realizaron un estudio de diario entre asistentes de vuelo, para examinar si las variaciones diarias en el apoyo social predecían los niveles de rendimiento laboral a través de la autoeficacia y el *work engagement*. Los resultados de su análisis revelaron que tanto el apoyo social de los compañeros como la autoeficacia

tenían un efecto indirecto sobre el rendimiento intra-rol y extra-rol a través del *work engagement*.

2.4.4.2 Optimismo

El optimismo fue definido por Seligman (1998) como un proceso cognitivo que implica la expectativa de resultados positivos y unas atribuciones causales externas, temporales, específicas en la interpretación de los acontecimientos malos o negativos y en las atribuciones internas, estables y globales para los eventos buenos o positivos.

El marco de estudio del optimismo plantea dos perspectivas desde las que puede ser analizado. Por un lado el estilo explicativo optimista-pesimista de Peterson y Seligman (1984) quienes entienden que las personas optimistas tendrán un estilo explicativo externo, inestable y específico, y las personas pesimistas tendrán un estilo explicativo interno, estable y global, y por otro el optimismo disposicional de Scheier y Carver (1987) que define el optimismo como la tendencia a esperar que en el futuro ocurran eventos positivos y el pesimismo se refiere a la expectativa de que ocurran eventos negativos.

Green, Medlin y Witthen (2004) relacionan el optimismo de los trabajadores con el desempeño laboral. Diversos estudios ponen de manifiesto que los empleados optimistas, además de sentirse mejor realizando su trabajo, consiguen mejores resultados. Seligman (1998) en su estudio realizado en una compañía de seguros que aumentó sus ventas contratando nuevos agentes de ventas optimistas. También en el estudio de Youssef y Luthans (2017) se encontró relación entre el optimismo y el rendimiento laboral, llegando a la conclusión de que los empleados optimistas presentaban mejor desempeño, satisfacción y felicidad.

2.4.4.3 Esperanza

La esperanza es considerada por Snyder y otros (1996) como un estado motivacional positivo basado en una sensación de éxito interactivo entre la energía orientada a los

objetivos y la planificación de las vías para alcanzarlos. Según Snyder (2002) cuando las personas tienen la creencia de que tienen suficiente capacidad y vías para tener éxito en determinadas situaciones, perciben altas probabilidades de alcanzar sus metas, por lo que se centran más en el éxito que en el fracaso, lo que les lleva a experimentar más emociones positivas cuando han de afrontar dificultades.

La esperanza en el lugar de trabajo ha sido relacionada con la satisfacción laboral, el compromiso de los trabajadores y el rendimiento laboral (Luthans y otros, 2008).

2.4.4.4 Resiliencia

La resiliencia es definida por la *American Psychological Association* (2020) como el proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma y la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como problemas familiares o relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero.

Luthans y otros (2007) la definen como “la capacidad para superar e incluso mejorar desde la adversidad, el conflicto, el fallo, o incluso en casos de acontecimientos positivos, progreso, e incremento de la responsabilidad” (p.702). Para Menezes y otros (2006) las personas o colectivos resilientes son aquellos que consiguen “resistir al estrés, tolerar la presión en situaciones conflictivas y violentas, reaccionar y desplegar estrategias que les ayuden a superarlo o incluso salir reforzados positivamente de tales experiencias” (p.1).

Es decir, según estas definiciones, la resiliencia es la capacidad de la persona de recuperarse y sobreponerse a la adversidad, saliendo fortalecido con éxito a pesar de haber estado expuesto a un estrés psicosocial grave. La resiliencia tal como explican Salanova, Llorens y Martínez (2019, p. 100) es la cualidad de una persona que no se desanima que no se deja abatir que se supera a pesa de las dificultades, reuniendo la fortaleza necesaria para afrontar los avatares de la vida personal, familiar, profesional y social.

En el ámbito de las organizaciones, la resiliencia de los empleados ha sido considerada desde una perspectiva proactiva, dado que implica la capacidad de identificar

riesgos potenciales, por experiencias similares, por lo que la resiliencia según Salanova y otros (2019) responde a la capacidad de los empleados no solo de recuperarse de la adversidad, sino además de la capacidad de utilizar y desarrollar de manera proactiva recursos personales y organizacionales.

En resumen, tras analizar la descripción dada sobre el PsyCap y sus componentes, se pueden establecer claras relaciones con el *work engagement*. Por un lado, la persona que tiene *autoeficacia*, que confía en sí mismo, es capaz de emprender y dedicar el esfuerzo necesario a realizar cualquier actividad que se proponga, sobre todo si esta es desafiante. Por otra parte, aunque se esté abrumado por algún problema la *resiliencia* será la que ayude a superar las dificultades que se presenten, dado que los empleados que la poseen son capaces de continuar trabajando a pesar de la adversidad.

Igualmente ocurre con el *optimismo* ya que la persona optimista por lo general se encuentra con la sensación de que tendrá éxito ahora y en el futuro, afrontando las tareas con actitud positiva. La persona que vive su vida con *esperanza* es capaz de orientar toda su energía a conseguir los objetivos que se proponga. Todos estos rasgos podemos decir que se alinean o que transcurren en línea con las tres dimensiones del *work engagement*.

Por tanto, como se puede deducir, el PsyCap es un factor muy importante como recurso personal y actúa como determinante del *work engagement*. Además de ello, su combinación con los recursos laborales de que disponga el trabajador en una organización puede generar múltiples beneficios tanto para él como para la organización, especialmente en esta última en términos de productividad y resultados de negocio.

2.4.5 Aplicación práctica del Modelo DRL en las organizaciones

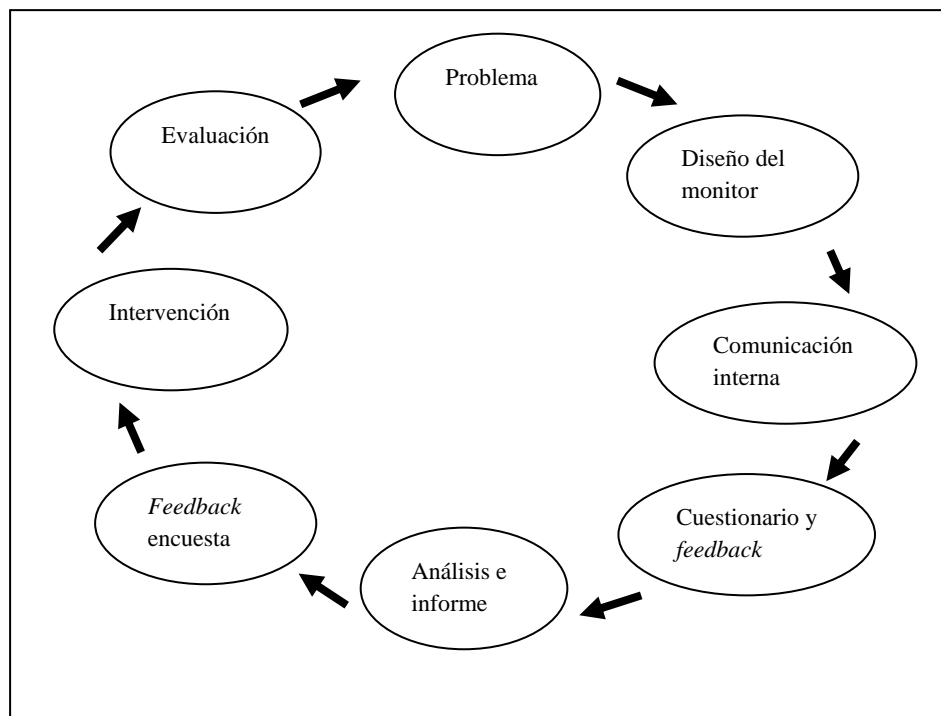
Como ejemplo de la utilización práctica y de la flexibilidad del modelo, Schaufeli y Taris (2014) presentan como novedad, en su revisión crítica, la herramienta *on-line* Monitor DRL, de utilización comercial en los Países Bajos (Ver Figura 11).

Se trata de una batería de escalas cortas que ofrecen información fiable y válida para evaluar las demandas y recursos laborales, recursos personales, estados psicológicos, y

resultados positivos y negativos, que pueden ser configuradas dependiendo de la información necesitada. La herramienta se utiliza mediante un proceso cíclico de siete pasos: identificación del problema, diseño del monitor DRL, comunicación interna, cuestionario y *feedback* individual, análisis e informe, *feedback* de la encuesta e intervenciones.

Monitor DRL cuenta además con *feedback* inmediato, es decir, que establece comparaciones con resultados de otras organizaciones, sectores, o grupos de empleados, departamentos similares, por tanto, es además útil para realizar de manera interactiva *benchmarking* interno o externo, ya que ofrece comparaciones muy útiles contrastando resultados comparados de la misma organización de manera interdepartamental o bien con resultados de otras organizaciones.

Figura 11. Proceso de uso del cuestionario DRL



Fuente: Elaboración propia a partir de Schaufeli y Taris (2014).

Esta herramienta ha sido utilizada en esta tesis doctoral, para el desarrollo del Estudio 1 que se presenta en el bloque empírico, mediante su aplicación en un *focus group* llevado

a cabo con profesionales de una organización sin ánimo de lucro, dedicada a prestar servicios integrales a Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo. En el que se trabajó con el objetivo de realizar una identificación de las demandas y recursos laborales y personales, presentes en la organización objeto de estudio, así como resultados positivos y negativos, según la percepción de los profesionales participantes

Como se puede apreciar en la Tabla 5, Schaufeli y Taris (2014) amplían la lista no exhaustiva de las demandas y recursos laborales, los recursos personales, y los resultados positivos de estos, añadiendo además una relación de resultados, negativos de las demandas. Este apéndice ha sido adaptado al español expresamente para el estudio 1 realizado (ver Anexo III).

Tabla 5. Revisión de la clasificación de Demandas-Recursos Laborales-Personales

Demandas Laborales	Recursos laborales
<ul style="list-style-type: none"> • Centralización • Demandas cognitivas • Complejidad • Problemas con los ordenadores • Demandas de contactos con clientes/usuarios • Reducción de plantilla • Demandas emocionales • Conflicto emocional • Conflicto interpersonal • Inseguridad laboral • Contagio negativo entre trabajo-familia • Agresiones de pacientes • Demandas del desempeño • Demandas físicas • Problemas de planificación • Mal comportamiento de los clientes/usuarios • Sobrecarga cualitativa de trabajo • Reorganización • Remuneración • Responsabilidad • Riesgos laborales • Ambigüedad de rol • Conflicto de rol • Acoso Sexual • Presión temporal • Cambios desfavorables de horarios • Condiciones laborales desfavorables • Presión de la tarea • Conflicto trabajo-casa • Sobrecarga de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional • Valoración positiva • Autonomía • Creatividad • Recompensas económicas • Claridad de objetivos • Información • Clima de innovación • Reto laboral • Conocimiento • Liderazgo • Oportunidades de desarrollo profesional • Participación en la toma de decisiones • <i>Feedback</i> del desempeño • Contagio positivo entre trabajo-familia • Orgullo profesional • Equidad de los procedimientos • Contactos positivos con usuarios/clientes • Calidad de la relación con el supervisor • Clima de seguridad • Ruptura de la rutina de seguridad • Clima social • Apoyo social de los compañeros y supervisor • Buen uso estructural • Planificación estratégica • <i>Coaching</i> del supervisor • Variedad de la tarea • Cohesión de equipo • Armonía de equipo • Confianza en la gestión

Recursos Personales	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias emociones y mentales • Extraversión • Motivación intrínseca • Bajo neuroticismo • Satisfacción de necesidades (autonomía, pertenencia, competencia) • Organización basada en la autoestima • Enfoque regulatorio (enfoque de prevención y promoción) • Capital psicológico (esperanza, resiliencia, autoeficacia, optimismo) • Orientación hacia los valores (valores intrínsecos y extrínsecos) 	
Resultados positivos	Resultados negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño extra-rol • Innovación • Desempeño intra-rol • Satisfacción vital • Compromiso organizacional • Salud percibida • Interferencia positiva trabajo-casa • Calidad del servicio • Productividad del equipo de trabajo • Empleabilidad • Felicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Absentismo (formal e informal) • Accidentes y daños • Sucesos adversos • Depresión • Intención de abandono • Comportamientos inseguros • Interferencia negativa trabajo-casa • Mala salud física • Complicaciones psicósomáticas • Tensión psicológica • Intención de abandono de la organización

Fuente: Elaboración propia, adaptación al español a partir de Schaufeli y Taris (2014).

2.5 MODELO HERO: ORGANIZACIÓN SALUDABLE Y RESILIENTE

En este apartado se describirán las características generales del Modelo HERO (Salanova y otros, 2012; Salanova y otros, 2019), exponiéndose las principales características definitorias de las organizaciones saludables y resilientes, con enfoque en la organización positiva. Posteriormente se describirán los principales elementos que componen el Modelo HERO y finalmente se hará especial énfasis en las últimas investigaciones sobre las organizaciones resilientes.

2.5.1 Organización Saludable y Resiliente. Organización Positiva

Las organizaciones cada vez se muestran más interesadas en promover la salud y el bienestar de sus empleados, y la investigación científica está sirviendo de apoyo en ese

sentido a las organizaciones, puesto que sus conclusiones, cada vez más contrastadas, están llegando a ser realmente útiles para la práctica profesional, suscitando un creciente interés de las empresas por implantar sistemas de trabajo basados en metodologías conducentes a conseguir organizaciones saludables. La promoción de la salud de los empleados incide positivamente en la mejora de la rentabilidad empresarial y fomenta su competitividad (Salanova y otros, 2019).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define una organización saludable la que se caracteriza por poseer Un ambiente de trabajo saludable en el que los trabajadores y los empleadores colaboran en el uso de un proceso de mejora continua para proteger la salud, seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo (Organización Mundial de la Salud, 2010). En base a los siguientes indicadores:

-La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo.

-La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo.

-Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo.

-Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad.

Además, según la OMS, es preciso para las organizaciones considerar la salud de los trabajadores como un activo empresarial importante para la misma.

Teniendo en cuenta estas apreciaciones, diversos autores han venido incidiendo en estudios que se han enfocado en las Organizaciones Positivas o Instituciones Positivas. Estas organizaciones son aquellas que precisamente en periodos de gran complejidad y disrupción de la economía mundial, han venido apostando de manera firme y sistemática por fomentar la salud de la organización como un todo, teniendo en cuenta a las personas, los equipos de trabajo y la organización, es decir, considerando a todas las partes implicadas en el negocio como un todo, y han comprendido que es absolutamente necesario si se quiere alcanzar el éxito y sobrevivir a los entornos adversos (Salanova y otros, 2019).

A lo largo de esta tesis, se ha venido manifestando cómo las organizaciones actuales necesitan empleados saludables, cuyo bienestar en el trabajo les conduzca a experimentar altos niveles de motivación y *engagement* por su trabajo. No obstante, para que esto se produzca la organización ha de contribuir a que su entorno propicie estos comportamientos, mediante prácticas de Recursos Humanos basadas en acciones y esfuerzos sistematizados que se enfoquen en construir un entorno saludable y caracterizado por la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados.

En estas líneas, la investigación científica ha ofrecido modelos de organizaciones saludables, pensados para aquellas organizaciones que deciden apostar por realizar una inversión en la salud integral de la organización. Esto pasa por tener en cuenta las personas y los grupos que componen la organización y llevar a cabo procesos sistematizados cuyo fin es lograr empleados saludables (Wilson y otros, 2004).

En lo que se refiere a conseguir un entorno organizacional saludable, se necesita la implicación de todos los niveles de la organización, puesto que tal como señalan Salanova y otros (2012), cuando los empleados perciben un ambiente saludable desean permanecer en la empresa y presentan altos niveles de compromiso en el trabajo, con comportamientos proactivos y actitud positiva hacia el desempeño de su trabajo.

Desde este punto de vista, la salud de la organización implica un enfoque en el cuidado de la salud de los empleados y de los equipos de trabajo, emprendiendo acciones proactivas, desde un punto de vista holístico, para lo que se ha de contar con el consenso de todas los estamentos o niveles jerárquicos de la organización, lo que inevitablemente implica en este proceso tanto a la Dirección General de la Empresa como a la DERH, que han de trabajar en la aplicación de políticas de personas centradas en buenas prácticas encaminadas a favorecer el bienestar y la salud de los empleados, y que además estén en sinergia con los objetivos de la organización.

Una vez entendidos los procesos desde este enfoque holístico, la organización está lista para emprender las acciones necesarias para conseguir el éxito organizacional. Estas acciones se basarán en una apuesta firme por parte de la organización para la mejora de sus procesos, lo que supone un esfuerzo por considerar el aprendizaje de los errores como

una de las claves para la consecución de mejoras en los resultados, pasando a convertirse en una organización que aprende.

Otro de los aspectos, según numerosos estudios publicados, es la inversión en prácticas organizacionales saludables como conciliación de vida profesional y privada, comunicación organizacional transparente y efectiva, autonomía de los equipos de trabajo, apoyo psicosocial de supervisores y compañeros, fomento del *engagement* individual y organizacional (Salanova y otros, 2019).

En suma, se trata de conjugar todas las herramientas al alcance de la organización para conseguir el estado de equilibrio entre ésta y sus trabajadores, es decir, conseguir la alineación entre sus objetivos y los de los empleados. Lo que en otras palabras se pretende es que a través del bienestar de los empleados, se produzca un alto desempeño y mayor productividad, que además se produzca una proyección positiva en la satisfacción de las expectativas de los clientes, que acabe redundando en mejores resultados económicos de la organización.

Sobre todo, si se parte de la base de que las personas que integran las organizaciones son su factor clave, mantener su salud y bienestar y favorecer su desarrollo personal y profesional supondrá una ventaja competitiva para las mismas. En este sentido y tal como señalan Salanova y Schaufeli (2004), es mucho mejor invertir dinero y esfuerzo en optimizar la efectividad, el desarrollo de los empleados que tener que afrontar problemas evitables y económicamente más costosos a la larga (absentismo, disminución de la productividad, etc). De ese modo, en la medida en que se favorezca la mejora del ambiente de trabajo se favorecerá también el *work engagement*, y con ello se obtendrán “beneficios adicionales que son positivos para la organización” (Salanova y Schaufeli, 2004, p. 121).

En cuanto a la definición de una organización saludable, Cooper y Catwright (1994) definen una organización saludable como aquella caracterizada no sólo por el éxito financiero, sino también por una fuerza laboral psicológicamente saludable, que demuestra ser capaz de mantener una cultura organizacional y un ambiente de trabajo saludable y satisfactorio, incluso en épocas de crisis.

Para Wilson y otros (2004) una organización saludable consiste en aquella que de forma saludable estructura y gestiona sus procesos de trabajo, garantizando la adaptación de los empleados, consiguiendo con ello beneficios comunes para empleados, empleadores, clientes y sociedad en general.

Salanova (2008), expone la existencia de varias razones por las que ser una organización saludable supone una ventaja comenzando por los beneficios económicos y sociales que reporta, frente a las organizaciones tóxicas, cuyos resultados se ven mermados por la desmotivación, la falta de implicación y las altas tasas de abandono, reflejada en la pérdida de talento y capital social. Por ello, considerar como valor estratégico de la organización la salud y bienestar de los empleados es indispensable para el éxito organizacional. En definitiva, en línea con lo planteado por la Psicología Positiva, la clave está en tener en cuenta las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo, de forma que se pueda responder de manera eficiente a las demandas emergentes y a los cambios que se están produciendo en la sociedad actual.

Para Salanova (2008) la forma de sobrevivir a este contexto de cambio económico y social continuo es teniendo empleados motivados y psicológicamente sanos; para ello, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas con estos valores y con el contexto global tan complejo, considerando que una organización es saludable cuando reúne determinados requisitos que favorecen la salud y el bienestar de los empleados, y señala las siguientes pautas:

1. La salud tiene un valor estratégico en la organización; la salud de los empleados es un fin en sí misma.
2. Consiguen que sus empleados se sientan vitales y enérgicos, es decir, procuran potenciar el *work engagement* de sus empleados haciéndoles sentirse *engaged*, motivados e involucrados en su trabajo.
3. Favorecen un ambiente físico para trabajar considerado sano y seguro, en el que se producen menor número de accidentes laborales.

4. El entorno social en el trabajo es positivo e inspirador, los empleados se sienten a gusto con compañeros y supervisores, es decir, el apoyo psicosocial entre compañeros y por parte de sus superiores es alto.

5. Favorecen las buenas relaciones en el entorno organizacional, lo que implica una imagen positiva de la empresa y su entorno, con responsabilidad social corporativa.

Cabe resaltar lo señalado por Lorente y Vera (2010), para evitar convertirse en una organización tóxica, caracterizada por un ambiente laboral nocivo para la salud, debe primar la preocupación por la satisfacción laboral como una de las principales características que han de reunir las organizaciones actuales, de forma que cuenten con una fuerza laboral saludable apta y capaz de hacer frente a los cambios dinámicos de la economía y el mercado. Para ello las organizaciones han de poner énfasis en aspectos como la calidad de vida laboral, la salud psicosocial y la salud y el bienestar de los empleados.

Este punto de vista es compartido por Salanova y otros (2012), quienes además señalan la resiliencia como factor clave en la organización, teniéndolo en cuenta como una gran herramienta y recurso para afrontar situaciones de crisis o turbulencias en las organizaciones de modo que se aprovechen las circunstancias adversas como una oportunidad de aprender e incluso de fortalecerse como organización. Estas autoras consideran que es necesario estudiar el concepto de organizaciones saludables desde un punto de vista más colectivo, la resiliencia organizacional, que fue definida por Tillement, Cholez y Reverdy (2009) como “la capacidad de gestionar las perturbaciones del flujo de trabajo normal y recuperar un estado dinámicamente estable que permita alcanzar con seguridad los objetivos de producción de la organización” (p. 231).

En contextos de crisis y con el avance de las economías disruptivas, se observan organizaciones que han sido capaces de hacer frente a esas circunstancias adversas, generando a su alrededor una serie de mecanismos que las han conseguido hacer más fuertes, son organizaciones que aprenden, y salen reforzadas de situaciones de crisis y dificultades. En estos términos hablaríamos de una Organización Positiva y Resiliente,

definida como “aquella que combina dos elementos básicos: es saludable, pero a la vez es resiliente” (Salanova y otros, 2019, p.85). Este tipo de organizaciones apuesta por la mejora de sus procesos, sus resultados y afronta el aprendizaje de sus errores de manera madura y consciente.

En este escenario es como emerge un modelo innovador el modelo de Organización Saludable y Resiliente (*Healthy and Resilient Organization*, HERO, por sus siglas en inglés). Una organización HERO, según definición de sus autores, es aquella que sistemáticamente realizan esfuerzos planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo (Acosta y otros, 2011; Salanova, 2008; Salanova y otros, 2012; Salanova y otros, 2019). Una Organización HERO, es aquella interesada en promover la salud de sus empleados y equipos y la organización en general. Desde esta perspectiva la mejora en su rentabilidad y competitividad puede ser una realidad.

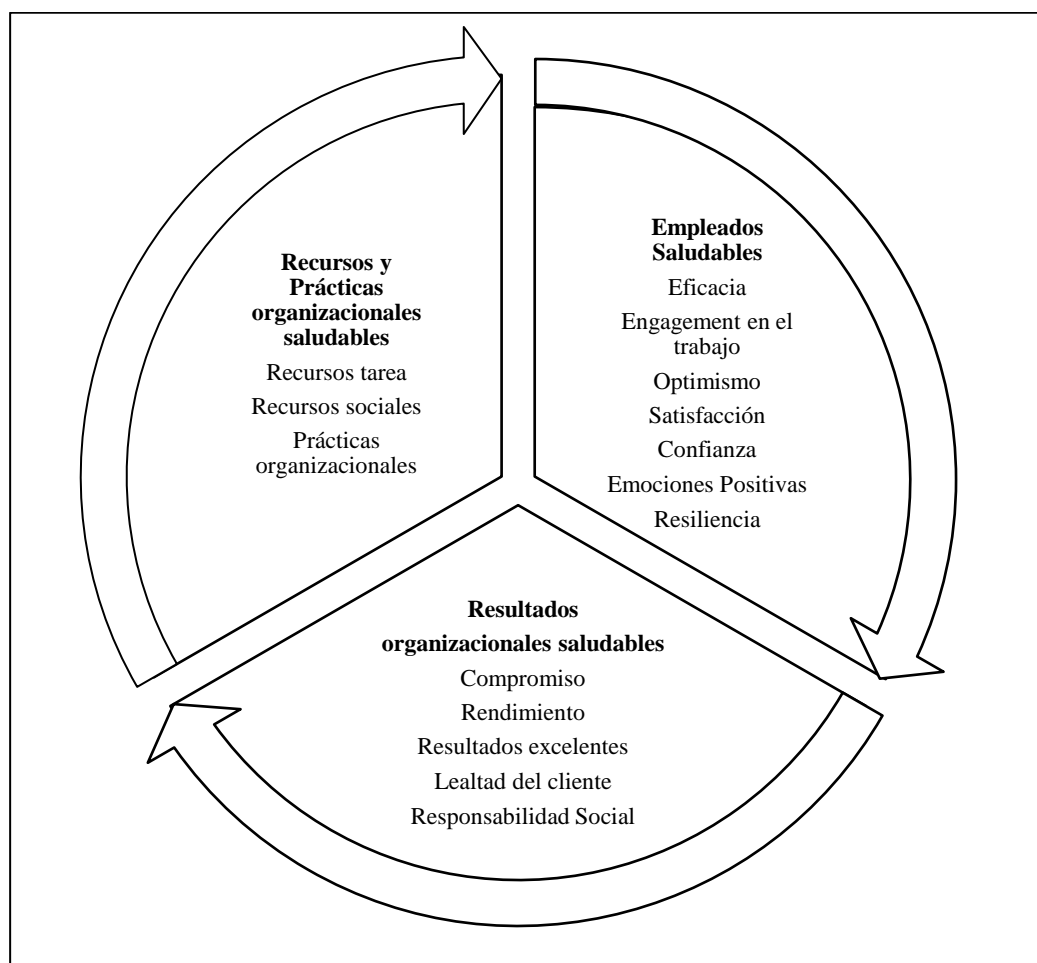
El Modelo HERO de Organización Saludable y Resiliente, se inspira en diversos modelos. Una primera corriente que estudia las organizaciones positivas desde la gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional, teniendo en cuenta los sistemas de trabajo de alto desempeño (Delery y Shaw, 2001). Otra corriente que considera una Organización Positiva como saludable, orientada a la optimización del capital psicológico positivo (visto en los apartados anteriores), maximizando la estrategia de negocio, gestionando y atrayendo el talento, consiguiendo altos niveles de competitividad (Luthans y Youssef, 2004; Luthans y Youssef, 2017).

Como se puede observar en la Figura 12 el Modelo HERO se centra en el análisis de tres dimensiones diferenciadas pero interconectadas entre sí: recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables (Acosta y otros, 2011; Salanova, 2008; Salanova y otros, 2012; Salanova y otros, 2019).

El modelo HERO integra en su marco teórico la salutogénesis, relacionada con la puesta en práctica y la implementación de planes y prácticas orientadas a mejorar el bienestar y la salud, con el fomento de la optimización y la mejora continua. Estableciendo una relación entre salutogénesis y organizaciones positivas se llega a la

conclusión de que la clave se encuentra en enfocarse en el desarrollo y promoción de la salud, más que en los factores patógenos o aproximaciones basadas en la enfermedad; los percusores, como son las prácticas de comunicación apoyo social (que se describieron anteriormente como recursos laborales potenciadores del *work engagement*), intervenciones como las estrategias para potenciar y mejorar los factores psicosociales, el rol de los recursos personales, sociales y organizacionales.

Figura 12. Modelo de Organización Saludable (HERO)



Fuente: Adaptado de Salanova y otros (2019).

Finalmente, no se puede olvidar en este modelo el impacto de las prácticas de recursos humanos consideradas promotoras de la salud en el contexto laboral (Llorens y otros, 2013). De hecho, en el estudio llevado por Salanova y otros (2012) en un total de

303 equipos de trabajo y sus supervisores inmediatos, se analizó la validez del modelo HERO, obteniendo resultados positivos que mostraron que las organizaciones que ponen en marcha recursos y prácticas organizacionales saludables consiguen equipos más saludables y resilientes frente a la adversidad.

Estas prácticas, que se basan en autonomía del equipo, *feedback* del equipo, clima de apoyo, trabajo en equipo, coordinación, liderazgo transformacional, etc., conducen finalmente a resultados organizacionales saludables como rendimiento intra-rol y extra-rol, conductas positivas y desinteresadas que van más allá de las expectativas del rol y contractuales (Salanova y otros, 2019). Estos comportamientos predicen la lealtad de los clientes y su satisfacción con la organización (Salanova, Agut y Peiró, 2005).

2.5.2 Metodología HERO

La metodología HERO se basa en una serie de herramientas de evaluación e intervención mediante las cuales se consiguen desarrollar organizaciones saludables. En su aplicación, se cuenta con la participación de diferentes actores de la organización (directivos, mandos intermedios, empleados, clientes) que proporciona información derivada de las diversas percepciones y puntos de vista de estos agentes, para evaluar la organización, obteniendo así una perspectiva a nivel global o de 360 grados.

Por otra parte, con la combinación de diversas metodologías se consigue mayor impacto, como son las metodologías cualitativas y cuantitativas para el análisis de la organización. La naturaleza grupal y organizacional de sus instrumentos, según explican Salanova y otros (2019), se favorece una mejor profundización en la evaluación, de forma que esto permite integrar con un mismo cuestionario a diversos niveles de análisis, individual, grupal y organizacional, aportando una visión más amplia a la investigación en cualquier organización, lo que la convierte en más eficaz. Favoreciendo además el análisis y el tratamiento de los datos recogidos a nivel colectivo, a través de la perspectiva multinivel, mediante la percepción que los empleados tienen de sus equipos de trabajo, de sus supervisores y de la organización como un todo.

Esta metodología se administra a modo de batería (Batería HERO) y comprende medidas cualitativas, derivadas de entrevistas con directivos para analizar los recursos y prácticas y resultados organizacionales saludables, así como medidas cuantitativas mediante cuestionarios dirigidos a empleados, supervisores y clientes.

Finalmente, la herramienta *HERO-Check* consiste en una lista de comprobación (*checklist*) que consta de 24 indicadores en forma de entrevista semiestructurada que analiza por un lado los recursos y prácticas organizacionales saludables (*feedback*, autonomía, clima de apoyo social, trabajo en equipo, coordinación y liderazgo positivo) evaluando además las prácticas que se llevan a cabo en la organización y su grado de alcance. Por otro lado, identifica las demandas laborales, referidas a la sobrecarga cuantitativa, sobrecarga cualitativa mental y emocional, la ambigüedad y conflicto de rol, el mobbing y la disonancia emocional.

Además, evalúa también los empleados saludables en términos de eficacia colectiva percibida, *engagement*, confianza vertical y horizontal, resiliencia. Y por último, los resultados organizacionales saludables como el desempeño extra-rol e intra-rol, compromiso organizacional, calidad de servicio y resultados excelentes. La herramienta *HERO-Check* es administrada a empleados, supervisores y managers de la organización con el fin de conocer como de saludable y resiliente es la organización según sus percepciones.

En resumen, la metodología HERO según Salanova y otros (2019) es altamente útil para el desarrollo integral de los grupos y las organizaciones, especialmente en circunstancias de complejidad en las que es necesario conocer las dinámicas de cambios y para fomentar las organizaciones positivas y resilientes.

2.5.3 Organización Resiliente

En situaciones de crisis es cuando se ponen de manifiesto las debilidades o las fortalezas de determinadas organizaciones, y será en función de su capacidad de respuesta

y de adaptación a los retos planteados como se superen las circunstancias adversas, saliendo además beneficiadas, lo que marcará el éxito organizacional de la misma.

Dados los escenarios actuales, es cuando la Dirección de Personas en las organizaciones se manifiesta más que nunca como una función estratégica en las organizaciones. Además de ello, son las personas de la organización las que han de ser capaces de adaptarse a estas circunstancias adversas, haciendo uso de sus recursos personales junto a los recursos de la organización para hacer frente a las mismas, mediante rediseño de procesos enfocados a responder a las necesidades de los clientes o usuarios. Estas situaciones complejas y caracterizadas por altas demandas para los empleados, en las que son frecuentes los recortes presupuestarios, que provocan la falta de medios, se suceden con mayor énfasis en sectores como el sanitario, la educación, o los servicios sociales, como se ha evidenciado claramente con la respuesta a la pandemia por COVID-19.

En estas organizaciones, trabajan profesionales en contacto directo con personas usuarias, en las que según la literatura existente el riesgo de que se produzca un deterioro de la salud del empleado es mayor. Por ello, en este tipo de organizaciones, la resiliencia, como vimos en el apartado dedicado al capital psicológico positivo, es uno de los componentes clave por su utilidad como herramienta de afrontamiento de situaciones críticas y de alta complejidad. La DERH, desempeña un papel fundamental, dado que con el desarrollo de una dirección de personas eficaz es posible potenciar la resiliencia y el compromiso individual de los empleados, generándose en este proceso lo que se viene en denominar compromiso organizacional o colectivo, capaz de transformar la organización en una “Organización Resiliente”.

El Modelo HERO plantea la idea de que las organizaciones son saludables porque también son resilientes (Salanova y otros, 2019), es decir que tienen la capacidad de seguir funcionando bien aún en situaciones adversas, siendo capaces de afrontar cambios de manera proactiva y positiva.

La resiliencia según Longstaff (2005) puede considerarse la habilidad de adoptar medidas tanto reactivas como proactivas frente a las adversidades, dado que la resiliencia es capaz de reconocer los fracasos, traumas y hasta acontecimientos positivos que pueden

tener un impacto destructivo incluso en las personas más optimistas y positivas, de ahí esa necesidad de recuperarse (Meneghel, Salanova y Martínez, 2013).

Una organización resiliente es capaz actuar tomando rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; se trata de una organización que permanece alerta y orientada a la acción en lugar de observar y analizar (Salanova, 2008). Se trata de aplicar la resiliencia proactiva, que es aquella que utiliza una visión más amplia, gracias a su capacidad de tomar decisiones con un enfoque positivo.

De este modo, en las organizaciones, los empleados resilientes presentan un conjunto de comportamientos adaptativos de aprendizaje y de aprovechamiento de los recursos personales y organizacionales (Salanova y otros, 2019).

Realmente, según apuntan Meneghel y otros (2013), no existe aún mucha evidencia empírica sobre los antecedentes y las consecuencias de la resiliencia de los empleados y los equipos en las organizaciones. No obstante, según señalan, existen algunas variables que han demostrado un efecto positivo sobre su desarrollo, siendo las más importantes las siguientes:

- a) Antecedentes de tipo personal: relaciones interpersonales, autoeficacia, emociones positivas.
- b) Antecedentes relacionados con la organización: demandas y recursos laborales.
- c) Consecuencias para las personas y los grupos: desempeño, actitudes hacia el trabajo, reincorporación al mercado laboral.

En cuanto a los antecedentes y consecuencias de la resiliencia organizacional, diversas propuestas, contribuyen a su desarrollo, como la de Home y Orr (1997) que sugiere que se pueden emplear siete directrices o pautas dentro de una organización que contribuyen a la resiliencia organizacional: comunidad, competencia, conexiones, compromiso, comunicación, coordinación y consideración.

De igual modo, la propuesta de Gittel y otros (2006) identifica cuatro condiciones para lograr resultados positivos a partir de una situación adversa, mantener y mejorar las relaciones interpersonales con los empleados, para asegurar su compromiso y

productividad, contar con un modelo de negocio acorde al contexto, tener buenos recursos financieros, y llevar a cabo una estrategia enfocada a evitar los despidos, dados los efectos negativos sobre la rentabilidad, la calidad del producto, la innovación y el clima organizacional.

Por otra parte, la propuesta de Carthey, DeLeval y Reason (2001) quienes indican que las empresas pueden moverse en un espacio de seguridad que consiste en dos extremos situados entre la resiliencia y la vulnerabilidad. Según estos autores, las organizaciones han de hacer frente a los eventos adversos a través del *work engagement*, la competencia y el conocimiento, los tres precursores intrínsecos de la cultura organizacional.

Por último, la propuesta del Modelo HERO, que postula por la capacidad de las organizaciones de ser resilientes, debido a su capacidad para asegurar recursos de afrontamiento a la adversidad, mediante la construcción de resiliencia, maximizando la capacidad de las mismas a adaptarse y salir todavía más fortalecidas de situaciones difíciles (Legnick-Hall, Beck y Legnick-Hall, 2011; Salanova y otros, 2019).

De este modo las organizaciones que se adaptan son las que siguen adelante, que son capaces de aprender del trauma, creciendo como organización a nivel de sus personas y equipos, de su desempeño y su crecimiento económico y social (Salanova y otros, 2019).

Por otra parte, las organizaciones resilientes se caracterizan por ser innovadoras y flexibles, por su alta capacidad de respuesta al cambio, lo que viene dado por sus empleados, cuando estos son proactivos, creativos e innovadores. Por lo que esto hace destacar nuevamente la importancia para una organización de contar con equipos humanos *engaged*, capaces de ir más allá, de trabajar bajo presión y de salir fortalecidos ante situaciones adversas., siendo capaces de adaptarse a nuevas situaciones y afrontar la incertidumbre y los nuevos retos.

En este capítulo se ha analizado la importancia de la DERH en el contexto actual, potenciado con lo que se está viniendo en denominar era post-COVID-19. Las organizaciones más que nunca deben orientarse a la Dirección de Personas para lograr Organizaciones saludables que redunden en Organizaciones Resilientes, capaces de adaptarse a contextos inciertos. En este sentido el *work engagement* de los empleados y

su potenciación a través de la implementación de las adecuadas prácticas STAR es un factor clave para su consecución.

En el siguiente capítulo se analizará en más detalle el concepto de *work engagement* tanto a nivel individual como colectivo, así como otros conceptos relacionados y que se utilizarán para una mejor aproximación conceptual del *work engagement*.

CAPÍTULO 3. *WORK ENGAGEMENT*





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordará en primer lugar el origen del *engagement* desde la perspectiva dual desde la que surge su análisis, se analizará su conceptualización desde la perspectiva de los principales autores que han realizado investigación en el constructo. Además, a fin de establecer una aproximación al *work engagement* con el fin de analizar la complejidad de su significado, se analizarán otros conceptos relacionados como el *burnout*, la satisfacción laboral, la adicción al trabajo, el compromiso organizacional y el *job crafting*.

Posteriormente se procederá a analizar el enfoque organizacional-colectivo del *work engagement*, dado que novedosas investigaciones establecen este constructo como una capacidad organizacional con alto interés para el estudio académico y su posterior aplicación práctica en las organizaciones. Finalmente se estudiará el impacto y las consecuencias del *work engagement* en las organizaciones.

3.2 ORIGEN DEL *ENGAGEMENT*: UNA PERSPECTIVA DUAL

A la hora de establecer el origen del *work engagement* la literatura nos ofrece dos corrientes de investigación claramente diferenciadas, sin embargo, resultan ser complementarias para la aplicación en las organizaciones. El *work engagement* presenta por tanto una perspectiva dual dado que por un lado es investigado desde la Dirección de Empresas (Khan, 1990) y por otro desde el prisma de la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; 2014).

Desde las primeras apariciones del *work engagement* en publicaciones científicas, el interés por el término ha ido en aumento, captando cada vez mayor atención, tanto desde el ámbito de los negocios y la consultoría, como desde el ámbito académico. Salanova y Schaufeli (2009) hacían referencia a que en Google Académico aparecían publicados un total de 785 artículos científicos cuando se introducía en el buscador el término “*work*

engagement”, frente a los 85.100 resultados que se obtienen en el mes de mayo de 2020, en la búsqueda realizada sobre el mismo término y en esa misma fuente.

Los primeros indicios que hacen referencia al *work engagement* se remontan a la publicación de un estudio llevado a cabo por Kahn (1990) en revista *Academy of Management*. En dicho estudio su autor introducía dos conceptos opuestos: el *engagement* personal y el *disengagement* personal, y planteaba que durante el *engagement* los miembros de una organización se encuentran alineados con sus propios roles de trabajo, es decir que “durante el *engagement* las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva y emocionalmente durante el desarrollo de sus roles laborales, contrariamente las personas en *disengagement* se distancian y se autoprotegen de estos roles laborales” (Khan, 1990, p. 694). Por ello, a esta corriente teórica se la ha venido denominando *teoría del rol laboral*, aproximándonos al sentimiento de identificación y orgullo de las personas por su profesión y por la organización a la que pertenecen.

El segundo enfoque del *work engagement* se basa en los principios de la Psicología Positiva, la cual parte desde un enfoque innovador y completamente distinto al habitual en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Martín Seligman durante su periodo como presidente de la *American Psychological Association* (APA), presentó el término Psicología Positiva, que nació con el fin de impulsar los aspectos positivos del ser humano, teniendo en cuenta sus fortalezas y capacidades a diferencia de los planteamientos conservadores, más centrados en las patologías psíquicas del individuo (Bakker, Rodríguez-Muñoz y Derks, 2012; Seligman, 2002).

Desde su nacimiento a finales del siglo XX, esta corriente académica, se encarga del estudio de las experiencias positivas y los rasgos individuales positivos del ser humano, teniendo como objetivo ser facilitadora de un cambio de enfoque de la Psicología tradicional, de manera complementaria, centrándose no solo en solucionar las cosas que “van mal en la vida”, sino también en mejorarlas poniendo el acento en la potenciación de las fortalezas y capacidades, es decir lo que “funciona bien”, de ahí el alto interés suscitado.

Tras varias décadas centrados en un enfoque negativo, surge en los académicos la necesidad de investigar la existencia de una situación opuesta. Estos primeros estudios llegan a la conclusión de que este enfoque negativo puede dar un giro completo y ser analizado desde un punto de vista positivo, planteándose la situación a la inversa y tratando de ser más constructivos. En el transcurso de sus investigaciones, descubren que al igual que hay empleados que trabajan desmotivados, sintiéndose frustrados y con niveles bajos de energía al desempeñar sus tareas, también por otra parte hay empleados que cada día acuden a trabajar con energía, sintiéndose altamente motivados y disfrutan del trabajo que realizan con altos niveles de entusiasmo y dedicación.

La Psicología Positiva emerge como respuesta a la carencia en las investigaciones académicas de una visión más amplia que hiciera énfasis en el buen funcionamiento y las fortalezas de las personas, en lugar de centrarse en lo que está funcionando mal y en mejorar la vida de las personas. Seligman y Csikszentmihalyi (2000, 2014) impulsores de la Psicología Positiva señalaron que esta tiene como objetivo “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” (p. 5).

Estos autores, ofrecen un enfoque más amplio respecto a las potencialidades humanas, las motivaciones y las capacidades de las personas, que abriría camino a nuevos paradigmas en la investigación del comportamiento humano, centrado en las actitudes positivas, basando su argumentación en potenciar los aspectos positivos para lograr un funcionamiento óptimo de las personas.

Siguiendo este paradigma se huye del sesgo negativo que hasta ahora había estado presente en las investigaciones, que se ocupaban del estudio de las personas y la sociedad en general, y por tanto también en el ámbito organizacional. De este modo diferencian tres niveles en la Psicología Positiva:

1. *Subjetivo*: dado que se refiere a experiencias subjetivas valoradas, como bienestar, satisfacción, esperanza, optimismo, felicidad, etc.
2. *Individual*: acerca de los rasgos de personalidad positivos como, coraje, perseverancia, originalidad, sabiduría o capacidad para pensar, etc.

3. *Grupal*: acerca de comportamientos ciudadanos o cívicos como responsabilidad, altruismo, tolerancia, ética del trabajo, etc.

Teniendo en cuenta estos aspectos, Diener (2000) subrayaba la necesidad de establecer diferentes niveles de bienestar subjetivo como indicadores de buena vida, por lo que considerando que la esfera laboral es un componente de todo el conjunto de ámbitos de los que se compone la vida de las personas, ha sido tema de interés para los investigadores cuyo trabajo ha consistido en establecer las características principales por las que se identifican los trabajos y las organizaciones positivas.

Estas afirmaciones se alinean con la teoría de Maslow (1943), en su estudio de las necesidades humanas creó la conocida “Teoría de la motivación de Maslow” que contempla el orden jerárquico, en forma de pirámide, de las necesidades que ha de satisfacer un individuo para obtener la satisfacción vital, comenzando por sus necesidades fisiológicas básicas y finalizando por aquellas de orden superior que representa autorrealización personal.

En este sentido el *work engagement* puede identificarse con las necesidades de seguridad, reconocimiento, pertenencia y autorrealización, ya que hace referencia a necesidades de pertenencia, en cuanto a considerarse parte del equipo de trabajo y la organización, así como las necesidades de reconocimiento y la valoración de su trabajo por parte de superiores y compañeros, incluso finalmente las necesidades de autorrealización por la percepción del empleado de la utilidad y trascendencia de su trabajo así como los logros que es capaz de alcanzar gracias a su desempeño y creatividad.

En definitiva, el estudio del *work engagement* ha venido a complementar infinidad de trabajos que se habían ocupado de analizar el problema psicosocial del *burnout*, este último asociado a un proceso de deterioro de la salud de los trabajadores, y que es señalado como responsable de ocasionar comportamientos negativos de los empleados frente al trabajo, así como altos niveles de absentismo y baja productividad laboral y que

tiene como consecuencia un impacto negativo en los resultados organizacionales (Freudenberger, 1974; Maslach y Jackson, 1981; Maslach y otros, 1986).

De ese modo, estas investigaciones han resultado ser relevantes en el campo de la Psicología Positiva aplicada a las organizaciones, dado que los departamentos de recursos humanos tienen como objetivo conseguir la motivación y la potenciación de fortalezas y capacidades de los empleados, a fin de alcanzar mejores resultados en el desempeño, que a su vez han de repercutir en la mejora de la productividad y los resultados organizacionales.

3.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE *ENGAGEMENT*

Como hemos visto, en el apartado anterior dedicado a establecer el origen del *engagement*, las últimas tendencias de investigación sobre el bienestar del empleado en las organizaciones se han centrado en analizar *el work engagement* por un lado desde el punto de vista las fortalezas del individuo en el trabajo y las organizaciones. Por otro lado, desde el punto de vista de la Dirección de Empresas, se ha visto como el constructo ofrece interesantes líneas de aplicación, desde el punto de vista de la teoría del rol laboral de Khan (1990) las organizaciones pueden obtener ventaja competitiva aprovechando que el individuo tiende a aliñarse con el rol y el estatus laboral que ostenta en la organización, identificándose con sus valores.

Este factor posee un alto componente emocional y cognitivo, con alto potencial motivador que puede generar espirales de satisfacción, teniendo en cuenta la relación, como hemos visto, con ampliamente conocida pirámide de Maslow (1943). Según esta teoría, el individuo necesita sentirse parte de lo que hace, que su trabajo tenga significado y le proporcione reconocimiento y realización, enriquecimiento y crecimiento personal, esta característica es la que funciona como el mejor motor para que las personas estén dispuestas a realizar su trabajo de la manera óptima posible.

La relación de estos conceptos con el *work engagement* es evidente, dado que este constructo que encierra numerosas acepciones denotando, según describen Salanova y Schaufeli (2009), una serie de emociones y sentimientos positivos del empleado al desempeñar su trabajo, que se caracteriza por vinculación con el trabajo, compromiso o implicación laboral, pasión, entusiasmo, esfuerzo y energía. Por estos motivos, en este apartado se realiza una conceptualización en la que se analizarán todas sus características diferenciadoras y que hacen del *work engagement* un constructo novedoso y único, dotado de alto potencial para su aplicación en las organizaciones.

En relación con el significado en español del término *work engagement*, de la revisión de la literatura se observa, tal como afirman los principales autores, que no existe una traducción del término propiamente dicha (Salanova y Schaufeli, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009; Salanova y otros, 2000). Para la mayoría de los investigadores, ninguna de las traducciones podría ofrecer una imagen fiel de lo que realmente supone el término, motivo por el cual en el ánimo de no desvirtuar demasiado sus múltiples connotaciones, casi todos han preferido mantener el uso del término en su idioma original.

Salanova y Schaufeli (2004), señalaban que el *work engagement* no significa lo mismo que otros conceptos que tienen su homónimo en lengua inglesa, como implicación en el trabajo (*work involvement*), compromiso organizacional (*organizational commitment*), dedicación al trabajo (*work dedication*), enganche (*work attachment*) o adicción al trabajo (*workaholism*). El término *work engagement* se relaciona con estos conceptos, pero se desarrolla desde planteamientos distintos.

Según la revisión de literatura realizada, se llega a la conclusión que el *work engagement* resulta ser la suma de muchos de estos constructos, aunque su potencial puede llegar a ser más alto. La ventaja que supone el *work engagement* frente a estos otros constructos mencionados, es que, dado su marcado enfoque positivo, este se encarga de aglutinar y reforzar la mejor parte de los demás constructos, así como de minimizar los aspectos negativos de algunos de ellos como el *burnout* o la adicción al trabajo.

Saks (2006) lo definía como un constructo único y distinto, consistente en mecanismos comportamentales, cognitivos y emocionales que se asocian con el

desempeño individual, distinguiéndose además de varios constructos relacionados como el compromiso organizacional, el civismo organizacional o la implicación laboral.

Posteriormente Salanova y Schaufeli (2009) afirmaban que más bien el constructo se define por un conjunto de conceptos unidos y que por lo tanto para hablar de *work engagement* hemos de referirnos a una serie de notas definitorias, relacionadas con el trabajo que se realiza, que nos aproximan al concepto, como son: compromiso, vinculación, satisfacción personal, pasión, entusiasmo, esfuerzo y energía.

Seguidamente, con el fin de establecer un orden cronológico sobre la conceptualización del *engagement*, se clasifican en la Tabla 6 las definiciones de *engagement* desde el punto de vista de las dos perspectivas en las que se desarrolla la investigación del constructo, la Dirección de Empresas y la Psicología Positiva.

Tabla 6. Constructo y definición de *engagement*

Constructo	Definición	Autor /Autores	Aproximación Teórica
<i>Engagement</i> Personal	El <i>engagement</i> personal es descrito como el aprovechamiento de los miembros de una organización de sus propios roles de trabajo; en el « <i>engagement</i> », las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles (...). El empleado <i>engaged</i> está físicamente involucrado, atento, y conectado emocionalmente con su trabajo y se define a sí mismo durante sus roles de trabajo.	Kahn (1990, p.694)	Rol laboral
<i>Employee engagement</i> (<i>Engagement</i> del empleado)	El <i>engagement</i> del empleado se refiere a la implicación y satisfacción personal, así como el entusiasmo en el trabajo.	Harter, Schmidt y Hayes (2002, p. 269)	
<i>Job engagement</i> (<i>Engagement</i> laboral)	El <i>job engagement</i> es descrito como un concepto multidimensional y motivador, que refleja la inversión de energía, física, cognitiva y emocional, de un individuo en el desempeño de su trabajo.	Rich, Lepine y Crawford (2010, p. 619).	
<i>Work engagement</i> (<i>Engagement</i> en el trabajo)	El <i>work engagement</i> se refiere a un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. El vigor se caracteriza por “altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. La dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo La absorción se caracteriza por completamente concentrado en el	Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002, p.74)	Psicología Positiva (estado mental positivo)

Constructo	Definición	Autor /Autores	Aproximación Teórica
	trabajo, mientras se experimenta que el tiempo «pasa volando» y se tienen dificultades para desconectar de lo que se está haciendo.		
	Un estado de activación relacionado positivamente con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción.	Schaufeli and Bakker (2003)	
	Un estado mental positivo vinculado al trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo. Se hace referencia a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular.	Salanova y Schaufeli (2004)	
	Un constructo claramente motivacional, que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos.	Salanova, Martínez y Llorens (2005)	
	Vinculación psicológica con el trabajo o ilusión por el trabajo que se define como estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción.	Durán y Manteca (2012)	
	Estado de ánimo positivo, satisfactorio, relacionado con el trabajo que caracteriza a los/las empleados/as que trabajan duro y persisten a pesar de las dificultades, están fuertemente involucrados en lo que hacen y se sienten felizmente absorbidos en su trabajo.	Consiglio y otros (2016)	

Fuente: Elaboración propia.

Como se indicó en el apartado dedicado a analizar el origen del *engagement*, Kahn (1990) da a conocer la primera conceptualización sobre el *engagement* laboral considerando el *engagement* en términos del rol laboral, denominándolo *engagement* personal e introduciendo dos conceptos opuestos entre sí: *engagement* personal y *disengagement* personal, los cuales fueron definidos por el autor como:

“la aproximación de los miembros de una organización con sus propios roles de trabajo; en el «*engagement*», las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocionalmente durante el desarrollo de sus roles (...) contrariamente las personas en «*disengagement*» se distancian y se autoprotegen de estos roles laborales” (Kahn, 1990, p. 694).

En suma, Kahn (1990) expone que los trabajadores con *engagement* se definen a sí mismos mediante sus *roles* de trabajo, donde el trabajo que realizan y la organización en la que lo realizan, representan una forma de autoconcepto para el individuo que luego se refleja a nivel del estatus que en el que se desenvuelve como persona.

Además, el esfuerzo extraordinario que dedican a sus tareas viene derivado de la identificación que sienten por su trabajo, que encuentran significativo y retador, lo pueden desarrollar en un ambiente seguro y poseen recursos para hacer frente a las demandas del rol laboral.

Por ello, a esta corriente teórica se la ha venido denominando teoría del rol laboral, aproximándonos al sentimiento de identificación y orgullo de las personas por su profesión y por la organización a la que pertenecen.

En su estudio de corte cualitativo realizado en un grupo de profesionales de la arquitectura y monitores de un campamento de verano, Kahn (1990) emplea la *Grounded Theory* (Charmaz, 1983) o teoría fundamentada, consistente en una metodología general con pautas sistemáticas para recopilar y analizar datos para generar teorías de rango medio, y con ella explora las condiciones en el trabajo a través de trabajadores *engaged* y *disengaged*, identificando tres características psicológicas presentes en los roles de trabajo de las personas *engaged*:

- Significación o plenitud psicológica: el trabajo en sí mismo es significativo y retador, relacionado con la idea de recompensa al involucrarse de manera intensa en la labor.
- Seguridad psicológica: el lugar de trabajo ha de ser fiable, seguro y previsible, consiguiendo una percepción de seguridad de involucrarse en el trabajo sin sufrir consecuencias negativas hacia la autoimagen o el estatus que proporciona el rol laboral.
- Disponibilidad psicológica: percepción de que se cuenta con aquellos recursos físicos y psicológicos necesarios para el mejorar el rol laboral y el desempeño.

Según Kahn (1990), el grado de percepción que sobre estas tres características psicológicas tengan las personas en sus roles de trabajo, determinará que se encuentren en un estado de engagement en mayor o menor medida, lo que influirá en resultados positivos tanto a nivel de desarrollo individual como organizacional.

Posteriormente Kahn (1992) amplió su estudio teórico, en el que identificó además la presencia psicológica, centrando el fenómeno en cuatro dimensiones y su impacto en el *engagement* personal y el rol laboral: atención, concentración, integración y focalización en su rol laboral. Según su teoría, cuando un individuo encuentra significado, se siente seguro y tiene los recursos internos y externos necesarios en su rol laboral, el *engagement* personal sucederá y la persona estará completamente inmersa en este rol laboral. Finalmente, para Kahn (1990; 1992), el *engagement* produce resultados positivos tanto a nivel individual, en términos de crecimiento y desarrollo personal, como a nivel organizacional, en términos de calidad del rendimiento organizacional.

Este último aspecto, apuntado por Kahn, viene a ser el primer esbozo del *engagement* organizacional-colectivo, que será tratado más adelante, que constituirá uno de los aspectos a abordar en la investigación empírica comprendida en esta tesis doctoral, acorde con el alto interés académico que está suscitando recientemente el aspecto colectivo del *work engagement* en las organizaciones.

Otros autores se refieren al término como *employee engagement*, definiéndolo como a “la implicación y satisfacción personal, así como el entusiasmo en el trabajo” (Harter, Schmidt y Hayes, 2002, p. 269). Para ellos, los empleados están emocional y cognitivamente *engaged* cuando son conscientes de lo que se espera de ellos, disponen de lo que necesitan para hacer su trabajo, tienen oportunidades de sentir plenitud en su trabajo, perciben que son parte de algo con significado, con colaboradores en los que confían y tienen oportunidades de mejorar y desarrollarse personal y profesionalmente.

Harter y otros (2002) consideran necesarios cuatro antecedentes para que el *engagement* se produzca en el lugar de trabajo:

- que se provean claridad de expectativas y materiales y equipamientos esenciales

- que exista sentimiento de contribución a la organización

- sentido de pertenencia a algo más allá de sí mismos

- sentido de que existen oportunidades de alcanzar progreso y crecimiento

También desde el enfoque de Kahn (1990), el *job engagement* es descrito por Rich y otros (2010, p. 619) como un “concepto multidimensional y motivador que refleja la inversión de energía, física, emocional y cognitiva, de un individuo en el desempeño de su trabajo”. Para ellos, los empleados con niveles altos de *engagement* (*engaged*) no solo focalizan su esfuerzo físico en la consecución de objetivos, sino que también están cognitivamente alerta y emocionalmente vinculados a ese esfuerzo.

Desde una segunda aproximación académica, se entiende el *work engagement* como un estado de realización, y es considerado además la antítesis positiva del *burnout* por numerosos autores (Schaufeli y Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009). Estos autores consideran que el *work engagement* emerge como paradigma novedoso, totalmente opuesto al *burnout*, porque su enfoque parte desde una perspectiva positiva de los comportamientos de las personas en el trabajo.

Además, para Salanova y Schaufeli (2009) al contrario que el *burnout*, el *work engagement* es considerado responsable de un proceso de motivación, bienestar y satisfacción laboral que genera comportamientos positivos de los trabajadores en su entorno laboral. Durante el desempeño de sus tareas, el empleado *engaged* siente verdadera *pasión* por su trabajo, por lo que no le cuesta invertir esfuerzo extra en realizarlo y se siente feliz trabajando.

Las primeras referencias desde el punto de vista del *engagement* como estado de realización, comienzan a describirlo como un sentimiento de conexión energética y efectiva que las personas tienen con su trabajo (Salanova y otros, 2000). Los trabajadores *engaged* son aquellos que sienten esa conexión energética y efectiva con su trabajo y lo perciben como retador y estimulante y sin embargo, los trabajadores que padecen *burnout*

se sienten estresados y desbordados y con baja o nula capacidad para afrontar las demandas del trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009).

Sin embargo, muchas de las definiciones de *work engagement* han venido a referirse a la noción de que es un estado mental psicológico y motivacional positivo, relacionado con el trabajo, que incluye una voluntad genuina de invertir esfuerzos en el trabajo propio y hacia el éxito de la organización (Albrecht, 2010; Christian, Garza y Slaughter, 2011; Schaufeli y Bakker, 2010; Simpson, 2009)

Aunque la definición más extendida y ampliamente utilizada sobre el *work engagement*, según la revisión bibliográfica llevada a cabo, es la aportada por Schaufeli y otros (2002, p.74) que lo definen como:

“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 que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular”.

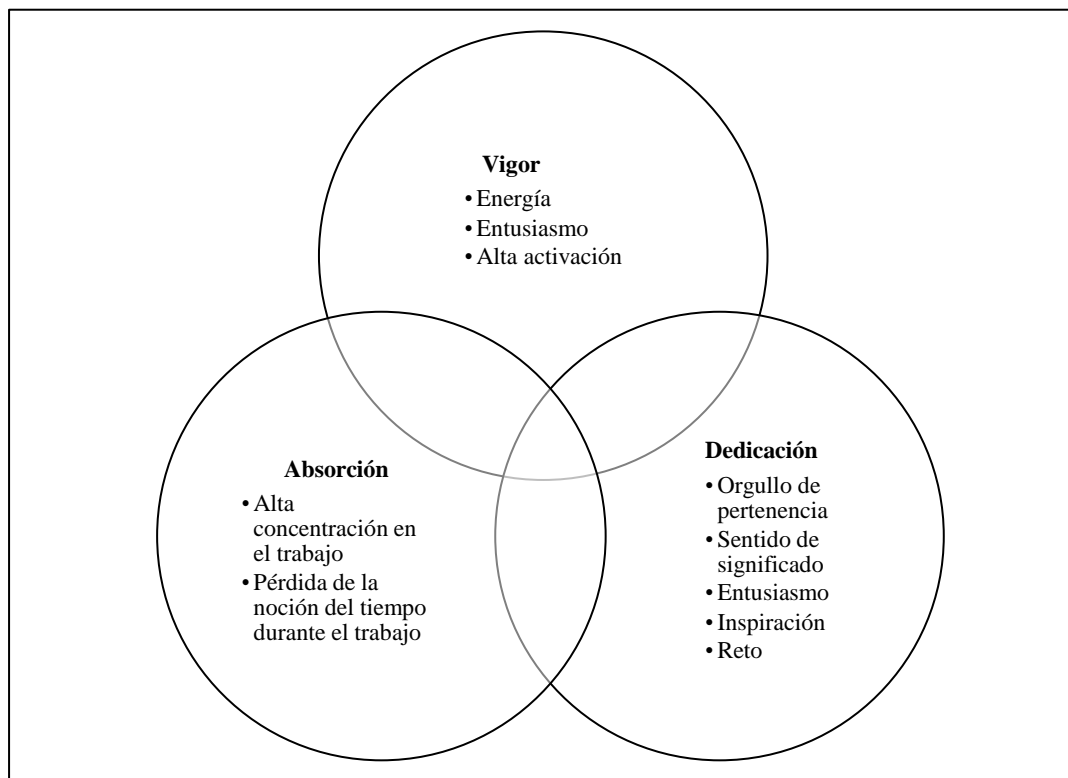
Como se desprende de esta definición, el *work engagement* está compuesto por tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción, por tanto se constata que se trata de un constructo tridimensional, que se entiende como un estado mental positivo de activación en el que se encuentra el trabajador durante la realización del trabajo, es decir que tal como apuntan Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2012), el *work engagement* es un rasgo que define al empleado, por lo que habrá algunos empleados que lo posean y otros que no, como consecuencia habrá empleados más comprometidos con su trabajo que otros. En la Figura 13 se representa la estructura de tres factores interrelacionados mediante una alta correlación entre sí, tal como indican Salanova y Schaufeli (2009). Este aspecto que será ampliamente tratado en el apartado dedicado a la explicación de la herramienta de medición.

La dimensión *vigor* se caracteriza por “altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades en el camino” (Schaufeli y otros, 2002, p. 74).

La *dedicación* denota la “alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo” que experimentan los empleados. Este sentimiento de significación les hace identificarse fuertemente con su trabajo, lo que también se puede relacionar con estar orgulloso del trabajo que se realiza, además de sentirse entusiasmado por el desafío que supone su desempeño (Schaufeli y otros, 2002, p. 74).

La *absorción* tiene lugar “cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo «pasa volando» y se tienen dificultades para desconectar de lo que se está haciendo debido a fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas” (Schaufeli y otros, 2002, p. 74).

Figura 13. Los elementos del *work engagement*



Fuente: Elaboración propia.

Schaufeli and Bakker (2003) propusieron el concepto como un estado de activación relacionado positivamente con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Por su parte, Salanova y otros (2005) consideran el *engagement* como “un constructo claramente motivacional, ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos”. Las personas que experimentan *engagement* por el trabajo sienten estar fuertemente vinculados con sus tareas y tienen la percepción de que son capaces de afrontarlas con total eficacia, respondiendo así a las demandas del puesto de trabajo. Además de ello, los trabajadores *engaged* disfrutan ejecutando sus tareas y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización relacionadas con las mismas.

Salanova y Llorens (2009) señalan que las personas que se encuentran en un estado de *engagement*, se caracterizan por aportar su energía y mantener una relación estrecha con sus actividades laborales, pues se sienten capaces de responder ante las demandas del puesto de manera eficaz.

Durán y Manteca (2012) nos aproximan a una traducción del concepto de *engagement* definiéndolo como “vinculación psicológica con el trabajo” o “ilusión por el trabajo” y señalan que además de la importancia de conocer los problemas de una organización, se ha de conocer el funcionamiento óptimo de las personas y los grupos en las organizaciones y se deben promocionar los “empleados positivos” y “puestos positivos” que mejoren el bienestar y la salud y satisfacción de los empleados.

Algunas de las definiciones posteriores se refieren al *engagement* describiéndolo como “un estado de ánimo positivo, satisfactorio, relacionado con el trabajo que caracteriza a los/las empleados/as que trabajan duro y persisten a pesar de las dificultades, están fuertemente involucrados en lo que hacen y se sienten felizmente absorbidos en su trabajo” (Consiglio y otros, 2016).

Una vez desarrolladas algunas de las definiciones más destacadas, se observan diferencias en su enfoque, aunque son muchas las similitudes encontradas. Las principales diferencias que existen entre las dos aproximaciones académicas del

engagement, radican en consideraciones diferentes. Así lo señalan Salanova y Schaufeli (2009, p.111):

“mientras que para Kahn (1990, 1992) el aspecto clave del *engagement* es el *rol laboral*, para la otra corriente de autores, que lo definen como un *estado de realización*, el aspecto clave viene a ser la actividad del trabajador en su trabajo o el trabajo en sí mismo”.

Por otro lado, Salanova y Schaufeli (2009) señalan que, desde el ámbito de los negocios, la clave es la organización, mientras que en el ámbito académico la clave son las personas que componen la organización. No obstante, según destacan, tanto la *teoría del rol* como la de la salud ocupacional, que define el *engagement* como un estado de realización, coinciden al concluir que este incluye un componente conductual-energético (vigor), un componente emocional (dedicación) y un componente cognitivo (absorción), lo que significa que, aunque está fundamentado desde diversos marcos teóricos, el constructo es similar al menos en sus características básicas.

Finalmente, como propuesta propia, se puede definir el *work engagement* como un estado emocional positivo en el que se encuentra el empleado mientras trabaja, caracterizado por tres elementos diferenciados pero interconectados: vigor, dedicación y absorción, que generan mecanismos de funcionamiento óptimo en los empleados que desempeñan su trabajo con altas dosis de energía y activación, sintiendo entusiasmo y orgullo por su trabajo, y desarrollando una alta capacidad de concentración durante su actividad laboral.

3.4 WORK ENGAGEMENT VERSUS OTROS CONCEPTOS

A la hora de aproximarnos al *work engagement* y con objeto de llegar a una mejor comprensión de su funcionamiento, se hace necesaria la exposición y desarrollo de otros conceptos estrechamente relacionados con este constructo, como son por ejemplo el *burnout*, la satisfacción laboral, la adicción al trabajo, el compromiso laboral y el *job*

crafting. Esta descripción, basada en encontrar puntos de similitud y diferenciación, puede aportar una explicación más amplia del fenómeno del *work engagement*.

En este sentido, a fin de esclarecer donde se encuentran las principales diferencias y similitudes entre el *work engagement* y estos constructos afines, tiene especial interés conocer el enfoque comparativo de Russell y Carroll (1999) que analiza la relación existente entre el *work engagement*, el *burnout*, la satisfacción laboral y la adicción al trabajo. Según indican estos autores, al describir su modelo circunplejo, estos constructos a pesar de ser diferentes unos de otros, están incluidos dentro de un mismo continuo que va desde la alta activación, hasta la baja activación en el trabajo y desde la percepción del entorno laboral desde el continuo que va desde agradable hacia desagradable.

Por otro lado, cuando se analiza la traducción literal de *work engagement* normalmente nos lleva a traducirlo como *compromiso laboral*, sin embargo, tal como afirman autores como Meyer y Allen (1991) aunque existe una relación profunda entre ambos constructos, se encuentran lejos de constituir el mismo concepto.

Finalmente, se ha considerado adecuado dedicarle atención al término *job crafting* (Wrzesniewski y Dutton, 2001) que está constituyendo un novedoso elemento emergente y recurrente en las teorías que acompañan al *work engagement*, dada la utilidad como potenciador del mismo, siendo además cada vez más apreciado desde la Dirección de Recursos Humanos, sobre todo a la hora de plantearse innovaciones en el diseño de puestos de trabajo dentro de las organizaciones.

3.4.1 Burnout

El *burnout* o síndrome de estar quemado por el trabajo, es considerado uno de los riesgos psicosociales más extendidos a nivel mundial, incluso, constituye una problemática de carácter transcultural (Salanova y Llorens, 2008). Según manifiestan Moreno y Báez (2010, p.17) “un riesgo psicosocial laboral es el hecho, acontecimiento, situación o estado que es consecuencia de la organización del trabajo, tiene una alta

probabilidad de afectar a la salud del trabajador y cuyas consecuencias suelen ser importantes”. Señalan además que los riesgos laborales suponen “estados del organismo con una alta probabilidad de dañar la salud de los trabajadores de forma importante”. Entre estos riesgos psicosociales más habituales destacan el *burnout* o síndrome de estar quemado por el trabajo, la fatiga laboral, el acoso moral (*mobbing*), el estrés, así como el tecnoestrés que fue definido por Salanova (2003) como el estrés derivado del uso de las nuevas tecnologías.

El síndrome de *burnout* fue aludido por primera vez por Freudengberger (1974), quien consideró que se trata de “una sensación de fracaso y una experiencia agotadora que resulta de una sobrecarga por exigencias de energía, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador”. Posteriormente, fue dado a conocer por Cristina Maslach en 1977 en una convención de la APA, situando la problemática en el ámbito profesional de los servicios sociales.

En base a estas investigaciones, Maslach y Jackson (1981) lo describen como “un síndrome que conlleva los síntomas de agotamiento emocional, despersonalización y la baja realización personal, y puede aparecer principalmente en profesionales que trabajan con personas y se implican en los problemas de éstas”, integrado por estos tres síntomas que fueron identificados como las tres dimensiones básicas del síndrome de *burnout*.

El *agotamiento profesional* lo definieron como una experiencia en la que los trabajadores sienten que no pueden dar más de sí mismos, a causa de una sobrecarga en las tareas o las demandas laborales y tienen la sensación de que la fuerza o capital emocional de que disponen se va consumiendo (Maslach y Jackson, 1981).

La *despersonalización* se caracteriza por el desarrollo por parte del trabajador de actitudes y conductas negativas y cínicas hacia las personas o clientes que reciben el servicio que presta (p.e. personas con discapacidad intelectual que reciben los cuidados del trabajador en un centro ocupacional o residencia) (Maslach y Jackson, 1981).

La *baja realización personal*, es la sensación del trabajador de no tener la habilidad o capacidad suficiente para realizar su trabajo, lo que lo lleva a evaluarse negativamente,

sintiéndose infeliz y descontento consigo mismo y con su labor (Maslach y Jackson, 1981).

A partir de estas dimensiones Maslach y Jackson (1981) elaboraron el *Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey* (MBI-HSS) (Maslach y otros, 1986), que tenía como objetivo medir el *burnout* en profesionales de ayuda y servicios a personas. Desde entonces, esta escala ha sido la más aceptada y la de más amplia utilización, siendo sometida a varias revisiones, en la última de las cuales, la escala *Maslach Burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS), se han introducido finalmente todo tipo de profesiones y se ha sustituido el término despersonalización por "cinismo" y la baja realización personal por "ineficacia profesional" (Schaufeli y otros, 1996).

Por su parte, el modelo de Pines y Aronson (1988) realiza una aportación importante que cabe destacar ya que ocasiona un giro importante en las investigaciones hasta entonces realizadas, ya que defendieron la posibilidad de aparición del síndrome en sectores no asistenciales, extendiendo el foco de la investigación hacia otros puestos de trabajo, como puestos directivos, de trabajo comercial o la política. Estos autores, definen el *burnout* como un estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo en situaciones con demandas emocionales. Además, destacaron la importancia, desde el punto de vista preventivo, de aspectos como la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo, el desarrollo profesional y el aprendizaje.

Schaufeli y Enzmann (1998, p.36), consideran 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". Este sentimiento de agotamiento emocional y malestar que experimenta el empleado se refleja directamente en una disminución del rendimiento y en una reducción de la calidad del desempeño del trabajo, ya que el empleado no se siente capaz de realizarlo adecuadamente.

Por su parte, Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) redefinieron el *burnout* como "una respuesta prolongada a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el trabajo,

determinado a partir de las dimensiones conocidas como agotamiento, cinismo e ineficacia personal” (p.397).

El *burnout* es considerado como “una experiencia que resulta de situaciones de estrés crónico que se deriva de demandas que exceden los recursos de los empleados y esas demandas se producen con mucha frecuencia en trabajos de servicios” (Peiró, 2004, p. 185) destaca como consecuencias negativas de los trabajos del sector servicios, la depresión, crisis nerviosas o alteraciones psicosomáticas que pueden repercutir gravemente en la salud física y mental del trabajador.

Fidalgo (2006, p.3) lo define como: “una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con frecuencia en los profesionales de la salud y, en general, en profesionales de organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios de la organización”.

En suma, como contribución propia, se puede afirmar que el *burnout* hace referencia a un daño psicosocial, que afecta a la salud psíquica de los trabajadores, cuyo origen se localiza en las condiciones laborales derivadas de la organización del trabajo, y que sucede como consecuencia de la exposición a estresores laborales debidos a una sobrecarga en las demandas y/o la carga de trabajo, que provocan cansancio emocional, debido a la insuficiencia de los recursos de que disponen los trabajadores para afrontarlas con éxito, lo que genera finalmente una respuesta defensiva traducida en despersonalización o cinismo frente a la tarea y las personas para las que se trabaja, y que provoca un sentimiento de baja autorrealización del trabajador, unida a sentimientos de baja eficacia profesional.

En el apartado en el que se analizaba el descubrimiento del *work engagement* como constructo con entidad propia, se explicó que fue a través de los estudios académicos sobre *burnout* como surgieron los dedicados al estudio del *work engagement*. Estos estudios establecieron este último como un constructo teóricamente opuesto al *burnout*, y pusieron de manifiesto su estrechísima relación antagónica. Por ello, y debido a su

importancia a la hora de completar la definición del *work engagement*, se hace preciso determinar en qué consiste esa relación antagónica. A partir de ese momento, se comienzan a observar dos escuelas de pensamiento que, si bien coinciden en considerar ambos constructos como polos opuestos, presentan diferencias sobre todo a la hora de evaluarlos.

Una primera corriente, defendida por Maslach y otros (1986), sostiene que el *engagement* se caracteriza por altos niveles de energía, participación y eficacia, y considera estos elementos como extremos opuestos a las tres dimensiones características del *burnout*: agotamiento, cinismo e ineficacia. En este caso, cuando se sucede el *burnout*, la energía pasa a ser agotamiento, la participación se convierte en cinismo y la eficacia en ineficacia, lo que quiere decir que en el continuo de bienestar-malestar en el trabajo el *engagement* representa el polo positivo y el *burnout* el polo negativo.

La segunda corriente, liderada por Schaufeli y Bakker (2003), además de considerar el *work engagement* un concepto positivamente contrario al *burnout*, le otorgan una entidad propia, y sostienen que deben ser evaluados de forma independiente. Además, este segundo enfoque argumenta que cuando un empleado no está quemado en el trabajo no necesariamente tiene porque presentar *work engagement* e igual sucede al contrario, un trabajador con bajo nivel de *work engagement* no tiene por qué presentar síntomas de estar quemado en el trabajo (Bakker, Albrecht y Leiter, 2011).

Por tanto, según manifiestan Schaufeli y Bakker (2003), si ambos constructos se evalúan en un mismo cuestionario puede ser que no se correlacionen negativamente de manera perfecta, debido a los rasgos que presentan dimensiones que lo componen. Este extremo fue manifestado por Salanova y otros (2000), quienes indican que, por un lado, la dimensión positiva del *burnout*, la eficacia profesional, presentaba una correlación positiva con las tres dimensiones del *work engagement* y por otro lado, dos de las dimensiones del *work engagement* vigor y dedicación, responden a experiencias completamente opuestas a dos de las dimensiones que se consideran el “corazón” del *burnout*, agotamiento y cinismo o despersonalización.

El *burnout* se caracteriza por una sensación de baja energía (agotamiento) en contraposición con el *work engagement* caracterizado por sentir alta energía (vigor). La identificación con el trabajo (dedicación) con la poca identificación (cinismo). Lo que significa que los conceptos vigor y dedicación correlacionan negativamente con agotamiento y cinismo (corazón del *burnout*), pero no ocurre así, entre la tercera dimensión del *work engagement*, la absorción, y la falta de eficacia profesional, que constituye la tercera dimensión del *burnout*.

Para Salanova y otros (2000), la eficacia profesional parece transcurrir de forma independiente o en paralelo a las otras dos dimensiones del *burnout*, lo que explica que ambos constructos no se puedan evaluar de forma conjunta, sino que es preciso establecer patrones e indicadores diferentes para su correcta medición.

En definitiva, en cuanto a la relación entre ambos constructos, dado su carácter antagónico, se puede deducir que fomentar el *work engagement* contribuye a prevenir el *burnout*, dado que al incrementar los recursos que favorecen el *work engagement*, de algún modo se contribuye a reducir los estresores laborales debidos a las demandas laborales y que conducen al *burnout* (Maslach y Leiter, 2016).

3.4.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, al igual que el *burnout* y el *work engagement*, ha sido ampliamente estudiada en el ámbito académico. La satisfacción laboral según la define Locke “es el modo en que una persona realiza una valoración sobre un objeto o situación estándar, comparándola con lo que él considera bueno o beneficioso” (Locke (1970, p.485). Desde el punto de vista laboral “es un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración del trabajo de uno mismo” (Locke, 1969, p.316; 1976, p.1319). Por su parte, Warr e Inceoglu (2012) argumentan que una persona que está satisfecha con su trabajo es aquella que tiene la creencia de que este le ha proporcionado o le proporcionará un nivel aceptable de aquello que desea.

Desde el enfoque de la Psicología y las emociones en el trabajo, Salanova y Schaufeli (2009) consideran que la satisfacción laboral se trata de un estado emocional que se ocupa del afecto hacia el trabajo, pero también responde a una creencia o juicio evaluativo con fundamentos cognitivos, teniendo que ver con sentimientos que indican confortabilidad, tranquilidad, serenidad y relajación.

En suma, la satisfacción laboral se definiría como un estado de confortabilidad, tranquilidad y serenidad en el que se encuentra una persona mientras realiza su trabajo de manera relajada, mientras que el *work engagement* se definiría como aquel estado emocional caracterizado por activación, euforia y entusiasmo, que experimenta una persona, además de sentirse plenamente identificada con el trabajo que realiza.

En cuanto a la relación entre *work engagement* y satisfacción laboral. Mientras que, por un lado, el *work engagement* transcurre desde un planteamiento diferente al de la satisfacción laboral, durante el *work engagement* se combinan altos niveles de placer (dedicación) mientras se trabaja con alta activación y concentración (vigor y absorción), sin embargo durante la satisfacción laboral el empleado experimenta bienestar y realiza su trabajo de manera relajada, es decir, de una forma pasiva (Christian y otros, 2011).

De esta forma, el *work engagement* responde a un estado psicológico de alta activación y contrariamente la satisfacción laboral responde a un estado psicológico de baja activación, cuestión también planteada por Salanova y Schaufeli (2009) quienes añaden que los empleados *engaged* son proactivos, se sienten más realizados y tienen mayor autocontrol que sus colegas satisfechos, quienes son más reactivos y se sienten menos realizados.

Por un lado, la satisfacción laboral hace referencia a “confortabilidad, tranquilidad, serenidad y relajación, y por otro el *work engagement* se refiere a sentimientos de entusiasmo, estar alerta, excitación, euforia” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 121).

Durán y otros (2005) en su estudio realizado sobre una muestra de profesores, con el fin de establecer la relación existente entre satisfacción laboral y *work engagement*, confirman la hipótesis de la relación existente entre ambos constructos, encontrando

correlaciones positivas en dedicación y absorción. Sin embargo, que exista una correlación positiva no significa que sean iguales, lo que esto quiere decir es que ambos constructos se refieren a sentimientos del trabajador, pero con manifestaciones distintas. Posteriormente Salanova y Schaufeli (2009), explican la mayor correlación entre la dimensión dedicación y satisfacción debido a que esta es “la dimensión afectiva del *engagement*” (p.122).

3.4.3 *Workaholism* o adicción al trabajo

Históricamente la dedicación intensa al trabajo ha sido considerada una conducta ampliamente aceptada y valorada, que refleja un sentido elevado de responsabilidad y es interpretada como símbolo de valores sociales relacionados con el éxito y el poder (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 1998). Incluso diversos autores (Machlowitz, 1980; Porter, 1996; Schaefer y Fassel, 1998) en principio, aunque con matices, vienen a clasificar esta actitud como una “adicción positiva” caracterizada por proporcionar a la persona bienestar económico y mejora en su estatus social.

Debido a la proliferación de nuevas formas o modelos de trabajo, como el horario flexible, el teletrabajo, el trabajo por proyectos, el empleo llamado “996” que consiste en realizar jornadas desde las 9 de la mañana hasta las 9 de la noche durante 6 días a la semana, diversos autores como Zhang, Song y Lan (2020) han estudiado la relación entre estos nuevos modelos de empleo y el fenómeno de la adicción al trabajo. Este estudio ha verificado el efecto directo que ejerce el disfrute del trabajo sobre el bienestar personal a través de la teoría de la autodeterminación, que el empleado experimente bienestar en el trabajo así como percepción de autoeficacia, puede ser de gran interés para los directivos de recursos humanos, quienes harían bien en ofrecer a los empleados una retroalimentación más positiva.

El desarrollo de carrera es una construcción positiva que describe en qué medida los individuos ven su trabajo como una pasión significativa, experimentada como una

vocación trascendente, que define su identidad, el propósito de su vida, y contribuye al bien común (Dalla-Rosa y Vianello, 2020).

El concepto de adicción al trabajo (*workaholism*) fue definido originariamente por Oates (1971) como una necesidad incontrolable de trabajar incesantemente, con consecuencias que pueden constituir un peligro para la salud, la felicidad personal, las relaciones interpersonales y el funcionamiento social de la persona.

A partir de entonces se han propuesto numerosas conceptualizaciones para describirlo. Schwartz (1982), lo definió como una compulsión incontrolable en la cual una persona se convierte en adicta al trabajo, desarrollando una exagerada e inapropiada dependencia del trabajo más allá de lo requerido o aceptado.

Spence and Robbins (1992) señalan que las personas adictas al trabajo se caracterizan por experimentar altos niveles de involucración con el trabajo, un fuerte impulso interno que los lleva a trabajar largas horas, pero que sin embargo tienen bajos niveles de disfrute en el trabajo.

Scott, Moore y Miceli (1997) argumentaron que la adicción al trabajo se clasifica en tres elementos específicos: dedicar tiempo, de manera discrecional, a las actividades laborales, estar persistente y frecuentemente pensando en el trabajo, cuando no se está en el trabajo; y trabajar más allá de los requerimientos de la organización.

Según señalan Fernández-Montalvo y Echeburúa (1998, p.105) “la adicción al trabajo se caracteriza por una implicación progresiva, excesiva y desadaptativa a la actividad laboral, con una pérdida de control respecto a los límites del trabajo y una interferencia negativa en la vida cotidiana (relaciones familiares y sociales, tiempo de ocio, estado de salud, etc.)”. Además, destacan que la tendencia al aislamiento social, el agotamiento, la pérdida de satisfacción con actividades cotidianas que antes resultaban agradables, la aspereza de trato, etc. son considerados como indicadores de la aparición de este trastorno adictivo. Para estos autores, cabe excluir de esta adicción la actitud que presentan aquellas personas muy trabajadoras y productivas, que disfrutaban con el trabajo, y que, a pesar de dedicarle mucha energía, tratan de equilibrarlo dedicando tiempo libre

a la familia, a las relaciones sociales y a las aficiones. En este sentido se puede considerar, que estos aspectos constituyen la clave diferenciadora entre *work engagement* y adicción al trabajo.

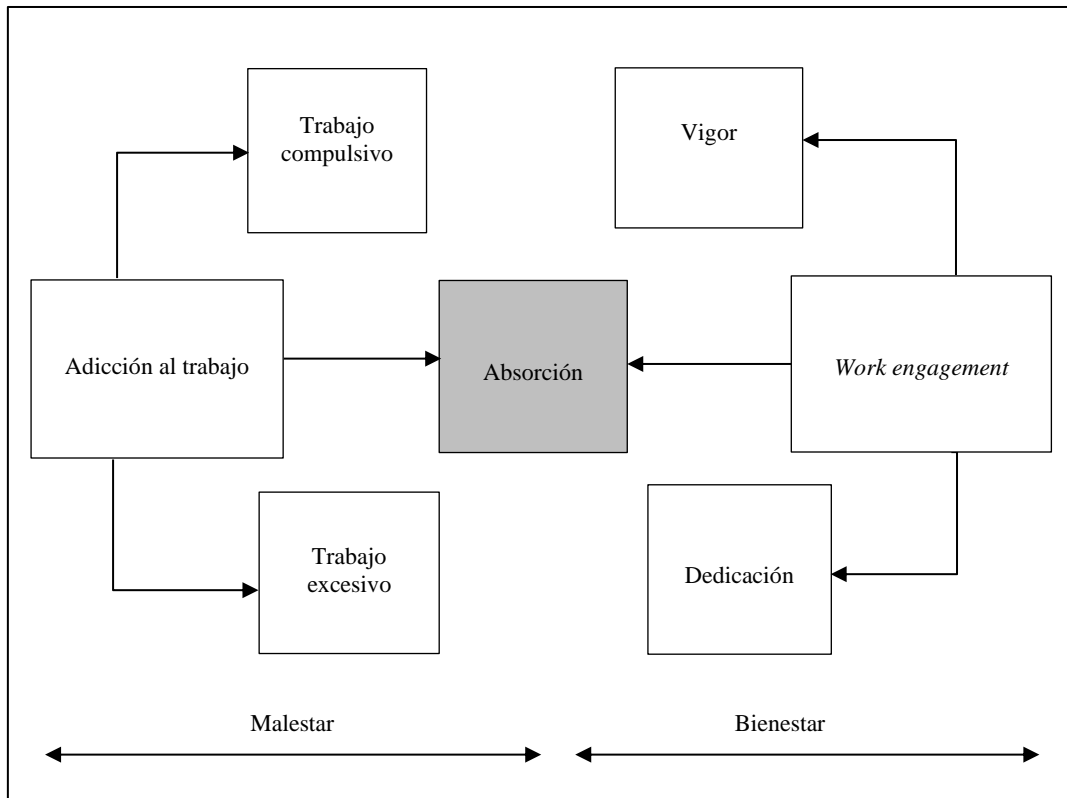
Tziner y Tanami (2013) argumentan que los adictos al trabajo dedican un tiempo desproporcionado a esta actividad y están obsesionados con el trabajo, incluso sin estar en su lugar de trabajo, además tienden a dar la espalda a otras facetas de su vida personal con tal de conseguir los objetivos laborales hacia los que están centrados. Recientemente la investigación de Clark, Smith y Haynes (2020) ha subrayado los efectos perjudiciales de la adicción al trabajo para las personas trabajadoras, sus familias y las organizaciones que las emplean.

Por su parte, Salanova y Schaufeli (2009) opinan que la adicción al trabajo lleva asociada una baja salud mental y aislamiento en la persona que la sufre, ya que, desde su punto de vista, los adictos al trabajo trabajan más duro de lo que realmente requiere su trabajo, y ponen más esfuerzo del que les ha sido exigido por su organización o por las personas para las que trabaja.

A este respecto, un estudio de Taris, Schaufeli y Shimazu (2010) concluye que los costes personales para el adicto al trabajo en términos de salud-enfermedad son altos, en primer lugar, aunque la persona trabaje más no implica un mayor rendimiento laboral, ya que su salud está resentida y esto acaba por influir negativamente en su desempeño laboral. Estos autores, sugieren en su estudio, que las organizaciones en las que la cultura empresarial fomenta trabajar largas jornadas y en las que otorgan estatus de “héroes” a quienes así lo hacen, deberían operar cambios y establecer una cultura en la que se estimule trabajar de forma agradable, en la que se valore el equilibrio de una vida laboral saludable.

En principio, los conceptos *work engagement* y adicción al trabajo pueden presentar a primera vista algunas semejanzas entre sí, como puede ser encontrarse absorto en el trabajo, ver Figura 14.

Figura 14. Relación entre adicción al trabajo y *work engagement*



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, al establecer una comparación entre los rasgos que los identifican, podemos deducir que no es así, ya que el trabajador *engaged* se encuentra feliz dentro y fuera de su lugar de trabajo, está motivado y experimenta un estado de realización positivo como hemos visto al definirlo, mientras que, muy al contrario, la persona adicta al trabajo se encuentra obsesionada por el trabajo, y realmente al observarlo no lo consideraríamos una persona feliz con su trabajo e incluso con su vida.

Spence y Robbins (1992) en su estudio realizado con ejecutivos de empresas de telecomunicaciones, analizaron los diferentes estados de bienestar en que se puede encontrar un trabajador en caso de *burnout*, *work engagement* o adicción al trabajo. En dicho estudio se puso de manifiesto que la adicción al trabajo y el *work engagement* son

constructos diferentes, aunque por otra parte se evidenció un solapamiento en la dimensión absorción que refleja similitud entre ambos constructos en esa dimensión.

Para Shimazu y otros (2015) la distinción entre *work engagement* y adicción al trabajo se demuestra empíricamente en términos de su relación con indicadores de bienestar y rendimiento laboral, mientras que la adicción al trabajo se asocia a estados de malestar (mala salud y baja satisfacción vital) y bajo y pobre rendimiento, el *work engagement* se asocia con bienestar y un rendimiento laboral superior.

Estos mismos autores, concluyen que el *work engagement* y la adicción al trabajo son dos formas diferentes de una fuerte inversión en el trabajo que predice futuros cambios en el bienestar del empleado y su rendimiento, pero en direcciones opuestas. Mientras que la adicción al trabajo se dirige hacia el malestar el *work engagement* lo hace hacia el bienestar y un mejor desempeño laboral. Por lo que estos autores concluyen que la adicción al trabajo debe ser prevenida y el *work engagement* debe ser promovido.

Desde el punto de vista de Zhang y otros (2020), la motivación del trabajo de los adictos al trabajo se origina en la motivación interna, los adictos al trabajo se dedican a trabajar y disfrutan trabajando tanto enérgica como vigorosamente. De ahí que en algunos momentos la adicción al trabajo aparentemente pueda relacionarse con el *work engagement*. Sin embargo, como se ha indicado la diferencia entre ellos radica entre los efectos que experimentan los empleados, y que sucede en el binomio antagónico bienestar/malestar.

En el estudio reciente de Engelbrecht, Beer y Schaufeli (2020) se investiga la relación entre la intensidad del trabajo, la adicción al trabajo, el agotamiento y los trastornos musculoesqueléticos. Sus resultados revelan la relación positiva entre la intensidad del trabajo y la adicción al trabajo y que ésta, a su vez, también está positivamente relacionada con el agotamiento de los empleados y los trastornos musculoesqueléticos. Además, también se demuestra que el agotamiento está significativamente relacionado con estos trastornos.

Por ello para las organizaciones es clave conocer este fenómeno, con el objetivo de tratar de combatirlo y contribuir a minimizar sus efectos en la salud y el bienestar de los empleados a largo plazo. Esto puede ayudar a las organizaciones a lograr una fuerza de trabajo más saludable y, en última instancia, más productiva.

3.4.4 Compromiso organizacional

El compromiso organizativo ha sido definido como la dedicación, el sentido de pertenencia y la lealtad de un individuo hacia la organización para la que trabaja, ver Figura 15, caracterizado por tres elementos compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991; Meyer, Allen y Smith, 1993).

Figura 15. Elementos del compromiso afectivo

Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
<ul style="list-style-type: none"> • Apego emocional o los lazos emocionales que siente el empleado y genera sentimiento de orgullo y participación hacia la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad del individuo de experimentar sentido de pertenencia a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad a la organización, derivado de los beneficios que recibe y que brinda su esfuerzo para permanecer en ella

Fuente: Elaboración propia.

Este constructo es estudiado, desde la perspectiva de la Dirección de Recursos Humanos, desde un enfoque organizacional, ya que reúne componentes como la identificación del empleado con la organización, con la alineación de los objetivos comunes, y la implicación del empleado con la organización para la que trabaja. Estudios han llegado a la conclusión de que el compromiso laboral es una poderosa herramienta para generar esos vínculos de compromiso con la organización, además defienden la

hipótesis de que el compromiso organizacional es un estado psicológico (Meyer y Allen, 1991).

Otros autores lo definen como la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma (Steers, Mowday y Porter, 1979). Además, lo categorizan en tres factores que lo conceptualizan:

- 1) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización.
- 2) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización.
- 3) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

En lo que respecta a las diferencias y similitudes entre compromiso organizacional y el *work engagement*, hay diversas razones por las que se hace precisa su diferenciación, ya que tal como definen Hallberg y Schaufeli (2006) son constructos muy parecidos, pero no iguales. Según ellos argumentan, estudios previos asumen que ambos constructos comparten varianza, por tanto, están estrechamente relacionados, puesto que ambos plantean un estado positivo y de bienestar de la persona en su entorno laboral.

Sin embargo, su diferencia radica en que el compromiso está referido a la dedicación y lealtad hacia la compañía, mientras que el *work engagement* es un concepto que va más allá, y como se ha podido comprobar por las definiciones aportadas por los diversos autores, se trata de un vínculo emocional de la persona que trabaja con su trabajo, que presenta componentes conductuales, motivacionales y afectivos hacia el trabajo que realiza y hacia su rol laboral.

Como consecuencia de este vínculo, en el *engagement* la persona mantiene altos niveles de energía, entusiasmo y motivación intrínseca, mientras trabaja, que es capaz de relacionarse con la organización de forma positiva y que facilita una mejor adaptación y desarrollo en sinergia con la misma. Además, el *engagement* es un constructo que además contempla otros aspectos del compromiso organizacional como la implicación, participación y la eficacia del individuo respecto a su trabajo en la organización.

3.4.5 *Job crafting*

En las organizaciones actuales, en las que la emergencia de nuevos modelos de trabajo, la Dirección de Recursos Humanos ha de emprender intervenciones de gestión de personas orientadas a conseguir el compromiso y el bienestar psicológico de sus empleados. De esta forma, a través del sentido de significado de su trabajo, así como la percepción de que el trabajo que realizan se alinea con sus expectativas personales en cuanto al desarrollo profesional, los empleados entienden que su labor tiene una razón de ser y un propósito.

El *job crafting* o personalización del trabajo, consiste en que los empleados sean capaces de movilizar e incrementar sus propios recursos a través del comportamiento proactivo y la búsqueda de retos laborales. El *job crafting* se ha definido como conductas de cambio autoimpulsadas en las que los empleados se comprometen con el objetivo de alinear su trabajo con sus propias preferencias, motivos y pasiones (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Tims y Bakker (2010) señalan que los trabajadores que modifican su ambiente laboral de manera proactiva alinean sus demandas y recursos laborales con sus propias habilidades y necesidades. Por lo que el *job crafting* puede conducir a la obtención de resultados positivos tanto para el empleado como para la organización.

Diversos autores, como Hackman y Oldham (1980) y Grant (2007), se refirieron al diseño de puestos o tareas en una organización, planteando que esto es precisamente lo que modula de manera significativa cómo experimentan los empleados el significado de su trabajo. De ahí que Wrzesniewski y Dutton (2001) planteen el *job crafting* como el proceso de los empleados para redefinir y reimaginar el diseño de su trabajo de manera significativa y personalizada.

Berg, Dutton y Wrzesniewski (2007) incorporan a la definición la obtención de resultados positivos para los empleados, para ellos “el *job crafting* consiste en los cambios activos que pueden hacer los empleados en el diseño de su propio trabajo de manera que

les proporcionen numerosos resultados positivos, incluyendo el *engagement*, la satisfacción laboral, resiliencia y crecimiento”.

Según lo definen Parker y Ohly (2008), el *job crafting* consiste en la modificación activa del diseño del puesto de trabajo por parte de los empleados, mediante la elección de tareas, y la negociación con la organización de nuevas asignaciones acordes con las capacidades que más dominan.

A este respecto también Bakker y Demerouti (2014) sugieren que las organizaciones deben plantearse ofrecer a los empleados, suficientes retos y recursos laborales, destacando como novedad que también los empleados pueden movilizar sus propios recursos laborales, mostrando el comportamiento proactivo, del que hablábamos al principio de este trabajo al definir a los empleados *engaged*.

El *job crafting* puede conducir a la obtención de muchos resultados positivos tanto para el empleado como para la organización. A ello cabe añadir la aportación de Tims, Bakker y Derks (2013), quienes, mediante un estudio realizado sobre la personalidad proactiva y el rendimiento laboral, llevado a cabo en varias organizaciones, confirman su hipótesis de que los empleados con una personalidad proactiva están más dispuestos a diseñar sus propios trabajos y por ello llegan a experimentar mayores niveles de *work engagement* y por tanto consiguen ser más productivos.

Para Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2012) el *job crafting* puede dividirse en cuatro comportamientos distintos: (a) aumentar los recursos laborales estructurales, (b) aumentar los recursos laborales sociales, (c) aumentar las demandas laborales que suponen un reto y (d) disminuir las demandas laborales que suponen un obstáculo.

En opinión de Berg y otros (2013), el *job crafting* es una forma de pensar que coloca a los empleados en el “asiento del conductor” en lo que se refiere a cultivar el significado de su trabajo. Además, consideran el *job crafting* un elemento clave como vía para alcanzar entornos de trabajo actuales y modernos. Según plantean estos mismos autores, los empleados, pueden rediseñar las fortalezas de su trabajo usando tres categorías: *job*

crafting de la tarea, *job crafting* relacional y *job crafting* cognitivo, las cuales se describen en la Tabla 7.

Tabla 7. Categorías del *job crafting*

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	APLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO
De la tarea	Implica la modificación por parte de los empleados del conjunto de responsabilidades prescrito por una descripción de puesto formal, agregando o eliminando tareas, alterando la naturaleza de las mismas, o cambiando cuánto tiempo, energía y atención se asignan a varias tareas.	- <i>Agregar tareas</i> : agregar tareas o proyectos completos que consideren significativos en sus trabajos. - <i>Enfatizar tareas</i> : aprovechar cualquier tarea significativa, asignándole más tiempo, energía y atención mejorando sus procesos de trabajo. - <i>Tareas de rediseño</i> : rediseñar tareas existentes haciéndolas más significativas.
Relacional	Supone cambiar cómo, cuándo o con quién interactúan los empleados en la ejecución de sus tareas.	- <i>Construir relaciones</i> : forjar relaciones con otras personas que les permitan sentir un sentido de orgullo, dignidad o valor. - <i>Redefinir las relaciones</i> : diseñar sus relaciones de trabajo, hacia relaciones más significativas. - <i>Adaptación de las relaciones</i> : cultivar la significación y brindando a otros ayuda y apoyo valiosos para llevar a cabo sus trabajos, alentando así a otros a brindarles ayuda y apoyo valiosos a cambio.
Cognitivo	Implica que los empleados cambien la forma en que perciben las tareas y las relaciones en torno a su trabajo.	- <i>Expansión de las percepciones</i> : cultivar la significación al ampliar sus percepciones del impacto o el propósito de sus trabajos. - <i>Enfocar las percepciones</i> : los empleados también pueden fomentar significado reduciendo el alcance mental del propósito de su trabajo. - <i>Vinculación de percepciones</i> : conexiones mentales entre tareas o relaciones e intereses, resultados o aspectos significativos de las mismas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Berg y otros (2013).

Para Bakker y Demerouti (2014) no hay duda de que la disponibilidad de puestos de trabajo correctamente diseñados y con buenas condiciones facilita la motivación de los empleados y reduce su nivel de estrés, de manera que mediante ajustes individuales de las demandas y los recursos, los empleados pueden modificar su entorno de trabajo, “haciéndolo más atractivo y menos agotador”.

El *job crafting* supone por tanto la potenciación de una actitud proactiva del empleado y también la voluntad de no ser conformista y ofrece “voz al empleado” así como oportunidades para sugerir formas más efectivas de hacer las cosas en la organización, lo que contribuye a su desarrollo personal y profesional y al de la organización.

La libertad de tomar la iniciativa y ser proactivos, abre oportunidades para los empleados para crear experiencias significativas para sí mismos, pero además de resultar beneficioso para ellos también lo será para la organización, puesto que se generan ganancias mutuas. Este factor supone una fuente de potenciación del *work engagement* dado que el empleado al ser capaz de “pilotar” sus propios proyectos se siente más involucrado en los mismos, su nivel de compromiso laboral es mayor, puesto que su tarea adquiere significado y sentido de pertenencia.

Por tanto, en este aspecto es donde radica la relación entre *work engagement* y *job crafting*. Así queda de manifiesto en el estudio sobre *job crafting* llevado a cabo por Tims y Bakker (2010) en el que se pone de manifiesto que los efectos o consecuencias de potenciar el *job crafting* en los empleados son mayores niveles de *work engagement*, resiliencia, ajuste laboral, satisfacción laboral y sentido de significado del trabajo.

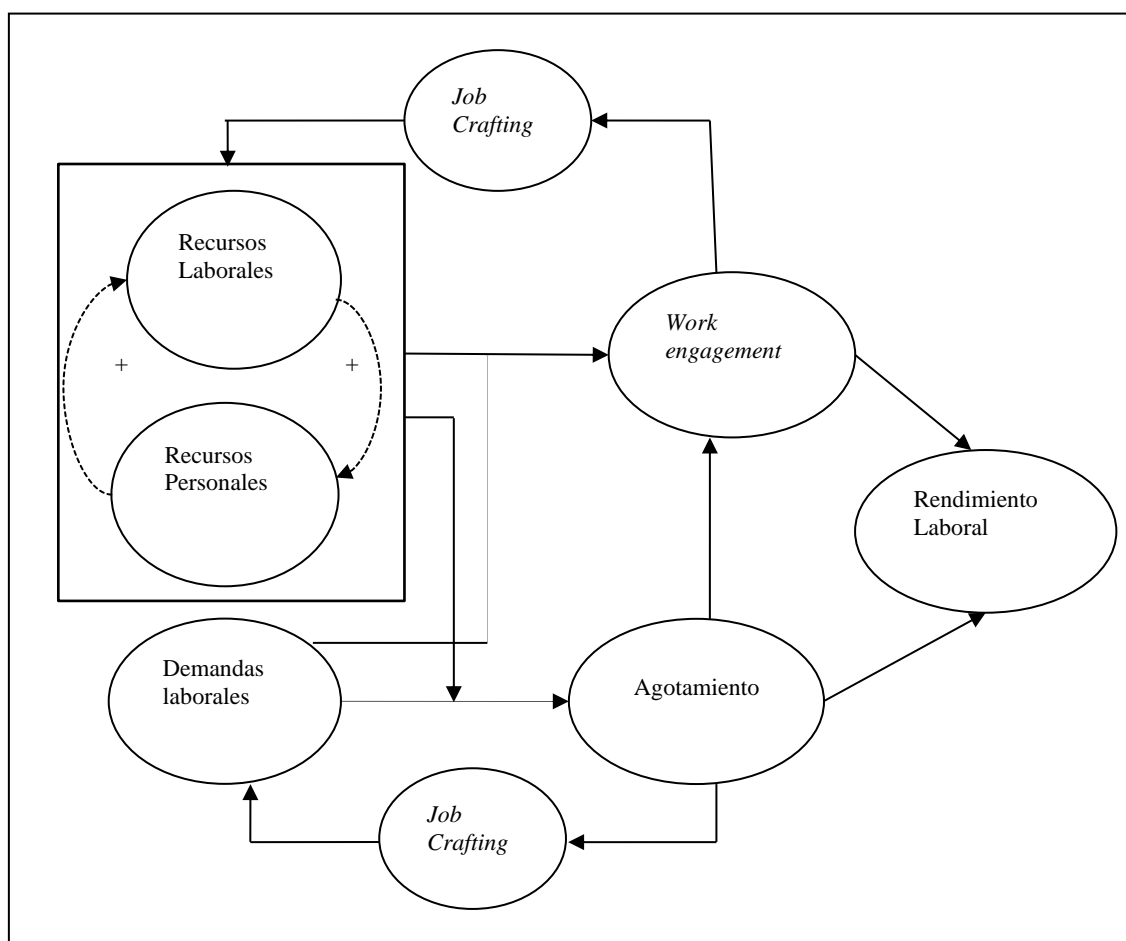
En la Figura 16, se puede apreciar la incorporación del *job crafting* al modelo revisado de Demandas y Recursos Laborales presentada por Bakker y Demerouti (2014).

El modelo DRL, en esta revisión indicada, señala al *job crafting* como generador de un efecto potenciador del *work engagement*, en el sentido de que si es posible que el empleado pueda diseñar sus tareas en función de sus preferencias, haciendo posible que al mismo tiempo sean acordes con sus objetivos individuales y además conseguir alinearlos con los de la organización, se estará generando un clima de bienestar, dado que el empleado podrá trabajar de la forma en la que se siente más identificado, implicado y con mayor significación de su tarea.

El estado emocional del empleado en un clima de bienestar a la hora de realizar su trabajo, en el que el *engagement* se encuentra presente en niveles altos, contribuirá a que

sea capaz de afrontar las demandas laborales con mayor energía, implicación y concentración, dado que se encontrará trabajando en proyectos con los que existe una sinergia, tanto en valores como en preferencias. El *job crafting* supone un efecto minimizador de la sensación de agotamiento que provocan en el empleado las altas demandas laborales, a la vez que genera altos niveles de *work engagement*, lo que contribuye finalmente a generar un aumento del rendimiento laboral.

Figura 16. Modelo de Demandas y Recursos Laborales y *job crafting*



Fuente: Elaboración propia adaptada de Bakker y Demerouti (2013, p. 108).

3.5 EL ENFOQUE ORGANIZACIONAL-COLECTIVO DEL *WORK ENGAGEMENT*

Desde los inicios de la investigación sobre *work engagement* como constructo novedoso y de alto interés académico, los avances en su estudio han ido cubriendo distintos *gaps* de investigación. En el periodo inicial de la investigación el *work engagement* comenzó siendo analizado desde la preocupación por el individuo *engaged* como objeto de estudio en las organizaciones.

A medida que se ha ido avanzando en la investigación queda de manifiesto que el *work engagement* se presenta también en un nivel de análisis grupal, en los equipos de trabajo, debido a la interacción de sus miembros y a su vez en el nivel organizacional-colectivo. Debido a este antecedente, en esta tesis doctoral se procederá a analizar en este apartado el *work engagement* desde una perspectiva colectiva, al considerar que este constructo se presenta en tres niveles de análisis: individual, grupal y organizacional.

Algunos estudios comenzaron a referirse al carácter colectivo del *work engagement*, siendo este presentado, no solo como fenómeno individual por distintos autores, sino que además se comenzó a plantear la existencia de grupos de empleados, dentro de una misma organización, cuyos niveles de *engagement* pueden ser diferentes entre sí (Bakker y otros, 2003, Salanova y otros, 2005).

Bakker, Demerouti y Schaufeli (2005) en su estudio acerca de las parejas en las que ambos miembros trabajan, demostraron la capacidad de contagio del *engagement*, lo que significa que puede ser transferido de uno a otro miembro de la pareja y viceversa, ocurriendo también un fenómeno parecido entre compañeros de trabajo. Este proceso de transferencia o interconexión a través del cual una persona “atrapa” el alto nivel de *engagement* de otra, puede ser el responsable de la aparición de formas colectivas de *engagement*.

En cuanto al *work engagement* en equipos de trabajo, es descrito por Costa, Passos y Bakker (2014) como un estado positivo y compartido de bienestar y plenitud afectivo-motivacional relacionado con el trabajo. Además, argumentan que los miembros de un mismo equipo de trabajo comparten los mismos recursos, el mismo líder, los mismos clientes y colaboradores y el mismo entorno de trabajo, por ello se da la interacción que constituye la base de los constructos colectivos. Añaden que en equipos de trabajo donde sus miembros perciben alto nivel de *engagement*, cada miembro es más proclive a transmitir de manera positiva afecto y motivación.

El hecho de que las personas que trabajan juntas experimenten emociones colectivas se puede aplicar al *work engagement* (Barsade, 2002). A su vez, Bakker, Emmerik y Euwema (2006, p. 466) hablan de “sentimientos compartidos de *work engagement* a nivel de equipo como ejemplo de estado anímico colectivo”.

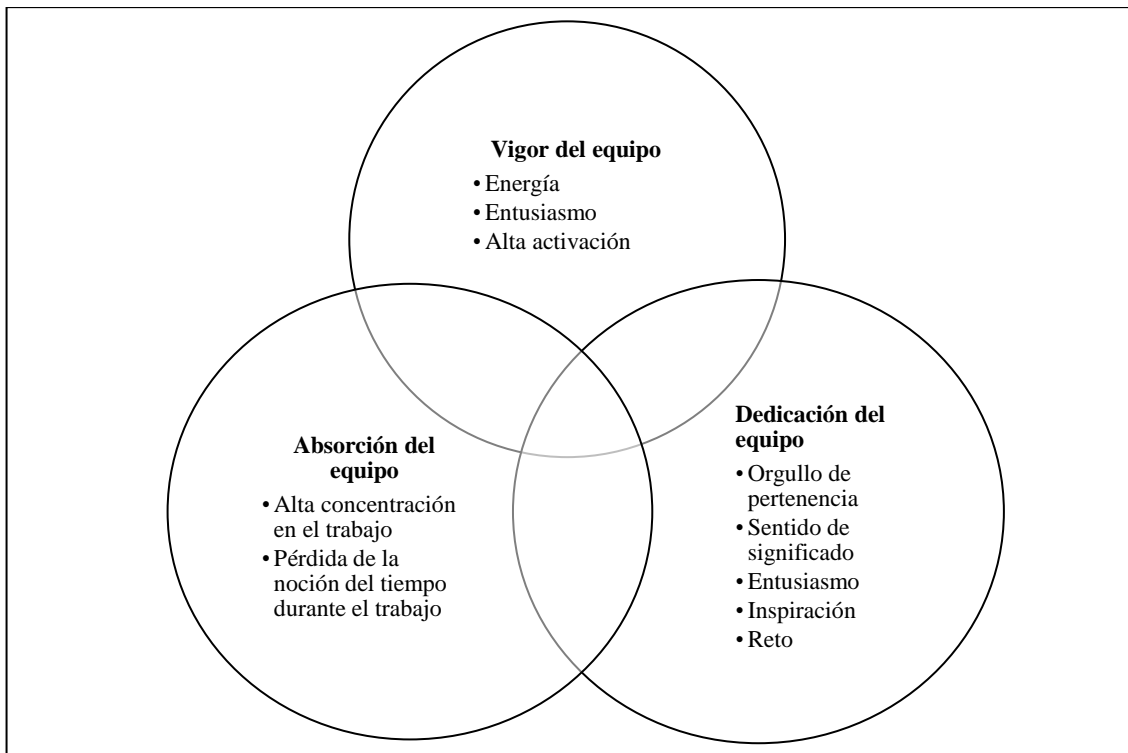
La psicología ha estudiado la manera en que surgen creencias y experiencias afectivas comunes entre personas que trabajan juntas y que tienden a presentar patrones cognitivos y conductuales similares (González-Romá y otros, 2000), comparten la percepción de eficacia colectiva (Bandura, 2001) experimentan emociones colectivas (Barsade, 2002) como la tensión laboral (Semmer, Zapf y Greif, 1996) que se puede transferir entre miembros de un mismo equipo.

Torrente y otros (2012) indican que el *work engagement* de equipo, emerge desde las percepciones consensuadas por los miembros del equipo, los cuales son capaces de compartir un denominador común de cómo el equipo expresa vigor, dedicación y absorción. En su estudio llevado a cabo en 13 organizaciones españolas, sobre 533 empleados de 62 equipos de trabajo, analizaron el rol mediador del *engagement* en el trabajo en equipo entre los recursos sociales (i.e., clima de apoyo, coordinación, trabajo en equipo) y el desempeño del equipo (i.e., desempeño *in-rol* y *extra-rol*) tal como predice el Modelo de Demandas-Recursos Laborales.

Además, Torrente y otros (2013) validaron la escala de *work engagement* en equipos de trabajo, en la que por primera vez se estudió la estructura factorial de una escala de *work engagement* en equipo mediante la agregación de datos a nivel de equipo.

Considerando la agregación de las percepciones de los miembros del equipo es posible evaluar las tres dimensiones del *work engagement* de equipo: vigor de equipo, dedicación de equipo y absorción de equipo, así como en el nivel unidimensional-global del *work engagement* de equipo. Las dimensiones se reflejan en la siguiente Figura 17 que explica cada elemento, así como la interrelación positiva entre todos ellos.

Figura 17. Estructura del *work engagement* de equipo



Fuente: Elaboración propia.

Al hablar de *engagement* colectivo Schaufeli (2012) describe la existencia de una "cultura de *engagement*" corporativo que fomenta el crecimiento y desarrollo de los empleados y los estimula para prosperar. Argumenta que el *engagement* también existe como una construcción colectiva, refiriéndose al *work engagement* de equipo, y según él

explica, al igual que los individuos, los equipos también pueden ser enérgicos, tener dedicación y absorción.

Con un enfoque similar, Bakker y otros (2011) a nivel colectivo diferencian lo que ellos denominan “clima de *engagement*”, el cual estaría referido a las percepciones compartidas de los empleados en relación con su ambiente laboral y si este facilita la participación. Estos autores proponen como forma de conceptualizar y determinar el clima de *engagement*, las seis áreas descritas por Maslach y Leiter (2008): carga de trabajo, control, recompensa, comunidad, equidad y valores. Según manifiestan, cuando los empleados perciben que su organización ofrece un clima de apoyo, desafío e involucración y que se adapta a sus necesidades psicológicas tienden a estar más comprometidos, por tanto, están dispuestos a invertir tiempo y energía, involucrándose psicológicamente más en el trabajo de su organización.

Para Bakker y otros (2011) existe una diferencia clara entre el *engagement* colectivo y el clima de *engagement*. El *engagement* colectivo es el referido al *engagement* de equipo o grupo (vigor de equipo, dedicación de equipo y absorción de equipo), pero desde la evaluación y la percepción individual de los empleados. Sin embargo, el clima de *engagement* nos habla de lo compartido en el entorno laboral, si este es desafiante, retador y si este entorno facilita el *work engagement* a nivel grupal e individual.

En definitiva, Bakker y otros (2011) lo que plantean es que un clima colectivo y compartido generador de *engagement* puede preparar el escenario para desafíos y recursos laborales individuales, que a su vez puede facilitar el compromiso individual. Desde este planteamiento, se puede decir que el clima de *engagement* adquiere un otro carácter distintivo que va más allá, referido a la existencia de un clima laboral en la organización que actúa como facilitador o promotor del *engagement* de sus miembros y es gracias a este clima que los niveles individuales de *work engagement* son más altos.

Por otro lado, en el estudio del *work engagement* se aprecia una característica que distintos autores han venido denominando *spill-over* o efecto contagio (Salanova y Schaufeli, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009). En este sentido, Salanova y Schaufeli,

(2004) hacen alusión al proceso de contagio de las emociones y a la tendencia a la imitación automática de expresiones emocionales.

Por tanto, el *engagement* grupal, sustentado en este contagio emocional lleva a los miembros de un grupo a converger emocionalmente (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1994) así como la capacidad de las personas de ponerse en el lugar de los demás, viéndose a sí mismas reflejadas en los demás, a través de la empatía (Hatfield, Rapson y Le, 2011).

En la Tabla 8, se presentan los estudios analizados sobre *work engagement* organizacional-colectivo, de modo que se pueden apreciar de forma detallada las principales características de cada uno de los estudios consultados.

Saks (2006) argumenta que, desde una perspectiva organizacional-individual, se confluye en dos tipos específicos de *engagement*; por un lado, el *job engagement* donde los empleados son reclutados esperando de ellos que alcancen objetivos individuales y específicos; y por otro, el *engagement* organizacional, un concepto más amplio en el que el empleado interactúa con el resto de la organización.

Tabla 8. Estudios sobre *work engagement* organizacional-colectivo

Autores y Año	Metodología Investigación	Sector/País	Interacción <i>engagement</i>	Aportaciones
Sacks (2006)	Cuantitativo (regresión lineal)	Diversos sectores y organizaciones/ Canadá	<i>Job engagement organization engagement</i>	-Diferencias significativas entre <i>job engagement</i> y <i>engagement</i> organizacional. -Una serie de variables antecedentes predicen el <i>job engagement</i> y <i>engagement</i> organizacional. -Ambos se relacionan con consecuentes individuales.
Gracia y otros (2013)	Cuantitativo (SEM)	Sector Turístico/ España (107 empresas)	WE organizacional-colectivo	-Los facilitadores organizacionales (autonomía, entrenamiento y tecnología) están relacionados con el WE organizacional-colectivo que desempeña un papel de mediación entre facilitadores organizativos y calidad del servicio.

Autores y Año	Metodología Investigación	Sector/País	Interacción <i>engagement</i>	Aportaciones
Fearon, McLaughlin y Morris (2013)	Revisión teórica	Sector <i>retail</i> / Reino Unido	Eficacia colectiva y <i>engagement</i> en nivel colectivo	-Destaca necesidad de desarrollar interacciones organizacionales para promover el <i>engagement</i> que deben responder a las demandas laborales en ambos niveles, individual y colectivo.
Albdour y Altarawneh (2014)	Cuantitativo/probabilístico	Banca/ Jordania (23 entidades)	Job <i>engagement</i> / Organizacional-colectivo	-Examina relación positiva <i>employee engagement</i> (<i>job engagement</i> y <i>organizational engagement</i>) con las dos variables del compromiso organizacional, (compromiso afectivo y compromiso normativo) no están significativamente relacionadas con el compromiso de permanencia.
Barrick y otros (2015)	Cuantitativo (SEM)	Servicios Financieros/Estados Unidos (83 empresas)	WE organizacional-colectivo	-Análisis del WE en el nivel organizacional -WE como constructo colectivo y distinto de la simple agregación individual. -WE colectivo como capacidad organizacional. -Gestión Recursos organizacionales como generadores de WE organizacional-colectivo: Diseños de trabajo motivadores, Prácticas HRM, Liderazgo Transformacional.
Kravchenko y Zappalà (2017)		Sector Alimentario/Italia (13 empresas)	Eficacia organizacional colectiva/WE organizacional-colectivo	-Existe relación positiva entre eficacia organizacional colectiva general y específica en internacionalización y WE organizacional-colectivo y concluyen que los empleados están más <i>engaged</i> con su trabajo en la medida en que perciben que la organización es efectiva o inefectiva, tanto en la actividad general como en tareas específicas.
Eldor (2020)	Modelo jerárquico lineal multinivel	Sector <i>retail</i> /Israel (212 sucursales de una misma empresa)	WE organizacional-colectivo	El WE organizacional-colectivo, mediado por la visión organizacional compartida, mejora el rendimiento del servicio. Así como sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente creando una ventaja competitiva para las organizaciones orientadas en este enfoque.
Nota: WE= <i>Work engagement</i> ; Prácticas HRM= Prácticas sobre gestión de recursos humanos				

Fuente: Elaboración propia.

El estudio llevado a cabo por Gracia y otros (2013) en establecimientos turísticos, demuestra cómo el *work engagement* organizacional-colectivo y la competencia de servicio relacional (servicio orientado a las personas), se comportan como estados colectivos afectivos y de competencia cognitiva, mediando además en la relación entre los facilitadores de la organización y las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio. Refiriéndose al impacto que suponen las capacidades colectivas en términos de ventaja competitiva de la organización, Gracia y otros (2013) afirman que el *engagement* organizacional-colectivo impacta positivamente en los resultados organizacionales a través de la mejora de la calidad del servicio.

Según argumentan, Fearon y otros (2013) para lograr un *engagement* individual y organizacional, debe existir un nivel integrador, como es el nivel de grupo, que consiste en una capa de interacción social generadora de altos niveles de comunicación entre el nivel gerencial y los empleados, así como un sentido de apoyo social, unido a la sensación de estar involucrado en la organización. De ahí la importancia de los equipos de trabajo *engaged*, del que algunos estudios se han ocupado (Acosta y otros 2011; Bakker, 2014; Costa y otros, 2014; Torrente y otros 2012; Torrente y otros 2013).

El estudio realizado por Albdour y Altarawneh (2014) sobre una muestra de 336 empleados de primera línea de la entidad *Banksin Jordan*, pone de manifiesto que los empleados de primera línea que tienen un alto *work engagement* organizacional-colectivo tendrán un alto nivel de compromiso afectivo y normativo.

En lo que respecta al estudio específico del *work engagement* desde una perspectiva organizacional, Barrick y otros (2015) llevaron a cabo un exhaustivo análisis del *work engagement* organizacional-colectivo, integrando teoría del *engagement* con el modelo de gestión de recursos, lo consideran un constructo influenciado por las prácticas de gestión de recursos humanos, otorgando un importante papel al liderazgo transformacional, la implementación estratégica y el diseño de puestos motivador, llegando a considerarlo, según argumentan en su investigación, como una capacidad organizativa.

Desde el punto de vista colectivo, Barrick y otros (2015) definen el *work engagement* organizacional-colectivo como una percepción compartida por los miembros de una organización, distinta de la participación agregada a nivel individual, en la que sus miembros están, en su conjunto comprometidos física, cognitiva y emocionalmente en su trabajo. De este modo, con su definición Barrick y otros (2015) comparten una visión diferente que va más allá de lo hasta ahora planteado, puesto que establecen una diferenciación entre un individuo *engaged*, los equipos de trabajo *engaged* y una organización *engaged* en la que el *work engagement* tiene presencia holística, no circunscrito sólo a grupos o individuos aislados, de ese modo el aspecto colectivo del *engagement* adquiere, tal y como ellos indican, una envergadura colectiva mayor que la agregada individualmente.

Estos autores aseguran que los empleados no solo pueden encontrarse colectivamente *engaged* en el trabajo, sino que además las organizaciones, de manera estratégica, pueden estructurar un conjunto de recursos capaces de motivar a los empleados en toda la organización, generando percepciones compartidas entre los empleados de que los miembros de la organización participan colectivamente en el trabajo y, al hacerlo, crear valor para la organización, produciéndose así una mejora del rendimiento organizacional.

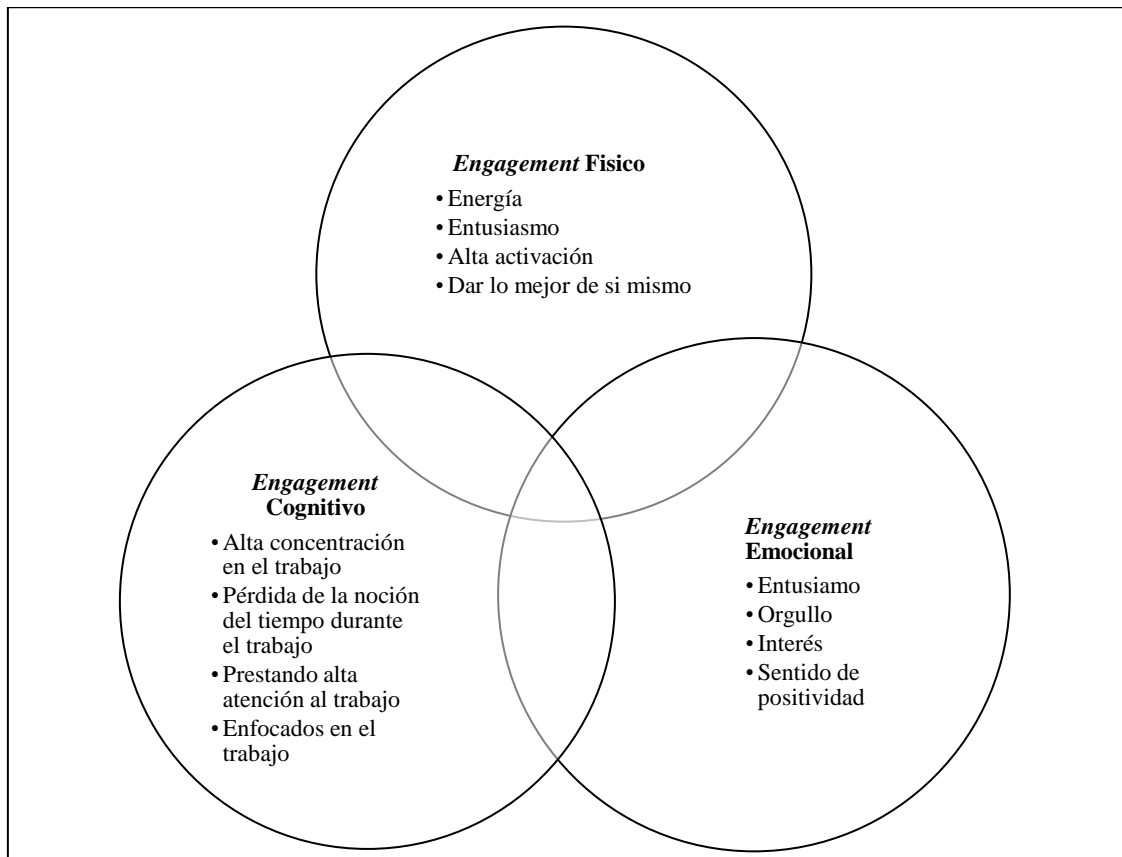
Barrick y otros (2015) analizan el *work engagement* organizacional-colectivo considerando que desde la perspectiva de Kahn (1990) y el desarrollo de la teoría del rol laboral llevada a cabo por Rich y otros (2010), en la organización se puede tener en cuenta el *work engagement* organizacional-colectivo estructurado mediante los factores físicos, cognitivos y emocionales que integran el *engagement*, y que se representan en la Figura 18.

Por su parte, el estudio de Kravchenko y Zappalà (2017) concluye que la relación positiva entre la autoeficacia y el *work engagement*, ya puesta de manifiesto en estudios previos, se observa también a nivel colectivo, y manifiestan que existe relación positiva entre la eficacia organizacional-colectiva y el *work engagement* organizacional-colectivo.

En cuanto a la creación de valor para las organizaciones, mediante la generación de ventaja competitiva, Eldor (2020) en su reciente estudio longitudinal en tres tiempos,

llevado a cabo en 198 sucursales de establecimientos de venta al por menor, llega a la conclusión de que el *work engagement* organizacional-colectivo, mediado por la visión organizacional compartida, mejora el rendimiento del servicio. Así como sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente creando una ventaja competitiva para las organizaciones orientadas en este enfoque.

Figura 18. Las dimensiones del *work engagement* organizacional-colectivo



Fuente: Elaboración propia a partir de Rich y otros (2010).

Según lo argumentado anteriormente, las percepciones de *engagement* pueden ser compartidas por todos los miembros de una organización de manera colectiva. El estado

de bienestar emocional positivo de los individuos *engaged* en el trabajo, es percibido por el resto de sus compañeros y colaboradores como algo positivo y beneficioso que se presta a ser imitado. Igualmente, lo manifiesta Pugh (2001) para quien los estados motivacionales-afectivos como el *engagement* son altamente contagiosos y transferibles a otros miembros de la organización.

Estas afirmaciones vienen a coincidir con Schein (1990), quien argumenta que las normas sociales en una organización dan lugar a que algunos estados de ánimo comportamientos y actitudes sean considerados más apropiados que otros dentro de la organización, lo que genera una cultura o clima organizacional que lleva a sus miembros a comportarse, pensar o sentirse acorde con esas normas sociales establecidas.

Desde esta perspectiva, en cuanto a la convergencia de unas personas con otras y también con su entorno, y dada la importancia del contexto social en el trabajo, hablaríamos del proceso socializador en las organizaciones (Freeney y Fellenz, 2013; Hofmann y Morgeson, 1999; Lisbona, Morales y Palací, 2009; Morgeson y Hofmann, 1999; Taormina, 1994) y en este caso este factor socializador explicaría la transmisión de los efectos positivos del *work engagement* de un individuo a otro, así como la transferencia interpersonal de las emociones positivas que se experimentan en el proceso motivacional del *work engagement* y que son percibidas de manera conjunta por los individuos de una misma organización.

A este respecto, para Lisbona y otros (2009) este proceso socializador en una organización cobra una importancia clave, que puede partir desde el aprendizaje de sus miembros de esas normas sociales y que es definido por Taormina (1994) en base a cuatro procesos: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro. Sugieren además que el aprendizaje de los trabajadores recién incorporados está asociado con un mayor éxito en la socialización, teniendo en cuenta la estrecha relación de estos procesos y el *work engagement*.

Desde el punto de vista del modelo de gestión de recursos (Sirmon, Hitt y Ireland, 2007), se puede describir el *work engagement* organizacional-colectivo como un constructo a nivel organizacional, influenciado por prácticas organizativas que

representan los recursos a nivel organizacional. De esta forma, teniendo además en cuenta los recursos como antecedentes del *work engagement*, cabe entender que el *work engagement* organizacional-colectivo se presenta como una capacidad colectiva, dado que este pasa a representar una serie de recursos disponibles para la empresa, potenciadores de habilidades y capacidades colectivas.

En suma y desde este punto de vista, las empresas integran los recursos existentes para crear nuevas capacidades y potenciar e impulsar otras existentes, que luego aprovechan para crear un valor mejorado para los clientes, lo que genera mejores resultados organizacionales (Sirmon y otros, 2011).

En este mismo sentido, Barrick y otros (2015) reafirman el *work engagement* organizacional-colectivo como una importante capacidad organizativa, cuya propiedad es precisamente la de incrementar valor, traducido en mejores resultados organizacionales.

Diversos autores se pronuncian en cuanto a los procesos que se suceden durante el *work engagement* organizacional-colectivo. En primer lugar, durante esa interacción de los empleados como consecuencia del mencionado efecto contagio, se potencian elementos afectivos, motivacionales y comportamentales que se comparten entre los empleados, incluidos en esta combinación los atributos relacionados con el rendimiento, como la eficacia colectiva percibida (Bandura, 1997; Bandura, 2001) y la alta potencia grupal (Bakker y Schaufeli, 2000).

En segundo lugar, a través del proceso de comparación social, los individuos comparan los resultados de su propio trabajo con el de los otros individuos de su empresa y ajustan sus propios resultados acorde a los de los demás. En este proceso algunos empleados llegan a incrementar su *engagement* debido a la influencia de sus compañeros, lo que supone que el *work engagement* organizacional-colectivo sea considerado un predictor más potente sobre resultados organizacionales que el *engagement* individual.

En tercer lugar, si los líderes son capaces de incrementar el grado en el que los empleados se sienten conectados e identificados con la organización y sus objetivos, los motivará a alinear sus propios objetivos con los de la organización (Piccolo y Colquitt,

2006). En este mismo sentido, Salanova (2008) define como líder transformacional a aquel que sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la organización. Igualmente, Moriano, Molero y Mangin (2011) afirman que los líderes transformacionales tienen la capacidad de motivar a sus seguidores para que lleguen “más allá” de lo esperado.

Fearon y otros (2013) basándose en los trabajos sobre compromiso organizacional de van Vuuren (2006), van Vuuren, de Jong y Seydel (2007) y Van Vuuren, de Jong y Seydel (2008), argumentan que las interacciones organizacionales como la iniciativas de comunicación social, programas para el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados, comunidad y construcción de equipos dentro de la organización puede contribuir a promover el *engagement* de manera efectiva a través de mayores niveles de eficacia organizacional, lo que implica el incremento y el refuerzo de las creencias personales y compartidas en las capacidades generales del conjunto de la organización.

En consecuencia, y en base a estos argumentos, se puede concluir que el *work engagement* organizacional-colectivo, es una capacidad organizacional que encamina a la organización a conseguir una mayor ventaja competitiva y mejores resultados en distintos niveles: mejor clima laboral, comportamiento cívico en el trabajo, mayores niveles de motivación grupal, orgullo de pertenencia, creencias de eficacia colectiva y desempeño grupal, lo que se podrá traducir en unos mejores resultados organizacionales, en términos de calidad del servicio y satisfacción del cliente y finalmente en mejores resultados económicos.

3.6 IMPACTO Y CONSECUENCIAS DEL *WORK ENGAGEMENT* EN LAS ORGANIZACIONES

El *work engagement* juega un importante papel en lo que se refiere al rendimiento laboral, la productividad y los resultados de negocio. Salanova y Schaufeli (2004) señalaron algunas de las consecuencias del *work engagement*, en lo que se refiere a las

actitudes de los empleados hacia el trabajo, como por ejemplo: satisfacción laboral, compromiso organizacional y escasa o nula intención de abandonar la organización. Los trabajadores que presentan *work engagement*, trabajadores *engaged*, son más proclives a tener conductas proactivas, tienen más iniciativa y unos niveles altos de motivación hacia el aprendizaje; muestran flexibilidad y adaptación ante los cambios, y además de todo ello, suelen aceptar los retos del trabajo como nuevas oportunidades de aprendizaje. Estos trabajadores presentan conductas que van más allá de las expectativas estándar que se tienen sobre ellos.

Las consecuencias y el impacto positivo del *work engagement* en las organizaciones, se traduce en la capacidad de conseguir mejores resultados organizacionales a nivel general, lo cual viene dado como reflejo del bienestar que experimentan los empleados. Según Salanova y Schaufeli (2009), el perfil del empleado *engaged*, al igual que el del empleado feliz, se caracteriza por reunir una serie de factores que tienen consecuencia directa en la organización para la que trabajen. De este modo los empleados *engaged*:

- Llegan a conseguir mejores trabajos, con más autonomía, significado y variedad.
- Son evaluados de forma más positiva por sus compañeros y supervisores.
- Tienen éxito en puestos directivos.
- Son prosociales, altruistas, corteses y prestan su ayuda a los demás.
- Tienen menos rotación y absentismo laboral.
- Presentan menos *burnout*.
- Tienen mayor actitud extra-rol.
- Consiguen un mejor desempeño y productividad.

En estas mismas líneas, Extremera, Durán y Rey (2010), concluyen en su investigación los resultados y los efectos del *work engagement* desde el punto de vista de resultados adaptativos de los trabajadores *engaged*, indicando los siguientes puntos que reflejan las características principales de estos trabajadores:

- Actitudes positivas relacionadas con una fuerte identificación con su trabajo (satisfacción laboral y compromiso organizacional).

- Buena salud mental y psicosomática, incluyendo emociones positivas y menor riesgo de *burnout*.
- Buen rendimiento intra-rol y extra-rol.
- Incremento de la motivación intrínseca, iniciativa personal o comportamiento proactivo.
- Adquisición de recursos laborales y personales, particularmente auto-eficacia.

En este sentido, como consecuencia del *work engagement* se suceden sobre todo conductas intra-rol y extra-rol, es decir, aquellas conductas de los empleados que van más allá de los estándares que se le tienen marcados en su relación contractual, tal como reflejó el estudio de Bakker y Bal (2010) en profesorado *engaged*. Debido a estas conductas, los empleados consiguen altos niveles de desempeño y productividad, ya que además al realizar su labor con alta eficacia y niveles excelentes, se traduce en unos mejores resultados en el clima de servicio al cliente.

Esto último se puso de manifiesto en el estudio realizado por Salanova y otros (2005a) sobre los trabajadores de 114 establecimientos hoteleros, fue el *work engagement* de los empleados de dichos establecimientos lo que predijo un fuerte clima de servicio al cliente y su fidelización, dado que los clientes que recibían ese servicio concreto valoraron más favorablemente el desempeño y servicio de los empleados, lo que dio como resultado un alto grado de fidelización.

Desde el contexto del servicio al cliente, el bienestar del trabajador durante la realización de su trabajo es un factor clave, y más aún cuando se ha de establecer una estrecha relación empleado-cliente. A este aspecto se refirieron Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) cuando llevaron a cabo el desarrollo de la conocida herramienta SERVQUAL para la medición de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio. La fidelización del cliente viene dada, según ellos indican, a través del bienestar del empleado en el trabajo y cuya importancia es crucial dado el reflejo evidente que tiene en la calidad del servicio prestado y el producto final.

Parasuraman y otros (1988), basaron el criterio de evaluación de los consumidores en cuanto a la calidad del servicio en diez dimensiones, entre las cuales se encuentran la

cortesía, la comprensión/conocimiento del cliente, la responsabilidad, etc., estableciendo su relación con los comportamientos positivos del empleado frente al cliente. Dado que es precisamente el empleado el que ha de ser la “cara visible” del negocio por lo que contar en la organización con empleados *engaged*, dispuestos a dar el máximo de sí mismos en el trabajo y ser capaces de ir más allá en las exigencias de la tarea, tendrá reflejo de forma positiva y directa en el servicio prestado, en términos de calidad-excelencia, y además será un factor determinante en la percepción que el cliente tenga sobre ese servicio, que en definitiva es la clave del éxito organizacional.

Salanova y otros (2005a) afirman que las tareas de los empleados que requieren principalmente interacción con los clientes dependen en gran medida de la calidad de esta interacción. Coincidiendo con Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991), al afirmar que las relaciones entre empleados y clientes cuya interacción es positiva ayudan a aumentar la fidelización del cliente. A esta misma conclusión llegaron Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) quienes afirman que el *work engagement* tiene como resultado una incidencia positiva en el rendimiento de los empleados en su tarea.

En iguales términos concluye en un estudio llevado a cabo por Xanthopoulou y otros (2009b), con empleados de tres sucursales de una empresa griega de comida rápida, en el que se demuestra que los trabajadores con altos niveles de *engagement* producían mayores ingresos económicos. Coincidiendo también con otros estudios existentes como el de Cropanzano y Wright (2001) en el que se asumía que la felicidad o cualquier forma de bienestar psicológico como el compromiso laboral genera éxito organizacional, ello es debido a que los empleados felices, los empleados *engaged*, son más sensibles a las oportunidades, más confiados y con una actitud más cooperativa con sus compañeros.

A este respecto es también interesante lo que plantean Salanova y Schaufeli (2009) sobre aspectos como la amabilidad en el trabajo. Para estos autores ser amable con demás reporta consecuencias positivas, dado que se obtiene retroalimentación positiva (agradecimiento, reconocimiento, etc.) estimulando la reciprocidad y la interacción social positiva. Para Salanova y Schaufeli (2009) los actos de bondad pueden ser realizados en el trabajo, bien sea entre compañeros, supervisores o hacia clientes y/o receptores del

servicio prestado. Este factor cobra alto interés cuando el servicio que se presta es de cuidados a las personas, en profesiones tales como personal sanitario, cuidadores de personas con discapacidad intelectual o personas mayores, etc.

Por otra parte, según estudiaron Demerouti y otros (2001) los empleados *engaged* presentaron menores quejas psicosomáticas, dado que existe correlación negativa entre la dimensión vigor del *work engagement* y el tipo de dolencias psicosomáticas por el trabajo. A su vez el efecto contagio de las emociones positivas es otra de las consecuencias del *engagement* que incide positivamente en los equipos de trabajo, según se desprende del estudio de Bakker y Xanthopoulou (2009), aquellos equipos de trabajo donde fluyen las emociones positivas tienen mejores resultados y rendimiento global del equipo, todo ello unido a las características de los líderes de los equipos y su actitud positiva frente al trabajo y el grado de confianza que estos demuestran respecto a sus colaboradores.

En consecuencia, es importante tener en cuenta que a la vez que el trabajador alcanza sus objetivos laborales, obteniendo mayor bienestar por la labor bien realizada, la organización saldrá beneficiada lo que finalmente se verá reflejado en un mejor resultado de negocio y una mayor ventaja competitiva. A este respecto se ha mencionado la relación directa con el impacto de las prácticas de Recursos Humanos en el *engagement* y el bienestar del trabajador y a su vez en la satisfacción del cliente y los resultados organizacionales.

Tras estas afirmaciones, respecto a los consecuentes del *work engagement*, cabe pensar que aquellas organizaciones capaces de gestionar los Recursos Humanos de manera óptima, potenciando el *work engagement* en sus empleados, con la utilización, como ya se ha comentado, de prácticas de Recursos Humanos que lo favorezcan, conseguirán mejores resultados organizacionales, como consecuencia de contar con empleados *engaged*. Partiendo de políticas de gestión de personas diseñadas de forma que sus lugares de trabajo sean grandes lugares para trabajar se obtienen resultados añadidos como menor intención de abandono de la organización por parte de los trabajadores, y mayor capacidad de atracción del talento y que favorezcan el desarrollo del *work engagement* organizacional-colectivo como capacidad organizativa.

**CAPÍTULO 4. TERCER SECTOR DE LA ACCIÓN
SOCIAL. ESPECIAL REFERENCIA A LAS
ORGANIZACIONES EN FAVOR DE LAS PERSONAS
CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL O DEL
DESARROLLO**





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

4.1 INTRODUCCIÓN

En el anterior capítulo se procedió a la conceptualización del *work engagement*, llevándose a cabo un análisis de otros conceptos relacionados, con el mismo a fin de diferenciar sus características, resaltando incluso el carácter opuesto del mismo con el *burnout*. Además se establecieron las ventajas que supone el *work engagement* para las organizaciones que lo fomentan, así como la propiedad de constituir una capacidad organizacional generadora de ventaja competitiva, teniendo en cuenta el aspecto organizacional del constructo, se analizó el *work engagement* organizacional-colectivo, destacando la importancia de generar clima de *engagement* en las organizaciones, como constructo de alto potencial.

El impacto, así como las consecuencias positivas de este constructo en las organizaciones para la generación de ventaja competitiva han quedado evidenciadas a la luz de los numerosos estudios en la materia que se han expuesto.

La mayoría de los estudios sobre *work engagement* se han centrado en analizar diversos sectores productivos, como, sector financiero, hostelería, restauración, sanidad o *retail*, no obstante en lo que se refiere a las organizaciones del TSAS no se han llevado a cabo demasiados estudios, ni tampoco son muy frecuentes trabajos de investigación que analicen las prácticas de gestión de personas en estas entidades.

Por este motivo resultan necesarios estudios dirigidos a cubrir este *gap* de investigación, dado que el TSAS supone un sector importante de nuestra economía y teniendo en cuenta la labor que se realiza a través de las organizaciones que lo componen y la agregación de valor social que supone para nuestra sociedad, además de su contribución para alcanzar los ODS.

Por estas razones, a la hora de establecer esta investigación doctoral y dada la experiencia previa de la doctoranda en lo concerniente a la gestión de personas en este sector, se llegó a la conclusión de que podría ser de gran utilidad analizar el *work engagement*, tanto a nivel individual como organizacional-colectivo, así como las prácticas de gestión de personas empleadas por las organizaciones del TSAS, y más en

concreto estudiar estos elementos en las organizaciones dedicadas a prestar servicios integrales a Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias.

En este capítulo se abordará el contexto de las entidades sin ánimo de lucro que han sido objeto de estudio en esta tesis doctoral. Para ello, en primer lugar se especifica el ámbito general al que corresponden, es decir, el TSAS que comprende una serie de organizaciones dedicadas a trabajar en favor de las personas que se encuentran incluidas en grupos vulnerables y en peligro de exclusión social. En segundo lugar, se profundizará en la figura jurídica de las asociaciones como componentes de la participación civil y ciudadana, su constitución, sus fines y su papel en nuestra sociedad.

En tercer lugar se abordará la contextualización y descripción de las asociaciones del TSAS dedicadas en concreto a realizar su labor trabajando en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias. En cuanto a la estructura de estas entidades, en primer lugar se encuentra la Federación de Asociaciones a nivel mundial, *Inclusion International*, la cual aglutina un gran número de federaciones internacionales abarcando unos 100 países.

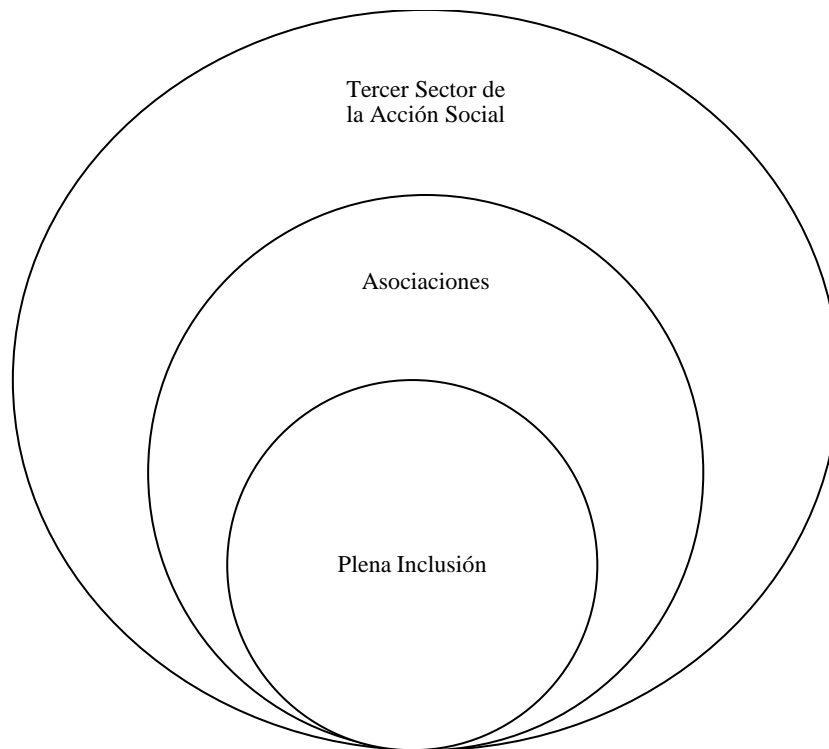
Asimismo, en segundo lugar, en el ámbito europeo, *Inclusion Europe*, incluye las federaciones europeas del sector, entre las cuales se encuentra Plena Inclusión España, la Federación a nivel nacional español, integrada en las entidades del TSAS que representa el movimiento asociativo del sector, cuyas entidades serán objeto de investigación de esta tesis doctoral (ver Figura 19).

Plena Inclusión realiza una doble labor social, en primer lugar a través de su participación y trabajo en defensa de los derechos de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias, y en segundo lugar mediante la mejora de su calidad de vida, ofreciendo medios, servicios e infraestructura para la atención integral a este colectivo en su vida cotidiana, prestando apoyos y estableciendo puentes para su plena inclusión (Plena Inclusión, 2020).

En cuarto lugar se procederá a la contextualización de Plena Inclusión, describiéndose tanto su funcionamiento como sus objetivos y su cultura organizacional: misión, visión y valores; además de sus políticas de personas y los perfiles de los

profesionales que dedican su trabajo a los cuidados de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias, con el noble propósito de contribuir a mejorar su calidad de vida y su inclusión plena en la sociedad.

Figura 19. Entidades del Tercer Sector de la Acción Social



Fuente: Elaboración propia.

Por último se realizará una revisión de literatura de artículos dedicados al estudio del TSAS, a nivel internacional y nacional, desde el enfoque del *work engagement* de los profesionales que prestan servicios en estas entidades, su perfil profesional, así como desde el punto de vista de las prácticas organizacionales empleadas en dichas entidades.

4.2 EL TERCER SECTOR DE LA ACCIÓN SOCIAL

El TSAS es un sector relevante en la economía española y además es indispensable para el desarrollo social, motivo por el cual debe contar con el apoyo por parte de las instituciones, muy necesario para su mejor funcionamiento.

En esta última década, especialmente, las entidades sociales han tenido su campo de actuación en la acción social, la integración e inserción y la atención sociosanitaria, en esta última con bastante más intensidad. Las tareas de sensibilización, promoción del voluntariado y la participación social y la defensa de los derechos humanos, han tenido como beneficiarias los colectivos formados por personas con discapacidad, la infancia y adolescencia, la población en general y las personas en situación de riesgo de pobreza y exclusión (POAS, 2019).

El preámbulo de la Ley 43/2015 del TSAS (BOE, 2015a), nos indica que el TSAS “se corresponde con esa parte de nuestra sociedad que siempre ha estado presente en las acciones que han tratado de hacer frente a las situaciones de desigualdad y de exclusión social”. Por otra parte, el tejido social de entidades y asociaciones que lo conforman ha venido a postularse como vía de acción ciudadana alternativa o complementaria a la de la gestión institucional pública, ya que ha sido capaz de aportar soluciones a determinados problemas sociales. Son por ello entidades nacidas de la participación social y enfocadas en evitar la exclusión social de determinados grupos sociales, intentando que sean partícipes de unos niveles elementales de bienestar (BOE, 2015a).

Tal como se expresa en el mencionado preámbulo de dicha ley, la actividad del TSAS nace del compromiso; tanto de las organizaciones, como de los individuos que las integran, con los derechos humanos, descansando en valores como la solidaridad, la igualdad de oportunidades, la inclusión y la participación. Todo ello para lograr el desarrollo social equilibrado, la cohesión y una actividad económica dirigida al servicio de la ciudadanía.

Además, por otra parte la Ley 43/2015 (BOE, 2015a) nace con el objeto de fortalecer la capacidad del TSAS en su papel de interlocutor ante la Administración General del

Estado, trabajando en colaboración estrecha en diseñar, aplicar y llevar a cabo un seguimiento de las políticas públicas en el ámbito social, asegurando un desarrollo armónico de las políticas sociales, llegando a identificar correctamente las verdaderas necesidades de los grupos afectados, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles.

Con objeto de que las entidades del TSAS consigan llevar a cabo estos fines, la ley prevé una serie de medidas de fomento de las mismas, con el fin de apoyar y promover sus principios, garantizar su sostenibilidad y su participación en las políticas sociales, y reconocer, con arreglo a los procedimientos que reglamentariamente se establezcan, su condición de entidades colaboradoras de la Administración General del Estado.

Conforme a la redacción dada por el III Plan Estratégico del TSAS (POAS, 2019), estas entidades quedan definidas de la siguiente forma:

“El Tercer Sector de Acción Social es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar.” (p.12).

Según se establece en el artículo 2 de la Ley 43/2015, las entidades del TSAS “son aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social” (BOE, 2015a).

Se encuentran incluidas en la clasificación de entidades del TSAS las asociaciones, las fundaciones, así como las federaciones o asociaciones que las integren, para la representación y defensa de sus intereses de una forma más eficaz, y de acuerdo con la

Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación (BOE, 2002a).

Según establece textualmente el artículo 4 de la Ley 43/2015, los principios rectores de las entidades del TSAS de ámbito estatal, con independencia de su naturaleza jurídica, son los siguientes:

- a) Tener personalidad jurídica propia.
- b) Ser de naturaleza jurídica privada.
- c) No poseer ánimo de lucro y tener carácter altruista.
- d) Garantizar la participación democrática en su seno, conforme a lo que establece la normativa aplicable a la forma jurídica que adopte.
- e) Actuar de modo transparente, tanto en el desarrollo de su objeto social como en el funcionamiento, gestión de sus actividades y rendición de cuentas.
- f) Desarrollar sus actividades con plenas garantías de autonomía en su gestión y toma de decisiones respecto a la Administración General del Estado.
- g) Contribuir a hacer efectiva la cohesión social, por medio de la participación ciudadana en la acción social, a través del voluntariado.
- h) Actuar de modo que se observe efectivamente en su organización, funcionamiento y actividades el principio de igualdad de oportunidades y de trato y no discriminación con independencia de cualquier circunstancia personal o social, y con especial atención al principio de igualdad entre mujeres y hombres.
- i) Llevar a cabo objetivos y actividades de interés general definidas así en una norma con rango de ley, y en todo caso, las siguientes actividades de interés social:
 - 1.^a La atención a las personas con necesidades de atención integral socio-sanitaria.
 - 2.^a La atención a las personas con necesidades educativas o de inserción laboral.
 - 3.^a El fomento de la seguridad ciudadana y prevención de la delincuencia.

La política y los fondos europeos han contribuido a que el TSAS se encuentre altamente involucrado en las políticas de inclusión social y laboral. Conforme a su forma jurídica se encuentran organizadas principalmente como asociaciones, aproximadamente dos tercios del total de las entidades, y en su evolución han ido conformándose en redes, a modo de federaciones y confederaciones por ámbitos de actuación como, por ejemplo: discapacidad, infancia, etc (POAS, 2017).

Según los datos del último estudio publicado en España por la entidad Plataforma de Organizaciones de Acción Social, actualmente operan unas 27.000 entidades en el TSAS ascendiendo su volumen de negocio a un 1,45 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB, referido a 2018). Tal como se refleja en la Tabla 9, las entidades integrantes del TSAS según POAS (2019) centran su actividad principalmente a la acción social, a la que están dedicadas un 37 por ciento de las organizaciones, a la atención sociosanitaria cuya participación es del 23,90 por ciento y a la integración e inserción social, con un 13,80 por ciento de la cuota de actuación.

Tabla 9. Distribución porcentual de entidades TSAS por ámbito de actuación

Ámbito de actuación	2019	2015	2011	2009
Acción Social	37,00	34,70	38,60	45,30
Integración e Inserción	13,08	27,40	23,20	18,20
Sociosanitario	23,90	19,80	22,10	15,50
Otras (específicas)	7,40	0,40	7,20	12,40
Cooperación internacional	9,60	4,40	3,40	4,00
Participación	2,50	1,10	3,30	2,10
Derechos humanos	4,00	3,50	2,,00	2,10
Medioambiental	1,20	0,10	0,20	0,00
Vivienda	0,70	8,70	0,10	0,30

Fuente: Elaboración propia, adaptado de POAS (2019).

El marco de actuación de las entidades se ha expandido en esta última década sobre todo en el ámbito sociosanitario, lo que según POAS (2019) puede ser consecuencia de tres factores: el aumento de la población en situación de dependencia, las limitaciones presupuestarias en el sistema nacional de salud y las nuevas prácticas de cuidados que combinan lo sanitario y lo social. Además, su expansión ha tenido lugar en campos que tienen menor peso como la cooperación internacional y la defensa de los derechos humanos.

Además de la prestación de servicios, POAS (2019) indica en su reciente informe que las entidades del Tercer Sector realizan también funciones de *advocacy* (defensa de derechos de determinados colectivos y colaboración para la gestión de políticas sociales), entre las que están la sensibilización (81,2 por ciento), la promoción del voluntariado, la ayuda mutua, la participación social y el asociacionismo (45,3 por ciento), la denuncia y promoción de derechos (30,3 por ciento), siendo menos frecuentes la investigación y detección de necesidades (19,7 por ciento), la interlocución con el sector público (18,6 por ciento) y los programas o acciones de apoyo a otras entidades (13 por ciento).

Las personas que han recibido desde 2009 hasta 2019 más atención de las entidades son las personas con discapacidad, la infancia y la población general. Estos tres grupos continúan siendo los grupos prioritarios de personas beneficiarias, con un peso cada una de ellas en 2019 del 29,4 por ciento, 25,4 por ciento y 22,6 por ciento respectivamente.

Por otra parte las TSAS tienen una amplia cobertura que incluye la prestación de servicios a otros colectivos con necesidades sociales: personas en situación de riesgo de pobreza/marginación, jóvenes, personas con enfermedades crónicas/raras, mujeres, personas mayores, personas migrantes, personas con problemas de salud mental y sus familias, personas con drogodependencias o adicciones, familias (numerosas, monoparentales, separadas y separados), mujeres y personas maltratadas, reclusos y reclusas, exreclusos y exreclusas, personas sin techo o sin hogar, personas refugiadas, demandantes de asilo, personas del colectivo LGTBIQ, personas pertenecientes a minorías étnicas, personas que ejercen la prostitución, etc.

Este conjunto de entidades emplea a unos 527.000 profesionales, que viene a suponer un 3 por ciento del empleo generado en España, lo que pone de manifiesto la relevancia

de dichas organizaciones en la economía española (POAS, 2019). Este desarrollo del TSAS está relacionado además con tendencias a nivel europeo, la demanda cada vez mayor de servicios sociales, los cambios legislativos, los desajustes en la financiación para la prestación de servicios, entre otras causas, han ido orientando a estas entidades a una imperativa profesionalización.

Además, se evidencia una mayor participación de las mismas en la economía social (POAS, 2017). Dado que el TSAS incluye a todas las organizaciones sociales y entidades sin ánimo de lucro, también denominadas organizaciones no lucrativas o entidades no lucrativas. A su vez, al hablar de economía social se están incluyendo no solo a las empresas cooperativas de todo tipo, sino también a aquellas entidades cuya actividad económica se desarrolla desde el conjunto de las organizaciones del TSAS (Alberich, 2007).

Para Alberich (2007), puede considerarse incluida dentro de la economía social aquella actividad económica desarrollada por las entidades sin ánimo de lucro del TSAS siguientes: asociaciones de todo tipo y sindicatos, partidos políticos, entidades corporativas de adscripción obligatoria (comunidades de vecinos, colegios profesionales, etc.), entidades religiosas, fundaciones y otras instituciones privadas, cooperativas (agrícolas, de consumo, de trabajo, de enseñanza, de vivienda, del mar, etc.), sociedades laborales, mutualidades, empresas de inserción y centros especiales de empleo.

A este respecto, tal como señalaba Calderón (2004) en la economía social se pueden diferenciar dos clasificaciones en las que se integran estas entidades, según sus fines sociales; por un lado, la parte empresarial o de mercado, (entidades productoras de bienes y servicios de mercado, cuya finalidad es favorecer de forma prioritaria a sus socios, tales como cooperativas, mutualidades, Sociedades Anónimas Laborales), y por otro lado la parte de no mercado, (entidades que producen bienes y servicios no de mercado, tales como asociaciones y fundaciones cuyo fin fundamental es el servicio a las personas, colectividades y hogares).

Cuestiones como su sostenibilidad, su autonomía en la gobernanza, su papel en el mercado laboral, etc. han sido temas de debate y análisis por diversos autores como Fernández (2003); Demoustier (2005) y Quintão (2007) los cuales coinciden en

considerarlas como un campo cada vez más amplio que abarca servicios sociales, educación y formación para el empleo, lo que otorga a estas entidades la consideración de “nuevos yacimientos de empleo” y fuentes de “cohesión social”. Estos estudios, destacan cómo estas entidades en toda Europa, han seguido una rápida, evolución y transformación, debida a la necesidad de diversificar actividades, en la mayoría de los casos servicios a las personas y colectividades, lo cual ha supuesto un giro en la cuestión de las relaciones laborales, fuertemente caracterizadas por el voluntariado (devenido en insuficiente), hacia una profesionalización de su capital humano, sobre todo ante la necesidad de acceder a la financiación pública.

Por otra parte, es destacable que en la actualidad existe una llamada a que las entidades y empresas sean responsables y transparentes, donde se promueva la igualdad, la inclusión y la igualdad de oportunidades, entre otros, a través, por ejemplo, de los ODS. Las entidades del TSAS y de la Economía Social históricamente a partir de la base en la que se sustentan sus valores y principios, ya han venido respondiendo a un modelo de gestión que persigue un desarrollo social sostenible y el logro de beneficios para el conjunto de la sociedad (Comos, 2018).

En este mismo sentido, la Estrategia Europa 2020 (European Commission, 2010), para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, también así lo estableció en sus orientaciones para las políticas económicas de los Estados miembros y, entre otras cuestiones, recomendó la potenciación de este tipo de entidades con el objetivo de favorecer el desarrollo económico y social, planteándolas como un modelo alternativo de empresa, con capacidad de ser viables, competitivas y generadoras de valor económico y sobre todo social, lo que conlleva unos servicios profesionalizados, basados en calidad-excelencia.

En estas mismas líneas, también desde hace varias décadas, se sucede el debate en torno a las fuentes de financiación del TSAS y el logro de la sostenibilidad económica y financiera y las conclusiones apuntan hacia la diversificación de las fuentes de ingresos, así como los avances en la estabilidad económica para garantizar la propia viabilidad y estabilidad de las actividades realizadas los cuales son dos objetivos permanentes de las entidades sociales (POAS, 2019).

Para lograr el desarrollo sostenible del TSAS es relevante la cooperación con diferentes organizaciones públicas y privadas, como organizaciones de la sociedad civil, redes y plataformas, la economía social, la economía solidaria, etc. con ello se consigue la creación de redes de colaboración y participación en plataformas de información y creación de opinión o de articulación de intereses, entre otras formas de colaboración con el Estado y la sociedad civil.

El TSAS afronta diversos retos a medio y largo plazo para alcanzar el objetivo estratégico de ser actor imprescindible en el desarrollo de los derechos sociales, especialmente en la defensa de los colectivos más vulnerables de la sociedad española. Sus retos estratégicos más destacados son la defensa de los derechos sociales en su sentido más amplio, respuestas integrales en lugar de grupales, la adopción de la dimensión europea en el desarrollo de los programas.

Además, como retos institucionales se plantean la consolidación de un proyecto y voz común, la colaboración estable con el sector público en el desarrollo de programas y servicios, y la adaptación a las nuevas formas de voluntariado social, así como la apertura a la colaboración con el sector mercantil con intereses y proyectos comunes. Por último, como retos de carácter material, se plantean la mejora de la sostenibilidad económica y financiera, los avances en calidad e innovación, así como la implantación de herramientas de transparencia y visibilidad con el objetivo de que la sociedad conozca el TSAS y el impacto de sus acciones en nuestra sociedad (POAS, 2019).

En cuanto a las asociaciones, clasificadas como entidades pertenecientes al TSAS, se desarrollará seguidamente su estructura, funcionamiento y roles, debido a que es en estas entidades jurídicas sobre las que se realiza de forma concreta el estudio empírico de esta tesis doctoral, por tanto, es necesario conocer sus características para un mejor acercamiento al marco contextual del ámbito de estudio.

4.3 LAS ASOCIACIONES: FUNCIONAMIENTO, ÓRGANOS Y ROLES

El derecho de asociación en España quedó protegido por la primera Constitución española, la Constitución de 1869, y no fue hasta 1887 cuando se promulgó la primera ley española sobre el derecho de asociación, regulando todo tipo de asociaciones, ya fueran de tipo religioso, político, científico, artístico, benéfico, de recreo o cualesquiera otras sin ánimo de lucro (Pelayo, 2007).

Con el régimen franquista se promulga la Ley 191/1964 de Asociaciones (BOE, 1964), que permaneció vigente hasta el año 2002, año en el que se produjo la entrada en vigor de la actual Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de Asociación (BOE, 2002a), la cual deriva del derecho fundamental de asociación reconocido en el artículo 22 de la Constitución Española (1978).

A raíz de los primeros años de democracia en España, la década de los años ochenta del siglo XX, se extiende el debate sobre el papel de los movimientos sociales y de las asociaciones en la sociedad, también denominadas organizaciones no gubernamentales o no lucrativas, con la aparición de movimientos sociales emergentes como el ecologismo, feminismo, pacifismo, movimientos ciudadanos como las asociaciones de vecinos, asociaciones de madres y padres de alumnos.

En años posteriores, en la década de los noventa proliferan los movimientos de solidaridad internacional y de voluntariado, movimientos en torno al 0,7 por ciento y las llamadas organizaciones no gubernamentales de cooperación al desarrollo, asociaciones que trabajan con población inmigrante y para sectores sociales excluidos, así como movimientos altermundistas, los foros sociales y los movimientos contra la globalización capitalista y las guerras.

Finalmente, estos fenómenos asociativos han experimentado un importante crecimiento cuantitativo, las asociaciones, fundaciones y otras organizaciones sin ánimo de lucro, han crecido respecto a su presencia institucional, al número de afiliados y de entidades, el empleo creado por las mismas, el movimiento económico capaces de

generar, así como los servicios que prestan, los cuales anteriormente eran realizados íntegramente por las administraciones públicas (Pelayo, 2007).

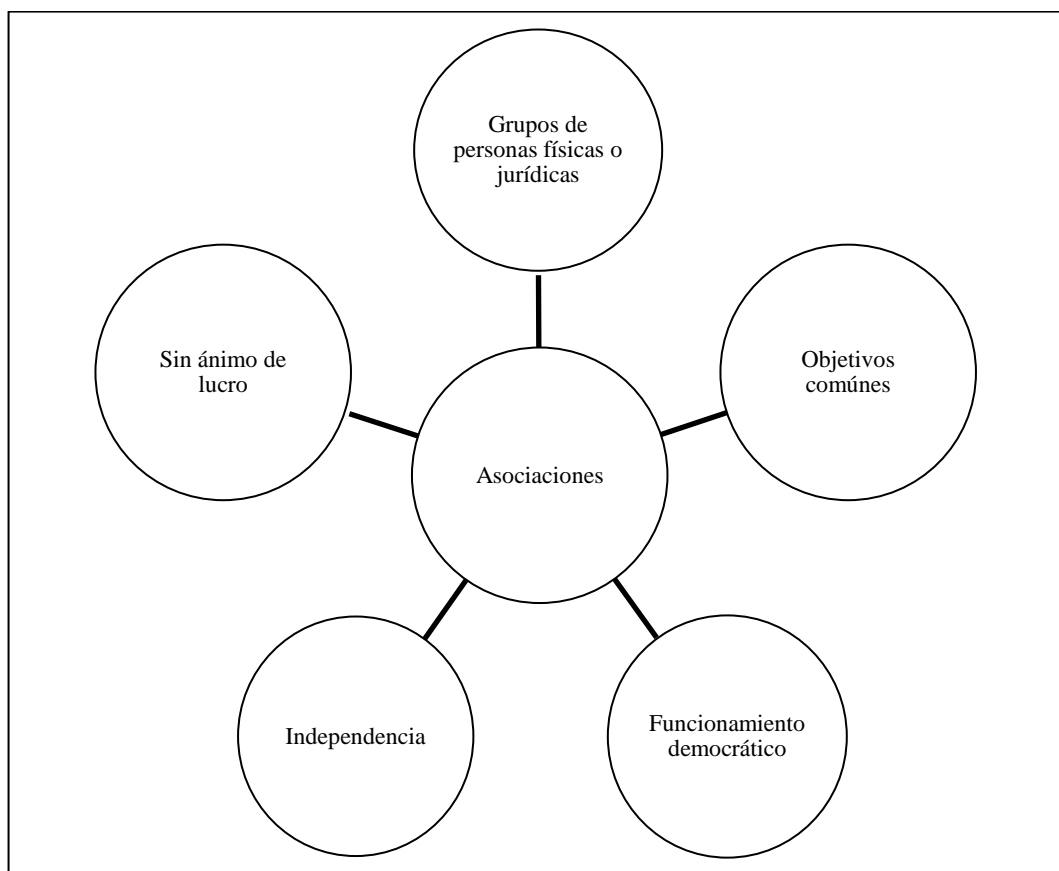
Según lo establecido en el artículo 1 de la Ley Orgánica 1/2002 (BOE, 2002a), se incluirán dentro de su ámbito de aplicación todas las asociaciones que no tengan fin de lucro y que no estén sometidas a un régimen asociativo específico. En desarrollo de esta Ley Orgánica, se promulgó el Real Decreto 1497/2003, de 28 de noviembre, por el que se aprobó el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones y de sus relaciones con los restantes registros de asociaciones (BOE, 2003), que posteriormente fue derogado por el Real Decreto 949/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones (BOE, 2015b).

El fenómeno asociativo, es considerado además un instrumento de integración en la sociedad y de participación en los asuntos públicos. De este modo las asociaciones sin ánimo de lucro quedan definidas como agrupaciones de personas que se organizan para realizar una actividad colectiva. Dado que las asociaciones gozan de personalidad jurídica, tienen la capacidad de adquirir derechos y obligaciones, estableciéndose además una diferenciación entre los que constituye el patrimonio de la asociación y el de las personas asociadas (BOE, 2015a). Las características fundamentales de las asociaciones se representan en la Figura 20.

Las asociaciones independientemente de su carácter no lucrativo; lo que significa que no pueden realizar reparto de beneficios, dividendos o excedentes económicos anuales entre sus socios, si pueden tener excedentes económicos al finalizar el año, pueden disponer de personas contratadas mediante contrato laboral, si sus estatutos no disponen lo contrario, y además tienen la capacidad para realizar actividades económicas o comerciales generadoras de excedentes económicos que deberán reinvertirse para lograr el cumplimiento de los fines de la asociación (BOE, 2002a).

El régimen regular fiscal se contempla en la Ley 49/2002 de 23 de diciembre (BOE, 2002b) y según su artículo segundo, se consideran entidades sin fines lucrativos las fundaciones, las asociaciones y las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, así como las fundaciones extranjeras inscritas en el Registro de Fundaciones y las federaciones deportivas.

Figura 20. Características fundamentales de las asociaciones



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 3 de esta misma ley, la constitución de una asociación sin ánimo de lucro se hará mediante acuerdo expreso entre tres o más personas, formalizándose a través de un acta fundacional, momento desde el cual la asociación tiene personalidad jurídica y plena capacidad de obrar. Para la constitución de una asociación sin ánimo de lucro se han de cumplir los siguientes requisitos:

- Inscripción en el Registro: todas las asociaciones están obligadas a inscribirse en el Registro de Asociaciones.
- Acta fundacional: documento en el que quedarán identificados los socios de la asociación, su denominación, la aprobación de los estatutos, además de la

designación de los integrantes del órgano provisional de Gobierno (presidente, secretario, tesorero, vocales, etc.).

- Estatutos: son las reglas fundamentales de funcionamiento de la asociación, tienen carácter vinculante para los socios, que se someten a su cumplimiento al ingresar en la asociación.

4.3.1 Funcionamiento de las Asociaciones

La Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación indica que el funcionamiento de una asociación debe ser democrático, lo que se traduce en un funcionamiento asambleario. En cuanto al poder de decisión, el principio general podría ser "una persona, un voto", su aplicación es distinta según cada caso: en el caso de las personas jurídicas, cada socio de una federación puede ostentar distinto peso en las votaciones, pudiendo ser ponderadas, con relación al número de socios o cifra anual de gasto. En el caso de personas físicas, los socios son esencialmente iguales en una asociación.

4.3.2 Órganos y roles de las Asociaciones

Los órganos que prevén las leyes de asociación son fundamentalmente dos:

-Órgano de gobierno: generalmente denominado Asamblea General de Socios que es el órgano directivo de la asociación, compuesta por todos los socios.

-Órgano de representación: representantes nombrados de entre los miembros del órgano de gobierno que por regla general se denomina Junta directiva, aunque es también en ocasiones suele ser nombrada Comisión ejecutiva, Comisión de gobierno, Equipo de gobierno o Junta gestora, y es el órgano encargado de gestionar la Asociación. Su funcionamiento dependerá de lo que se establezcan en los Estatutos

de la Asociación aprobados en base al Art 11 de la Ley Orgánica 1/2002 reguladora del derecho de asociación (BOE, 2002a).

Dado que existe libertad de autoorganización, una asociación puede perfectamente añadir otros órganos para desempeñar funciones determinadas, como comisiones de trabajo, órganos de control interno/auditoría, etc.

Su funcionamiento dependerá de lo que establezcan los Estatutos, siempre que no contradigan el Artículo 11 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, el cual indica que “existirá un órgano de representación que gestione y represente los intereses de la asociación, de acuerdo con las disposiciones y directivas de la Asamblea General” (BOE, 2002a). Sólo podrán formar parte del órgano de representación los asociados. Para ser miembro de los órganos de representación de una asociación, sin perjuicio de lo que establezcan sus respectivos Estatutos, serán requisitos indispensables: ser mayor de edad, estar en pleno uso de los derechos civiles y no estar incurso en los motivos de incompatibilidad establecidos en la legislación vigente.

Entre los fines de las asociaciones encontramos, como se ha comentado, el desarrollo de actividades no lucrativas enfocadas a las acciones sociales destinadas a la mejora de la calidad de vida de diferentes colectivos y grupos sociales, entre los que se incluyen las personas con discapacidad intelectual y sus familias.

Respecto a las entidades que pertenecen al movimiento asociativo enfocadas a trabajar en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, se desarrolla en el siguiente apartado toda la información relevante sobre Plena Inclusión, dado que su descripción es necesaria para la comprensión de la investigación desarrollada en esta tesis doctoral.

4.4 PLENA INCLUSIÓN

En este apartado se presenta la información más relevante sobre las asociaciones del TSAS que realizan su actividad en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o

del Desarrollo, las cuales se encuentran integradas en la federación de asociaciones españolas Plena Inclusión. Se describen las características principales, comenzando por su participación a nivel internacional y europea, en las distintas asociaciones similares que agrupan los diferentes países del mundo y de la comunidad europea.

4.4.1 Plena Inclusión en el Mundo

Plena Inclusión interviene en diferentes proyectos internacionales, algunos de los cuales están coordinados por sus socios en este ámbito participa en los organismos siguientes: *Inclusion International*, *Inclusion Europe*, y EASPD: organización europea de proveedores de servicios para personas con discapacidad intelectual (Plena Inclusión, 2020).

La primera, *Inclusion International*, trabaja a nivel mundial, en la promoción de estos derechos humanos y en la actualidad representa a más de 200 organizaciones miembros en 115 países de los cinco continentes, en regiones como Oriente Medio y el Norte de África, Europa, África, América y Asia-Pacífico.

La segunda, *Inclusion Europe*, es la voz de las personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias en Europa, y gestiona y coordina proyectos de ámbito continental trabajando en red con sus organizaciones miembro. Inclusión Europa forma parte a su vez de *Inclusion International*.

Con ambas plataformas, de las que Plena Inclusión es miembro formal, se consigue un contacto permanente útil para analizar la realidad de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias en otros países, tomar el pulso a organizaciones hermanas en este ámbito internacional, y compartir proyectos, actividades y experiencias de relevancia mundial.

Por su parte, EASPD, es la organización europea de proveedores de servicios para personas con discapacidad, desde junio de 2018 Plena inclusión España es miembro de la EASPD, cuyo fin es la de proveer de servicios de gran calidad a las personas con

discapacidad, siempre bajo la perspectiva de la Convención de derechos de las personas con discapacidad. Además, se encargan de promover que los profesionales de estos servicios tengan unas condiciones dignas, así como oportunidades de aprendizaje y formación a lo largo de toda su carrera profesional.

4.4.2 Plena Inclusión en España

En el ámbito de la Acción Social en España, un 29,4 por ciento de las entidades se dedican a prestar servicios a personas con discapacidad (POAS, 2019). Este colectivo adquiere una relevancia muy especial actualmente, en la reciente revisión de los ODS (United Nations, 2020), éstos se han explicitado y conectado aún más con la necesidad de transformar el mundo para las personas con discapacidad, en particular, en un mundo cada vez más sostenible y centrado en las personas.

Plena Inclusión forma parte de diferentes plataformas y organizaciones de ámbito estatal en donde participa en órganos de dirección y diferentes equipos y grupos de trabajo, tales como, CERMI, Plataforma del Tercer Sector, Plataforma de ONG de Acción Social, Plataforma del Voluntariado de España, Red Europea Contra la Pobreza (EAPN-España) e Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG). Mediante la conexión con estas organizaciones, Plena Inclusión trabaja día a día en los ámbitos de acción y decisión de áreas que influyen directamente en la vida de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias, como la financiación de proyectos sociales, la lucha contra la exclusión social y la discriminación, la reivindicación de derechos, la salud, la educación el empleo, el apoyo a través del voluntariado, la calidad de apoyos y servicios, etc (Plena Inclusion, 2020).

Plena Inclusión participa en diferentes organismos y foros de carácter público en el ámbito de la discapacidad, en el ámbito social y en el ámbito educativo. Estos organismos son: Real Patronato sobre Discapacidad, Consejo Nacional de la Discapacidad, Consejo Estatal de ONG de Acción Social, Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE).

Además, Plena Inclusión representa el movimiento asociativo para la defensa de los derechos de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, mayoritario en España. Fue fundada en Valencia el 26 de abril de 1964, al amparo de la Ley 191/1964, de 24 de diciembre, de Asociaciones. Actualmente se encuentra constituida como confederación al amparo de la Ley Orgánica 1/2002, reguladora del Derecho de Asociación.

En cuanto a su régimen societario, Plena Inclusión es una entidad sin ánimo de lucro, declarada de interés social. Está integrada por un total de 19 federaciones autonómicas que aglutinan más de 900 organizaciones asociadas de atención a las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo. Su ámbito geográfico abarca toda España. Se calcula que, a través de Plena Inclusión y sus entidades miembro, se atiende a más de 140.000 personas con discapacidad intelectual y del desarrollo y a más de 235.000 familiares. 40.000 profesionales y 8.000 personas voluntarias que les prestan apoyo, así como otras personas asociadas y simpatizantes (Plena Inclusión, 2020).

Según los datos existentes en la Base Estatal de Personas con Discapacidad disponible en la página web del Instituto de Mayores y Servicios Sociales (2020) y actualizados a 31 de diciembre de 2018, en España había un total de 266.379 personas con una discapacidad intelectual reconocida, con grado igual o superior al 33 por ciento. Es decir, un 8,65 por ciento del total de personas con discapacidad reconocida en España.

Plena Inclusión tiene un doble objetivo, por un lado la defensa de los derechos de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, tratando de lograr una sociedad justa y solidaria, concienciando sobre la importancia de la inclusión y la participación social de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo; y por otro conseguir la plena inclusión en la sociedad, lo que implica tratar de que cada persona con discapacidad Intelectual o del Desarrollo pueda tener un proyecto de vida propio, y participar en la sociedad, como el resto de los ciudadanos y ciudadanas (Plena Inclusión, 2020).

4.4.3 Cultura organizacional de Plena Inclusión

La misión de Plena Inclusión es “contribuir, desde su compromiso ético, con apoyos y oportunidades, a que cada persona con discapacidad Intelectual o del Desarrollo y su familia puedan desarrollar su proyecto de calidad de vida, así como a promover su inclusión como ciudadana de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria” (Plena Inclusión, 2020).

La gestión de Plena Inclusión, como se indica en su página Web (Ver <https://www.plenainclusion.org/>), está basada en los valores referidos a la persona, a la familia y al movimiento asociativo, tales como la solidaridad, la calidad, la transparencia, la orientación al cliente, la universalidad, estando por encima de todos ellos el valor de la persona con discapacidad intelectual como persona única, portadora de riqueza para la sociedad y con los mismos derechos que el resto de las personas, capaz de progresar si se le ofrecen los apoyos adecuados.

La visión de Plena Inclusión es la de “ser una organización con poder para el cambio” del Movimiento Asociativo, de las Actitudes Sociales, de los Derechos, desempeñando un liderazgo participado y reconocido tanto en lo ideológico, en lo estratégico como en lo técnico, con calidad y ética, mediante participación y transparencia, basándose en el concepto mejora continua, para conseguirlo y adaptarse a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés se apoyan en dos normas de calidad: ISO 9001:2015 y OngCalidad (Plena Inclusión, 2020).

Por otra parte, Plena Inclusión es una organización alineada con los ODS (United Nations, 2020). Dado que los ODS conllevan un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras. Proporcionan orientaciones y metas claras para su adopción por todos los países en conformidad con sus propias prioridades y los desafíos ambientales del mundo en general.

4.4.4 Política de personas de Plena Inclusión

Plena Inclusión España respecto a su política de personas, se encuentra adscrito al vigente XV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad (BOE, 2019), el cual está diseñado como un instrumento válido para posibilitar que la organización y funcionamiento de las entidades esté orientada a lograr el bienestar, la promoción, la atención y la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad.

Por este motivo, Plena Inclusión España, según describen en el propio documento publicado en su página web en materia de Política de Personas, desarrolla su Política de Personas con los siguientes objetivos:

1. Conseguir una visión compartida de todos los miembros del equipo de en qué organización se está y para qué.

2. Ser un marco en el que se deje claro, y de la manera más equilibrada posible, qué es lo que pide la organización a sus profesionales, más allá de sus tareas propias de su función, y qué es lo que les ofrece, siempre en un marco de mejora continua.

3. Logar la corresponsabilidad de todos en que el equipo funcione bien. Ello es responsabilidad de la dirección, pero también de todos y cada uno de los miembros.

4. Facilitar la mejora individual y profesional de los miembros del equipo a través de la gestión de las competencias, entendidas éstas como un “Conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que se deben aportar a un puesto de trabajo para realizarlo con el más alto grado de eficiencia”.

5. Promover la satisfacción laboral y la búsqueda de la máxima competencia profesional.

Plena Inclusión define la misión de su política de personas del siguiente modo:

“La Política de Personas en la Confederación, tiene como MISIÓN lograr una contribución excelente, eficiente y reconocida del equipo profesional, desde la cercanía y

la orientación a sus clientes, a la Misión del Movimiento Asociativo Plena inclusión de contribuir a la mejora de la calidad de vida, en el marco de sus valores, mediante el cumplimiento de la Misión operativa de la Confederación” (Plena Inclusión, 2020).

Y su misión operativa que definida como: Liderar, mediante la participación de las entidades que la integran, procesos internos y externos para crear condiciones organizativas y sociales que mejoren la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias.

Para ello la política de gestión de personas se ha diseñado desde la perspectiva de la mejora continua, de forma que lo que se persigue es, según indican textualmente:

-El desarrollo profesional de cada uno de los miembros del equipo.

-Un buen clima laboral y buena calidad de vida profesional conciliada con la personal.

-Un equipo ilusionado y motivado, con iniciativa y sentido de liderazgo, cohesionado y orgulloso de lo que hace.

-Un equipo en el que se equilibra la autonomía e iniciativa personal con el compromiso con el equipo y su misión.

Su política de gestión de personas se basa en criterios como:

-El aprendizaje de comportamientos basados en los valores elegidos por el propio equipo.

-El desarrollo de una política de dirección de personas clara, conocida y coherente.

-La adopción de reglas de funcionamiento, condiciones y normas equilibradas, asumidas por todos.

Su política se desarrolla en cuatro ejes fundamentales: liderar, integrar, desarrollar y reconocer.

Su Plan de Gestión de personas basado en cuatro ejes fundamentales: liderar, integrar, desarrollar y reconocer (por su acrónimo LIDER) se ocupa de establecer políticas que permitan desplegar dichos ejes.

Liderar: Dirección eficiente, compromiso, alineamiento de los colaboradores, motivación e inspiración. Mediante un plan de formación y de acción basado en liderazgo.

Integrar: Planificación de la gestión de personas, gestión de la diversidad y promoción, selección, acogida. Mediante diversos planes: plan de acogida, procesos de selección, protocolo de prevención de riesgos, plan de igualdad, manual de puestos y funciones.

Desarrollar: Formación, desarrollo de personas, comunicación. Mediante el plan de formación.

Reconocer: Política retributiva, seguridad y salud laboral, condiciones de trabajo. Mediante el plan de condiciones laborales.

Según Plena Inclusión (2020) explica en su página web el reconocimiento colectivo e individual comprende el conjunto de políticas orientadas a motivar a los profesionales y voluntarios hacia los objetivos y valores de la entidad. Para ello se establecen planes para la mejora de las condiciones laborales, la evaluación del desempeño, del clima laboral, del liderazgo, así como del propio Plan de Personas, que persigue lograr que el sistema de valores, reglas y normas funcione para todo el equipo, así como, motivar a sus profesionales a realizar una buena labor, a esforzarse por hacerla mejor y a ayudar a los demás en el mismo afán.

4.4.5 El perfil de los profesionales de Plena Inclusión

El perfil profesional de las personas que trabajan en Plena Inclusión responde a personas preocupadas en primer lugar por desarrollar su vocación a nivel profesional, una característica fundamental de los profesionales puede suponer una ventaja competitiva de alto valor para las organizaciones, como elemento clave para la consecución de sus

objetivos. Como característica principal de los profesionales de este sector, cabe destacar la alta prevalencia femenina en los puestos de trabajo. La mayor parte de los profesionales de este sector son de género femenino con un 85-90 por ciento de ocupación frente al 10-15 por ciento por parte de profesionales de género masculino (Plena Inclusión, 2020).

Según los datos del XV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad, publicado el 4 de julio de 2019 (BOE, 2019), los profesionales dedicados a la atención directa se incluyen, entre otras, las categorías siguientes:

- Cuidadores/as: de centros de día, de residencias, de centros especiales de empleo y centros ocupacionales.
- Encargados/as: de los diferentes talleres.
- Técnicos/as: trabajadores/as sociales, orientadores/as laborales.
- Técnicos/as Sanitarios: psicólogos/as, médicos/as, DUEs (diplomado/a universitario/a en enfermería, auxiliares de clínica...etc).
- Profesorado.

4.4.6 Tipología de centros de Plena Inclusión

Plena Inclusión reúne asociaciones en todo el espacio geográfico español, mediante federaciones con sede en todas las comunidades autónomas, así como en Ceuta y Melilla. Estas asociaciones dirigen centros dedicados a diversas especialidades para prestar apoyo, información y servicio a las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo que como especifica el vigente convenio colectivo antes mencionado corresponden a la siguiente tipología:

A) Centros o empresas de atención especializada. Aquellos que tienen por objeto la atención, asistencia, formación, rehabilitación y promoción de personas con problemas y alteraciones de tipo físico, sensorial, psíquico, caracterológico, de personalidad o trastornos de conducta social, así como las instituciones y asociaciones constituidas con esta finalidad.

Los centros asistenciales son, a todos los efectos, equivalentes a los centros de atención especializada. A lo largo del presente Convenio cualquier referencia a los centros o empresas de atención especializada lo será también para los centros asistenciales.

Se consideran incluidos en esta tipología los siguientes centros y servicios:

- Centros de día de atención temprana para personas con discapacidad o con riesgo de padecerla.
- Centros de estimulación precoz para personas con discapacidad o con riesgo de padecerla.
- Centros ambulatorios de atención temprana para personas con discapacidad o con riesgo de padecerla.
- Residencias y pisos o viviendas tutelados para personas con discapacidad.
- Centros y talleres ocupacionales o de terapia ocupacional para personas con discapacidad.
- Centros de día o de estancia diurna para personas con discapacidad.
- Centros y servicios de respiro familiar para personas con discapacidad.
- Servicios de atención domiciliaria para personas con discapacidad.
- Centros y servicios de ocio y tiempo libre inclusivo para personas con discapacidad.
- Instituciones, fundaciones y asociaciones de atención a las personas con discapacidad.
- Centros de rehabilitación e integración social de enfermos mentales.
- Centros de rehabilitación psicosocial para personas con discapacidad.
- Centros específicos de enfermos mentales.
- Centros de día de enfermos mentales.
- Centros de rehabilitación e inserción laboral para personas con discapacidad.

- Viviendas tuteladas de enfermos mentales.
 - Instituciones, fundaciones y asociaciones para personas con daño cerebral sobrevenido.
 - Centros de día para personas con daño cerebral sobrevenido.
 - Residencias para personas con daño cerebral sobrevenido.
 - Fundaciones y entidades que desempeñan la tutela, curatela u otros apoyos establecidos por decisión judicial, de personas con discapacidad.
- B) Centros específicos de educación especial.
- C) Centros especiales de empleo.

4.5 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y *WORK ENGAGEMENT* EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE LA ACCIÓN SOCIAL

A pesar de la importancia del TSAS y sus entidades, como Plena Inclusión, aún es poco conocido cómo es el ámbito de la Dirección de Recursos Humanos en estas organizaciones. Como se ha venido argumentando, son evidentes las ventajas que ofrece potenciar el *work engagement* en las organizaciones, tanto en el nivel individual como en el colectivo, lo que también puede ser de gran interés para las organizaciones del TSAS, sobre todo teniendo en cuenta la creciente importancia de estas organizaciones en el panorama económico actual.

Actualmente, pese a esta relevancia adquirida por las organizaciones del TSAS, es muy escasa la investigación sobre *work engagement* que se ha venido llevando a cabo en este tipo de organizaciones, sobre todo en lo relativo al modelo de gestión que siguen y menos aún en el nivel organizacional-colectivo. Por otra parte, también en el contexto internacional la investigación aún es escasa (Park y otros, 2018), y en menor medida se ha relacionado este constructo con la gestión de los recursos humanos como factor clave para lograr una prestación de servicios de calidad

Cabe resaltar que la misión de las entidades del TSAS no es la de maximizar u obtener beneficios, sino prestar servicio de calidad-excelencia a las personas y a la sociedad. Su competitividad radica en ser capaces de ofrecer este servicio de manera eficiente, optimizando al máximo los recursos escasos de que disponen. Los empleados de estas entidades presentan una alta motivación intrínseca y prosocial, enfocada hacia el compromiso laboral (Ridder y McCandless, 2010). Lo que significa que mantener y potenciar altos niveles de *work engagement* en sus empleados puede ser relevante para este tipo de organizaciones, y aún más teniendo en cuenta la relación entre *work engagement* y los resultados positivos y la alta competitividad de la organización (de Oliveira y da Silva, 2015; Lertxundi y Landeta, 2012).

Sin duda, las entidades del TSAS para ser realmente competitivas y viables, necesitan desarrollar estrategias innovadoras en el ámbito de la gestión de personas para alcanzar resultados organizacionales positivos, sobre todo aquellos relacionados con la mejora en la calidad del servicio y el bienestar de sus empleados.

Los estudios presentes en la literatura llevados a cabo en las organizaciones sin ánimo de lucro en el ámbito del TSAS, ponen de manifiesto los altos niveles de *work engagement* que presentan sus empleados. En la revisión de literatura desarrollada en esta investigación, que se presenta en la Tabla 10, se constatan además que los recursos laborales y personales, según el Modelo DRL descrito previamente, han de considerarse antecedentes y predictores de *work engagement*, a nivel tanto individual como organizacional-colectivo. Además, las prácticas STAR, como recursos laborales, son así mismo antecedentes del *work engagement*.

En el estudio llevado a cabo por Durán y otros (2004), se analizaban las condiciones laborales y características personales de los profesionales que trabajan para las personas con discapacidad intelectual, se encargó de estudiar los niveles de *burnout*, *engagement* y satisfacción laboral y vital. Los resultados pusieron de manifiesto que estos profesionales presentaban niveles medios de *burnout*, niveles adecuados de satisfacción laboral y vital y niveles medio-altos de *work engagement*.

Tabla 10. Estudios sobre *work engagement* Tercer Sector de la Acción Social

Autores	Método de Investigación	Herramienta para la medición de <i>engagement</i>	Número de Participantes	Ámbito	País	Recursos Laborales	Recursos Personales	Demandas Laborales	Resultados
Durán y otros (2004)	Análisis descriptivo	**	112 empleados de varias ocupaciones	Organizaciones de personas con discapacidad intelectual	España	--	--	--	<i>Engagement</i> , satisfacción laboral, satisfacción vital
Extremera y otros (2005)	Cuantitativo (regresión lineal)	**	112 empleados de varias ocupaciones	Organizaciones de personas con discapacidad intelectual	España	--	Inteligencia emocional		<i>Engagement</i> , satisfacción laboral, satisfacción vital, felicidad subjetiva
Durán y Manteca (2012)	Cuantitativo (regresión lineal)	**	106 empleados del Tercer Sector y Administración Pública	Organizaciones de personas con discapacidad intelectual	España	Desarrollo profesional	Autoeficacia, optimismo, autonomía	Conflicto de rol; Conflicto trabajo-familia	<i>Engagement</i>
Román-Calderón y Odoardi (2013)	Cuantitativo (PLS-SEM)	***	251 participantes de varias ocupaciones	Cooperativa social	Italia	Participación en toma de decisiones, apoyo de supervisores y compañeros	--	Intenciones de abandono	<i>Engagement</i> , comportamientos de ciudadanía organizacional
Weisberg (2013)	Revisión de literatura			Servicios a personas	EE.UU.	Compensación ajustada	Trabajo significativo, logro, responsabilidad		<i>Engagement</i>
Sarti (2014)	Cuantitativo (regresión lineal)	***	167 cuidadores	Cuidados paliativos	Italia	Oportunidad de aprendizaje, autoridad de decisión, <i>feedback</i> del desempeño, recompensas económicas	--	--	<i>Engagement</i>

Autores	Método de Investigación	Herramienta para la medición de <i>engagement</i>	Número de Participantes	Ámbito	País	Recursos Laborales	Recursos Personales	Demandas Laborales	Resultados
Williams (2014)	Revisión de literatura	--	--	Servicios personales (refugio para indigentes)	EE.UU.	Autonomía, apoyo del supervisor, oportunidades de desarrollo	Comportamientos y prácticas de liderazgo (guía en el camino, visión compartida e inspiradora, desarrollando los procesos, capacitando a los demás para actuar y animando el corazón)	--	<i>Engagement</i>
de Oliveira y da Silva (2015)	Cuantitativo (regresión lineal)	*	189 empleados	Organizaciones de personas con discapacidad intelectual	Brasil	Intercambio entre líderes y miembros	Creencias religiosas, afrontamiento religioso, vocación sagrada	--	<i>Engagement</i> e intención de abandono
Selander (2015)	Cuantitativo (ANOVA, regresión lineal)	***	1412 empleados	Varias organizaciones del TSAS	Australia	Control de la tarea, apoyo social de supervisores y colegas	Orientación ideológica hacia el trabajo (motivaciones de servicio público, congruencia del valor del trabajo)	Demandas de tiempo, imprevistos de la tarea, inseguridad laboral	<i>Engagement</i>
Park y otros (2018)	Revisión de literatura	--		Varias organizaciones del TSAS	Varios	STAR, Apoyo supervisores y colegas, liderazgo transformacional, oportunidades de desarrollo, recompensas económicas,	Motivación intrínseca y de servicio	Inferencia trabajo-hogar, incertidumbre e inseguridad laboral	<i>Engagement:</i> comportamiento cívico organizacional, menor intención de abandono

Autores	Método de Investigación	Herramienta para la medición de <i>engagement</i>	Número de Participantes	Ámbito	País	Recursos Laborales	Recursos Personales	Demandas Laborales	Resultados
						innovación, flexibilidad laboral, misión organizacional			
Akingbola y Van Den Berg (2019)	Cuantitativo (análisis multivariante)	-Job <i>engagement</i> : (Rich y otros, 2010) - <i>Engagement</i> organizacional (Saks,2006)	361 empleados	Varias organizaciones del TSAS	Canadá	Congruencia de valor, características del trabajo, recompensas y reconocimiento	--	--	<i>Job engagement, engagement</i> organizacional, Satisfacción laboral, compromiso, comportamientos de ciudadanía organizacional

Nota: *UWES-17 (Schaufeli y Bakker, 2003); **UWES-15 (Schaufeli y Bakker, 2003); ***UWES-9 (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006).

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente en un siguiente estudio Extremera y otros (2005), analizaron la relación existente entre inteligencia emocional, satisfacción laboral, satisfacción vital, felicidad subjetiva y *engagement*, en profesionales de centros de atención a personas con discapacidad intelectual. Sus resultados demostraron la relación positiva entre los componentes de la inteligencia emocional y estos constructos, sobre todo como potenciadora del *engagement*, y proponían que como mejora de la calidad de vida de los profesionales de este sector sería muy adecuado mejorar sus habilidades emocionales.

El estudio de Durán y Manteca (2012), comparando el *engagement* existente en entidades del Tercer Sector y Administraciones públicas, en el que indicaban las demandas a las que han de enfrentarse los profesionales de la acción social, dado que en muchos casos la actividad en el marco de la misma puede llegar a suponer una fuente de malestar, traducida en fenómenos como el estrés, la insatisfacción laboral, *burnout*, *mobbing*, etc., que afectarían con mayor énfasis a las profesiones de servicio a las personas.

Los hallazgos de Durán y Manteca (2012), revelan la existencia de niveles altos en vigor y absorción y unos niveles moderados en la dimensión dedicación, sin que aparecieran diferencias significativas entre Asociación y Administración en cuanto a los niveles de *engagement*. Aunque si encontraron diferencias estadísticamente significativas en conflicto de rol, conflicto familia-trabajo y percepción de autoeficacia entre ambos contextos de trabajo, destacando la importancias de mejorar la calidad de vida de los profesionales de este sector, de forma que se aumente su salud y bienestar psicológico, disminuyendo los niveles de estrés y absentismo, así como la importancia de la Dirección de Personas, como facilitadora del emprendimiento de acciones encaminadas hacia la mejora de las condiciones laborales de los profesionales.

Otros estudios demuestran como la oportunidad de participar en las decisiones de la organización y el apoyo del supervisor, proporciona altos niveles de *work engagement* y civismo organizacional en cooperativas sociales en Italia (Román-Calderón, Battistelli y Odoardi, 2013).

El trabajo de Weisberg (2013) señala que los profesionales del sector no lucrativo, debido a las características del trabajo enfocado a personas, corren el riesgo de desilusionarse por las crecientes demandas de su tarea, como son exigencias de cumplimiento, las disparidades internas y externas en los salarios, las horas de trabajo no remuneradas en los puestos profesionales y las dificultades para lograr resultados. Por lo que es crucial vigorizar la fuerza de trabajo de los servicios humanos a través de motivadores no monetarios, con el fin de promover y mantener el *engagement* de estos profesionales con la organización y su misión.

En este mismo sentido también el estudio de (Sarti, 2014), señala recursos laborales y personales como la oportunidad de aprendizaje, autonomía de decisión, apoyo de supervisores y compañeros, también son predictores de *work engagement* en una organización de cuidados paliativos italiana. A este respecto los recursos laborales adquieren especial importancia, tal como revela otro estudio en Estados Unidos llevado a cabo en un centro para personas sin hogar, se centra en evaluar los recursos laborales (liderazgo, visión compartida e inspiradora, procesos desafiantes) como predictores del *work engagement* de los empleados (Williams, 2014).

Por otra parte, un estudio llevado a cabo en una organización sin fines de lucro brasileña por de Oliveira y da Silva (2015) concluye que existe una relación positiva entre el uso de prácticas de recursos humanos basadas en STAR y el liderazgo transformacional con los altos niveles de *work engagement* en los empleados de la organización. Estas prácticas consideradas antecedentes del *work engagement* por ser generadoras de recursos laborales y personales.

Asimismo, el estudio realizado por Selander (2015) en organizaciones de diversa índole social en Finlandia, encuentra que los altos niveles de *work engagement* en los empleados de estas organizaciones, están relacionados con los recursos laborales (apoyo social de supervisores y colegas, control de la tarea) y recursos personales (motivación por el servicio público, congruencia y valor del trabajo realizado) presentes en la organización.

La revisión de literatura realizada por Park y otros (2018) sobre investigaciones en organizaciones sin fines de lucro, concluye que los recursos STAR, apoyo supervisores y

colegas, liderazgo transformacional, oportunidades de desarrollo, recompensas económicas, innovación, flexibilidad laboral, misión organizacional, etc. generan mayor motivación intrínseca y de servicio, y como resultado mayores niveles de *engagement* y comportamiento cívico organizacional y menor intención de abandono en los profesionales de esas entidades.

En un reciente estudio Akingbola y Van den Berg (2019), analizan el *engagement* organizacional en una muestra de 361 empleados de varias organizaciones sin fines de lucro en Canadá, el cual revela que recursos como la congruencia de valor, características del trabajo las recompensas y el reconocimiento, son generadoras de *job engagement*, *engagement* organizacional, satisfacción laboral, *engagement* individual y comportamientos de ciudadanía organizacional.

La mayoría de los estos estudios examinados se enfocan en analizar el nivel individual del *engagement*, lo que pone de manifiesto la existencia de un *gap* de investigación y constata la necesidad de avanzar en la investigación en las organizaciones del Tercer Sector también en el nivel organizacional-colectivo. Asimismo, todos ellos coinciden en la necesidad de poner en valor el uso de prácticas de recursos humanos generadoras de recursos laborales y personales, muy necesarios para afrontar las altas demandas con que los profesionales de este sector se encuentran en su día a día para el desempeño de su labor.

Estos estudios ponen de manifiesto la importancia de llevar a cabo análisis en el Tercer Sector de la Acción Social, que lleven a establecer implicaciones prácticas, sobre todo a la hora de encontrar modelos de aplicación útiles para que actúen como potenciadores de *work engagement*, tanto individual como organizacional-colectivo. Dado que los profesionales que trabajan en este sector por lo general presentan altos niveles de *engagement*, es de especial interés conocer su mecanismo y como incrementar estos niveles. Los empleados del TSAS desempeñan una labor útil a nuestra sociedad, y su enfoque centrado en el bienestar de las personas a las que prestan servicios es un elemento clave en esos niveles de *engagement*.

La mayoría de los profesionales que deciden trabajar en este sector lo hace por factores vocacionales, lo que supone un plus en esta ecuación. Su motivación se debe a

la satisfacción intrínseca que proporciona trabajar para mejorar la calidad de vida de otras personas, por ello, para estas organizaciones es clave mantener su bienestar y salud laboral, ya que como indica Weisberg (2013) es frecuente que su motivación pueda decaer debido a las crecientes exigencias de cumplimiento, por lo que es importante dotarles de recursos laborales y personales a través de estrategias que promuevan y mantengan el *work engagement*.

Las organizaciones del TSAS han de enfrentarse a numerosas demandas que pueden afectar a la motivación de sus profesionales, y en periodos de crisis han de enfrentarse a altas demandas y problemas ocasionados por la financiación de sus centros, aumento de necesidades que atender y en ocasiones con la sensación de no poder lograr los objetivos esperados. Por ello en esta tesis doctoral se plantea la hipótesis de que las prácticas STAR son generadoras de recursos laborales y personales y *work engagement*, individual y organizacional-colectivo, entendido este último como una capacidad organizacional. Con este planteamiento se lleva a cabo la investigación en este sector con la intención de aportar implicaciones prácticas y útiles para las organizaciones del Tercer Sector de la Acción Social.

En este sentido, son necesarias políticas y estrategias encaminadas a potenciar el bienestar de los empleados, tal y como apuntaban refiriéndose a las organizaciones saludables Lorente y Vera (2010), las organizaciones además de procurar que sus trabajadores cumplan con su actividad profesional, la realicen en un entorno donde la calidad de vida laboral, la salud psicosocial, así como la satisfacción y bienestar de sus trabajadores sea una de las mayores preocupaciones.

En las entidades del TSAS este perfil de profesional reúne las características y competencias definidas en el modelo de empleado *engaged* descrito por Salanova y Schaufeli (2009) y que se presentan en la Figura 21.

Estas competencias, que son promovidas a través de las políticas de la dirección de personas, en términos generales se asemejan al perfil de los empleados *engaged*. Por lo que, siguiendo lo argumentado por Salanova y Schaufeli (2009) las organizaciones que llevan cabo estas políticas de personas, son capaces de conseguir beneficios, y no solo circunscritos al ámbito económico, sino también en términos sociales, y que no abarcan

solo a las organizaciones en sí, sino además en los propios profesionales, puesto que se contribuye a un mejor desarrollo profesional y personal, y finalmente esto repercute en las personas usuarias de los servicios que se prestan.

Figura 21. Competencias y rasgos de los trabajadores *engaged*

Competencias emocionales	Competencias cognitivas	Competencias motivacionales	Competencias conductuales
<ul style="list-style-type: none"> • inteligencia emocional • empatía • optimismo • esperanza • confianza • autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • creatividad • innovación • vigilancia • atención • concentración 	<ul style="list-style-type: none"> • curiosidad • mente abierta al cambio • autoeficacia • autocontrol • iniciativa personal • proactividad • voluntad de aprendizaje y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • habilidades de negociación • habilidades de relaciones interpersonales • habilidades de comunicación • habilidades de gestión del tiempo

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Salanova y Schaufeli (2009, p. 65).

En este caso concreto, los profesionales de estas entidades cuyo nivel de *engagement* se encuentre presente en niveles altos, se pueden convertir en agentes activos que refuerzan que dichas organizaciones sean saludables, por el ambiente específico de trabajo del que disfrutan.

En organizaciones de TSAS los perfiles de sus profesionales suelen responder a una serie de características y rasgos especiales que se pueden definir como un concepto que se podría denominar “*engagement natural*”.

El “*engagement natural*”, como aportación propia de esta tesis, quedaría definido como el grado de compromiso, vinculación e identificación con su trabajo que poseen las personas que se dedican profesionalmente a los cuidados a las personas, en conexión con su vocación e ideales personales, que además genera en la persona un especial compromiso y dedicación por el trabajo con el objetivo de contribuir a la mejora de la calidad de vida de colectivos y personas que lo necesitan.

Por tanto, al realizar el diseño del modelo de estudio de esta tesis doctoral, se pensó en llevar a cabo un análisis sobre la aplicación de las prácticas de dirección de personas basadas en STAR en estas entidades, mediante el contraste de las hipótesis de estudio en una población de profesionales de Plena Inclusión. Además, por tratarse de un sector escasamente analizado, a pesar de su importancia en el Producto Interior Bruto Nacional, así como por el impacto social de las entidades que lo integran, por su pertenencia al TSAS, así como por su naturaleza no lucrativa y de utilidad pública. De este modo, en el siguiente capítulo se presentará dicho modelo de investigación, así como la metodología empleada en el estudio empírico.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

CAPÍTULO 5. MODELO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se expondrá el modelo conceptual, definido a partir de la revisión de la literatura previa, así como la metodología que se seguirá como combinación de métodos en dos estudios empíricos, que permitirán contrastar el modelo en el contexto objeto de interés.

Se definirán las preguntas de investigación e hipótesis de trabajo, los instrumentos de medida que se han utilizado, y la población objeto de estudio en cada uno de los estudios desarrollados.

5.2 MODELO DE INVESTIGACIÓN

El modelo teórico diseñado para la presente tesis doctoral tiene como principal objetivo el estudio del *work engagement* de los profesionales y las prácticas innovadoras y saludables de recursos humanos de las entidades del TSAS, y más concretamente en las entidades y asociaciones que trabajan en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias en España, las cuales son organizaciones que se encuentran federadas en Plena Inclusión España.

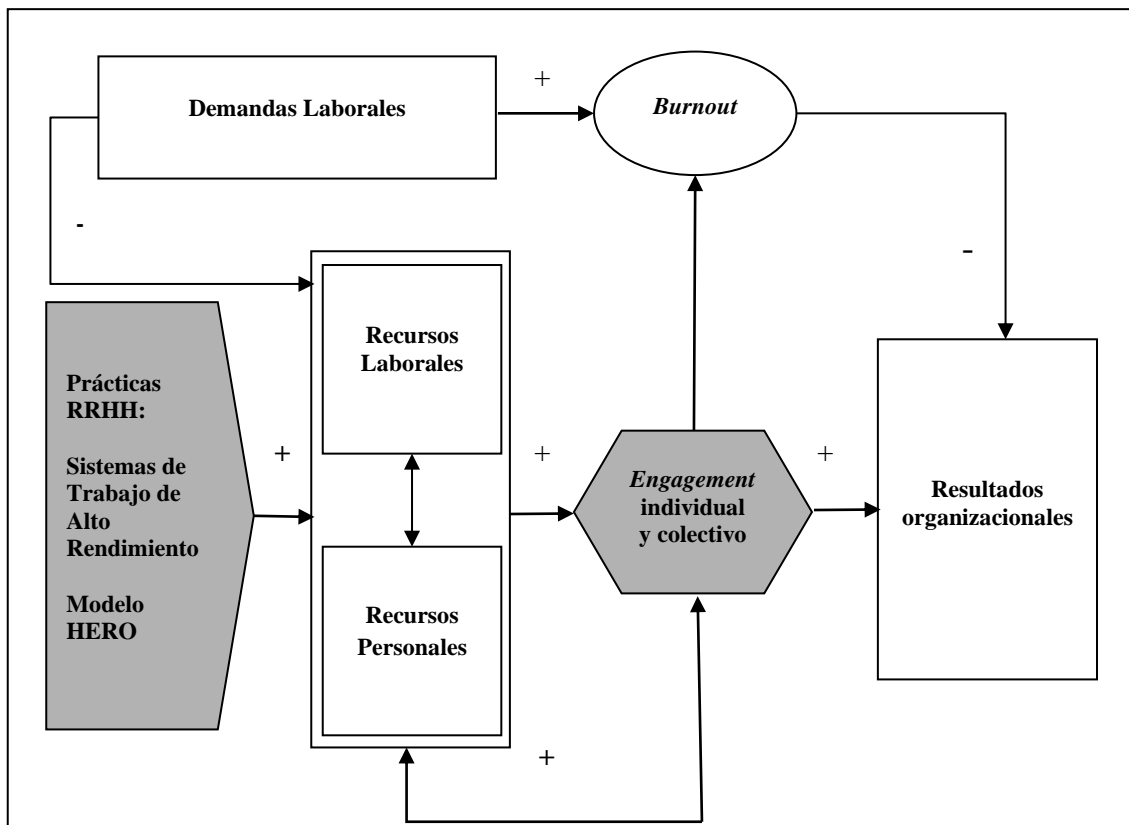
Anteriormente ya se explicó que estas organizaciones han sido muy poco estudiadas en lo que se refiere al concepto de *work engagement*, y menos aun cuando se trata de su análisis a nivel organizacional-colectivo. Además, las escasas investigaciones realizadas en estas entidades, por lo general, no se han ocupado apenas de analizar las prácticas de gestión de personas basadas en el modelo STAR y su influencia en los niveles de *work engagement* de los profesionales de estas entidades, al menos desde el enfoque de la DERH.

Debido a la detección de este *gap* de investigación en el sector TSAS y en el ámbito de estudio propuesto, se decide realizar esta tesis doctoral teniendo en cuenta la gran importancia que supone el sector en la economía y en la sociedad españolas por la labor

que desarrollan. Teniendo en cuenta además el desarrollo que las entidades del TSAS han experimentado en las últimas décadas, el cual está conectado además con tendencias a nivel europeo, la demanda cada vez mayor, los cambios legislativos, los desajustes en la financiación para la prestación de servicios, entre otras causas, han ido orientando a estas entidades a una imperativa profesionalización, lo que ha evidenciado una mayor participación de las mismas en la economía social (POAS, 2017).

Para ello, se diseña un modelo de investigación, representado en la Figura 22, que plantea un análisis sobre la utilización de prácticas de Recursos Humanos basadas en STAR y prácticas organizacionales saludables HERO.

Figura 22. Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia, rediseño del modelo DRL a partir de Salanova y Schaufeli (2009).

Estos sistemas de gestión de personas consisten en prácticas innovadoras y saludables de recursos humanos, que incluyen intervenciones organizacionales en áreas como: políticas de selección, formación, evaluación del desempeño, políticas retributivas, participación, comunicación, *empowerment*, conciliación de vida familiar, estabilidad laboral y relaciones interpersonales.

A través de este análisis se trata de comprobar si estas prácticas STAR ejercen un impacto positivo en la generación de recursos laborales y personales y, de esta manera, constatar si es posible que los empleados, mediante el uso de estos recursos, pueden ser capaces de amortiguar el impacto negativo de las demandas laborales sobre la salud (presente en forma de *burnout*), y a su vez, pueden incrementar los niveles de WE, y por tanto, dado que este mecanismo funciona a modo de espiral de beneficios, conseguir una mejora tanto en el bienestar y la salud laboral como en los resultados organizacionales.

Para el desarrollo del modelo de investigación, se realizan dos estudios empíricos que ayudarán a analizar conceptos relacionados en el mismo como el *burnout*, *el work engagement*, el Modelo DRL y las prácticas STAR como factores determinantes de *work engagement* en este tipo de organizaciones. Estos dos estudios se desarrollaron en el ámbito de las entidades en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, dada la experiencia profesional de la doctoranda desarrollada durante 32 años en la gestión de personas, 26 de los cuales se han desarrollado en una entidad de estas características.

Por este motivo, debido al conocimiento del sector por parte de la doctoranda, se consideró oportuno realizar la tesis doctoral analizando estas entidades, al ser consciente del potencial de sus profesionales, y conocer los perfiles profesionales, así como sus características personales en cuanto a actitud y aptitud para el desarrollo de sus funciones, destacando en su desempeño un alto nivel de dedicación. Por ello, se consideró interesante analizar estas entidades en esta tesis, confirmando las hipótesis en cuanto al *work engagement* “natural” que en principio se detecta en los profesionales de estas organizaciones, así como evaluar las prácticas organizativas que tienen lugar en las mismas.

En el desarrollo de ambos estudios empíricos, se utilizan diversas herramientas y métodos cuantitativos: la encuesta *Utrecht Work Engagement Survey* (UWES), la encuesta *Maslach Burnout Inventory-General Survey*, la encuesta STAR, así como diversas metodologías cualitativas: entrevistas semiestructuradas basadas en el cuestionario de Prácticas de Recursos Humanos del Método HERO y el desarrollo de grupos focales para la identificación de demandas y recursos laborales y personales y resultados organizacionales, desde la perspectiva de los profesionales del sector. Todas estas herramientas forman parte de una combinación de métodos de investigación que se describirán de forma más detallada en el apartado correspondiente a metodología de investigación.

El Estudio empírico 1, se llevó a cabo en una entidad del TSAS que trabaja en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, y su propósito principal ha sido resolver la siguiente cuestión: ¿es posible potenciar el *work engagement* de los empleados en las entidades del TSAS a través de la implementación de STAR para lograr mejorar la calidad del servicio y mejores resultados organizacionales y sociales?

Para dar respuesta a esta pregunta de investigación se definen los siguientes objetivos: 1) Proponer un rediseño del modelo DRL, incorporando las prácticas STAR, como antecedentes; 2) Medir los niveles de *burnout* y *work engagement* de los profesionales de la Acción Social; 3) Analizar las correlaciones entre los constructos *burnout* y *work engagement*; 4) Conocer las percepciones de los profesionales de las entidades del TSAS sobre las demandas y recursos laborales, así como de los recursos personales, y su relación con las STAR y los resultados de la organización.

Mediante el Estudio empírico 1, se constatará la existencia de correlaciones entre el *work engagement* y el *burnout*, se identificará además la percepción de los profesionales de esta entidad sobre el impacto del *work engagement* en los resultados positivos organizacionales y las STAR y además son capaces de reducir las demandas laborales y potenciar los recursos tanto laborales como personales de los empleados. A su vez con los hallazgos del estudio se establecerán recomendaciones para la gestión del capital humano de estas entidades.

El modelo de investigación general de la tesis, planteado al principio de este apartado, es el resultado del análisis de las relaciones establecidas entre las distintas prácticas de recursos humanos basadas en STAR, que se analizaron en la revisión de la literatura realizada. Por ello, se considera de gran interés, utilizar la metodología de ecuaciones estructurales, para detallar de manera más precisa las relaciones que el modelo incluye, identificando las variables o constructos y sus indicadores, que tienden a moverse conjuntamente y a relacionarse de diferentes formas.

Por este motivo, el Estudio empírico 2 plantea un submodelo (zona sombreada en la Figura 22) que persigue analizar, el impacto de las prácticas de STAR, tanto en el *work engagement* individual (WEIND) como en el *work engagement* organizacional-colectivo (WECOL), así como el efecto mediador de *work engagement* individual en la relación entre las prácticas STAR y *work engagement* organizacional-colectivo.

Para llevar a cabo el contraste empírico de este submodelo, se contará con la participación de un amplio grupo de entidades del TSAS, esta vez a nivel nacional cuyo radio de acción abarca 900 asociaciones en todo el territorio nacional, se utilizaron las encuestas UWES-9 y STAR, que fueron remitidas por diversos medios a las entidades y profesionales del sector, obteniendo respuestas de 484 profesionales de 142 asociaciones distintas.

Una vez planteado el modelo teórico de investigación, se procede seguidamente a detallar los métodos adoptados para el desarrollo de ambos estudios.

5.3 INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE LOS CONSTRUCTOS

Dada la variedad de instrumentos de medida, en este apartado se procederá a su análisis con objeto de conocer sus propiedades, así como los ítems que los componen.

En primer lugar, se analizarán las herramientas para la medición del *work engagement*, individual y organizacional-colectivo en sus diferentes versiones, así como desde las diversas corrientes de investigación y perspectiva de análisis.

En segundo lugar, se analizará la herramienta para la evaluación del *burnout*, *Maslach Burnout Inventory-GS*, seleccionada para formar parte de la investigación del Estudio empírico 1.

En tercer lugar, se evalúan las herramientas de medición de las prácticas de Recursos Humanos basadas en STAR, modelo AMO, y prácticas de Recursos Humanos del modelo HERO.

5.3.1 Medición del *work engagement* individual y organizacional-colectivo

Al igual que otros constructos, el *work engagement* se puede evaluar a partir de la medición de sus tres dimensiones vigor, dedicación y absorción. Conociendo los niveles existentes de *work engagement* en una organización, se podrán establecer intervenciones que ayuden a potenciarlo e incrementarlo (Salanova y Schaufeli, 2009). De modo que evaluando los niveles de *work engagement* presentes en la organización, se podrá actuar en dos vías de actuación, por un lado, mediante intervenciones individuales y por otro mediante intervenciones o prácticas organizacionales.

Con esta intención, en el marco de estudio del *work engagement*, tanto en el ámbito académico como en el de las de las consultorías y las organizaciones, los investigadores, a lo largo de los estudios realizados, han establecido diversas escalas de medida que proporcionan una metodología fiable y válida para su correcta medición, que podemos comparar en la Tabla 11.

En primer lugar, se le dedicará especial atención a la Escala de Utrecht de *Work Engagement* – UWES (por sus siglas en inglés) (Schaufeli y Bakker, 2003), con el fin de aproximarnos al conocimiento de su aplicación práctica, dado que será la herramienta con la que se procederá a medir el *work engagement* diversas organizaciones del TSAS como uno de los elementos fundamentales de la investigación llevada a cabo en esta tesis.

En segundo lugar, tras la revisión de literatura existente, encontramos que se han desarrollado, además de la encuesta UWES, otras escalas de medición también utilizadas científicamente.

Tabla 11. Descripción de medidas del *work engagement*

Herramienta de medición	Fuente original	Descripción herramienta	Claves definitorias	Ítems de ejemplo
Escala <i>Utrecht Work Engagement</i> (UWES)	Schaufeli y otros (2002) Schaufeli y Bakker (2003)	17 ítems	-Estado mental positivo relacionado con el trabajo. -Estado persistente afectivo-cognitivo -Energía y resiliencia mental mientras se trabaja. -Significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto. -Completamente concentrado y absorto en el trabajo y con dificultad para desconectar del trabajo.	“El tiempo vuela mientras estoy trabajando.” “Estoy orgulloso del trabajo que hago.” “En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso.”
<i>Oldenburg Burnout Inventory</i> (OLBI) (Escala de <i>Disengagement</i>)	Demerouti y otros (2001) Demerouti, Bakker, Vardakou, y Kantas (2003)	8 ítems	-Emociones hacia las tareas del trabajo. -Relación entre los empleados y su trabajo, particularmente respecto a su <i>engagement</i> , identificación y deseos de continuar en la misma ocupación.	“Cada vez estoy más y más comprometido en mi trabajo.” “Encuentro que mi trabajo es un reto positivo.” “Siempre encuentro nuevos aspectos interesantes en mi trabajo.”
<i>Employee engagement</i> . Gallup Q12. (<i>Engagement del empleado</i>)	Harter, y otros (2002)	12 ítems.	Implicación y satisfacción personal. Entusiasmo en el trabajo.	“¿Sabes qué se espera de ti en tu trabajo?” “¿Tu supervisor o alguien en el trabajo, se preocupa por ti como persona?” “¿Están tus compañeros comprometidos en hacer un trabajo de calidad?”
<i>Job engagement</i>	Rich y otros (2010)	18 ítems basados en Kahn (1990)	Inversión simultánea de energía cognitiva, afectiva y física del individuo en el desempeño de su rol laboral.	“Ejercer mucha energía en mi trabajo.” “En mi puesto de trabajo, estoy absorto por mi labor.” “Estoy emocionado por mi trabajo.”
<i>Organizational-Collective Work engagement</i>	Barrick y otros (2015)	6 ítems basados en Kahn (1990) y Rich y otros (2010)	Percepción compartida de los miembros de la organización de que los demás miembros están en su conjunto comprometidos con su trabajo.	“Mis compañeros y yo lo damos todo de nosotros mismos en nuestro trabajo”. “Mis compañeros y yo nos enorgullecemos considerablemente de realizar bien nuestro trabajo.” “Mis compañeros de trabajo y yo tendemos a estar muy concentrados al hacer nuestro trabajo”.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a estas otras escalas en el ámbito académico, se ha desarrollado como alternativa al UWES una escala de medición denominada *Oldenburg Burnout Inventory* desarrollada principalmente por Demerouti y otros (2001) y Schaufeli y otros (2003) para la evaluación del *burnout* y *engagement* en un solo cuestionario, a partir de una reformulación de los *ítems* de la propia UWES y la conocida escala de *burnout* creada por *Maslach Burnout Inventory-MBI* de Maslach y Jackson (1981). En tercer lugar, en el caso de la evaluación desde el ámbito de las consultorías, la más generalizada y difundida de forma abierta es la *Gallup Q12* (Harter y otros, 2002).

En cuarto lugar, en cuanto a la evaluación del *engagement* siguiendo la conceptualización de Kahn (1990; 1992), se describirá la herramienta que fue desarrollada por Rich y otros (2010) la encuesta *Job Engagement Scale*.

Finalmente, en lo que respecta a la medición para la evaluación del *work engagement* organizacional-colectivo, se presenta la adaptación de Barrick y otros (2015) elaborada a partir de Rich y otros (2010), y se adapta esta versión al español para posteriormente ser utilizada en el estudio empírico realizado en las organizaciones participantes en esta tesis doctoral.

5.3.1.1 Cuestionario Utrecht *Work Engagement Scale* – UWES-17

Desde la introducción en el ámbito académico del concepto *engagement* en el trabajo (Khan, 1990), este ha adquirido popularidad tanto en el campo de la Psicología como en el de la Gestión de los Recursos Humanos. Autores como Farndale y otros (2014) y Schaufeli y otros (2019), manifiestan que las publicaciones sobre *engagement* han ido incrementándose y el balance sobre los estudios existentes indica que la Escala Utrecht *Work Engagement-UWES* es la que ha sido más ampliamente utilizada.

El cuestionario Utrecht *Work Engagement Scale-UWES* para la medición del *work engagement* fue desarrollado en una primera versión en español por Salanova y otros (2000). Posteriormente, fue publicado en inglés por Schaufeli y otros (2002), está basado

en las tres dimensiones que lo definen: vigor, dedicación y absorción. Posteriormente Schaufeli y Bakker (2003) lo incluyen en el Manual UWES¹ que originariamente fue publicado en holandés y cuyo contenido expone toda su fundamentación teórica, características psicométricas y escalas en distintos idiomas y versiones.

El cuestionario UWES, debido a su operatividad y fácil utilización de los datos, ha sido difundido ampliamente a nivel internacional. Según refieren Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) se encuentra disponible en 22 idiomas (afrikaans, alemán, checo, chino, danés, español, estonio, finés, francés, griego, hebreo, holandés, inglés, italiano, japonés noruego, polaco, portugués, rumano, ruso, sueco y turco). Esta disponibilidad de la herramienta UWES en este gran número de idiomas distintos, ha sido una de las razones para su amplia difusión dado que se ha facilitado su accesibilidad lingüística, lo que ha dado lugar a que se haya realizado la investigación sistemática a nivel internacional del constructo, lo que ha contribuido a aportar datos de países de todo el mundo que ofrecen numerosos resultados de gran valor para el contraste de conclusiones, lo que le otorga una alta consistencia transcultural.

Por otra parte, la investigación sobre *work engagement* se mantiene abierta de manera constante, ya que cuenta con la existencia de una base de datos internacional en la que se realiza la incorporación continua de datos, la cual ya en 2009 reunía datos de más de 30.000 trabajadores (Salanova y Schaufeli, 2009). Schaufeli y otros (2019) realizan una última revisión a nivel global y publican un estudio que analiza los resultados de la base de datos que ellos mismos mantienen activa y que reúne unas 80.000 observaciones.

Aunque originariamente el UWES estaba compuesto por 24 *ítems*, posteriormente se eliminaron siete de ellos que resultaron inconsistentes, quedando así precisada la escala definitiva en 17 *ítems* (Schaufeli y Bakker, 2003). Esta escala se basa en la definición de *engagement*, lo que indica que puede ser evaluado a nivel global, como constructo unidimensional, pero también de forma tridimensional, ya que el constructo a su vez refleja mediciones correspondientes a tres subescalas íntimamente relacionadas entre sí,

¹ Acceso operativo en la página www.schaufeli.com, en la cual se encuentra con la versión traducida del manual UWES al castellano realizada en 2011.

las cuales constituyen las tres dimensiones de *engagement*: vigor, dedicación y absorción.

En la escala UWES-17, el *vigor* se evalúa mediante seis *ítems*, los cuales están referidos a altos niveles de energía y resiliencia, voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y persistencia frente a las dificultades.

Los trabajadores que obtienen puntuación elevada en la dimensión vigor, suelen tener mucha energía y resistencia y trabajan con entusiasmo, por el contrario, quienes tienen baja puntuación se encuentran con menos energía y entusiasmo, además de tener menor resistencia al realizar su trabajo. La dimensión *vigor* está compuesta por 6 ítems que se describen a continuación:

- VI1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
- VI2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
- VI3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar
- VI4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
- VI5. Soy muy persistente en mi trabajo.
- VI6. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.

La *dedicación* se evalúa a través de cinco *ítems*, que alusivos al significado del trabajo, se refieren a sentirse entusiasmado y orgulloso por la labor que se realiza. A los empleados su trabajo les produce inspiración y supone un reto para ellos. Aquellos trabajadores que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo, sienten entusiasmo y orgullo en relación con su trabajo, que está lleno de significado, y además es inspirador y desafiante para ellos.

Ocurre lo contrario con aquellos que presentan baja puntuación en estos *ítems*, sienten escasa o nula identificación con su trabajo ya que para ellos la experiencia laboral carece de significado, y no les parece ni inspiradora ni desafiante. Se mide a través de los cinco *ítems* siguientes:

- DE1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
- DE2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.

- DE3. Mi trabajo me inspira.
- DE4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
- DE5. Mi trabajo es retador.

La *absorción* se mide mediante seis *ítems* que indican que los trabajadores se encuentran felizmente inmersos en su trabajo y presentan dificultad para dejar de realizarlo, el tiempo pasa deprisa cuando están trabajando, olvidando lo que sucede alrededor. Los *ítems* que evalúan la absorción son los siguientes:

- AB1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
- AB2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
- AB3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
- AB4. Estoy inmerso en mi trabajo.
- AB5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.
- AB6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

Aquellos individuos que presentan elevados niveles en la dimensión absorción, generalmente están contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa a estar concentrados al realizarla. Se olvidan de lo que ocurre a su alrededor y el tiempo “parece volar” mientras trabajan. Los que presentan bajos niveles de puntuación en absorción, al contrario que los anteriores, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, y no tienen ninguna dificultad en dejarlo, prestando constantemente atención a su entorno y al tiempo que va transcurriendo.

5.3.1.2 Propiedades psicométricas de la escala UWES.

Las cualidades psicométricas de UWES-17 han sido demostradas en numerosos estudios Schaufeli (2012). En cuanto a lo referido a los resultados psicométricos de la

escala UWES, según indican Schaufeli y Bakker (2003) en el manual de uso, estos presentan las siguientes propiedades psicométricas:

Validez factorial: los análisis factoriales confirmatorios sobre la estructura del UWES realizados en diversos países como España, Holanda, Portugal, Finlandia, Grecia, China, muestran de una manera convincente la validez de la estructura de tres factores interrelacionados: vigor, dedicación y absorción, por encima del modelo de un solo factor de *engagement*.

Correlación interna: El análisis factorial del UWES define una estructura tridimensional, las tres dimensiones del *engagement* están íntimamente relacionadas y generalmente las correlaciones oscilan entre el 0.65 y 0.85, tal como también describen Salanova y Schaufeli (2009).

Estabilidad transcultural: La estructura factorial confirma la validez transcultural del modelo de tres factores, dado que el nivel de correlación se replica en numerosas muestras de diferentes países. Según manifiestan Schaufeli y Bakker (2003), esta cuestión se comprueba a través de los datos alojados en la base de datos internacional mencionada anteriormente.

Consistencia interna: Schaufeli y Bakker (2003) y Salanova y Schaufeli (2009) consideran que, tras el análisis de estudios realizados por gran número de investigadores, la consistencia interna del UWES es adecuada, puesto que en estos estudios los valores de α de *Cronbach* se sitúan generalmente en 0.80 y 0.90, superando el valor óptimo de 0.70 recomendado por Nunnally y Bernstein (1994).

Estabilidad temporal: La puntuación del UWES se muestra relativamente estable a través del tiempo, con un promedio de estabilidad de dos años para los tres coeficientes: vigor un promedio de 0.30, dedicación 0.36 y absorción un 0.46. Lo que parece coincidir con la definición de *engagement* como un estado psicológico persistente.

Por otra parte, en el marco del estudio psicométrico de la escala de los datos internacionales se han obtenido interesantes resultados correlativos del *work engagement* que es oportuno destacar en cuanto a variables sociodemográficas como la edad, el género o la ocupación de las personas encuestadas.

Edad: Según las consideraciones de Schaufeli y Bakker (2003), existe una débil correlación positiva del UWES global con la edad refleja que los trabajadores de mayor edad experimentan más *engagement* que los más jóvenes, aunque con una varianza pequeña menor al 2%, por lo que no puede considerarse una correlación estrecha entre edad y *work engagement*.

Género: Los hombres, en el puntaje global del UWES, presentan un nivel ligeramente más alto, no existiendo diferencia apreciable entre hombres y mujeres, al menos así fue considerado por Schaufeli y Bakker (2003).

Ocupación: En los distintos grupos ocupacionales se hallaron diferencias significativas. De hecho, en trabajadores denominados “de cuello azul” (*blue collar workers*) los resultados del UWES global fueron más bajos que los trabajadores “de cuello blanco” (*white collar workers*). Es decir, los trabajadores cuya ocupación requiere un trabajo más mecánico o físico se mostraban menos *engaged* que los directivos, ejecutivos y autónomos. Salanova y Schaufeli (2009) llegan a la conclusión de que esto se debe a que el *work engagement* se relaciona con las actitudes proactivas y de compromiso que caracterizan a estos últimos.

En contraposición a estas propiedades psicométricas, otros autores como Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) sugieren que una de sus debilidades psicométricas consiste en que las escalas están orientadas en dirección positiva, debido a la redacción de la encuesta. Consideran que estas escalas pueden resultar ser inferiores respecto a otras que se redactan en ambos sentidos, positivo y negativo. Además, añaden que este hecho puede estar favoreciendo las fuertes relaciones y otros constructos organizacionales formulados en sentido positivo.

No obstante, como ya se señalaba la escala UWES es la más ampliamente utilizada en la investigación académica, y tal como ha demostrado sus principales autores, e incluso ha sido presentada en otras versiones simplificadas, en las que tras diversos estudios se llega a la conclusión de que estas versiones siguen conservando sus propiedades psicométricas, por lo que no pierden información significativa de los datos, tal como quedará de manifiesto en siguientes apartados.

5.3.1.3 Administración y baremo normalizado de la escala UWES

En este epígrafe se explicará cómo ha de desarrollarse la correcta administración de la encuesta UWES, para su correcta y fácil aplicación práctica, en el manual del UWES se establecen tablas normalizadoras que permiten comparar los resultados obtenidos en su aplicación a través de los puntos de corte estadísticos a partir de una muestra analizada de 1275 trabajadores españoles, de diversos sectores de ocupación, edades, nivel de estudios y género.

En la Tabla 12 se muestra el baremo de normalización estandarizado para la versión de UWES-17, basado en las puntuaciones de dicha muestra. Este baremo será el que se utilizará como referencia para la evaluación de los datos que se obtengan en el estudio empírico que forma parte de este trabajo.

Tabla 12. Baremo UWES español (N = 1.275)

Puntuaciones	Vigor	Dedicación	Absorción	Work engagement Puntuación total
Muy bajas	≤2.17	≤1.60	≤1.60	≤1.93
Bajas	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Moderadas	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Altas	4.81 – 5.60	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy altas	≤5.61	≤5.80	≤5.36	≤5.54
Media	3.99	3.81	3.56	3.82
Desviación Típica	1.08	1.31	1.10	1.10
Rango	0.00 – 6.00	0.00 – 6.00	0.00 – 6.00	0.00 – 6.00

Fuente: Elaboración propia adaptada de Schaufeli y Bakker (2003, p.36).

Las instrucciones del cuestionario UWES son auto-aplicables, pero se puede constatar que el participante o participantes entienden bien las indicaciones, mediante una breve explicación previa. Por otro lado, y con idea de no sugerir la relación directa con el *engagement* en el trabajo, no se utiliza este término en el cuestionario sustituyéndolo por otro más neutral: “Encuesta de bienestar en el trabajo”, con las siglas UWES entre paréntesis. Los *ítems* del UWES se puntúan mediante una escala de siete posibilidades desde 0 (nunca) hasta 6 (siempre).

El cuestionario mide las tres dimensiones del *work engagement*, vigor, dedicación y absorción, a través de una escala por cada dimensión. La puntuación de cada escala se obtiene hallando el valor promedio de los *ítems* que corresponden a dicha escala. La puntuación en promedio global de las tres subescalas se obtiene sumando la puntuación media de cada escala y dividiendo por tres. Por lo que la encuesta UWES puede ofrecer mediciones parciales de cada dimensión, correspondientes a cada subescala, así como una medición global del *work engagement*.

5.3.1.4 Escala UWES-9. Versión corta

A lo largo de la investigación sobre *work engagement*, Schaufeli, Bakker y Salanova (2006) se plantean la importancia de acortar el número de *ítems* a utilizar en la herramienta UWES, convencidos de la idea de que puede facilitar a los investigadores su utilización para ser administrada junto con otros constructos objeto de estudio en una misma investigación. Por esta razón, nos presentan una versión más corta de la encuesta UWES. En esta versión de la encuesta, UWES-9, que se presenta en la Tabla 13, tiene la ventaja de que, al reducir el número de *ítems* a utilizar a nueve *ítems*, tres *ítems* por cada dimensión.

La versión UWES-9, supone además un ahorro considerable de tiempo a la hora de administrar la encuesta para la evaluación del *work engagement*, sin experimentar pérdida de valor psicométrico, tal como como afirman Schaufeli y otros (2006). A su vez, la validez factorial queda demostrada, usando análisis factoriales confirmatorios, así como

las puntuaciones en cuanto a consistencia interna de las tres escalas, que se sitúa entre 85 por ciento y 92 por ciento, así lo indican en su estudio sobre 10 países diferentes.

Tabla 13. Escala Utrecht *work engagement* versión corta (UWES-9)

VIGOR	1. En mi trabajo me siento lleno de energía 2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo 3. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
DEDICACIÓN	4. Estoy entusiasmado por mi trabajo 5. Mi trabajo me inspira 6. Estoy orgulloso del trabajo que hago
ABSORCIÓN	7. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo 8. Estoy inmerso en mi trabajo 9. Me “dejo llevar” por mi trabajo

Fuente: Schaufeli y otros (2006).

5.3.1.5 Escala UWES-3. Versión ultra-corta para la medición del *work engagement*

Recientemente, Schaufeli y otros (2019) han presentado una versión ultracorta de la escala UWES que solo utiliza 3 ítems para la evaluación del *work engagement*, realizando una validación en cinco países: España, Finlandia, Holanda, Japón, y Sudáfrica.

Según demuestran Schaufeli y otros (2019) la versión UWES-9 puede acortarse, sin pérdida significativa de la información, a una versión ultra-corta de solo tres ítems, representando cada uno de ellos un aspecto particular del *work engagement*: vigor, dedicación y absorción. La escala ultra-corta UWES-3 se estructura como queda representada en la Tabla 14.

En esta validación de la encuesta UWES-3, Schaufeli y otros (2019), demuestran que la consistencia interna de la UWES-3 en versión española es similar a la del UWES-9, teniendo en cuenta que ambas comparten entre el 85 por ciento y el 93 por ciento de sus varianzas, y las correlaciones de ambas medidas con edad, nivel educativo y ocupación son virtualmente idénticas, así como una pequeña diferencia en promedio en género. La versión de UWES-3 presenta un índice alfa de *Cronbach* que excede del valor general de

0.70 aceptado de Nunnally y Bernstein (1994), y concretamente en el caso de la versión española alcanza un valor de α Cronbach de 0.77.

Tabla 14. Escala Utrecht *work engagement* versión ultra-corta (UWES-3)

VIGOR	En mi trabajo me siento lleno de energía
DEDICACIÓN	Estoy entusiasmado por mi trabajo
ABSORCIÓN	El tiempo vuela cuando estoy trabajando

Fuente: Schaufeli y otros (2019).

5.3.1.6 Cuestionario *Oldenburg Burnout Inventory*

En el ámbito académico, se ha utilizado también como instrumento alternativo para evaluar el *work engagement* el Cuestionario de *Burnout* de Oldenburg (OLBI) por sus siglas en inglés; que fue desarrollado en un principio en alemán como herramienta alternativa para la medición del *burnout* por Demerouti y Nachreiner (1998), pero que más tarde se tradujo al inglés por Demerouti y otros (2003).

Tal como señalan Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013), algunos autores echaban en falta la formulación en negativo de algunos elementos a la hora de evaluar el *work engagement*, el cuestionario OLBI contiene la formulación de sus 16 *ítems* tanto de forma positiva como negativa, en una escala de Likert en 4 niveles que van desde 1 = completamente en desacuerdo hasta 4 = completamente de acuerdo, por lo que esta encuesta se ha considerado un instrumento alternativo para medir tanto el *burnout* como el *work engagement*.

Además, según indican Rodríguez-Muñoz y Baker (2013), la validez de este cuestionario ha sido confirmada a través de diversos estudios en Alemania y Estados Unidos, siendo además validada posteriormente mediante una traducción al inglés realizada por Halbesleben y Demerouti (2005) en un estudio realizado en empleados de diversos ámbitos ocupacionales en Grecia.

Demerouti y Bakker (2008) destacan que el cuestionario OLBI mide el *burnout* con dos subescalas que abarcan las dos dimensiones clave del *burnout*: agotamiento y *disengagement* en el trabajo (desvinculación). No obstante, a su vez la herramienta evalúa el continuo de malestar/bienestar en el trabajo, el cual se desarrolla en dos polos opuestos: el *burnout* y el *work engagement*, cuya primera dimensión va desde el agotamiento hasta el vigor, y cuya segunda dimensión abarca desde el cinismo hasta la dedicación.

Demerouti, Mostert y Bakker (2010) presentaron la escala *Oldenburg Burnout Inventory*, como se puede apreciar en la Tabla 15, está basada en 16 ítems correspondientes a dos escalas, *disengagement* y agotamiento (*burnout*), en un estudio realizado a 528 empleados sudafricanos trabajadores de la industria de la construcción, examinando la dimensionalidad del *burnout* y el *work engagement*.

Tabla 15. Escala Oldenburg Burnout Inventory

<i>Items disengagement</i>	<i>Items agotamiento</i>
1. Siempre encuentro aspectos nuevos e interesantes en mi trabajo.	1. Hay días en que me siento cansado antes de llegar al trabajo.
2. Sucede más y más a menudo que hablo de mi trabajo de una manera negativa.	2. Después del trabajo, tiendo a necesitar más tiempo que en el pasado con el fin de relajarme y sentirme mejor.
3. Últimamente, tiendo a pensar menos en el trabajo y hacer mi trabajo casi mecánicamente	3. Puedo tolerar la presión de mi trabajo muy bien.
4. Me parece que mi trabajo es un desafío positivo.	4. Durante mi trabajo, a menudo me siento emocionalmente agotado.
5. Con el tiempo, uno puede llegar a estar desconectado de este tipo de trabajo.	5. Después de trabajar, tengo la energía suficiente para mis actividades de ocio.
6. A veces me siento asqueado por mi trabajo. Este es el único tipo de trabajo que yo puedo imaginarme haciendo.	6. Después de mi trabajo, me siento generalmente desgastado y cansado.
7. Me siento más y más comprometido en mi trabajo	7. Por lo general, puedo gestionar bien la cantidad de trabajo.
8. Muchas veces me siento cansado de mis tareas	8. Cuando, trabajo, por lo general, me siento con energía.

Fuente: Elaboración propia a partir de Demerouti y otros (2010, p. 222)

En dicho estudio se usaron las encuestas *Maslach Burnout Inventory-General Survey* (MBI), *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI), y la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Los ocho *ítems* de la escala de *agotamiento* son genéricos y se refieren a sentimientos generales de vacío, sobrecarga en el trabajo, fuerte necesidad de descansar y estado de agotamiento físico.

El *disengagement* en el trabajo se refiere a distanciarse del objeto y del contenido del trabajo y a actitudes y comportamientos negativos y cínicos hacia el trabajo que un individuo realiza en general. Esta escala presenta ocho *ítems* igualmente formulados tanto en positivo como en negativo.

5.3.1.7 Cuestionario de Gallup Q12

La Organización Gallup, cuya actividad es la consultoría de empresas a nivel internacional, publicó en el año 1998 el cuestionario sobre *engagement* denominado Gallup Q12. Se trata de una escala de medición que dadas sus características responde principalmente a los fines específicos de las organizaciones, por tanto, tiene un enfoque distinto al académico, ya que prioriza los fines de las organizaciones a través del *engagement* del empleado (*employee engagement*), a diferencia de la encuesta UWES que aborda el *work engagement* desde una perspectiva del estado emocional del trabajador (Salanova y Schaufeli, 2009).

Salanova y Schaufeli (2009) realizan una revisión de este cuestionario y encuentran diversas inconsistencias en su diseño. Según manifiestan, hay que analizarlo teniendo en cuenta que la creación del instrumento tuvo su objetivo fundamental en ser una herramienta de dirección y no de investigación. Esto hace que las cuestiones que en ella se plantean, se enfoquen a los recursos laborales disponibles y que son percibidos por el trabajador en el entorno de su organización.

Por lo tanto, con esta encuesta, no se evalúa su nivel de *engagement* subjetivo o la experiencia psicológica del *engagement*, sino que se encarga de evaluar los antecedentes

del *engagement* que el trabajador percibe como existentes en la organización, entendidos estos antecedentes como oportunidades de formación y desarrollo profesional, apoyo psicosocial de supervisores y compañeros, participación o voz del empleado, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, reconocimiento profesional, etc. Por tanto, Gallup Q12, parece constituir una herramienta más cercana a evaluar la satisfacción laboral que el *engagement* laboral propiamente dicho (Salanova y Schaufeli, 2009). El *disengagement* en el trabajo se refiere a distanciarse del objeto y del contenido del trabajo y a actitudes y comportamientos negativos y cínicos hacia el trabajo que un individuo realiza en general.

Los *ítems* del Gallup Q12 son puntuados mediante una escala Likert de cinco niveles de valoración, desde el uno al cinco desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”). Las cuestiones planteadas por esta encuesta se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16. Cuestionario Gallup Q12

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Sabes qué se espera de ti en tu trabajo? 2. ¿Tienes el material y el equipamiento necesario para hacer tu trabajo correctamente? 3. En el trabajo, ¿tienes la oportunidad de hacer lo que se te da mejor todos los días? 4. En los últimos siete días, ¿te han reconocido o elogiado por hacer bien tu trabajo? 5. ¿Tu supervisor o alguien en el trabajo, se preocupa por ti como persona? 6. ¿Hay alguien en tu trabajo que fomente tu rendimiento? 7. En el trabajo, ¿tus opiniones se tienen en cuenta? 8. ¿La misión o el propósito de tu empresa te hace sentir que tu trabajo es importante? 9. ¿Están tus compañeros comprometidos en hacer un trabajo de calidad? 10. ¿Tienes un buen amigo en tu trabajo? 11. ¿En los últimos seis meses, ¿has hablado con alguien en tu trabajo sobre tu progreso? 12. En el último año, ¿has tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer? |
|--|

Fuente: Harter y otros (2002).

De igual modo lo indican Harter y otros (2002) “el cuestionario de Gallup Q12 mide los antecedentes de la satisfacción laboral”, por tanto, las cuestiones han sido planteadas desde dicha perspectiva, produciéndose según Salanova y Schaufeli (2009) lo que ellos denominan una “operacionalización inconsistente” en el traslado del término *engagement* al cuestionario. Por tanto, la puntuación que se obtiene es prácticamente idéntica a la satisfacción laboral, muy diferente en su construcción al *work engagement* como se explicaba en el apartado de conceptualización desarrollado anteriormente.

Aun así, Salanova y Schaufeli (2009), tras la revisión del cuestionario Gallup Q12, consideran que éste posee consistencia interna suficiente y muestra un buen nivel de convergencia respecto a los resultados empresariales. Salanova y Schaufeli (2009) argumentan que a la luz de los *ítems* que plantea el cuestionario es la satisfacción laboral la que da lugar a los resultados empresariales, al establecerse una relación sobre este extremo, y no el *engagement* del trabajador propiamente dicho.

En cualquier caso, este cuestionario es el único de los utilizados por las consultoras que se encuentra a disposición de aquellos que deseen utilizarlo, ya que esta organización tiene publicado un manual en el que se especifican las características de la herramienta².

5.3.1.8 Cuestionario *Job Engagement Scale*

El cuestionario *Job Engagement Scale* ha sido desarrollado por Rich y otros (2010) con el objeto de cubrir lo que ellos definen como una carencia existente en otras herramientas de medición del *engagement* a la hora de reflejar la conceptualización de Kahn (1990) sobre el *engagement* personal, medido éste en el grado en que las personas invierten su energía física, cognitiva y emocional en su rol laboral.

Para estos autores la encuesta UWES incluye *ítems* que enfocan la percepción del encuestado en el nivel de significado y desarrollo de su trabajo. Ellos argumentan que, aunque la encuesta UWES ha ganado en popularidad en la misma medida en que lo ha hecho el interés por el *engagement*, se necesitaba desarrollar una medida que profundizase más en la conceptualización de Kahn (1990).

Rich y otros (2010) llevan a cabo una exhaustiva revisión de literatura sobre diversas escalas e *ítems* capaces de encajar esta conceptualización y que ofrecieran suficiente consistencia interna, fiabilidad y validez en la medición de las tres dimensiones, que describía Kahn (1990), además de proporcionar un adecuado reflejo del *job engagement*.

²Se puede consultar Q12 Meta-Analysis realizado por Harter y otros (2002). Versión disponible en: www.gallup.com.

De ese modo, mediante un dilatado proceso de discusión de los *ítems* hallados en la revisión realizada, llevaron a cabo una compilación de *ítems* que completasen el contenido de cada dimensión. La encuesta *Job engagement* se compone de 18 ítems que evalúan las dimensiones *engagement* físico, *engagement* emocional y *engagement* cognitivo, que se describen a continuación.

En cuanto al *engagement* físico, según lo expuesto por Kahn (1990, 1992), la inversión de energía física en el rol laboral contribuye al logro de las metas organizacionales, porque facilita comportamientos valorados organizacionalmente que suponen la inversión de mayores esfuerzos en extensos periodos de tiempo. Además, esta inversión da lugar a mayores probabilidades de cumplir con las expectativas de los demás en la organización, en el sentido de la contribución positiva a la organización. Sus características son similares al elemento vigor en el *work engagement*, dados los componentes energéticos y la intensidad y el esfuerzo que el individuo invierte en su rol laboral. Los *ítems* que reflejan el *engagement* físico son los siguientes:

1. Realizo con intensidad mi trabajo.
2. Pongo todo mi esfuerzo en mi trabajo.
3. Dedico mucha energía a mi trabajo.
4. Trato de hacerlo lo mejor posible en mi trabajo.
5. Me esfuerzo lo más que puedo para completar mi trabajo.
6. Ejercicio mucha energía en mi trabajo.

Por otra parte, según Kahn (1990), las inversiones de energía emocional en los roles de trabajo contribuyen a los objetivos organizacionales en buen de formas relacionadas (Kahn, 1990). Al invertir energía emocional en sus roles laborales, se mejora el rendimiento a través del aumento de la conexión entre compañeros de trabajo. Esa inversión también contribuye a cumplir mejor con las demandas emocionales de su puesto de trabajo, contribuyendo a una mejora del rendimiento.

Esta descripción del *engagement* cognitivo reuniría las características el componente dedicación en el *work engagement*. Los *ítems* que reflejan el *engagement* emocional se describen a continuación:

7. Soy entusiasta respecto a mi trabajo.
8. Me siento enérgico en mi trabajo.
9. Estoy interesado en mi trabajo.
10. Estoy orgulloso de mi trabajo.
11. Me siento positivo acerca de mi trabajo.
12. Estoy emocionado por mi trabajo.

Desde el punto de vista de Kahn (1990) la inversión de energía cognitiva en los roles de trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización, porque promueve un comportamiento que es más vigilante, atento y centrado (Kahn, 1990). Por su parte Weick y Roberts (1993) indicaron a través de su estudio sobre operadores de cabina de vuelo, que cuando se reduce la inversión de energía cognitiva, se da lugar a disminución en el rendimiento, teniendo en cuenta que a medida que se aumentaba la atención los errores disminuían.

En base a la explicación dada, se puede interpretar que esta inversión de energía cognitiva posee características similares al componente absorción en el *work engagement*, los *ítems* que componen la escala de *engagement* cognitivo son los que se expresan a continuación:

13. En mi puesto de trabajo, mi mente está centrada en el trabajo.
14. En mi puesto de trabajo, pongo mucha atención en el trabajo.
15. En mi puesto de trabajo, concentro una gran cantidad de atención en mi trabajo.
16. En mi puesto de trabajo, estoy absorto por mi trabajo.

17. En mi puesto de trabajo, me concentro en mi trabajo.

18. Dedico mucha atención a mi trabajo.

Atendiendo al análisis previo de los distintos instrumentos disponibles para la medición del *work engagement* individual, en la investigación a realizar en esta tesis doctoral se opta por la utilización de la UWES-9, tras el muestreo previo de la herramienta en su versión UWES-17, realizado en una entidad perteneciente al grupo de entidades a estudiar.

En los dos estudios empíricos de que consta esta tesis doctoral para la medición del *work engagement* individual, se ha seleccionado la encuesta UWES-9, con la que se analizaron los niveles de *work engagement* presentes en las organizaciones del TSAS objeto de estudio. Este instrumento fue elegido por su versatilidad para ser utilizado sin pérdida de propiedades psicométricas, y por la posibilidad que ofrece de ser empleado junto con la evaluación del resto de constructos que componen el modelo de investigación tal como recomendaban Schaufeli y otros (2006).

5.3.1.9 Medición del *work engagement* organizacional-colectivo

Barrick y otros (2015) en su estudio sobre *engagement* organizacional-colectivo, realizan una adaptación del cuestionario *Job Engagement Scale* desarrollado por Rich y otros (2010) quienes se basaron en las tres dimensiones descritas por Kahn (1990), *engagement* físico, emocional y cognitivo.

Teniendo en cuenta lo argumentado por Klein y otros (2001) en las organizaciones las percepciones compartidas se mantienen a medida que sus miembros interactúan entre sí con el intercambio de ideas sobre lo que se espera y se recompensa en ellas. Por tanto como resultado de compartir experiencias, el compromiso puede surgir como una propiedad de las organizaciones, y las organizaciones pueden diferenciarse por su nivel de *engagement* organizacional-colectivo (Rich y otros, 2010).

Para Barrick y otros (2015) la medición del *engagement* organizacional-colectivo debe coincidir con su definición teórica. Para estos autores la conceptualización de Kahn (1990) sobre *engagement* representa una visión más holística de lo que el individuo invierte en su trabajo, se trata de la percepción compartida del *engagement* que experimentan los demás miembros de su organización, y en qué grado cada individuo percibe como están involucrados física, cognitiva y emocionalmente en su trabajo los demás miembros de la organización con los que interactúa en su desempeño diario.

A la hora de construir la escala de medición Barrick y otros (2015) se basan en estas tres dimensiones del modelo de *engagement* teorizado por Kahn (1990) y operacionalizado por Rich y otros (2010), dado que la propuesta a analizar el nivel organizativo, en su estudio les piden a los individuos de la organización que evalúen el grado de compromiso que perciben en los empleados de su organización en su conjunto, no solo teniéndose en cuenta a sí mismos como individuos. De esta forma el *work engagement* organizacional-colectivo de cada organización fue evaluado por individuos dentro de cada organización, pero sumado a la evaluación de su propio compromiso. La intención de Barrick y otros (2015) con este estudio era comprobar la validez discriminante entre el *engagement* de nivel individual agregado y el *engagement* organizacional-colectivo, que se describen en la Tabla 17.

Tabla 17. Encuesta *work engagement* organizacional-colectivo

VARIABLE	PREGUNTA
<i>Engagement Físico</i>	1. Mis compañeros y yo lo damos todo de nosotros mismos en nuestro trabajo. 2. Encuentro que casi todo el mundo dedica mucho esfuerzo y energía a nuestro trabajo.
<i>Engagement Emocional</i>	3. Mis compañeros y yo nos enorgullecemos considerablemente de realizar bien nuestro trabajo. 4. Casi todos en mi trabajo nos sentimos apasionados y entusiasmados por nuestro trabajo.
<i>Engagement Cognitivo</i>	5. Desempeñar la labor en mi área de trabajo es algo tan absorbente que a menudo nos olvidamos del tiempo. 6. Mis compañeros de trabajo y yo tendemos a estar muy concentrados al hacer nuestro trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Barrick y otros (2015).

Para ello Barrick y otros (2015) utilizan una escala de seis *ítems* correspondiente a la escala de Rich y otros (2010) que mide las tres dimensiones del *engagement* organizacional-colectivo (física, cognitiva y emocional). Con el uso de esta herramienta, estos autores realizan su análisis promediando las calificaciones de todos los empleados dentro de cada organización objeto de estudio para obtener una puntuación colectiva de compromiso organizativo para cada una.

Dadas sus características y su novedoso enfoque, se consideró interesante proceder a su integración en el modelo de relaciones objeto de estudio de esta tesis doctoral y se lleva a cabo la adaptación de este cuestionario al español, utilizando estos *ítems* en la encuesta para la recogida de observaciones en las organizaciones objeto de estudio, empleándose como herramienta de medición en el Estudio empírico 2.

5.3.2 Medición del *burnout*

La evaluación del *burnout* se realiza mediante un amplio abanico de procedimientos, tanto cualitativos mediante entrevistas diagnósticas, como cuantitativos, mediante pruebas psicométricas, aplicación de escalas, etc., que se encargan de facilitar datos para actuar sobre el origen de su aparición, y además como herramientas preventivas y de intervención.

Son numerosas las herramientas para la medición del *burnout*, aunque los autores, Fidalgo (2006) y Bresó y otros (2006) coinciden en afirmar que entre las más utilizadas destaca la encuesta *Maslach Burnout Inventory* (MBI-GS) de Maslach y otros (1996), por ser de fácil aplicación.

No obstante, muchos la consideran insuficiente para la realización de un diagnóstico de *burnout*, ya que alude a las tres dimensiones que componen el constructo: agotamiento, cinismo y baja eficacia profesional, pero no a sus posibles causas. Siendo necesario complementar el diagnóstico con otras mediciones enfocadas a analizar las condiciones de trabajo y establecer las correspondientes correlaciones, además de evaluar datos

organizacionales como el absentismo, la rotación, el índice de abandono de la organización etc., para establecer un diagnóstico más preciso.

Aun así, autores como Bresó y otros (2006) recomiendan su utilización, como una primera herramienta que aproxime a la medida del *burnout*, y posteriormente, en caso de detectarse niveles preocupantes, poder complementar el análisis a través de otros factores, los items que la componen se pueden observar en la Tabla 18.

Tabla 18. Instrumento de medición del *burnout* versión española

VARIABLE	PREGUNTA
Agotamiento	1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo
	2. Estoy “consumido” al final de un día de trabajo
	3. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo
	4. Estoy “quemado” por el trabajo
	5. Trabajar todo el día es una tensión para mí
Cinismo	6. He perdido el interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto
	7. He perdido entusiasmo por mi trabajo
	8. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo
	9. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo
Eficacia profesional	10. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización
	11. En mi opinión soy bueno en mi puesto
	12. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo
	13. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto
	14. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo
	15. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas

Fuente: Adaptación realizada a partir de Bresó y otros (2006).

La evaluación del *burnout* se efectúa utilizando el cuestionario *Maslach Burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS) de Maslach y otros (1996), adaptado por Bresó y otros (2006) en la Nota Técnica de Prevención (NTP) 732 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Este instrumento en versión española (N=1963 trabajadores) consta de 15 *ítems*, que reflejan las tres dimensiones de *burnout*: agotamiento, cinismo y eficacia profesional. Cada una de las subescalas está constituida por 5, 4 y 6 *ítems* respectivamente, evaluados mediante una escala de respuesta tipo Likert en la que 0 = Nunca y 6 = Siempre, siendo posible su comparación con la tabla de datos normativos.

Tal como Bresó y otros (2006) indican el instrumento MBI- *General Survey*, puede ser de utilidad como primera aproximación y medida del *burnout* en los profesionales de una organización, comparando los resultados con una muestra normativa de la población trabajadora en España (ver Tabla 19).

Tabla 19. Datos normativos para escalas de *burnout* (N=1.963)

PUNTUACIONES Baremo Español N=1963	AGOTAMIENTO	CINISMO	EFICACIA PROFESIONAL
Rango	0.00 -6.00	0.00 -6.00	0.00 -6.00
Muy bajo	<0,4	<0,2	< 2,83
Bajo	0,5 – 1,2	0,3 – 0,5	2,83 – 3,83
Medio bajo	1,3 – 2	0,6 – 1,24	3,84 – 4,5
Medio alto	2,1 – 2,8	1,25 – 2,25	4,51 – 5,16
Alto	2,9 – 4,5	2,26 – 4	5,17 – 5,83
Muy Alto	>4,5	>4	> 5,83
Media Aritmética	2,12	1,50	4,45
Desviación Típica	1,23	1,30	0,9

Fuente: Adaptación a partir de Bresó y otros (2006).

En cuanto a las pruebas de fiabilidad y consistencia interna de las tres escalas de *burnout*, en la muestra que sirvió para la validación utilizada por estos autores, se obtiene un valor de Alpha de *Cronbach* de 0,70 para el constructo *burnout*, con valores de Alpha de *Cronbach* para agotamiento = 0.87, cinismo = 0.85 y eficacia profesional = 0.78.

En lo referente a las correlaciones de esta validación, tal como se muestra en la Tabla 20, se encuentran valores significativos en la muestra de validación dado que se encuentra la existencia de relación positiva entre agotamiento y cinismo, y además los resultados

indican que cuando se presentan mayores niveles de cinismo y agotamiento nos encontramos entonces con menores niveles de eficacia profesional.

Tabla 20. Estadísticos descriptivos *burnout* muestra española (N=1.963)

VARIABLE	M	DT	a	Agotamiento	Cinismo	Eficacia profesional
Agotamiento	2,12	1,23	0,87			
Cinismo	1,50	1,30	0,85	0,55		
Eficacia profesional	4,45	0,90	0,78	-0,21	-0,42 ***	
Nota: Media Aritmética, DT = Desviación Típica, a= Alpha de <i>Cronbach</i>						

Fuente: Bresó y otros (2006).

En base a esta argumentación, para el primer estudio incluido en esta tesis, se realizó la medición del *burnout* en la entidad objeto de estudio de este primer análisis empírico utilizando dicho instrumento de medición, MBI-GS, de este modo se consiguió obtener una aproximación de partida al constructo y establecer correlaciones con el *work engagement* en dicha organización.

5.4 MEDICIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

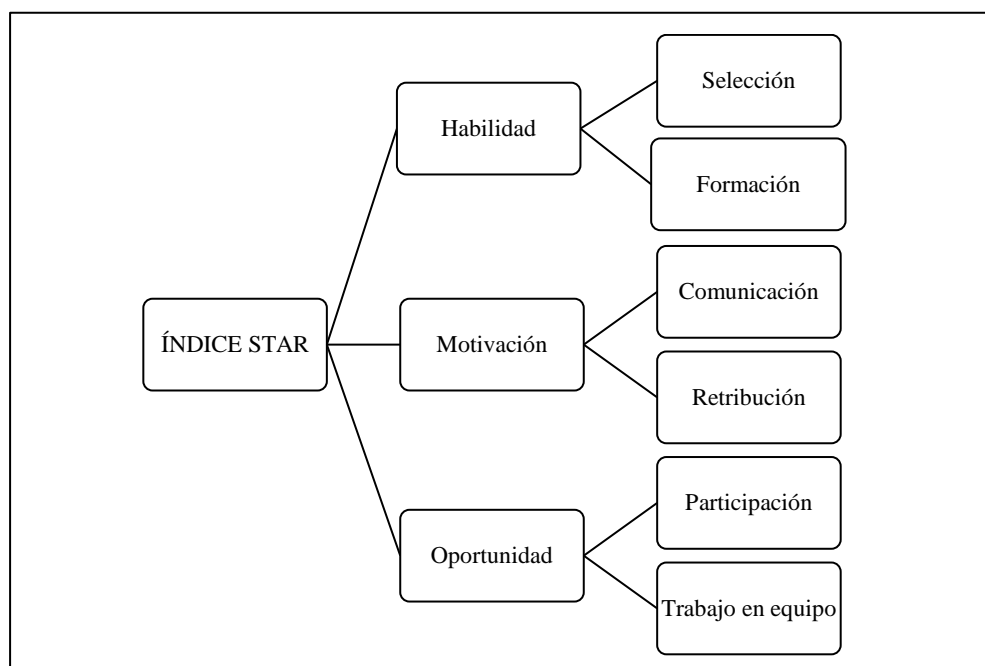
En este apartado se presentarán las distintas herramientas que tras la revisión de la literatura se han considerado más adecuadas para la medición de las prácticas de Recursos Humanos, denominadas indistintamente como prácticas STAR en esta tesis, empleadas en las organizaciones objeto de estudio, las cuales han sido validadas mediante análisis factorial, constatando la validez de la herramienta para su utilización en este sector de la actividad. Lo que ante la escasa existencia de estudios en este sector servirá de aportación a la literatura a través del estudio realizado en esta tesis doctoral.

5.4.1 Modelo AMO – Habilidad, Motivación y Oportunidad

En el trabajo de revisión de literatura se han encontrado diversos cuestionarios que se encargan de la medición de las prácticas STAR, basados en el modelo teórico AMO (*Ability, Motivation y Opportunity*), planteado por diversos autores como Appelbaum y otros (2000), Delaney y Huselid (1996) y Gardner y otros (2001).

En este modelo, se abordan las dimensiones y variables que componen las prácticas STAR y que han sido descritas previamente, como son la formación y desarrollo, evaluación del desempeño, las políticas retributivas, la participación, la selección y la comunicación. En los estudios empíricos que componen este trabajo de investigación se emplea el cuestionario STAR basado en el modelo propuesto por Lertxundi y Landeta (2012) quienes adaptan el modelo AMO y que se refleja en la Figura 23.

Figura 23. Modelo AMO de prácticas STAR



Fuente: Adaptado de Lertxundi y Landeta (2012) y Tang y Tang (2012).

Esta encuesta, representada en la Tabla 21, estudia las tres dimensiones del modelo AMO (habilidad, motivación y oportunidad), mediante un cuestionario que consta de 23 items que evalúan cada una de las variables de prácticas STAR, y cuya operacionalización contiene las variables de estudio que componen el modelo de análisis.

Tabla 21. Cuestionario de prácticas STAR

VARIABLE	ITEM
Selección	1. A los procesos de selección de personal se les otorga mucha importancia
	2. En la selección, las referencias personales de tipo “lazo familiar” son tan importantes como la posesión de conocimientos y las habilidades del candidato
	3. Los procesos de selección se adaptan a cada puesto
	4. Sólo se selecciona a los candidatos que cuenten con la cualificación necesaria para el puesto de trabajo
Formación	5. La inversión que la organización destina a la formación es considerable
	6. Se ofrece formación de distintos tipos (resolución de problemas, habilidades técnicas...)
	7. Existen programas formales de formación para el desarrollo de habilidades generales de los empleados
	8. Existen programas formales de formación para los trabajadores recién incorporados para dotarles de las habilidades necesarias para su trabajo
Retribuciones	9. Existen sistemas de remuneración que se basan en el rendimiento individual
	10. En las retribuciones a los empleados se toman en consideración sus habilidades y conocimientos
	11. Se cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento (desempeño)
Trabajo en equipo	12. Existen grupos formales de trabajo que trabajan de forma autónoma en cuestiones de calidad, para el desarrollo de nuevos proyectos, en la resolución de conflictos, de mejora, etc.
	13. Los trabajadores trabajan periódicamente en equipos de trabajo con cierta autonomía
	14. Se fomenta explícitamente el trabajo en equipo
Comunicación	15. Los empleados, en general, conocen los objetivos y las estrategias de la organización, salvo aquella información que por sus características puede resultar en un riesgo estratégico
	16. Entre las personas que ocupan puestos inferiores y superiores de la estructura organizativa existe una relación distante
	17. La relación de los directivos con los empleados es espontánea e informal
	18. Las diferencias de estatus son altas
Participación	19. Los trabajadores disponen de mecanismos tales como buzones de sugerencias, banco de aportaciones u otro tipo de canales para plantear sus ideas, quejas y aportaciones en general
	20. Se realizan encuestas o reuniones periódicas con los empleados para conocer su grado de satisfacción
	21. Se favorece la participación de los empleados en las decisiones y acciones
	22. Se fomenta la iniciativa y autonomía de los empleados en sus trabajos
	23. Se percibe un clima de alta cooperación y confianza

Fuente: Elaboración propia adaptado de Lertxundi y Landeta (2012).

Las prácticas STAR se subdividen en seis indicadores de prácticas organizacionales y de gestión de personas utilizadas en los procesos de selección, formación, trabajo en equipo, comunicación y participación que serán los que se tendrán en cuenta para el cálculo de índice de utilización de prácticas STAR. En el caso de esta investigación doctoral, se utilizará este cuestionario para el Estudio empírico 2.

De forma adicional, es posible evaluar el grado de utilización de las prácticas STAR, véase Tabla 22, en la que se representa el cuestionario diseñado por Stirpe y Revilla (2013) para tal fin, en el cual en sus 6 dimensiones, la selección, la evaluación del desempeño por competencias, la formación y desarrollo profesional, las políticas retributivas, el trabajo en equipo y la participación de los empleados en las decisiones de la organización, la comunicación e información a los empleados, etc.

Para su valoración se utiliza una escala de respuestas binaria con las siguientes respuestas: No = 0; Si = 1. Además de otras variables ordinales de 7 puntos, en escala de 0 a donde 0= 0% 1=1-19%; 2=20-39%; 3= 40-59%; 4= 60-79%; 5=80-99%; 6=100%.

Tabla 22. Cuestionario sobre el grado de utilización de las prácticas STAR

Núm.	ITEMS	ESCALA
1	A la hora de cubrir vacantes en puestos no directivos, ¿lleváis a cabo algún test de personalidad o actitudes?	Binaria (1=Si; 0=No)
2	A la hora de cubrir vacantes en puestos no directivos, ¿lleváis a cabo algún test de desempeño o competencias?	Binaria (1=Si; 0=No)
3	¿A qué proporción de empleados no directivos se le evalúa formalmente el desempeño?	Ordinal
4	¿Está la remuneración de los empleados no directivos vinculada a los resultados de la evaluación del desempeño?	Binaria (1=Si; 0=No)
5	En los últimos 12 meses, ¿qué proporción de empleados no directivos ha sido incluida en planes de participación en los beneficios?	Ordinal
6	¿Qué proporción de empleados no directivos ha sido incluido en planes de participación en el capital social?	Ordinal
7	En los últimos 12 meses, ¿a qué proporción de empleados del grupo más grandes de empleados se le ha restado tiempo de su jornada de trabajo para obtener formación?	Ordinal
8	¿Qué proporción del grupo más grande de empleados está formado formalmente para hacer trabajos diferentes al propio?	Ordinal

Núm.	ITEMS	ESCALA
9	¿Qué proporción del grupo más grande de empleados realiza trabajos diferentes al propio por lo menos una vez a la semana?	Ordinal
10	En los últimos 12 meses, ¿qué proporción de empleados no directivos aproximadamente ha participado en círculos de calidad?	Ordinal
11	¿Qué proporción del grupo más grande de empleados trabaja en equipos diseñados formalmente?	Ordinal
12	¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre los planes internos de inversiones?	Binaria (1=Si; 0=No)
13	¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre la situación financiera del centro de trabajo?	Binaria (1=Si; 0=No)
14	¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre los planes de contratación de nuevo personal?	Binaria (1=Si; 0=No)
15	A lo largo de los dos últimos, ¿se ha llevado a cabo en el centro de trabajo alguna encuesta para conocer las opiniones y visiones de los empleados?	Binaria (1=Si; 0=No)
	TOTAL RESULTADOS	
	Las variables ordinales se miden en una escala de siete puntos de manera que 0= 0% 1=1-19%; 2=20-39%; 3= 40-59%; 4= 60-79%; 5=80-99%; 6=100%	

Fuente: Adaptado de Stirpe y Revilla (2013, p. 24).

5.4.2 Modelo HERO – Prácticas Saludables

En el trabajo de revisión de literatura se encontraron diversos cuestionarios que se encargan de la medición de las prácticas de recursos humanos, catalogadas como de “mejores prácticas”, siguiendo la literatura analizada en las prácticas STAR. Dado que existen múltiples estudios que se han dedicado a su análisis en diversos tipos de organizaciones (Lertxundi y Landeta, 2011, 2012; Stirpe y Revilla, 2013; Tang y Tang, 2012).

Además de estas investigaciones, en cuanto a prácticas de recursos humanos, se desarrolló en el apartado de revisión de literatura un análisis de aquellas prácticas consideradas organizacionales saludables y que responden al Modelo HERO (Acosta y otros, 2012; Salanova y otros 2012; Salanova y otros 2019). Como resultado de esta revisión, se seleccionó este modelo para incluirlo en el estudio de las organizaciones del

TSAS, dadas las características que ofrecía la encuesta y su posibilidad de ser adaptada en estudios de corte cualitativo, muy atractivos para la investigación. Por este motivo se decidió analizar el modelo en las organizaciones del TSAS, teniendo en cuenta algunas de sus variables, dado que complementan el estudio planteado y el cuestionario adaptado es capaz de responder en parte a las preguntas de investigación en él planteadas.

En este caso se ha realizado la adaptación a un estudio cualitativo tal como exponen algunos de los autores que han realizado estudios empleando esta herramienta (Acosta y otros 2011). En la Tabla 23 se representan las preguntas que se incluyen en el cuestionario que dan paso a poder establecer preguntas abiertas sobre las prácticas concretas empleadas en cada caso.

Tabla 23. Cuestionario de Prácticas Organizacionales Saludables

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Autonomía en el trabajo	Los trabajadores de esta empresa tienen autonomía para determinar cuándo empezar, cuándo acabar y el orden en que se hacen las tareas, tomar decisiones sobre imprevistos, así como utilizar las destrezas y habilidades necesarias para realizar las tareas.
Seguridad en la empresa	Los trabajadores de esta empresa seguirán trabajando en la misma el año que viene.
Apoyo social	Los trabajadores de esta empresa reciben apoyo social para realizar su trabajo por parte de compañeros, jefe inmediato, personal técnico y familia-amigos.
Feedback sobre el desempeño	Los trabajadores reciben información sobre como realizan su trabajo por parte de la propia tarea, los compañeros, el jefe inmediato y los usuarios/clientes.
Confianza	Entre trabajadores y dirección y entre los propios compañeros
Estrategias organizacionales de conciliación	La empresa facilita la conciliación de la vida laboral y la vida privada de los trabajadores.
Estratégicas organizacionales sobre prevención del mobbing	La empresa garantiza la prevención y gestión del mobbing o acoso laboral.
Formación y desarrollo profesional	La empresa facilita el desarrollo de habilidades de los trabajadores mediante formación.
Estrategias organizacionales de desarrollo de carrera	Estrategias organizacionales de seguridad psicosocial. La empresa vela por el bienestar y la calidad de vida en el trabajo.
Estrategias de equidad	La empresa garantiza que los trabajadores reciban recompensas, salario, promociones justas y acorde con el esfuerzo que realizan.
Comunicación e información organizacional	La empresa facilita la comunicación desde la dirección a los trabajadores y desde los trabajadores a la dirección.

Fuente: Adaptado de Salanova y otros (2009).

Atendiendo a la revisión de instrumentos de medida de las prácticas de recursos humanos en las organizaciones, en esta tesis, se optó por llevar a cabo una combinación elaborada *ad-hoc*, combinando la encuesta de prácticas STAR y el cuestionario para determinar su nivel de utilización, así como el Modelo HERO.

Respecto a la encuesta de prácticas STAR (Lertxundi y Landeta, 2011) fue adaptada, eliminándose del análisis la dimensión de políticas retributivas, dado que las organizaciones objeto de estudio se caracterizan por ser entidades sin ánimo de lucro. Los conceptos relacionados con esta dimensión, como pueden ser reparto de beneficios o asignación de salarios basados en el rendimiento del empleado no pueden ser de aplicación, por no existir beneficios económicos ni reparto de dividendos, y debido a que las políticas retributivas están sometidas a diversas limitaciones (convenios colectivos, conciertos administrativos, etc) es posible evaluarlas de igual forma que las entidades con ánimo de lucro.

Por lo que, finalmente la escala STAR quedó definida en 20 ítems evaluados mediante una escala de respuesta tipo Likert de 7 puntos (del 0 al 6; 0 = nunca se utilizan y 6 = se utilizan siempre). Esta encuesta fue adaptada tanto en el Estudio empírico 1 como en el Estudio empírico 2.

A fin de determinar el grado/nivel de utilización de las prácticas STAR en las organizaciones objeto de estudio de esta tesis doctoral, en el Estudio empírico 1, fue utilizado el cuestionario relativo a las prácticas STAR, que presentan como propuesta Stirpe y Revilla (2013), como parte del sistema mixto de obtención de datos que comprende el primer estudio de la tesis doctoral, siendo adaptado al formato de encuesta semiestructurada, para un análisis cualitativo que evalúe en mayor profundidad el grado de utilización de las prácticas STAR desde la perspectiva de los profesionales responsables de la gestión de personas y gerencia organización participante.

Y las prácticas organizacionales saludables propuestas por la metodología HERO (Acosta y otros, 2011; Llorens, del Líbano y Salanova, 2009; Salanova y otros, 2013), se adaptó con ocasión de diseñar el guion de entrevista a los directivos de la entidad objeto de análisis del Estudio empírico 1 (véase Anexo II), dado pero presenta algunas características que permiten su aplicación de un modo más cualitativo, una entrevista

puede llegar a ser el punto de partida para la obtención de información cualitativa sobre las prácticas que emplea la organización que se está analizando.

5.5 PROPOSICIÓN DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

En este apartado se relacionan tanto la proposición de investigación como las hipótesis planteadas para los estudios de esta tesis doctoral. Esta investigación pretende contrastar empíricamente el modelo de investigación planteado en entidades del TSAS, y más en concreto en organizaciones que enfocan su actividad en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo.

Mediante el planteamiento de una serie de objetivos para responder a la propuesta de investigación del Estudio empírico 1 así como las hipótesis planteadas en el Estudio empírico 2, se trata de llegar a establecer cuáles son las prácticas de recursos humanos que más pueden incidir en el incremento del *work engagement*, para que los profesionales de estas organizaciones, en primer lugar estén más comprometidos con su trabajo, y en segundo lugar las entidades logren un mayor desempeño, lo que significa una clara repercusión tanto para las organizaciones como para la sociedad, dados los colectivos a los que dirigen su actividad estas entidades.

Para ello, como se explicaba en el apartado anterior, al diseñar el modelo de investigación se han llevado a cabo dos estudios empíricos, el primero de ellos en una de las asociaciones objeto de estudio y el segundo en un grupo numeroso de las mismas entidades, ambos planteamientos se desarrollan a continuación.

5.5.1 Proposición de investigación. Estudio empírico 1

Este primer trabajo empírico de la tesis doctoral, consiste en un estudio de carácter mixto, cuantitativo y cualitativo, en el que se trata de dar respuesta a la propuesta de investigación que se plantea en la misma. Mediante el análisis del modelo de

investigación se exploran las variables objeto de estudio, analizar los niveles de *engagement* y *burnout*, y se identifican las demandas y recursos presentes en la organización del TSAS objeto de estudio, todo ello basado en las percepciones de los profesionales y los directivos de la misma.

En lo que se refiere al análisis del modelo de relaciones entre los conceptos a tratar en la investigación, este primer estudio empírico se ocupa de responder a la pregunta general de investigación de la tesis doctoral:

¿Es posible potenciar el *work engagement* de los empleados en las entidades del TSAS a través de la implementación de STAR para lograr mejorar la calidad del servicio y mejores resultados organizacionales y sociales?

Con el fin de contestar a esta pregunta general se plantean una serie objetivos de investigación que se justifican a continuación:

- 1) Proponer un rediseño del modelo DRL, incorporando las STAR.
- 2) Medir los niveles de *burnout* y *work engagement* de los profesionales de la Acción Social.
- 3) Analizar las correlaciones entre los constructos *burnout* y *work engagement*.
- 4) Conocer las percepciones de los profesionales de las entidades del TSAS sobre las demandas y recursos laborales, así como de los recursos personales, y su relación con las STAR y los resultados de la organización.

Con respecto al primer objetivo de este estudio empírico, se trata de rediseñar el modelo DRL, dado que al analizar estudios en organizaciones de diversos sectores, todos ellos concluían que aquellas organizaciones cuyos empleados tenían altos niveles de *work engagement*, solían emplear prácticas de recursos humanos basados en STAR, como modelo de “mejores prácticas” (Lertxundi y Landeta, 2012; Stirpe y Revilla, 2013) así como prácticas organizacionales saludables muy en consonancia con el modelo HERO (Acosta y otros 2011; Salanova y otros 2012; Salanova y otros 2019).

Además, algunos estudios previos en el sector TSAS daban como resultado que las entidades que tenían estructuradas prácticas STAR obtenían mejores resultados y mayor ventaja competitiva, como el estudio realizado en una entidad del TSAS en Brasil por de Oliveira y da Silva (2015) que analizaba la relación de niveles altos de *work engagement* en sus profesionales con el uso de prácticas STAR por parte de la organización. Por ello al incorporar las STAR en el modelo de investigación, se trata de dar explicación al hecho de que mediante el empleo de las prácticas STAR por parte de estas organizaciones puede explicarse la existencia de relación entre mayor grado de prevalencia del *work engagement* en los profesionales de las entidades del TSAS españolas y menores niveles de *burnout*.

Según lo que plantea la literatura revisada, numerosas investigaciones han constatado que las prácticas de recursos humanos basadas en STAR pueden facilitar la generación de recursos laborales y personales en las organizaciones en general (Salanova y Schaufeli, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009; Salanova y otros, 2012; Salanova y otros 2019).

Por otra parte, el Modelo DRL identifica que los recursos laborales y personales son moduladores de las demandas laborales, de las que subyace el *burnout*, por lo que en las organizaciones es preciso fomentar el empleo de prácticas organizacionales de recursos humanos que contribuyan a la generación de mayores recursos laborales y personales (Baker y Demerouti, 2007, 2008; Demerouti y otros, 2001; Schaufeli y Taris, 2014). Lo que se esperaba con el análisis de estas prácticas en el modelo planteado era constatar que las prácticas STAR son facilitadoras de recursos laborales y personales y moduladoras de demandas laborales también en las entidades del TSAS.

En investigaciones analizadas en la revisión de la literatura, se ha constatado que el *engagement* a su vez es capaz de generar mayores recursos laborales y personales, dado que en el modelo DRL se demostró que se pone en marcha un mecanismo que se ha venido a denominar de espirales de ganancia (Demerouti y Baker, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009; Schaufeli y Taris, 2014). Es decir, que a la vez que se genera más *engagement* en la organización, a su vez crecen los recursos disponibles para los empleados, necesarios para un buen desempeño laboral y para hacer frente a las demandas

laborales y por tanto se minimizan los efectos del *burnout* en los profesionales de la organización.

En cuanto al segundo objetivo de este estudio, este se centró en medir los niveles de *work engagement* y *burnout* en la organización del TSAS objeto de estudio, dada la importancia de conocer estos niveles. En la revisión de literatura se analizaron estudios previos como el de Durán y Manteca (2012), realizado en un grupo de profesionales que trabajan en administraciones públicas y privadas dedicadas a la asistencia y atención de personas con discapacidad intelectual, se enfocan en el Modelo DRL, y consiguen establecer la relación de los recursos presentes en las organizaciones y los niveles de *engagement* y *burnout* en dichas organizaciones.

Es por lo que con el tercer objetivo del estudio se trata de analizar las correlaciones entre *work engagement* y *burnout*, con el fin de constatar, como hemos dicho anteriormente, la afirmación de que la prevalencia positiva del primero actúa como moduladora de los efectos del segundo, por tanto, con este objetivo se trataba de analizar si altos niveles de *work engagement* se consiguen minimizan los efectos del *burnout* en los profesionales de la organización.

Además, diversos estudios establecen que una vez que se constata que en una organización existen altos niveles de *work engagement*, se traduce en mejora del servicio prestado, lo que repercute en la lealtad del cliente, por tanto, aumenta la ventaja competitiva de la organización, traducido en mejores resultados organizacionales (Appelbaum y otros, 2000; Barrick y otros, 2015; Guest, 1997; Lertxundi y Landeta, 2012; Salanova y otros, 2005; Stirpe y Revilla, 2013; Tang y Tang, 2012).

Por último, el cuarto objetivo planteaba llevar a cabo un análisis que permitiera conocer las percepciones de los profesionales de las entidades del TSAS sobre las demandas y recursos laborales, así como de los recursos personales, y su relación con las STAR y los resultados de la organización. Es decir que con este objetivo se analizan e identifican en que grado los profesionales de las entidades del TSAS, como informantes

clave (empleados, directivos), perciben que el *work engagement*, y cómo STAR pueden actuar reduciendo las demandas laborales y potenciando los recursos, tanto laborales como personales, de sus empleados con el propósito de determinar, además, si este impacta positivamente en los resultados positivos organizacionales. Se realiza para ello un análisis de impacto mediante metodología cualitativa, por parte de profesionales y directivos las organizaciones del TSAS, a los que se les consulta las ventajas desde su punto de vista de la potenciación del *engagement* identificando los resultados en su propia organización.

5.5.2 Hipótesis de trabajo. Estudio empírico 2

Una vez aplicado el modelo conceptual a una organización del TSAS, se orientó el estudio al conjunto de las organizaciones que componen Plena Inclusión España. Este segundo estudio, de corte más cuantitativo, se centró en analizar el grado de utilización de las prácticas STAR en las organizaciones, según la percepción de los profesionales del sector, y cómo potencialmente son antecedentes del *work engagement*, tanto a nivel individual como colectivo.

Además el carácter de esta investigación tiene como fin el estudio de estos constructos en un contexto que hasta ahora han sido escasamente analizados (Akingbola, 2013; 2019; Park y otros, 2018; Selander, 2015) por lo que las hipótesis de estudio se inspiran en otros estudios realizados en otros sectores productivos, con el fin de hallar similitudes en estas organizaciones. Desde el punto de vista de la competitividad de estas organizaciones, como se comentó en el capítulo dedicado al contexto, es preciso que las entidades del TSAS sean viables y sostenibles económicamente (European Commission, 2010), y en este sentido el *work engagement* tanto individual como organizacional-colectivo puede ser clave, para alcanzar dichos resultados organizacionales.

Dado el carácter no lucrativo de estas entidades, los resultados organizacionales se evalúan por su impacto social, y se miden en términos de generación de huella y valor social, lo que convierte al *engagement* en un factor potenciador del bienestar de las personas que trabajan en estas organizaciones, que a su vez influye positivamente en

mejores resultados hacia las personas que reciben el servicio que prestan. Es por ello que el uso de prácticas STAR conviene ser analizado en estas entidades, valorando si en ellas sus efectos sobre el *work engagement* son similares a los de otras organizaciones de otros sectores que también las emplean.

En los estudios analizados en el TSAS, se encuentran relaciones entre los recursos existentes en la organización y el *work engagement* de los empleados, sin embargo, apenas existe una investigación que analice los efectos de las prácticas STAR en el *work engagement* de los empleados de las entidades del TSAS (de Oliveira y da Silva, 2015; Park y otros, 2018), y que es coherente con la bibliografía, menos aún en ambos niveles de análisis, el individual y el organizacional-colectivo.

Por ello, dado que en este estudio se pretende avanzar en este análisis y aportar a la literatura en cuanto a los efectos que el uso de prácticas de recursos humanos basados en sistemas de trabajo de alto rendimiento en las entidades sin ánimo de lucro del TSAS, se establecen la siguiente hipótesis de partida:

Hipótesis 1 (H1). El nivel de implementación las prácticas STAR tiene un efecto positivo en el WEIND de los profesionales de las entidades del TSAS.

Por otro lado, en la revisión de la literatura se encuentra también un *gap* de investigación en el nivel organizacional-colectivo del análisis del *work engagement*. El grueso de los estudios en estas entidades, se centra en el nivel individual de análisis del *work engagement*, lo que pone de relieve la laguna de investigación en este tema y la necesidad de avanzar en la investigación de las entidades del TSAS incorporando estudios que también aborden el enfoque de *work engagement* organizacional-colectivo.

Estudios previos en otras organizaciones, constatan la ventaja competitiva que supone para una organización la existencia de *engagement* colectivo (Barrick y otros, 2015) así como la importancia de favorecer el clima de *engagement* en las organizaciones (Schaufeli, 2012). Por todo esta argumentación se plantea como objeto de análisis el enfoque colectivo en estas organizaciones y se propone la siguiente hipótesis :

Hipótesis 2 (H2). El nivel de implementación las prácticas STAR tiene un efecto positivo en el WECOL de los profesionales de las entidades del TSAS.

En cuanto a las relaciones entre el nivel individual y sus posibles efectos a nivel colectivo, son también escasos los estudios que analizan la posibilidad de que el *work engagement* de los individuos produzca efectos positivos en el *work engagement* organizacional-colectivo de las entidades del TSAS, es decir, es interesante para esta investigación constatar si existe efecto mediador del *work engagement* individual en la relación entre las STAR y el *work engagement* organizacional-colectivo.

Hipótesis 3 (H3). El WEIND tiene un efecto mediador en la relación entre las STAR y el WECOL en las entidades del TSAS.

Una vez establecidas las preguntas de investigación y las hipótesis de trabajo, se procede en el siguiente apartado, a la exposición de la metodología y las técnicas de análisis empleadas para el desarrollo del presente trabajo.

5.6 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS

En este apartado se presentan los aspectos técnicos y metodológicos de la investigación. Se exponen la perspectiva metodológica que se ha adoptado, la estrategia de indagación y el diseño metodológico, así como las técnicas de análisis utilizadas en las diferentes fases de la investigación y desarrolladas en cada estudio empírico.

5.6.1 Metodología y técnicas de análisis del Estudio empírico 1

Como metodología de investigación en este primer estudio, llevado a cabo en la entidad del TSAS, Aspromanis, dedicada a trabajar en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, se siguió una combinación de métodos, tanto cuantitativos, como cualitativos que se exponen en la Tabla 24. Asimismo, se emplearon diversas técnicas de análisis que se describen a continuación.

En primer lugar, se procedió a la identificación de las STAR puestas en marcha por la entidad Aspromanis. Mediante la técnica de la entrevista con informantes estratégicos,

se realizaron dos entrevistas abiertas no estructuradas, al gerente y a la responsable del área de relaciones laborales y retribuciones de la organización.

Tabla 24. Combinación de métodos de observación del Estudio empírico 1

Método de recopilación de datos	Variable del marco teórico	Participantes
Entrevistas (Cuestionario sobre prácticas STAR y encuesta de prácticas saludables basada en el modelo HERO)	Prácticas STAR/HERO	Gerente Responsable del área de relaciones laborales y retribuciones
Encuesta sobre el grado de utilización de las prácticas STAR	Prácticas STAR	Ocho directivas de nivel intermedio
Cuestionario <i>Maslach Burnout Inventory-General Survey</i> (MBI-GS)	<i>Burnout</i>	42 empleados
Cuestionario UWES-9	<i>Work engagement</i>	42 empleados
<i>Focus group</i> y observación directa	Demandas laborales, recursos laborales y personales, resultados organizacionales	35 empleados

Fuente: Elaboración propia.

Para su diseño, se tomó como guía una combinación elaborada *ad-hoc* para la ocasión, como se ha comentado previamente, basada en la encuesta de prácticas STAR (Lertxundi y Landeta, 2011; Stirpe y Revilla, 2013; Tang y Tang, 2012) y las prácticas organizacionales saludables propuestas por la metodología HERO (Acosta y otros, 2011; Llorens, del Líbano y Salanova, 2009; Salanova y otros, 2013). El modelo de entrevista utilizado se presentará en el apartado de diseño de materiales y herramientas.

Posteriormente, se aplicó la técnica de entrevistas estructuradas llevadas a cabo con ocho directivas de nivel intermedio de la entidad, mediante las cuales se analizó el grado de utilización y desarrollo de las prácticas STAR en la organización. Para ello, se utilizó la encuesta de prácticas STAR, basada en el modelo AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) (Appelbaum y otros, 2000; Gardner y otros, 2001; Guest, 1997). Esta encuesta estudia las dimensiones: habilidad, motivación y oportunidad; subdivididas en

seis indicadores de prácticas organizacionales y de gestión de personas utilizadas en los procesos de selección, formación, retribución, trabajo en equipo, comunicación y participación.

En segundo lugar, se procedió a la medición de los niveles de *burnout* y *work engagement* presentes en la organización. Para la medición del *burnout* se utilizó el cuestionario *Maslach Burnout Inventory-General Survey*. Este instrumento en versión española consta de 15 *ítems*, que reflejan las tres dimensiones del *burnout*: agotamiento, cinismo y eficacia profesional. Cada una de las subescalas está constituida por 5, 4 y 6 *ítems* respectivamente, evaluados mediante una escala de respuesta tipo Likert (0=Nunca/6=Siempre), siendo posible su comparación con una tabla de datos normativos facilitados en dicha nota técnica.

En la medición del *work engagement* se utilizó la encuesta *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) (Schaufeli y Bakker, 2003). La escala se compone un total de 9 *ítems* que reflejan las tres dimensiones del *work engagement*: vigor, dedicación y absorción. Estos *ítems* son evaluados mediante una escala de respuesta tipo Likert (1=nunca/6=todos los días), siendo posible su comparación con una tabla de datos normativos para el contexto español.

Como técnica estadística, para el tratamiento de los datos, se procedió al análisis descriptivo de la muestra, utilizando del *software* IBM SPSS *Statistics* v26. Mediante análisis univariante se analizaron los datos sociodemográficos de la muestra. Posteriormente se llevó a cabo el análisis de las medias, desviación típica y los valores alfa de *Cronbach* de las escalas de *burnout* y *work engagement*. Además, se realizó un análisis bivariante de ambos constructos: utilizando tablas de correlaciones y coeficientes de asociación entre pares de las variables.

En tercer lugar, se utilizó una metodología cualitativa con la implementación de un método etnográfico (Hammersley, 2007), que incluyó la observación directa y *focus group*, dirigidos a los principales *stakeholders* de la entidad (empleados, directivos). Para la aplicación de esta metodología resultó ser de gran utilidad la experiencia profesional de la doctoranda, que ha desarrollado su carrera profesional en entidades del TSAS durante 26 años, concretamente en el ámbito de la gestión de personas, lo cual permitió

disponer de un conocimiento diferenciado del contexto, así como para llevar a cabo el análisis de los resultados.

Concretamente se realizó un taller formativo sobre el modelo DRL y el *work engagement*, y en el desarrollo del mismo se procedió a aplicar la técnica del grupo focal (*focus group*), como entrevista grupal, informal, diseñada para producir datos de manera más accesible gracias al uso explícito de la interacción de sus participantes (García y Mateo, 2000; Morgan, 1997), llevándose a cabo en un ambiente más permisivo y no directivo (Krueger, 1991). Hay que tener en cuenta que el *focus group* es una técnica que permite generar una aproximación novedosa a una temática de investigación, a través del consenso al que llegan los participantes en la experiencia.

En el desarrollo del taller se impartió, como parte de las actividades, una formación sobre el modelo DRL y el concepto de *work engagement*, las dimensiones que lo componen y sus efectos en la organización, así como de los conceptos relacionados, *burnout*, adicción al trabajo, satisfacción laboral, etc. para una mejor comprensión del constructo por parte de los participantes en el taller.

En la segunda parte en el desarrollo del *focus group* se invitó a los participantes, 35 empleados de Aspromanis a reflexionar sobre las demandas laborales de su trabajo, los recursos laborales y personales, así como sobre sus percepciones sobre los resultados organizacionales, tanto positivos como negativos, que asociaban al *work engagement*. Además, reflexionaron sobre su percepción respecto a las prácticas STAR como antecedentes del *work engagement*.

A partir de la recogida de la información y los resultados del consenso de este *focus group*, se realizó un análisis que permitió obtener un mapa, según las percepciones de los profesionales de la entidad como informantes estratégicos, de las principales demandas y recursos laborales, recursos personales y resultados organizacionales de la organización.

5.6.2 Metodología y técnicas de análisis del Estudio empírico 2

En cuanto al Estudio empírico 2, se lleva a cabo en un grupo de entidades del TSAS, dedicadas a trabajar en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo adscritas a Plena Inclusión España, compuesta por un total de 900 entidades correspondientes a 17 comunidades autónomas. El análisis que se realiza en este segundo estudio de la tesis responde de manera genérica a una investigación confirmatoria, ya que se parte de una teoría científica a partir de la cual se establece un conjunto de hipótesis, y tras la recopilación de información de una muestra suficientemente grande, se intenta validar las hipótesis propuestas.

No obstante, se utilizan dos técnicas para el tratamiento de los datos, por un lado mediante el análisis descriptivo de los datos sociodemográficos y estadísticos descriptivos y por otro lado el análisis mediante análisis de ecuaciones estructurales se prueban las hipótesis planteadas. La metodología seguida y técnicas utilizadas se exponen a continuación.

Al igual que en el Estudio empírico 1, para la medición del *work engagement* individual, se utilizó la adaptación española de la encuesta *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) (Schaufeli y Bakker, 2003; Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006), cuyas características se describieron anteriormente.

Para la medición del *work engagement* organizacional-colectivo en su conceptualización como capacidad colectiva a nivel organizacional, se pide a las personas de las organizaciones estudiadas que evalúen, según su percepción, el nivel de compromiso de los demás empleados de la organización en su conjunto, además del suyo a nivel individual, para asegurar la validez discriminante entre el *work engagement* a nivel individual agregado y el *work engagement* a nivel organizacional-colectivo.

Para ello, se utiliza en esta ocasión una versión de la escala de Rich y otros (2010), adaptada por Barrick y otros (2015) que valora las tres dimensiones del *engagement* (física, cognitiva y emocional) definidas por Kahn (1990). La encuesta de *work*

engagement organizacional-colectivo está compuesta por 6 ítems evaluados mediante una escala de respuesta tipo Likert de siete puntos (0=nunca/6=siempre).

De modo similar al Estudio empírico 1, en esta ocasión para medir las percepciones de los empleados de las organizaciones del TSAS, sobre la calidad de las prácticas de recursos humanos basadas en STAR, utilizadas en las organizaciones objeto de estudio, se empleó una versión de la encuesta de prácticas STAR, adaptada por Lertxundi y Landeta (2012), basada en el modelo AMO (*Ability, Motivation y Opportunity*) (Appelbaum y otros, 2000; Gardner y otros, 2001; Guest, 1997).

Como técnica estadística, para el tratamiento descriptivo de los datos, se procedió al análisis descriptivo de la muestra, utilizando del *software* IBM SPSS Statistics v26, y se analizaron los datos sociodemográficos de la muestra, las medias, desviación típica y los valores de Alfa de *Cronbach* de las escalas de *burnout* y *work engagement* individual y *work engagement* organizacional-colectivo, así como la escala de las prácticas STAR. Además de estudiar la fiabilidad y validez de la escala STAR, se realizó un análisis factorial de la medida, dado que se trata de una escala que, tal como se especifica en la literatura de revisión puede admitir diversas variables de análisis, por lo cual para este estudio ha precisado conocer si el constructo podría ser analizado como un solo factor.

Además, para contrastar las hipótesis del modelo de investigación, se utilizó el método de ecuaciones estructurales (SEM), técnica estadística multivariante, que permite probar y estimar relaciones causales a partir de los datos estadísticos que se analizan. Esta técnica ofrece la posibilidad de abordar distintos modelos para compararlos entre sí y establecer diversas relaciones entre constructos, de forma que se obtenga el modelo que mejor se ajusta y que ayude al contraste de las hipótesis de la investigación que se lleva a cabo y confirmar su validez.

En concreto, para el análisis SEM, se ha utilizado la técnica *Partial Least Squares* (PLS-SEM), a través de la versión Smart PLS 3.28 (Ringle, Wende y Becker, 2015). PLS-SEM se puede utilizar tanto en estudios exploratorios como confirmatorios y es particularmente útil cuando se trata modelos teóricos con nuevas medidas o relaciones novedosas entre variables latentes que necesitan ser probados (Chin, 2010).

Según manifiestan diversos autores, la técnica de PLS, fue desarrollada para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento y puede ser usada tanto para la investigación explicativa (confirmatoria) como para la predictiva (exploratoria) (Henseler, Hubona y Ray, 2016; Hair y otros, 2007). PLS-SEM es un método estadístico no paramétrico. Aunque no requiere que los datos presenten una distribución normal.

Dada la novedad de algunos de los constructos y los escasos estudios que los analizan de manera conjunta, se tuvo en cuenta para el Estudio empírico 2 de esta tesis doctoral la metodología PLS como particularmente adecuada para probar el modelo hipotético propuesto, permitiendo conocer además el porcentaje de varianza explicado por el modelo. Para ello se siguieron las recomendaciones indicadas por diversos autores entre ellos Hair y otros (2007) quienes establecieron una metodología concreta para el uso adecuado de PLS, descrita en nueve etapas y que fue llevada a cabo de la forma siguiente:

1) *Especificación del modelo estructural*: en el que se presenta un modelo teórico que surge de la revisión de la literatura.

2) *Especificación del modelo de medida*: se generan las variables observadas (*ítems* o indicadores); es importante considerar que deben ser formuladas con un soporte teórico de los constructos o variables latentes.

3) *Recolección de datos y examen*: se genera una base de datos en Excel y se exporta a SmartPLS con extensión CSV (limitado por comas), la cual se elabora con la información que reportaran los instrumentos de medición; en las columnas se codifican los *ítems* o indicadores y en las filas las observaciones. Se representa gráficamente el modelo (con base al modelo teórico a contrastar) usando el icono variable latente, conectando las variables con la flecha conector incluyendo en la variable latente los indicadores correspondientes a cada constructo.

4) *Estimación del modelo*: se efectúa el cálculo del algoritmo de PLS (estimación del modelo), y una vez se ha rodado el programa, se obtiene una salida de datos en la que se aprecian las cargas factoriales de cada indicador, los coeficientes de regresión estandarizados o coeficientes *path* y el R^2 .

5) *Evaluación del modelo de medida (formativo)*: este paso no se aplica al Estudio empírico 2 por no existir indicadores formativos.

6) *Evaluación del modelo de medida (reflectivo)*: se evalúan los siguientes aspectos 1) la consistencia interna (alfa de *Cronbach* y fiabilidad compuesta); 2) la validez convergente (fiabilidad del indicador y la varianza media extraída [AVE, por sus siglas en inglés]), 3) la validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker) y cargas cruzadas entre indicadores y variables latentes y la ratio *heterotrait-monotrait* (HTMT).

7) *Evaluación del modelo estructural*: una vez se constató que el modelo poseía validez y confiabilidad, se evaluó el modelo estructural, considerándose cinco aspectos: 1) evaluación de colinealidad; 2) evaluación del signo algebraico, magnitud y significación estadística de los coeficientes *path*; 3) valoración del R^2 ; 4) valoración de los tamaños de los efectos (f^2), y 5) valoración de la Q^2 y de los tamaños de los efectos (q^2).

8) *Análisis avanzados*: se utilizó en el estudio el análisis del mapa de rendimiento-importancia o IPMA (*Performance Map Analysis*) para conocer el grado de rendimiento de cada variable y determinar su importancia.

9) *Interpretación de resultados*: Los criterios recomendados para la evaluación e interpretación de los resultados fueron los recomendados por diversos autores (Hair y otros, 2007; Ringle y otros, 2015; Ringle y otros, 2018), los cuales han de tenerse en cuenta en el sistema de dos pasos para la evaluación en dos pasos que contempla: a) La evaluación del modelo de medida y b) La evaluación del modelo estructural.

a) Evaluación del modelo de medida

Con la evaluación del modelo de medida se pretende comprobar si los conceptos teóricos son medidos correctamente a través de las medidas observadas. Para la validación del modelo de medida se debe seguir un proceso compuesto por cuatro pasos (Cepeda-Carrión, Cegarra-Navarro y Cillo, 2019; Hair y otros 2019; Henseler y otros, 2015):

1) Fiabilidad individual del ítem: las cargas de los indicadores han de ser superiores a 0.708;

2) Fiabilidad y consistencia interna: el índice α de *Cronbach* (Nunnally y Bernstein, 1994); el índice de fiabilidad compuesta (CR) y el indicador *Dijkstra-Hernseler's* (ρ_A) tendrán valores superiores a 0.70 e inferiores a 0.95;

3) Validez convergente: La varianza media extraída (*Average Variance Extracted*, AVE, por sus siglas en inglés) deben ser superiores a 0.50 (Fornell y Larcker, 1981) y

4) Validez discriminante: en primer lugar, el valor del índice de *Heterotrait-monotrait* (HTMT) de las correlaciones ha de ser menor que 0.90; y en segundo lugar se ha de cumplir el criterio de Fornell-Larcker (1981) los constructos han de compartir más varianza con sus indicadores que con el resto de las variables latentes lo que indica que los constructos miden conceptos distintos, cumpliéndose así la validez discriminante.

b) Evaluación del modelo estructural

En cuanto a la evaluación del modelo estructural, el proceso a seguir consta de seis pasos (Cepeda-Carrión y otros 2019; Hair y otros 2019,;Henseler y otros, 2015):

1) Evaluar la colinealidad entre constructos. Los valores VIF deberán ser menores que 3.

2) Evaluar el poder explicativo de la muestra. El valor de R^2_{adj} entre 0.01 y 0.25 indica poca potencia de explicación, entre 0.25 y 0.45 moderada y entre 0.5 y 0.75 se considera muy elevada. Si superan 0.8 se puede producir *overfit*.

3) Proceso de *Blindfolding*: se evalúa Q^2 para evaluar la relevancia predictiva en la que los valores entre 0 y 0.25 implican pobre relevancia predictiva; entre 0.25 y 0.50 media y grande si es mayor de 0.50.

4) Evaluar el poder predictivo del modelo (*PLSpredict*). Si Q^2 predictiva es positiva, el error de predicción es menor que el error de predicción basado solo en la medida de los valores.

5) Significación estadística de los coeficientes *path*: valores *p* de la distribución *t* deben ser menores que 0.05 o confianza del intervalo no incluye el cero.

6) Relevancia de los coeficientes *path*. Para analizar el valor de f^2 de cada *path* se considerarán como valores de corte 0.02; 0.15 y 0.35 bajo, moderado y alto respectivamente.

7) Asimismo, el modelo estructural también fue evaluado utilizando el *test* de Stone-Geisser Q^2 siguiendo un procedimiento de *blindfolding* (Chin, 2010). Además considerando la bibliografía reciente se analiza Q^2 con PLS *Predict* (Shmueli y otros 2016). Un valor para Q^2 mayor que cero implica que el modelo tiene relevancia predictiva.

Además, se realizó un análisis de ajuste del modelo global (*global fit*), dado que en bibliografía reciente Albort-Morant, Henseler, Cepeda-Carrión y Leal-Rodríguez (2018, p.1) aconsejan realizar en primer lugar el análisis de ajuste del modelo global basado en el *bootstrapping*: a) la media cuadrática estandarizada del residuo cuadrado medio (SRMR); b) la discrepancia de los mínimos cuadrados no ponderados (d_ULS); y c) la discrepancia geodésica (d_G) tal como señalan Henseler y otros (2016) ninguna de estas pruebas puede superar los percentiles de 95% (HI95) o 99% (HI99), en caso contrario se consideraría dudoso que el modelo de investigación sea exacto. Además, el criterio de ajuste del modelo global (SRMR) considera un modelo con un adecuado ajuste cuando los valores son menores a 0.08. Por lo tanto, un valor de 0 para SRMR indicaría un ajuste perfecto y, en general, un valor SRMR inferior a 0.05 indica un ajuste aceptable. Un reciente estudio de simulación muestra que un modelo correcto especificado implica valores SRMR superiores a 0.06 (Henseler y otros, 2016).

5.7 DISEÑO DE LOS CUESTIONARIOS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS

Para el diseño de las cuestiones se analizaron las herramientas existentes para la medición del *work engagement*, individual y organizacional-colectivo en sus diferentes versiones, así como desde las diversas corrientes de investigación y perspectivas de

análisis. De estas herramientas finalmente fue seleccionado para la medición del *work engagement* individual la herramienta UWES-9 y para la medición del *work engagement* organizacional-colectivo la encuesta adaptada por Barrick y otros (2015).

En lo que respecta a la evaluación del *burnout*, fue analizada la encuesta Maslach *Burnout Inventory*, y resultó ser la herramienta de medición seleccionada para formar parte de la investigación del Estudio empírico 1.

Finalmente, se evalúan las herramientas de medición de las prácticas de Recursos Humanos basadas en STAR, modelo AMO, y prácticas de Recursos Humanos del modelo HERO. A partir de estos instrumentos, se realiza el diseño de cuestionario de los dos estudios que se integran en esta tesis doctoral.

En este apartado se presenta el diseño de los cuestionarios, materiales y herramientas utilizados para llevar a cabo la investigación propuesta en la tesis doctoral en base a los cuestionarios analizados en el apartado de herramientas de medición presentados anteriormente. Las preguntas incluidas en los cuestionarios responden a la selección de las variables de estudio, justificadas en la revisión de la literatura, y en consonancia con el modelo de investigación, con la propuesta de investigación del Estudio empírico 1 y las hipótesis propuestas en el Estudio empírico 2.

Aunque el modelo de investigación es único, a la hora de llevar a cabo los dos estudios que componen la investigación se han desarrollado empleando diversas técnicas y metodología de trabajo, por tanto existen diferencias en cuanto a las herramientas y materiales de estudio empleados en ambos estudios. Por ello, se presentan a continuación por separado los cuestionarios, materiales y herramientas utilizados en cada caso concreto.

5.7.1 Diseño de cuestionarios, herramientas y materiales del Estudio empírico 1

En este apartado se presenta el diseño de los cuestionarios usados como herramientas de medición del *work engagement* y el *burnout* con el fin de analizar los niveles presentes

en la organización objeto de estudio, así como las correlaciones existentes entre ambos constructos.

5.7.1.1 Cuestionarios de medición de *work engagement* y *burnout*

Para la medición del *work engagement* y el *burnout*, se llevó a cabo el diseño de un cuestionario único que consta de 24 preguntas, que se encarga de unificar diversas herramientas de medición que contemplan las variables para medir y contrastar empíricamente el modelo planteado, dando respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el primer estudio (véase Anexo I).

El cuestionario se basó en el modelo de cuestionario UWES-9, que consta de 9 *ítems* y el cuestionario *Maslach Burnout Inventory-General Survey*, que consta de 15 *ítems*. Las características de ambos cuestionarios fueron expuestas en el apartado de medición de los mismos.

A este cuestionario único se le agregaron variables adicionales de tipo cualitativo analizan las categorías sociodemográficas de los participantes, incluyen datos del y se han operacionalizado a partir de *ítems* de respuestas incluidas en el instrumento único de medición. El conjunto de variables se detalla en la Tabla 25.

Tabla 25. Variables sociodemográficas de cuestionarios UWES-9 y *Burnout*

Nº de la Variable	Nombre de la variable
1	Centro o servicio (Centro de día, Residencia, Sede social)
2	Ámbito profesional (1. Atención directa, 2. Técnico específico, 3. Administración, 4. Servicios)
3	Edad
4	Antigüedad en la empresa
5	Género (1. Femenino, 2. Masculino)
6	Nivel de estudios (Primaria, Secundaria, Universitarios)

Fuente: Elaboración propia.

Por último, adjunto al cuestionario se incluía una carta de presentación en la que se informaba sobre el estudio que se lleva a cabo, se especificaban los datos del equipo investigador, así como el objetivo del estudio y como será tratada la información. Además, se les solicita su consentimiento y se informaba a los participantes sobre la voluntariedad en la participación y confidencialidad de los datos y respuestas indicados en la encuesta, así como su tratamiento agregado. (Ver en Anexo I el modelo de consentimiento informado).

5.7.1.2 Cuestionarios utilizados en las entrevistas para la valoración de uso de prácticas STAR por parte de los profesionales de la entidad

Con ocasión de este Estudio empírico 1, se llevan a cabo una serie de entrevistas que permitieron analizar el grado de utilización de las prácticas STAR por parte de la organización objeto de estudio. Las personas entrevistadas son los directivos y mandos intermedios de la entidad que participaron en calidad de informantes estratégicos en la entrevista. Para el diseño del guion de la entrevista realizada a estos participantes, se utilizó una combinación elaborada *ad-hoc* para la ocasión compuesta por diversos cuestionarios que analizaron las prácticas STAR, con adaptaciones al español llevadas a cabo por diversos autores y que se explican de manera detallada a continuación.

En el caso de la entrevista realizada con los 8 directivos de la entidad, el guion de la misma constó de 23 ítems, que se encargan de evaluar las prácticas STAR y el grado de uso de las mismas en la organización objeto de estudio (véase Anexo II). Para este fin, se utilizó la encuesta validada por Lertxundi y Landeta (2011) y Tang y Tang (2012), para el análisis de las prácticas STAR basadas en el modelo AMO (*Ability, Motivation y Opportunity*) (Appelbaum y otros, 2000; Gardner y otros, 2001; Guest, 1997), que contiene una serie de variables de estudio que corresponden al denominado índice STAR.

En ella se hace hincapié en las preguntas que permitirán dar respuesta a las preguntas de investigación referentes a prácticas STAR del Estudio empírico 1, analizando las dimensiones: habilidad, motivación y oportunidad; subdivididas en seis indicadores de

prácticas organizacionales y de gestión de personas utilizadas en los procesos de selección, formación, retribución, trabajo en equipo, comunicación y participación. Sobre las cuales ya se desarrolló su operacionalización en el apartado de medición de las prácticas STAR.

En este caso concreto se procedió a eliminar el *ítem* referido a reparto de beneficios de la empresa, para su adaptación a Aspromanis, al no poder aplicarse por ser una entidad sin ánimo de lucro. Para responder a los *ítems* citados, siguiendo la metodología empleada por Lertxundi y Landeta (2011), se les pidió a los participantes encuestados, que pertenecían al nivel directivo de los distintos centros, que tomaran en consideración un horizonte temporal de tres años, y centrasen sus respuestas teniendo presentes a los profesionales de línea operativa.

En cuanto a la entrevista, realizada a la gerencia de la entidad y la persona responsable de relaciones laborales y compensación de la entidad, se utilizaron dos cuestionarios unificados. Dichos cuestionarios están compuestos por la encuesta STAR adaptada por Stirpe y Revilla (2013) que consta de 15 *ítems*, así como la encuesta de prácticas saludables basada en el modelo HERO de organizaciones saludables y resilientes (Acosta y otros, 2011; Llorens y otros, 2009; Salanova y otros, 2013) que contiene 11 *ítems*. A estos cuestionarios se le añadieron 11 *ítems* a modo de preguntas abiertas no estructuradas, para la indagación sobre las prácticas saludables concretas que son empleadas en la organización objeto de estudio.

El guion de entrevista constaba en total de 38 *ítems*, que permiten dar respuesta a las preguntas de investigación del Estudio empírico 1, referidas a las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y organizaciones saludables implantadas en dicha organización (Ver Anexo II).

5.7.1.3 Observación directa y *focus group*

Para obtener información de carácter cualitativo, relativa al modelo DRL (demandas laborales, recursos laborales y personales) de los profesionales de la entidad, se procedió al desarrollo de un grupo focal, en el contexto de una actividad formativa.

Que permitió aplicar un método etnográfico (Hammersley, 2007), consistente en observación directa y grupo focal, dirigidos a los principales *stakeholders* de la entidad (empleados, directivos) (Ver Anexo III). En la sede social de la organización objeto de estudio, se llevó a cabo un taller formativo sobre el modelo DRL y el *work engagement*, y en el desarrollo del mismo se procedió a aplicar la técnica del grupo focal (*focus group*), como entrevista grupal, informal, diseñada para producir datos de manera más accesible gracias al uso explícito de la interacción de sus participantes (García y Mateo, 2000; Morgan, 1997), llevándose a cabo en un ambiente más permisivo y no directivo (Krueger, 1991).

La finalidad del grupo focal es generar una aproximación novedosa a la temática de investigación, a través del consenso al que llegan los participantes en la experiencia. Por ello se llevaron a cabo una serie de subgrupos que trabajaron en las variables de estudio planteadas en el diseño del grupo focal y fueron expuestos los resultados.

En el desarrollo del taller se impartió una formación sobre el modelo DRL y el concepto de *work engagement*, las dimensiones que lo componen y sus efectos en la organización. En la segunda parte del mismo se invitó a los participantes, 35 empleados de Aspromanis a reflexionar sobre las demandas laborales de su trabajo, los recursos laborales y personales, así como sobre sus percepciones sobre los resultados organizacionales, tanto positivos como negativos, que asociaban al *work engagement*. Además, reflexionaron sobre su percepción respecto a las prácticas STAR como antecedentes del *work engagement*.

Para ello se diseñó un guion para llevar a cabo el taller de *engagement*, en el que se exponen los objetivos del taller y conceptos relacionados con el constructo, mediante una sesión formativa impartida por la autora de esta tesis al grupo de trabajo formado por 35

participantes en el grupo focal de diversos niveles ocupacionales de la organización objeto de estudio.

Además, se utiliza como material de trabajo un cuadernillo diseñado *ad-hoc* o para llevar a cabo actividad (ver Anexo III), el cual estaba compuesto por un guion de trabajo con las preguntas asociadas a las variables de la actividad, un cuadro de Demandas-Recursos-Resultados adaptado al español por la autora de esta tesis doctoral del Modelo de DRL revisado por Schaufeli y Taris (2014), y finalmente una ficha para completar los resultados de la discusión y consenso del grupo focal.

5.7.2 Diseño de cuestionarios del Estudio empírico 2

En cuanto al diseño de los cuestionarios del Estudio empírico 2, se procedió a utilizar un cuestionario único, compuesto por 50 *ítems* distribuidos en cuatro bloques (variables sociodemográficas, de medición del work engagement, individual y organizacional colectivo, y de medición de las prácticas STAR).

El formato utilizado fue una versión *on-line* del cuestionario en el que se incluyen los bloques mencionados, realizado mediante la herramienta *Google Forms*, en el que se redactó el cuestionario así como una breve carta expositiva de la finalidad de la investigación, los objetivos y la población objeto de estudio, agradeciendo a los participantes su colaboración y garantizando la voluntariedad y la confidencialidad en el tratamiento de los datos cuya utilización se efectuará de modo agregado.

El primer bloque consistió en 12 de *ítems*, que se muestran en la Tabla 26 y que analizan las categorías sociodemográficas de los participantes, incluyendo los datos de la organización y del participante y que se han operacionalizado a partir de *ítems* de respuestas incluidas en el instrumento único de medición.

El segundo bloque incluye la escala UWES-9, compuesta por 9 *ítems*, el tercer bloque la escala de medición del *work engagement* organizacional-colectivo adaptada por

Barrick y otros (2015), compuesta por 6 *ítems*, y el cuarto bloque contiene la encuesta STAR de 23 *ítems* adaptada por Lertxundi y Landeta (2011) (ver Anexo IV).

Tabla 26. Variables sociodemográficas Estudio empírico 2

Nº	VARIABLES CATEGÓRICAS ORGANIZATIVAS
1	Nombre de la organización (opcional para garantizar confidencialidad)
2	Tipo de centro de trabajo (Centro de día, Residencia, Centro mixto).
3	Tamaño de la organización (Nº de empleados: 1-10; 11-50; 51-250; 250 en adelante)
4	Localidad
5	Comunidad Autónoma
VARIABLES CATEGÓRICAS DE LOS PARTICIPANTES	
6	Género (1.Femenino, 2. Masculino)
7	Edad
8	Ámbito profesional (1.Atención directa, 2. Técnico específico, 3. Administración, 4. Servicios)
9	Antigüedad en la empresa
10	Nivel de estudios (1. Primarios; 2. Secundarios, 3. Universitarios)
11	Tipo de contrato (1. Indefinido; 2. Temporal)
12	Tipo de jornada (1. Completa, 2. Tiempo parcial)

Fuente: Elaboración propia.

5.8 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO, DISEÑO MUESTRAL, RECOGIDA DE DATOS Y FICHA TÉCNICA

A continuación, se detallarán las características de la población objeto de estudio, así como el diseño muestral, recogida de datos y las fichas técnicas de los estudios empíricos desarrollados en la investigación.

El objeto de estudio de esta tesis doctoral lo componen los profesionales de las asociaciones adscritas a Plena Inclusión España, que se dedican a prestar servicios integrales a Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias. Estas entidades se incluyen en el grupo de entidades del TSAS, de las cuales un 29,4 por ciento se dedican a la discapacidad (POAS, 2019).

5.8.1 Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-ASPROMANIS: Estudio empírico 1

Dada la relevancia y el significado del colectivo, y con el fin último de dar respuesta a la proposición de investigación y a los objetivos específicos planteados, se seleccionó una organización perteneciente a Plena Inclusión España. Concretamente se eligió la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual – Aspromanis. La selección de esta entidad se debió a la oportunidad para poder llevar a cabo la investigación, debido al vínculo laboral de la doctoranda con esta organización en la que ha desarrollado su experiencia laboral durante 26 años, dedicada a los recursos humanos y la gestión laboral. Asimismo, cabe destacar la predisposición de esta entidad a colaborar en el estudio, en el cual se contó con la participación voluntaria de sus profesionales, además se llevó a cabo con el compromiso de garantizar el anonimato en cuanto a la difusión de los datos, particularizados.

Aspromanis es una entidad privada, sin ánimo de lucro, creada en 1964 y declarada de utilidad pública en 1970, entidad del TSAS, cuya actividad económica se encamina a contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias, luchando por sus derechos y prestando servicios de atención y apoyo en todos los ámbitos de su vida. La participación de Aspromanis en la lucha por los derechos de las personas con discapacidad intelectual en la sociedad malagueña, se remonta a cincuenta años atrás. Aspromanis en su página web define su misión de la siguiente forma:

“Contribuimos, desde nuestro compromiso ético, con apoyos y oportunidades, a que cada persona con discapacidad intelectual y su familia puedan desarrollar su proyecto de calidad de vida, así como a promover su inclusión como ciudadana de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria” (Aspromanis, 2020).

Para la consecución de su misión, la entidad lleva a cabo, en sus centros concertados con la Administración Pública, actividades como terapia ocupacional, para la mejora de sus habilidades sociales y prácticas, formación y empleo, asesoramiento jurídico, apoyo a familias, servicio de ocio y tiempo libre. Para ello cuenta con un grupo de profesionales

que constituyen la población total objeto de este Estudio empírico 1, estructurada por género y puesto ocupado, en el momento de la investigación se refleja en la Tabla 27.

Tabla 27. Estructura de la plantilla de profesionales Estudio empírico 1

Nivel de Ocupación	Total	Masculino	%	Femenino	%
Personal de Dirección	8	0	0	8	100
Técnicos y profesionales de apoyo	21	8	38,10	13	61,90
Empleados administrativos	7	1	14,29	6	85,71
Empleados cualificados (atención directa)	70	15	17,14	58	82,86
Empleados no cualificados	19	1	5,23	18	94,74
Total plantilla Aspromanis	125		17,60	103	82,40

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos sociodemográficos de las encuestas realizadas.

Aspromanis, desde sus inicios, siempre ha considerado el capital humano de la organización como un factor estratégico, esencial para la consecución de su misión y elemento clave en la generación de valor y ventaja competitiva en la entidad (Aspromanis, 2020).

En línea con esta filosofía, desde el Departamento de Gestión de Personas de la entidad, y en colaboración con un equipo *ad-hoc* creado para la ocasión; integrado por profesionales de distintos ámbitos ocupacionales de la entidad, los representantes legales, así como personal directivo, se llevó a cabo un estudio para la elaboración del primer Plan de Personas, basado en el modelo estratégico de políticas de personas de Plena Inclusión España, denominado LIDER, y que fue explicado en el capítulo dedicado al contexto general, y que pasó a formar parte del Plan Estratégico de Aspromanis (Aspromanis, 2020).

Uno de los objetivos clave de este Plan de Personas fue conseguir el desarrollo profesional y la mejora en la cualificación de sus trabajadores, a través de planes formativos adaptados a cada necesidad, se aspiraba con ello a mantener la mejora

continúa en la calidad del servicio que se presta, orientado a sus principales clientes que son las personas con discapacidad intelectual y sus familias. En consonancia además con las Políticas de Calidad de la entidad, que se certificó en el sistema de calidad de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía.

Para la parte cualitativa del Estudio empírico 1, el método utilizado fue un muestreo facilitado por informantes estratégicos, gerente, ocho directivos intermedios y un mando intermedio responsable de recursos humanos de la organización objeto de estudio, a los que se entrevistó, contando con la colaboración voluntaria de cada participante. El desarrollo de la recogida de datos se realizó recabando la información atendiendo al guion de la entrevista que se definió en el apartado de diseño de la entrevista para las prácticas STAR y prácticas de organizaciones saludables.

El trabajo de campo se realizó durante un encuentro en la sede social de la organización objeto de estudio, con motivo de una reunión formativo-laboral para directivos y mandos intermedios de la entidad, cuya temática versó sobre la potenciación del *engagement* de los profesionales de la entidad, así como el análisis del Modelo DRL, llevada a cabo el 15 de julio de 2016. El tratamiento de los datos se realizó posteriormente.

Respecto a la recogida de datos del grupo focal se llevó a cabo en el ámbito de la organización objeto de estudio, con la celebración de un taller formativo-laboral, celebrado con fecha 20 de julio de 2016, sobre *engagement* y modelo DRL.

El taller, impartido por la investigadora, contó con la autorización de la dirección del centro parte y la participación voluntaria de los profesionales de la entidad, garantizándose previamente dicha voluntariedad y adquiriendo el compromiso de confidencialidad de los datos personales de dichos profesionales.

La ficha técnica del Estudio empírico 1, se representa en la Tabla 28. En lo que se refiere a la medición de *work engagement* y *burnout*, como se puede observar en dicha ficha técnica, se utilizó el cuestionario único en el que se incluían las escalas UWES-9 de *work engagement* y MBI-GS-15 de *burnout*, al que respondieron 42 participantes de la

entidad objeto de estudio, de una población de 125 profesionales que componen su plantilla.

Tabla 28. Ficha Técnica del Estudio empírico 1

Técnica de investigación	Método cualitativo: entrevista
Universo	125 profesionales de Aspromanis
Tamaño muestral	10 directivos y mandos intermedios de Aspromanis
Método de muestreo	Método no aleatorio por cuotas garantizando la máxima representatividad de la muestra seleccionada
Fecha del trabajo de campo	15 de julio de 2016
Técnica de investigación	Método cualitativo: grupo focal
Universo	125 profesionales de Aspromanis
Tamaño muestral	35 profesionales de Aspromanis
Método de muestreo	Método no aleatorio por cuotas garantizando la máxima representatividad de la muestra seleccionada
Fecha del trabajo de campo	20 de julio de 2016
Técnica de investigación	Encuesta estructurada
Ámbito geográfico	Málaga
Universo/Población	Asociación Aspromanis
Tipo de muestreo	Método no aleatorio por cuotas garantizando la máxima representatividad de la muestra seleccionada
Tamaño del universo	125 profesionales
Tamaño de la muestra	42 cuestionarios
Porcentaje de respuesta	33,60 por ciento
Error muestral/nivel de confianza	12 por ciento/ 95 por ciento
Cuestionario	UWES-9 y MBI.GS-15. Estructurado. Formato único en papel
Fecha de obtención muestra	20 de julio de 2016

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de garantizar una muestra representativa se tuvo en cuenta el ajuste de los participantes a la población objeto de estudio, teniendo en cuenta la participación de profesionales de distintos niveles profesionales (mandos intermedios, personal técnico, de atención directa y de servicios), antigüedad en la empresa, género y nivel educativo.

El cálculo del tamaño y el error muestral se realizó utilizando la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma con relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o con relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

5.8.2 Plena Inclusión España: Estudio empírico 2

Esta tesis doctoral centra su investigación en analizar a los profesionales y a las organizaciones que prestan servicios integrales a Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias. El referente en este sector en España es la Federación de asociaciones Plena Inclusión España, que cuenta con 900 entidades y asociaciones que la integran. En el conjunto de estas entidades actualmente trabajan con contrato laboral unas 140.000 personas, distribuidas en diferentes niveles profesionales y de ocupación como personal de atención directa, técnicos especialistas, personal de administración y servicios y directivos (Plena Inclusión, 2020). Este colectivo de profesionales constituyó la población objeto de estudio en el Estudio empírico 2.

Dada la carencia de un directorio oficial de entidades, se procedió a elaborar un directorio *ad-hoc* de entidades, y los contactos a los que remitir las encuestas. Mediante la consulta en la página web de los 17 directorios de las comunidades autónomas que integran Plena Inclusión España. En dichos directorios fueron enviados correos electrónicos a las 900 entidades, obteniendo respuesta de 142 de ellas por diversas vías, mediante los procedimientos que serán detallados en los siguientes apartados.

En cuanto a la recogida de datos del Estudio empírico 2, en primer lugar, cabe destacar que para esta labor se requirió una inversión de tiempo mayor que la que en un principio se tenía prevista en el cronograma de la tesis doctoral. Se precisó una labor de relanzamiento de las solicitudes para participar con varias repeticiones, debido a las dificultades encontradas para conseguir respuestas a los cuestionarios, dado que la información que en ellos se maneja es sensible en cuanto a la gestión de las entidades objeto de estudio.

En un principio se remitieron una cantidad de cuestionarios a diversas organizaciones que en principio mostraron su interés, pero que una vez analizaban el contenido finalmente no se decidían a participar. Para la recogida de datos, se utilizó un método de muestreo aleatorio, mediante el envío de un cuestionario con versión *online* y versión papel, en el que cada encuestado participaba de forma voluntaria. Se realizaron diversas gestiones para la recogida de datos. En primer lugar, se elaboró un cuestionario web, usando como soporte la plataforma de *Google Forms*, tanto para el diseño como para la administración del mismo.

Mediante el uso de las bases de datos creadas *ad-hoc* para la investigación, obtenidas en las distintas páginas web de las Asociaciones del ámbito de Plena Inclusion España, se envió una comunicación por correo electrónico a la dirección-gerencia de todas las Asociaciones y Federaciones Autonómicas y a Plena Inclusión España.

Dicha comunicación consistió en una carta de presentación en la que se informaba del objetivo de la investigación que se estaba llevando a cabo para la tesis doctoral, así como del tratamiento de los datos, solicitando su participación voluntaria, e incluyendo el enlace *online* a la encuesta diseñada para ser respondida de forma aleatoria por todos aquellos profesionales, de diversas ocupaciones, atención directa, administración, personal técnico y de servicios, personal directivo y mandos intermedios, que estuvieran interesados en participar de dichas organizaciones.

Como resultado se obtuvo respuesta de unas 60 entidades que brindaron su colaboración, con diversos índices de respuestas contabilizándose un total de 200 encuestas válidas.

Por otro lado, se remitieron también cuestionarios, en formato papel autocompletable, remitidos mediante correo postal en el que se incluían 25 encuestas a un número de 50 Asociaciones seleccionadas al azar por toda la geografía española. Como resultado de estos envíos postales, se obtuvieron respuestas de 15 entidades distintas remitiendo un total de 84 encuestas.

Seguidamente, se llevó a cabo una estrategia de recolección de cuestionarios, diseñada *ad-hoc* para esta investigación, mediante la cual se obtuvieron respuestas a los cuestionarios con el uso de redes sociales, en concreto la red *LinkedIn*. Mediante el uso de unos 3.000 contactos de la doctoranda con profesionales y colegas del sector TSAS, en concreto profesionales de distintos niveles ocupacionales de las Asociaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, a los que se remitió el enlace a la encuesta mediante la herramienta de envío *in-mail* de *LinkedIn*.

En el contenido de este mensaje se les exponía la finalidad de la investigación que se llevaba a cabo en esta tesis doctoral, sobre su labor profesional, con el objetivo de analizar su grado de *work engagement*, desde el nivel individual y nivel organizacional-colectivo, así como el índice de uso de las STAR por parte de las Asociaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo en las que trabajan, obteniéndose un alto índice de participación por el que se consiguieron reunir 200 encuestas más.

Además de ello se obtuvieron numerosas respuestas a dicho mensaje, transmitiendo los participantes un *feedback* positivo hacia la investigación que se ha llevado a cabo en esta tesis doctoral. Este trabajo de campo se realizó entre los meses de junio de 2018 a mayo de 2019, periodo en el cual se efectuaron diversos recordatorios para mejorar el índice de respuesta del estudio. Finalmente, se obtuvieron 484 encuestas válidas. En la Tabla 29 se representa la ficha técnica del Estudio empírico 2, en la que se reflejan todos los datos muestrales.

El cálculo del error muestral se realizó al igual que en el Estudio empírico 1,

utilizando la fórmula:
$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Para una población de 140.000 profesionales, dada la muestra obtenida de 484 encuestas, para un nivel de confianza del 95 por ciento, se obtiene un error muestral del 4 por ciento.

Una vez expuestos en este capítulo el modelo de investigación, los instrumentos de medida de los constructos, las propuestas e hipótesis de investigación, descrita la metodología y técnicas de análisis y habiéndose expuesto también el diseño de cuestionarios y la población objeto de estudio, así como el diseño muestral y el proceso de recogida de datos, en el siguiente Capítulo 6 se presentarán los resultados de los datos analizados en los dos estudios empíricos que forman parte de la tesis doctoral, y se desarrollarán tanto el análisis como la discusión de los mismos.

Tabla 29. Ficha técnica del Estudio empírico 2

Técnica de investigación	Encuesta estructurada
Ámbito geográfico	España
Universo/Población	Profesionales de las Asociaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo que trabajan en las 900 asociaciones del sector obteniéndose datos de 142 organizaciones
Tipo de muestreo	No probabilístico de bola de nieve
Tamaño del universo	140.000 profesionales
Tamaño de la muestra	484 cuestionarios válidos recogidos
Error muestral/nivel de confianza	4% / 95%
Cuestionario	UWES-9, <i>work engagement</i> organizacional-colectivo y STAR-23 Estructurado formato unificado <i>online</i> y en papel
Fecha de obtención muestra	Desde 7 de junio de 2018 hasta 23 de mayo de 2019

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

6.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se exponen los resultados alcanzados, a través de la investigación empírica realizada, que se compone de dos estudios, desarrollados en dos fases. La presentación y análisis de dichos resultados se ha estructurado siguiendo las distintas fases de cada estudio.

En el Estudio 1 se lleva a cabo un análisis de caso en el que se utiliza un método mixto de investigación que comprende entrevistas a directivos de la organización objeto de estudio, la puesta en marcha de un *focus group* sobre *engagement*, llevado a cabo con profesionales de dicha organización, así como un análisis de correlaciones, con el fin de explicar la relación entre las dimensiones (*work engagement* y *burnout*) utilizadas en el modelo de investigación, realizando además la identificación de las demandas y recursos laborales y personales de los profesionales.

En el Estudio 2 en primer lugar se lleva a cabo un análisis univariante descriptivo de la muestra de participantes. Posteriormente, utilizando el método *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (por sus siglas en inglés PLS-SEM) se analiza el sub-modelo planteado en el modelo de investigación, que relaciona las prácticas STAR, el *work engagement* individual y el organizacional-colectivo. Esta herramienta analítica ha venido destacando en recientes investigaciones por ser útil para probar relaciones entre variables latentes poco estudiadas. Por este motivo, se decidió utilizarla para realizar el contraste de las hipótesis planteadas en el modelo de investigación.

6.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO 1

En este estudio, en primer lugar, se realiza un análisis descriptivo en el que se estudian las variables sociodemográficas de la muestra, en la organización objeto de estudio, así como un análisis de las medias, desviación estándar y fiabilidad de los constructos. En segundo lugar, se analizarán las prácticas STAR, y conocer el grado de

utilización de estas prácticas en la organización estudiada. En tercer lugar, se analizarán los niveles de *work engagement* y *burnout* presentes en la organización, así como las correlaciones entre ambos constructos. Por último, se analizan las demandas y recursos laborales y personales, así como los resultados organizacionales, a través de las percepciones de los profesionales de la organización que participaron en el estudio.

6.2.1 Análisis sociodemográfico de la muestra

En este estudio se realizó un trabajo de campo con una muestra compuesta por profesionales de una entidad del TSAS, en concreto, la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual - Aspromanis. En primer lugar, se estudian las variables sociodemográficas de la muestra analizada, que se representan en la Tabla 30.

Tabla 30. Variables sociodemográficas de los participantes en el Estudio 1

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS				PERFILES POR GÉNERO			
Variable	Categoría	Frecuencia Total	%	Frecuencia Hombres	%	Frecuencia Mujeres	%
Total muestra		42	100	12	28,57	30	71,43
Ámbito de ocupación	Atención directa	29	69,05	10	34,48	19	65,52
	Mandos intermedios	5	11,90	1	20,00	4	80,00
	Directivos	8	19,05	0		8	100,00
Nivel de estudios	No universitarios	25	59,52	7	28,00	18	72,00
	Universitarios	17	40,48	5	29,41	12	70,59
Media de edad	--	41,40		47	--	40	--
Antigüedad en la empresa	--	12,00		15,75	--	10,58	--
VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS				PERFILES POR GÉNERO			

Fuente: Elaboración propia.

Para este estudio se contó con la participación de un 33,66 por ciento, de un total de 125 profesionales que componían la plantilla de la organización en el momento de la investigación. Este porcentaje corresponde a un total de 42 profesionales pertenecientes a diversos ámbitos ocupacionales de la organización, tanto de atención directa a las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, como son cuidadores, encargados y monitores de taller, como mandos intermedios y personal directivo de la organización. A los participantes, se les garantizó la voluntariedad y confidencialidad de su participación, y se les expuso brevemente el objetivo de la investigación.

En lo que respecta al género de los participantes, la mayoría de las personas participantes son mujeres, un 71,43 por ciento, el sector objeto de estudio presenta alta prevalencia femenina entre sus profesionales, como se indicó en la descripción de los perfiles profesionales de este sector.

En cuanto al nivel de ocupación de los profesionales de la organización, un 69,05 por ciento están asignados a actividades de atención directa, las cuales consisten en cuidados personales y actividades de tipo asistencial. Por otra parte, el 11,90 por ciento responde a mandos intermedios cuyas actividades son de nivel técnico y su labor consiste también, en la mayoría de los casos, en evaluar a las personas con discapacidad, prestar apoyo técnico y asesoramiento familiar en muchos casos, lo que significa que finalmente se ocupan también de una atención directa y personalizada, aunque en otros niveles de la vida de las personas atendidas. En cuanto al género de los mandos intermedios participantes, un 80 por ciento son mujeres.

El resto de los participantes, un 19,05 por ciento, está formado por personal directivo, este personal se encarga de llevar a la actividad de dirección y gestión de la organización. Cabe destacar que en la organización objeto de estudio el equipo directivo está formado en su totalidad por mujeres.

En cuanto al nivel de estudios de la muestra participante, la mayoría de los profesionales poseen estudios no universitarios, con un 59,52 por ciento, y el resto, un 40,48 por ciento, ha cursado estudios universitarios.

Respecto a la media de edad de los participantes, esta se sitúa en los 41 años y en lo que a la antigüedad en la empresa se refiere, los profesionales llevan 12 años de media prestando servicios a la organización.

6.2.2 Análisis de *burnout* y *work engagement* en Aspromanis

Para la medición de *burnout* y *work engagement* en la organización objeto de estudio participaron 42 profesionales cuyas características se describieron anteriormente. Para la medición de ambos constructos, se utilizaron las escalas Utrecht *Work Engagement Scale* (UWES-9), de 9 ítems, para la medición del *work engagement*; así como la encuesta para la medición del *burnout*, *Maslach Burnout Inventory- General Survey* de 15 ítems. Se realizó una adaptación de ambas para su uso en Aspromanis en una encuesta única disponible para su consulta en el Anexo I.

En cuanto a los niveles de *burnout* de los profesionales de la entidad objeto de estudio, las dimensiones agotamiento y cinismo se encuentran presentes en niveles medio bajos con una puntuación media de 1,42 y 0,50 puntos respectivamente en una escala de Likert de 7 puntos. El nivel de eficacia profesional de la muestra se sitúa en un valor medio alto, con una media de 4,92 puntos. Estos datos son consistentes con niveles bajos de *burnout*, al ser comparados con el baremo normalizado por Bresó y otros (2007) para la medición del *burnout*.

En lo que se refiere a la medición de los niveles de *work engagement* realizada en la entidad, los valores promedios de la muestra obtenida, de manera global, responden a un nivel de 5,31 puntos en una escala de Likert de 7 puntos, lo que comparado con el baremo normalizado (Schaufeli y Bakker, 2003; Salanova y Schaufeli, 2009) indica niveles altos de *work engagement* en la muestra estudiada.

Para los cálculos de las medias, las desviaciones estándar y los coeficientes de fiabilidad, se ha utilizado el *software* IBM SPSS Statistics v26. Estos resultados se muestran en la Tabla 31, en la cual se puede observar que la fiabilidad de las escalas arroja

una consistencia interna razonable, dado que, en primer lugar, en todas las dimensiones del *burnout*, agotamiento, cinismo y eficacia profesional, los coeficientes de *alpha de Cronbach* (1951) superan el valor recomendado de 0,60, según la literatura (Nunnally y Bernstein, 1994). En segundo lugar, en lo que respecta al análisis de fiabilidad del *work engagement* en nivel unidimensional presenta un 0,664 en el valor *alpha de Cronbach*.

Tabla 31. Media, desviación típica y coeficientes de fiabilidad de las escalas de *burnout* y *work engagement*

Variable/Dimensión	Media	Desviación típica	α Cronbach (elementos estandarizados)
<i>Work engagement</i>	5,31	0,40	0,664
Agotamiento	1,43	1,60	0,891
Cinismo	0,50	0,73	0,828
Eficacia profesional	4,92	0,92	0,882

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto que se analiza en este estudio es la relación de antítesis entre el *work engagement* y el *burnout*. Tal y como se refleja en la literatura, en referencia al modelo DRL rediseñado para esta investigación se ha definido una relación de antítesis entre ambos constructos, por lo que la medición de ambos constructos nos permite poder realizar un análisis de correlaciones entre las dimensiones agotamiento, cinismo y eficiencia profesional y el *work engagement* a nivel unidimensional.

En este sentido, como se puede observar en la Tabla 32, se obtienen correlaciones negativas, significativas, en la muestra estudiada, entre el *work engagement* y el ítem cinismo.

Tabla 32. Correlaciones entre dimensiones de engagement y burnout

Variable	<i>Work engagement</i>	Agotamiento	Cinismo	Eficacia profesional
<i>Work engagement</i>	1			
Agotamiento	-0,251	1		
Cinismo	-0,403**	,643**	1	
Eficacia profesional	0,118	0,048	0,043	1

Nota: Correlación de Pearson **. La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3 Análisis de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento en Aspromanis

En lo que respecta a las prácticas de gestión de personas basadas en Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (prácticas STAR) que la organización objeto de estudio tiene implementadas, se llevaron a cabo distintas técnicas para su identificación.

En primer lugar, se realizaron dos entrevistas abiertas semi-estructuradas, contando como informantes estratégicos con dos de las personas relacionadas con la gestión en la organización, el director-gerente y la persona responsable de las relaciones laborales, retribuciones y contratación de la organización. En dichas entrevistas, se obtuvieron como resultados distintos datos relevantes, ya que se identificaron en primer lugar cuales son las prácticas que con mayor frecuencia son utilizadas en la organización, y en segundo lugar su grado de utilización. Se encontraron como áreas de acción más destacadas la comunicación eficaz, la selección cuidada de profesionales, la participación de los profesionales en las decisiones de la entidad, la formación y la conciliación de la vida familiar y laboral.

En cuanto a las políticas retributivas, la organización aplica la legislación vigente, al amparo del convenio colectivo de aplicación, y dado su carácter no lucrativo, no utiliza sistemas de reparto de beneficios y comisiones por objetivos o similares, a diferencia de las empresas con ánimo de lucro. No obstante, según destacan los informantes

consultados, sí que cabe destacar la existencia de una mejora salarial, por acuerdo inter-partes, en el abono de los días festivos que realizan a sus profesionales, lo que supone una mejora salarial diferenciadora en su sector.

En lo que se refiere a las entrevistas a las ocho directivas de la organización, relativas al grado de utilización de las prácticas STAR, se les pidió que utilizaran una escala de Likert para analizar este aspecto, y los resultados fueron que la media global de utilización de las prácticas STAR fue de 5,50 puntos en una escala entre 0 y 7 puntos, lo que indica que en opinión de los participantes las prácticas STAR se utilizan en un nivel de incidencia alto en la organización. Las directivas de la organización valoraron la comunicación como la práctica STAR mejor situada, seguida de la selección cuidada del personal, el trabajo en equipo y la participación de los empleados.

En lo relativo a las acciones identificadas y que la entidad Aspromanis desarrolla como políticas de prácticas STAR y prácticas de organizaciones saludables destacaron principalmente las representadas en la Tabla 33.

Tabla 33. Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento desarrollados en Aspromanis

Área de acción	Acciones
Selección	Centrada en la adecuación de la titulación al puesto a ocupar. Personal acreditado profesionalmente.
	Realizada mediante equipo multidisciplinar (<i>assessment center</i>) en puestos clave de la organización.
	Ofertas de promoción interna de los empleados.
	Procesos de acogida de nuevos empleados: tutorización por otro empleado o equipo de trabajo.
Formación	Planes de formación: específica y polivalente.
	Planes de cualificación profesional.
	Iniciación a la gestión del conocimiento.
Desempeño	Evaluaciones según puesto de trabajo.
Políticas retributivas	Aplicación del convenio colectivo del sector. Acuerdo inter-partes: abono de festivos trabajados en mayor cuantía que la establecida en el convenio colectivo.
Participación	Círculos de calidad.
	Reuniones de evaluación del servicio, buzón de sugerencias y banco de ideas.
Comunicación	Difusión del plan estratégico.
	Difusión cuentas anuales publicadas en web.
	Difusión del boletín de noticias a toda la plantilla.

Área de acción	Acciones
	Página web corporativa con difusión de la misión, visión y valores.
	Difusión del código ético, en centros de trabajo y página web.
	Difusión información relevante en tableros de anuncios.
<i>Empowerment</i>	Autonomía en la toma de decisiones de los empleados.
	Equipos de trabajo de alto rendimiento con autonomía en decisiones.
Conciliación de vida familiar	Especial protección de los riesgos laborales durante el embarazo: adaptación del puesto y suspensión del contrato en caso de no ser viable la adaptación.
	Reducciones de jornada por cuidado de hijos y familiares.
	Excedencias por cuidado de hijos y familiares.
	Medidas de flexibilización horaria por solicitud de los trabajadores.
Estabilidad laboral	Alto índice de empleo estable, contratación indefinida del 85 por ciento de la plantilla.
Relaciones interpersonales	Fomento del buen clima laboral y relaciones interpersonales mediante reuniones de cohesión de grupos, debate y dinámicas de grupo que incluyen métodos de narración de experiencias.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.4 Análisis del *focus group*. Demandas y Recursos Laborales y Personales

Dado que otro de los objetivos de este estudio consistía en la identificación de demandas laborales y recursos laborales y personales, se implementó un método, etnográfico (Hammersley, 2007), incluyendo observación directa y *focus group*, dirigidos a los principales *stakeholders* de la entidad (empleados y directivos), que contó con la participación de 35 de los profesionales de la muestra inicial de este estudio. Se realizó un taller de *work engagement*, que incluyó la formación en la materia y la identificación de los elementos del modelo DRL. El taller se llevó a cabo en la sede social de la entidad objeto de estudio, mediante una sesión formativa-laboral dedicada a esta actividad, tal como se explicó en la metodología y técnicas de análisis de esta tesis doctoral.

En desarrollo de este *focus group*, se animó a los participantes a encontrar por ellos mismos los elementos de demandas laborales, recursos laborales y personales, resultados positivos y negativos en la organización, que integran el modelo DRL, presentes en su día a día y su actividad laboral.

Para ello, previamente a la hora de realizar en el diseño del *focus group*, se tuvo en cuenta que el tema a debatir no era conocido por los participantes hasta el momento de

iniciarse el debate, por lo que se llevó a cabo la preparación de una presentación del tema y los conceptos relacionados, a modo de formación previa, para proporcionarles herramientas con las que pudieran generar un análisis que aportase fluidez al taller. Esta actividad formativa fue llevada a cabo por la doctoranda, dada la experiencia profesional de 26 años en este sector, así como su experiencia de 30 años en el ámbito de los recursos humanos.

Posteriormente, se les instó a debatir sobre qué demandas laborales percibían de manera más frecuente en relación con su trabajo, qué recursos laborales y personales estaban a su vez presentes para hacer frente a estas demandas, si consideraban que las prácticas organizacionales estaban siendo utilizadas por la organización y si consideraban que éstas podrían ser responsables de generar más recursos laborales y personales con los que hacer frente a las demandas laborales. Mediante un diseño *ad-hoc* de una herramienta de trabajo, disponible en el Anexo III, en el que se plantearon preguntas temáticas relacionadas con la identificación del modelo DRL.

A fin de guiar a los participantes a debatir sobre la materia objeto de análisis, se utilizó el cuadro de clasificación de demandas y recursos (Schaufeli y Taris, 2014), realizándose una adaptación de este método a la mencionada técnica del *focus group*, el cual transcurrió mediante el trabajo de grupos reducidos para la identificación de las principales demandas laborales y recursos laborales y personales, resultados positivos y negativos que los participantes percibían más presente en la organización. Finalmente se consensuaron los resultados, a través de un debate abierto de los resultados obtenidos por cada grupo.

En el transcurso del *focus group* realizado, se recogieron diversos testimonios respecto a las variables propuestas en los que los participantes trabajaron y que describimos a continuación:

a) Testimonios del grupo focal sobre las demandas laborales presentes en la organización

“En nuestro día a día es complicado mantener un equilibrio entre la cantidad de trabajo, sobre todo por la complejidad en cuanto a los cuidados que precisan las personas

con discapacidad intelectual que atendemos, a veces se tiene la impresión de que es una gran responsabilidad y no siempre la planificación cuadra con lo que el día a día permite en cuanto a la realización de objetivos destinados a las personas con discapacidad que atendemos”.

“A veces es complicado, conseguir los objetivos, dado que no siempre las personas con discapacidad atendidas tienen la misma disposición a llevar a cabo tareas”

“Sobre todo es también difícil tener en cuenta los riesgos laborales, ya que a veces se dan situaciones en las que hay que realizar sobreesfuerzos y no siempre el nivel de alerta que podemos mantener es el mismo, debido a la complejidad del colectivo al que atendemos”.

b) Testimonios en cuanto a la identificación de los recursos laborales disponibles en la organización

“Sobre todo en Aspromanis lo que más destaca es la posibilidad de sentirse realizado con el trabajo que se lleva a cabo, porque cada día hay situaciones que suponen un reto profesional, a veces el salario tampoco es todo, aunque cuenta mucho también hay otras cosas”.

“Contribuir a que las personas con discapacidad intelectual consigan sus metas y objetivos, que aprendan a hacer una actividad y se diviertan y la disfruten, nos hace crecer como profesionales y nos proporciona alto nivel de satisfacción laboral”.

“En el día a día en Aspromanis es fantástico encontrar el apoyo de los compañeros, ante cualquier situación difícil es fácil pedir ayuda a los demás, en la confianza de que tendrás respuesta por parte de tus compañeros, pero también de los superiores directos, la mejor manera de resolver los problemas es hacerlo con el trabajo en equipo y la colaboración de unos con otros”.

“Poder participar en los equipos de calidad ha sido todo un acierto, ya que nuestra participación y opinión como profesionales se está teniendo en cuenta, en nuestras reuniones consensuamos las actividades que se van a llevar a cabo con las personas con

discapacidad y todos somos capaces de aportar nuestra opinión y nuestras ideas, es fácil ser creativo e innovador, además con el respaldo de los compañeros aún más”

“En cuanto a la formación, la organización siempre procura que sus profesionales estén formados y al día en todas las técnicas y novedades para una mejor atención a las personas con discapacidad, en cuanto a cursos sobre ética profesional, prevención de riesgos laborales, formación específica sobre nuestra profesión, etc.”

“Sentimos orgullo de trabajar en esta organización porque la labor que realizamos tiene unos efectos reales en la vida de las personas con discapacidad, porque se hace siempre todo lo mejor en favor de ellas y los objetivos están enfocados en la mejora de su calidad de vida”.

c) Testimonios en cuanto a la identificación de los recursos personales de los profesionales de la organización

“Sobre todo da gusto trabajar en un ambiente de optimismo y buena armonía, a pesar de que a veces se dan momentos difíciles, podemos superarlos gracias a nuestras creencias propias de eficacia, pero también de nuestros compañeros”

“Es cierto que a veces hay circunstancias más difíciles que otras, y cuando hay situaciones críticas o cosas que han salido mal, conseguimos superarlas, sobre todo por contar con el apoyo mutuo entre todos, de una manera o de otra conseguimos salir reforzados, y aprender de las experiencias tanto buenas como malas para mejorar”.

“A veces cuando un compañero tiene alguna ocurrencia brillante, nos emocionamos para llevarla a cabo rápidamente y ponemos de nuestra parte para que salga adelante, nos encanta innovar y crear y tener retos día a día en nuestro trabajo, esto también que contribuye a que las personas con discapacidad intelectual se desarrollen y aprendan”.

d) Testimonios en cuanto a la identificación de resultados positivos de la organización

En este caso se les instaba a que reconocieran que resultados en cada nivel, en los empleados, en las personas con discapacidad intelectual y en la propia organización, encontraban asociados a los recursos laborales y personales y sobre todo al compromiso

de los profesionales de la organización a lo que se respondieron los siguientes testimonios:

“En cuanto a los empleados, los resultados que encontramos asociados son que hay bastante satisfacción vital, porque trabajando aquí sientes que estas realizando una labor para la que tienes vocación y que coincide con tus valores y filosofía de vida. Además, por las características de la organización y del trabajo se genera una red de compromiso con la organización y con las personas, compañeras y compañeros de trabajo, las personas usuarias, etc.”

“Otra repercusión en los empleados es en cuanto al aprendizaje diario, dado que un profesional de este sector siempre tiene que estar al día es fácil mantener la empleabilidad actualizada”

“Por otro lado un trabajo en el que el nivel de actividad es intenso requiere que siempre tengas que estar al cien por cien por lo que es importante tener una buena salud y mantenerse sanos, en general nos encontramos con buena salud para afrontar los retos diarios”.

“Es muy interesante darnos cuenta de nuestro comportamiento innovador, es cierto que en el día a día puede pasar desapercibido, pero nos percatamos en nuestras reuniones donde realizamos de manera exitosa técnicas como lluvia de ideas, *roll playing* para resolver situaciones simuladas pero muy relacionadas con la vida real en nuestro puesto”,

“En cuanto a los clientes receptores del servicio se incrementa su percepción de calidad del servicio y su satisfacción, dado que el bienestar de los profesionales de la organización se refleja en los resultados hacia las personas usuarias”.

“Los resultados de la organización mejoran también, la productividad se mantiene alta, ya que los objetivos a cumplir tienen un significado y un sentido y sobre todo un reflejo en la sociedad, y se nota que la labor que se realiza tiene beneficios en nuestra sociedad”.

e) Resultados negativos para la organización

“Cuando ha habido épocas en las que por algún motivo hay menos motivación general, se nota en el aumento del absentismo, los accidentes laborales y daños por menos atención a lo que se hace, y los profesionales tienen mayor intención de abandono, y esto repercute en sentirse con malestar y peor salud física, con más complicaciones psicosomáticas. Lo que se lleva peor es cuando se producen momentos de tensión psicológica, hay que intentar apoyarse en los demás”.

El debate suscitado en el *focus group* dio como resultado una identificación de demandas y recursos laborales, y recursos personales, así como de los resultados positivos y negativos, identificados por los profesionales en la entidad de Acción Social, que quedan resumidos en la Tabla 34.

Tabla 34. Identificación de Demandas, Recursos y Resultados. Estudio 1

Demandas Laborales	
Por contactos con usuarios o clientes, sobrecarga cualitativa de trabajo, riesgos laborales, presión de la tarea, planificación.	
Recursos Laborales	Recursos Personales
Desarrollo profesional, clima de innovación, reto laboral, conocimiento, liderazgo y confianza en la gestión, participación en la toma de decisiones, orgullo profesional, apoyo social de compañeros y supervisor, cohesión/armonía de equipo.	CapPsic (optimismo, resiliencia, autoeficacia, esperanza), motivación intrínseca, creatividad, innovación, autonomía, pertenencia, competencia.
Resultados organizativos (positivos)	Resultados organizativos (negativos)
Empleados: Satisfacción vital, compromiso con la organización, empleabilidad, buena salud percibida, comportamiento innovador. Clientes: calidad del servicio y satisfacción del cliente. Organización: mejora de la productividad y resultados económicos y sociales.	Absentismo, accidentes y daños, intención de abandono, mala salud física, complicaciones psicosomáticas, tensión psicológica.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, las principales demandas laborales que encontraban los participantes, y que planteaban mayores dificultades a las que hacer frente en su día a día, eran las relacionadas con aquellas derivadas de la relación con las personas usuarias y sus familias, la sobrecarga cualitativa de trabajo, riesgos laborales, presión de la tarea, planificación.

En cuanto a los recursos laborales, destacaron la posibilidad de llevar a cabo un desarrollo profesional acorde con sus expectativas, el clima de innovación presente en la organización, el reto laboral que presenta su actividad laboral en la organización, la gestión del conocimiento, el liderazgo y la confianza en la gestión, la participación en la toma de decisiones, el orgullo profesional, el apoyo social de los compañeros y el supervisor, la cohesión/armonía de equipo.

Respecto a los recursos personales, los profesionales encontraron de manera mayoritaria los componentes del Capital Psicológico, optimismo, resiliencia, autoeficacia, y esperanza. Además, recursos como la motivación intrínseca, la creatividad, la innovación, autonomía, el sentido de pertenencia y la competencia para realizar las tareas con eficacia.

Los resultados en la organización fueron identificados en tres niveles de la organización, por un lado, en los empleados se identificaron aspectos como la satisfacción vital, el compromiso con la organización, la empleabilidad, la buena salud percibida y el comportamiento innovador. Por otro lado, los resultados en los clientes, como la calidad del servicio y la satisfacción del cliente con el servicio recibido. Y por último los resultados en la organización, como la mejora de la productividad y mejores resultados económicos y huella social.

Una vez presentados los resultados del primer estudio de la tesis doctoral, en el siguiente apartado se presentarán los resultados del Estudio empírico 2, mediante el cual se analizan entidades del TSAS, en concreto las asociaciones españolas dedicadas a trabajar en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo.

6.3 RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO 2

En este segundo estudio, se llevará a cabo un análisis de la muestra obtenida en organizaciones de Plena Inclusión dedicadas al trabajo en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo que fue obtenida para esta tesis doctoral,

mediante el envío de un cuestionario único, a través de diversos medios de difusión. Este cuestionario estuvo En este estudio, se llevará a cabo un análisis de la muestra obtenida en organizaciones de Plena Inclusión dedicadas al trabajo en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo que fue obtenida para esta tesis doctoral, mediante el envío de un cuestionario único, a través de diversos medios de difusión. Este cuestionario estuvo compuesto por las escalas de medida del *work engagement* individual, del *work engagement* organizacional-colectivo, así como la encuesta basada en el modelo AMO para las prácticas STAR. En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo de la muestra utilizando SPSS-IBM v26, y posteriormente se lleva a cabo un análisis multivariante para el contraste empírico del modelo teórico, utilizando el método de ecuaciones estructurales PLS-SEM, usando la herramienta estadística SmartPLS3.28.

6.3.1 Análisis descriptivo de la muestra

En el examen de los datos obtenidos para este segundo estudio, en primer lugar, se realiza un análisis descriptivo de las variables sociodemográficas de la muestra, así como un análisis de las medias, desviación estándar y fiabilidad de los constructos objeto de estudio descriptivo de la muestra. Analizándose en primer lugar el *work engagement* individual (WEIND), el *work engagement* organizacional-colectivo (WECOL) así como las prácticas STAR, utilizando un cuestionario único adaptado a las organizaciones objeto de estudio disponible en el Anexo IV.

En el cuestionario diseñado para este segundo estudio empírico se formulan los *ítems* específicos en consonancia con las hipótesis y objetivos de la investigación. Mediante el uso de diversas fuentes para la obtención de la información, como se especificó en el apartado dedicado a la recogida de datos, se obtuvieron un total de 484 cuestionarios válidos, que corresponden a profesionales pertenecientes a 142 entidades del sector objeto de estudio.

A continuación, en los siguientes apartados, se realiza el análisis descriptivo de la muestra, y se presentan los estadísticos descriptivos de la misma.

6.3.1.1 Variables sociodemográficas de los participantes

En este apartado se analizará la distribución de la muestra, mediante la descripción de los datos sociodemográficos de tipo personal de los 484 profesionales participantes en el estudio, tales como comunidad autónoma en la que desarrollan su actividad laboral, género, edad, nivel de estudios finalizados, puesto de trabajo ocupado, antigüedad en la organización, tipo de contrato y tipo de jornada laboral. En la tabla 35 se representan los datos de participación en este estudio de los profesionales que ejercen su actividad en España, distribuida por comunidades autónomas.

Tabla 35. Distribución de la muestra por Comunidad Autónoma

Comunidad Autónoma	Frecuencia	Porcentaje
Andalucía	155	32,02%
Aragón	20	4,13%
Asturias	8	1,65%
Baleares	2	0,41%
Canarias	8	1,65%
Cantabria	7	1,45%
Castilla-La Mancha	24	4,96%
Castilla-León	29	5,99%
Cataluña	20	4,13%
Comunidad Valenciana	36	7,44%
Extremadura	38	7,85%
Galicia	24	4,96%
La Rioja	6	1,24%
Madrid	48	9,92%
Murcia	7	1,45%
Navarra	34	7,02%
País Vasco	18	3,72%
Total	484	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En el estudio participaron profesionales de todas las comunidades autónomas lo que otorga a la investigación un ámbito de estudio a nivel nacional. La participación más numerosa corresponde a Andalucía con un 32,02 por ciento de participantes, seguido de profesionales de la Comunidad de Madrid cuya participación asciende a un 9,92 por ciento.

Respecto al género de las personas que participaron en el estudio, como se puede observar en la Tabla 36, la mayoría de ellas son mujeres. El sector objeto de estudio posee alta prevalencia del género femenino entre sus profesionales, por lo que la muestra, con un 77,69 por ciento de las participantes de género femenino, es indicativa de tal característica.

Tabla 36. Distribución de la muestra por género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	376	77,69%
Masculino	108	22,31%
Total	484	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la edad de los participantes, según se observa en la Tabla 37, el rango de edad se encuentra entre los 18 y los 65 años, siendo la media de edad de los profesionales que han participado en el estudio de 41 años.

En los datos presentados se observa como en la división de la edad por rangos, el mayor porcentaje de encuestados se encuentra en el rango situado entre los 36 y los 45 años con un 38,64 por ciento de casos. Seguido del rango de edad comprendido entre los 25 y los 35, con un 29,96 por ciento de participantes incluidos en esta franja de edad.

Tabla 37. Distribución de la muestra por edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-25	20	4,13%
26-35	145	29,96%
36-45	187	38,64%
46-55	94	19,42%
56-65	38	7,85%
Total	484	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En lo referente al nivel de ocupación de los participantes, según se puede comprobar en la Tabla 38, un 60,12 por ciento de los profesionales participantes desarrollan su labor en la atención directa a las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, el 20,26 por ciento son mandos intermedios de estas organizaciones y un 19,63 por ciento de los participantes ocupan puestos de nivel directivo.

Tabla 38. Distribución de la muestra por nivel profesional

Nivel profesional	Frecuencia	Porcentaje
Profesionales atención directa	291	60,12%
Mandos intermedios	98	20,25%
Directivos	95	19,63%
Total	484	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En relación con nivel de estudios finalizados de los participantes, como se puede observar en la Tabla 39, la muestra obtenida nos indica que la mayoría de ellos poseen estudios universitarios, concretamente un 88,22 por ciento de la muestra. Los encuestados con estudios no universitarios suponen un 11,78 por ciento de la muestra.

Tabla 39. Distribución de la muestra por nivel de estudios finalizados

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Universitarios	427	88,22%
No universitarios	57	11,78%
Total	484	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En lo concerniente a la antigüedad de los profesionales en la organización, Tabla 40, la mayoría de ellos tienen una permanencia en la entidad entre uno y cinco años, y tan sólo un 11,98 por ciento tiene una antigüedad de menos de un año.

Tabla 40. Distribución de la muestra por antigüedad en el puesto

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	58	11,98%
1 a 5 años	144	29,75%
6 a 15 años	177	36,57%
16 a 24 años	64	13,22%
25 o más años	41	8,47%
Total	484	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

La media de permanencia de los profesionales encuestados se sitúa en 7 años, lo que indica que los niveles de estabilidad laboral son altos y los profesionales de estas organizaciones cuentan con un nivel alto de experiencia en el puesto, lo que les otorga mayor nivel de confianza a la hora de su desempeño profesional.

En lo que se refiere al tipo de contrato de las personas encuestadas, tal como se muestra en la Tabla 41, un 77,07 por ciento de la muestra poseen un contrato indefinido lo que viene a coincidir con la variable de antigüedad indicando que la estabilidad en el empleo en el sector es alta.

Tabla 41. Distribución de la muestra por tipo de contrato

Tipo de contrato	Frecuencia	Porcentaje
Indefinido	373	77,07%
Temporal	111	22,93%
Total	484	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Por último, al analizar el tipo de jornada de las personas encuestadas, los datos en la Tabla 42, nos muestran que un 80,37 por ciento de los participantes realizan su actividad laboral a tiempo completo, por lo que puede observarse que las organizaciones suelen contratar a los profesionales con dedicación completa.

Tabla 42. Distribución de la muestra por tipo de jornada laboral

Tipo de jornada laboral	Frecuencia	Porcentaje
A tiempo completo	389	80,37%
A tiempo parcial	95	19,63%
Total	484	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.2. Análisis de fiabilidad del cuestionario UWES-9

En cuanto al análisis de fiabilidad del cuestionario UWES-9, se calculó el *alfa de Cronbach* para el constructo global, WEIND, obteniéndose un valor de 0,88.

Posteriormente se aplicó el *alfa de Cronbach* sobre los 9 ítems del cuestionario (VI=vigor, DE=dedicación, AB=absorción), con el objetivo de evaluar la fiabilidad de la escala en la muestra objeto de estudio. Además, en cuanto al estudio de la fiabilidad de cada uno de los 9 ítems de la muestra, como podemos comprobar en la Tabla 43, también presentan valores en el índice *alfa de Cronbach* superiores a 0,80.

Tabla 43. Procesamiento de casos y estadísticos del elemento

Indicador	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	<i>Alfa de Cronbach</i> si el elemento se ha suprimido
VI1	37,08	43,252	,532	,884
VI2	37,26	40,304	,707	,871
VI3	37,51	37,184	,696	,872
DE1	37,02	38,761	,775	,865
DE2	36,99	37,716	,784	,863
DE3	36,54	42,203	,594	,879
AB1	37,18	39,130	,646	,875
AB2	36,97	40,823	,657	,875
AB3	37,61	41,401	,444	,894

Fuente: Elaboración propia.

Según especifican Extremera y otros (2005), los valores del *alfa de Cronbach*, aceptables en constructos ampliamente estudiados, se sitúan generalmente entre los valores 0,80 y 0,90, superando el valor óptimo de 0,70 recomendado por Nunnally y

Bernstein (1994). Por este motivo se puede concluir que la fiabilidad de los 9 ítems de UWES-9 en esta muestra es muy aceptable, estando su valor en los índices recomendados (Cronbach, 1951).

6.3.1.3 Análisis de correlaciones entre vigor, dedicación y absorción

En cuanto a la identificación de las correlaciones entre sí de las variables vigor, dedicación y absorción, los resultados obtenidos mediante correlaciones bivariadas de Pearson, se representan en la Tabla 44.

Tabla 44. Correlaciones entre vigor, dedicación y absorción

Variable		Vigor	Dedicación	Absorción
Vigor	Correlación de Pearson	1		
	Sig. (bilateral)			
	N	484		
Dedicación	Correlación de Pearson	,739**	1	
	Sig. (bilateral)	,000		
	N	484	484	
Absorción	Correlación de Pearson	,586**	,631**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	484	484	484

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar las intercorrelaciones entre las dimensiones del WEIND, son positivas y significativas, tal y como se esperaba por la revisión de la literatura realizada.

6.3.1.4 WEIND. Análisis de medias y desviación estándar

A continuación, se presentan en la Tabla 45 los niveles medios de WEIND hallados en la muestra y la desviación estándar de cada dimensión (vigor, dedicación, absorción) así como en el constructo global.

Tabla 45. Media y desviación estándar WEIND

	Media	Desviación estándar	N
Vigor	4,49	,88	484
Dedicación	4,92	,91	484
Absorción	4,52	,91	484
WEIND	4,64	,79	484

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 46, se procede a comparar el resultado de las medias y desviaciones estándar obtenidas en la muestra, con el baremo UWES-9.

Este baremo utiliza una muestra de N= 9.679 casos en la que participaron profesionales españoles de diversos sectores de la ocupación, el cual ha sido facilitado por sus autores para uso académico y de investigación y se encuentra disponible en el manual de UWES (Schaufeli y Bakker, 2003), y es utilizando en los estudios de *work engagement* analizados en la revisión de literatura.

Tal y como se puede comprobar en esta comparativa ofrecida, la media obtenida en el estudio empírico en la dimensión Vigor es de 4,49, que, al compararla con el baremo UWES-9, se encuentra comprendida entre los valores 3,26 y 4,80, considerándose dicha medida como valor moderado o medio-alto (Schaufeli y Bakker, 2003). Al analizar la dimensión de Dedicación, se puede observar que la media es de 4,92, comprendida según el baremo entre los valores 4,91 y 5,79, siendo dicha media categorizada como Alta (Schaufeli y Bakker, 2003).

Respecto a la dimensión Absorción, cuya media es de 4,51 con respecto al baremo se observa que se encuentra comprendida entre los valores 4,21 y 5,33, considerando dicha media como Alta (Schaufeli y Bakker, 2003).

Tabla 46. Comparación medias y desviación estándar baremo estandarizado UWES-9

Puntuaciones	Vigor	Dedicación	Absorción	<i>Work engagement</i> Puntuación total
Muy bajo	≤ 2.00	≤ 1.33	≤ 1.77	≤ 1.77
Bajo	2.01 – 3.25	1.34 – 2.90	1.18 – 2.33	1.78 – 2.88
Moderado	3.26 – 4.80	2.91 – 4.70	2.34 – 4.20	2.89 – 4.66
Alto	4.81 – 5.65	4.71 – 5.69	4.21 – 5.33	4.67 – 5.50
Muy alto	≤ 5.66	≤ 5.70	≤ 5.34	≤ 5.51
Media de los profesionales españoles	4.01	3.88	3.35	3.74
Desviación Estándar	1.13	1.38	1.32	1.17
Datos del Estudio empírico 2				
Media de los profesionales del sector estudiado	4.49	4.92	4.51	4.64
Desviación Estándar	,88	,91	,91	,79

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en cuanto a la media global de WEIND, se obtiene un valor medio de 4,64, que comparado con el baremo normativo, se sitúa en un nivel medio-alto. Además, analizando la media total del cuestionario resulta ser muy superior a 3,74, que es la media del baremo (Schaufeli y Bakker, 2003, p. 35). En resumen, los profesionales de las entidades en favor de las Personas con Discapacidad o del Desarrollo, tienen un nivel medio-alto de WEIND.

6.3.1.5 Análisis de fiabilidad de la medida de WECOL

En cuanto al análisis de fiabilidad del cuestionario de WECOL, a continuación, una vez realizado el análisis del valor *alfa de Cronbach* sobre los 6 *items* del cuestionario que forman las tres variables del constructo (físico, emocional, cognitivo), con el objetivo de evaluar la fiabilidad de la escala en la muestra objeto de estudio.

El valor del índice *alfa de Cronbach* en el análisis unidimensional global del WECOL que se obtiene en esta muestra es de 0,858. Además, en cuanto a la fiabilidad de cada uno de los 6 *items* de la muestra, como podemos comprobar en la Tabla 47, también presentan valores en el índice *alfa de Cronbach* superiores a 0,80 por lo que pueden considerarse también aceptables. Según se ha indicado anteriormente, son valores que se consideran muy aceptables, estando en los índices recomendados.

Tabla 47. Procesamiento de casos y estadísticos de WECOL

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	<i>Alfa de Cronbach</i> si el elemento se ha suprimido
Físico	22,09	20,735	,685	,512	,828
Emocional	21,96	20,537	,704	,534	,825
Cognitivo	21,73	21,479	,583	,392	,850

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.6 WECOL. Análisis de medias y desviación estándar

A continuación, se presentan en la tabla 48 los niveles medios de WECOL así como de sus dimensiones, nivel físico, emocional y cognitivo, hallados en la muestra investigada, así como la desviación estándar de cada y en el constructo global.

En este caso, al ser un constructo poco estudiado, como reflejó la revisión de la literatura, se realiza la comparación de la media resultante de la muestra obtenida con la media resultante del estudio de Barrick y otros (2015), en el cual la media de WECOL en nivel global fue de 3,81 con una desviación típica de 0.30, lo que fue considerado un nivel moderado por estos autores.

Por tanto, la muestra de los participantes en este estudio 2, con una puntuación de 4,42, comparada con estos resultados la muestra obtenida por Barrick y otros (2015), representa un nivel medio-alto de WECOL en los profesionales del sector objeto de estudio.

Tabla 48. Media y desviación estándar

Variable	Media	Desviación estándar
Físico	4,43	1,03
Emocional	4,55	1,05
Cognitivo	4,28	1,05
WECOL	4,42	,90

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.7 Análisis de correlaciones entre las dimensiones del WECOL

En cuanto al análisis de correlaciones entre las dimensiones del WECOL (físico, emocional y cognitivo), los resultados obtenidos mediante correlaciones bivariadas de Pearson, se muestran en la Tabla 49.

Como se puede observar las correlaciones entre las dimensiones del WECOL son positivas y significativas, tal y como se esperaba por la revisión de la literatura realizada.

Tabla 49. Correlaciones entre las dimensiones del WECOL

		Físico	Emocional	Cognitivo
Físico	Correlación de Pearson	1		
	Sig. (bilateral)			
	N	484		
Emocional	Correlación de Pearson	,754**	1	
	Sig. (bilateral)	,000		
	N	484	484	
Cognitivo	Correlación de Pearson	,547**	,559**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	484	484	484

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.8 Análisis de la escala de medición de las prácticas STAR

A fin de garantizar los aspectos básicos de la escala STAR utilizada (Hair y otros, 1999), se han seguido las indicaciones de Lertxundi y Landeta (2011; 2012) a la hora de utilizarla para el análisis de las prácticas STAR en este estudio. En este procedimiento se han seguido los siguientes pasos:

1) La validez de contenido de la escala se ha asegurado, además de por la revisión exhaustiva de la literatura para la propuesta de los ítems, mediante el testeado del cuestionario realizado con directivos y académicos sobre el cual no se encontraron dificultades. No obstante, para este estudio, se decidió eliminar la variable Retribuciones del índice STAR dado que los ítems que contenía esta variable no podrían ser contestados en el contexto de estudio, ya que en las entidades del TSAS no existe el reparto de beneficios o retribuciones basadas en beneficios o logro de resultados u objetivos.

En cuanto a la validez del constructo o concepto, para determinar la existencia de relación teórica entre la variable objeto de medida y otras variables y dado que este trabajo utiliza constructos que han sido utilizados e identificados en estudios y teorías previas, se puede considerar que la escala posee validez.

2) Se realizó un análisis de fiabilidad de cada uno de los indicadores que obtuvo resultados satisfactorios.

4) Antes de aplicar el análisis factorial se comprobaron los supuestos básicos de aplicación y su pertinencia: la totalidad de las correlaciones de la matriz es significativa.

5) Finalmente, dado que la revisión de la literatura, algunos estudios indican que el índice STAR responde a un solo factor (Lertxundi y Landeta, 2011), se ha verificado que en la muestra de estudio que ocurre de manera similar, extrayendo un factor del índice construido mediante el análisis factorial de los componentes principales, aplicado a los cinco indicadores subyacentes de la encuesta.

A continuación, se exponen los resultados de los análisis realizados con SPSS-IBM Statistics V.26.

6.3.1.9 Análisis de fiabilidad de la escala STAR

Se llevó a cabo un análisis de fiabilidad de la escala de prácticas STAR, determinando el *alfa de Cronbach* para cada una de las cinco dimensiones: selección, formación, comunicación, trabajo en equipo y participación (Tabla 50).

Además, se calculó el índice *alfa de Cronbach* de las prácticas STAR en su nivel global, obteniéndose un valor de 0,875. Como también se puede comprobar el *alfa de Cronbach* de los cinco elementos de la encuesta de prácticas STAR analizada. En todos los casos los valores se encuentran por encima de los índices recomendados, lo que demuestra la fiabilidad de la encuesta STAR. Por tanto, la fiabilidad de los *items* de STAR

en esta muestra es muy aceptable, estando su valor dentro de los índices recomendados (Cronbach, 1951).

Tabla 50. Procesamiento de casos y estadísticos de las dimensiones de la escala de prácticas STAR

Variable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Formación	15,4556	17,897	,696	,856
Comunicación	14,9406	20,672	,659	,860
Selección	14,9179	22,758	,585	,876
Trabajo Equipo	14,8843	18,704	,793	,827
Participación	15,0248	17,960	,825	,818

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.10 Análisis factorial de la escala de prácticas STAR

Siguiendo el procedimiento para la verificación de la escala STAR, indicada por Lertxundi y Landeta (2011; 2012) en este estudio se realiza un análisis factorial de los componentes principales, aplicado a las cinco dimensiones subyacentes en la encuesta STAR.

Tabla 51. Análisis de componentes principales

Variable	a. F1= 67,38%
Selección	,714
Formación	,811
Trabajo Equipo	,880
Comunicación	,786
Participación	,900

Método de extracción: análisis de componentes principales. a. F1 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia.

Según se representa en la precedente Tabla 51, se ha extraído un único factor con valor propio que representa el 67,38 por ciento de la varianza total explicada, lo que confirma que las dimensiones conforman una única dimensión STAR.

6.3.1.11 Prácticas STAR. Análisis de medias y desviación estándar

A continuación se presentan en la Tabla 52 los niveles medios de las dimensiones STAR hallados en la muestra y la desviación estándar de cada dimensión y en el constructo global.

En comparación con los datos analizados por Luna-Arocas y Camps (2006) en una muestra de PYMES españolas, situaban en un nivel de incidencia alta los valores situados entre 1 y 2,90, incidencia media los valores comprendidos entre 3 y 5,1 y 7 en la escala Likert de 7 puntos utilizada.

Tabla 52. Medias y desviación estándar de STAR

Variable	N	Media	Desviación estándar
Selección	484	3,89	1,04
Formación	484	3,35	1,58
Trabajo en Equipo	484	3,92	1,34
Participación	484	3,78	1,40
STAR	484	3,76	1,09
N válido (por lista)	484		

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la muestra que compone este estudio, se utilizó una escala de Likert puntuada entre 0 y 6, por tanto, en nuestra escala los niveles de utilización de STAR que corresponden son los siguientes de 0 a 1,99 = nivel bajo de utilización; de 2 a 4= Nivel medio de utilización y 4,1 a 6 = Niveles altos de utilización.

Los resultados de las prácticas STAR consideradas globalmente arrojan una puntuación de 3,76 puntos dentro de la escala de Likert indicada, lo que significa que el grado de uso de las prácticas STAR por las organizaciones del sector objeto de estudio se sitúa en niveles medios.

Por su parte los procesos de selección obtienen una puntuación de 3,89 puntos, la formación obtiene 3,35 puntos, el trabajo en equipo se sitúa en los 3,92 puntos, siendo el más valorado y, por último, la dimensión participación obtiene 3,78 puntos. Estas puntuaciones se sitúan en la franja de valoración de nivel medio.

Por tanto, en cuanto al uso de las prácticas STAR en las organizaciones del sector objeto de estudio y según las percepciones de los profesionales que realizan su actividad en las mismas, analizando la muestra obtenida, tanto a nivel global, como a nivel de sus indicadores considerados individualmente, se obtiene que en estas organizaciones el grado de utilización de las prácticas STAR está situado en un nivel medio.

6.3.1.12 Análisis de correlaciones entre las dimensiones de STAR

Los resultados obtenidos mediante correlaciones bivariadas de Pearson, se representan en la Tabla 53.

En cuanto a la identificación de las correlaciones entre sí de las dimensiones selección, formación, trabajo en equipo, comunicación y participación de las prácticas STAR, como se puede observar las correlaciones entre las dimensiones de STAR, son positivas y significativas, tal y como se esperaba por la revisión de la literatura realizada.

Lo cual indica que es procedente el análisis factorial para la extracción de un solo factor para el índice STAR, determinado por estas variables como indicadores.

Tabla 53. Correlaciones de Pearson de las dimensiones de las prácticas STAR

Variables		1	2	3	4	5
1. Selección	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 484				
2. Formación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,510** ,000 484	1 484			
3. TrabajoEquipo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,520** ,000 484	,650** ,000 484	1 484		
4. Comunicación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,448** ,000 484	,465** ,000 484	,635** ,000 484	1 484	
5. Participación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,523** ,000 484	,687** ,000 484	,762** ,000 484	,675** ,000 484	1 484

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2 Análisis multivariante

Para llevar a cabo un análisis multivariante que permitiese contrastar empíricamente el modelo teórico, se optó por utilizar el método de ecuaciones estructurales. Este es un método de análisis multivariante que permite analizar relaciones variables independientes y dependientes entre constructos. Uno de sus objetivos es incrementar la capacidad explicativa para la comprobación empírica de la teoría, o bien, de incrementar el conocimiento teórico en los casos en que este sea escaso.

Estos modelos de ecuaciones estructurales pueden ser utilizados por investigadores de las ciencias sociales, ciencias de la educación, ciencias de la conducta, entre otros; a menudo son utilizados en la investigación de mercados, pues permiten probar teóricamente modelos causales (Haenlein y Kaplan, 2004; Statsoft, 2011) y también en el ámbito de la Dirección de Empresas (Céspedes y Sánchez, 1996).

Esta técnica estadística se caracteriza por dos componentes básicos: 1) el modelo de medida y 2) el modelo estructural. El modelo de medida muestra las relaciones entre los constructos entendidos como variables latentes y los indicadores como variables observables; para especificar que indicadores definen cada constructo, evaluando además la fiabilidad de constructos e indicadores. El modelo estructural es el modelo guía y se encarga de mostrar las relaciones de dependencia entre variables independientes y variables dependientes.

En los modelos SEM, nos encontramos dos enfoques: el primero basado en el análisis de estructuras de covarianza (CB, por sus siglas en inglés) recomendable cuando partiendo de investigaciones previas se van a contrastar teorías, probar hipótesis o diseñar nuevas teorías. El segundo es el enfoque de mínimos cuadrados parciales (PLS, por sus siglas en inglés) basado en el análisis de la varianza.

En el análisis de CB, y de acuerdo con las recomendaciones de Levy-Mangin y Varela (2006), se tienen que considerar la teoría y las investigaciones previas, las cuales deberán ser el punto de partida de este tipo de modelos. Además, una característica fundamental de este enfoque es el cumplimiento con los supuestos estadísticos, como la normalidad de los datos y el tamaño de muestra, por lo que es considerado una técnica SEM paramétrica. Por lo anterior, Falk y Miller (1992) definieron a esta metodología como un sistema cerrado.

El segundo enfoque, referente al método PLS, se basa en el análisis de la varianza, lo que implica una metodología de modelación más flexible al no exigir supuestos paramétricos rigurosos, principalmente en la distribución de los datos. Los modelos PLS se utilizan bajo situaciones de predicción y no confirmatorias. Dado que PLS permite corregir con PLSc (PLS*consistent*) las correlaciones de los constructos especificados como *common factor*, para hacer los resultados consistentes con dicho modelo de medida (Dijkstra y Henseler, 2015a; Dijkstra y Henseler, 2015b) y debido a que el modelo con pruebas realizadas con SPSS, en este estudio presentaba alguna dificultad por existir aparentemente una correlación baja, se decidió usar esta técnica a fin de modelar los datos, desde el enfoque predictivo causal que permite PLS-SEM.

Además, teniendo en cuenta que PLS como otros procedimientos de ecuaciones estructurales, permite estimar de manera simultánea efectos de mediación (directa o indirecta) o moderación con múltiples constructos (Ringle y otros, 2018), se estimó conveniente su uso para probar la hipótesis respecto a la mediación o efecto indirecto del WEIND sobre el WECOL en relación con las prácticas STAR.

Para la elección de la metodología PLS en esta tesis se tuvo en cuenta la necesidad del modelo de ser evaluado en un ámbito de estudio en el que no es frecuente, además dado que uno de los objetivos del modelo era establecer relaciones entre constructos analizando también efectos de los indicadores e importancia de los mismos en el ámbito de estudio, este objetivo se lleva a cabo con las pruebas que permite realizar el programa Smart PLS3. Esta herramienta informática fue empleada para realizar el análisis de este segundo estudio, siguiendo las recomendaciones específicas de Ringle y otros (2015).

Dado que este estudio se plantean diversas hipótesis, a fin de contrastarlas con la herramienta de medición, en el análisis se trabajará con dos modelos de ecuaciones estructurales, a fin de probar y examinar las posibles relaciones entre constructos desde el punto de vista de dichas hipótesis de trabajo. El Modelo I examinará la relación de las prácticas STAR con el WEIND y el WECOL y el Modelo II analizará la existencia de relación entre los tres constructos simultáneamente y poder valorar el efecto mediador o indirecto del WEIND en la relación existente entre las prácticas STAR y el WECOL, y si estos efectos potencian aún más los efectos de STAR en el WECOL.

A continuación, se explicará cada uno de los modelos siguiendo el procedimiento paso a paso con cada uno, siguiendo paso a paso las recomendaciones de los principales autores.

Los principales autores recomiendan seguir el método de evaluación en dos pasos que consiste realizar en primer lugar la evaluación del modelo de medida y en segundo lugar la evaluación de modelo estructural. No obstante publicaciones recientes indican la procedencia de realizar en primer lugar una valoración del ajuste global, en el que se mide el valor de la media cuadrática estandarizada del residuo cuadrado (SRMR) que compara la diferencia entre la correlación observada y la matriz de correlación pronosticada que el

modelo. Según Henseler y otros (2015) el modelo tiene un buen ajuste cuando la SRMR toma valores inferiores a 0,08.

Para llevar a cabo el proceso de cálculo en el programa, previamente se generó una base de datos con la herramienta Excel, elaborada con la información que reportó el instrumento de medición, la cual fue exportada con extensión CSV limitado por comas, al programa SmartPLS3.28.

El primer paso fue graficar el modelo de investigación, basado en el modelo teórico a contrastar, usando el icono de variable latente. Seguidamente se ingresaron los indicadores de cada constructo usando el icono seleccionar y por último se conectan las variables con la fecha de conector, por último, se hace rodar el programa. Tal como indican Marín-García y Alfalla-Luque (2019) si los constructos son *common factor (effect indicators)*, en principio se debería elegir PLSc.

Una vez se ha realizado el examen de datos y se ha graficado el modelo, se comprueba su ajuste global según se explicaba antes, para posteriormente evaluar modelo de medida, que ha sido realizado según establecen los autores de referencia (Cepeda-Carrión y otros, 2019; Hair y otros, 2019; Henseler y otros, 2015; Voorhees y otros, 2016) se ha seguido el método de cuatro pasos:

1. Evaluar la fiabilidad individual del *ítem*: para ello las cargas (*loadings*) deberán ser superiores a 0.708.

2. Examinar la fiabilidad y consistencia interna: el índice α de Cronbach (Cronbach, 1951; Nunnally y Bernstein, 1994); el índice de fiabilidad compuesta (*Composit reability CR*) y el indicador Dijkstra-Henseler's (ρ_A) tendrán valores superiores a 0.70 e inferiores a 0.95.

3. Comprobar la validez convergente: Varianza media extraída o *Average variance extracted* (AVE, por sus siglas en inglés) superiores a 0.50.

4. Analizar la validez discriminante: valor del *Heterotrait-monotrait* (HTMT) de las correlaciones ha de ser menor que 0.90 (el criterio de Fornell-Larcker se ha demostrado que tiene poca capacidad de valorar la validez discriminante, especialmente si los

loadings de todos los indicadores están en un rango muy estrecho de valores (0.65-0.85) (Henseler y otros, 2015). Según indican Gold, Malhotra y Segars (2001) la ratio HTMT debe estar por debajo de uno y llegan a considerar un valor de 0.90).

En cuanto a la evaluación del modelo estructural, se recomienda seguir el siguiente proceso que consta de seis pasos (Cepeda-Carrión y otros 2019, Hair y otros 2019, Shmueli y otros, 2016):

1. Evaluar la colinealidad entre constructos. Por un lado, *VIF values* menores que 3 (si son superiores quizás convenga crear constructos de orden superior si el marco teórico sustenta esta opción).

2. Comprobar el poder explicativo de la muestra. El valor ajustado del coeficiente de determinación (R^2_{adj}) entre 0.1 y 0.25 indica poca potencia de explicación. Entre 0.25 y 0.45 moderada y entre 0.5 y 0.75 puede considerarse muy elevada. Si los valores de R^2_{adj} superan 0.8 puede ser un síntoma de *overfit*.

3. *Blindfolding*: para evaluar la redundancia de constructo validada de forma cruzada Q^2 (solo para constructos endógenos que sean *common factor*). Valores entre 0 y 0.25 implican pobre relevancia predictiva; entre 0.25 y 0.50 media relevancia predictiva; grande si es mayor que 0.5

4. Poder predictivo del modelo (*PLSPredict*): Configurando con $k\text{-folds}=10$ y, al menos, 10 repeticiones. Si $Q^2_{predict}$ es positiva, el error de predicción de los resultados del modelo PLS-SEM es menor que el error de predicción basados solo en la media de los valores.

5. Significación estadística de los *paths coefficients*: *p-values* de la distribución *t* menores que 0.05 o el intervalo de confianza de los coeficientes *paths* en la opción *bootstrap* no incluye el cero.

6. Relevancia de los *paths coefficients*. Los *paths* cercanos a cero tienen poca relevancia. Alternativamente se puede analizar el valor de f^2 de cada *path*, considerando como valores de corte para bajo = 0.02, moderado = 0.15 y alto = 0.35.

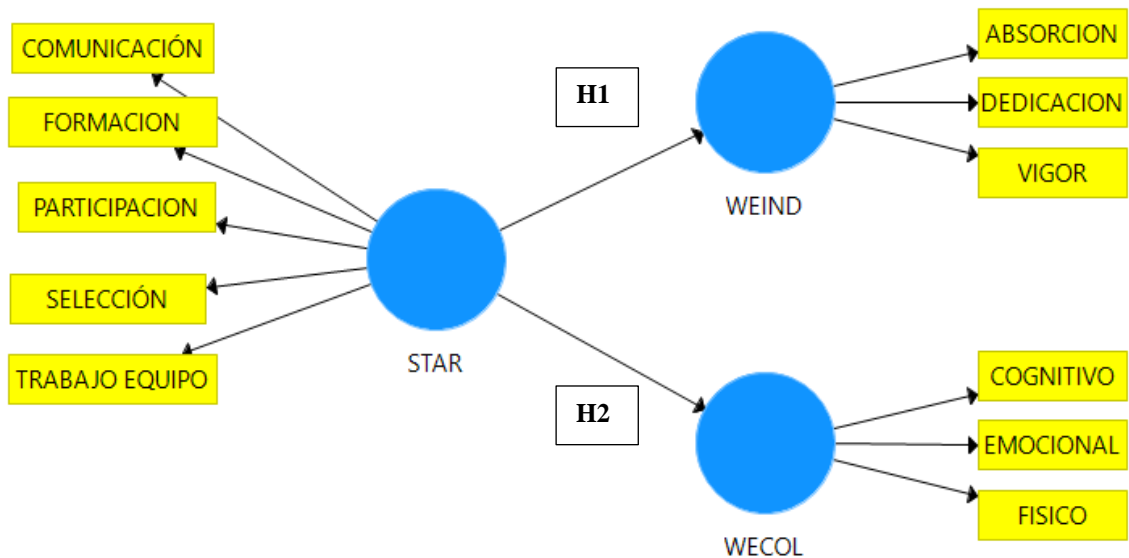
6.3.2.1 Análisis del Modelo I

En este apartado se estudiará el Modelo I, cuyo diseño se representa en la Figura 24. En este modelo se analizan y contrastan las hipótesis planteadas para este estudio. Respecto a los resultados esperados al analizar el modelo, es de esperar que las prácticas STAR empleadas en la gestión de personas tengan un efecto positivo en el WEIND y WECOL de los profesionales de las entidades del TSAS, por lo que se formularon la siguientes hipótesis:

Hipótesis 1 (H1). El nivel de implementación las prácticas STAR tiene un efecto positivo en el WEIND de los profesionales de las entidades del TSAS.

Hipótesis 2 (H2). El nivel de implementación las prácticas STAR tiene un efecto positivo en el WECOL de los profesionales de las entidades del TSAS.

Figura 24. Modelo I. Las prácticas STAR como antecedente del WEIND y del WECOL



Fuente: Elaboración propia.

Una vez planteado el Modelo I, se lleva a cabo el análisis del mismo, siguiendo los pasos recomendados por los principales autores sobre la correcta utilización y aplicación de PLS-SEM. Para este análisis se contrastarán los resultados con las indicaciones ofrecidas por la literatura de revisión, con el fin de determinar la consistencia del modelo.

1) Ajuste global del modelo

En primer lugar, se realiza el procedimiento para comprobar el ajuste global del modelo siguiendo las recomendaciones para el uso de PLS-SEM (Henseler y otros, 2015; Hu y Bentler, 1998) y como se puede comprobar en la Tabla 54, dado que el valor de la SRMR es 0,059, se puede considerar que el modelo global tiene un buen ajuste.

Tabla 54. Ajuste Global del Modelo I

Índices de ajuste	Modelo saturado
SRMR	0.059
d_ ULS	0.232
d_ G	0.193
Chi-cuadrado	483.520
NFI	0.843

Fuente: Elaboración propia.

2) Evaluación del modelo de medida

Como se ha especificado previamente, se opta por utilizar escalas ampliamente aceptadas en la literatura para la medición de los constructos.

Siguiendo las indicaciones metodológicas, se procede a la evaluación de la fiabilidad individual de los ítems, en la Tabla 55, se representan las cargas cruzadas de los indicadores, dimensiones, de los tres constructos.

Como puede observarse, para el análisis de la fiabilidad individual de los ítems se comprueba que el valor de dichas cargas (λ) es mayor que 0.708, de forma que puedan ser considerado como integrante del constructo al que representa.

Tabla 55. Cargas cruzadas de los indicadores (λ). Modelo I

Ítem	STAR	WECOL	WEIND
STAR-Selección	0.805	0.441	0.446
STAR-Formación	0.729	0.380	0.420
STAR-Participación	0.780	0,23	0.434
STAR-Trabajo en Equipo	0.886	0.498	0.475
STAR-Comunicación	0.613	0.309	0.363
WECOL-Físico	0.343	0.636	0.431
WECOL-Emocional	0.489	0.907	0.608
WECOL-Cognitivo	0.432	0.802	0.561
WEIND-Vigor	0.444	0.500	0.796
WEIND- Dedicación	0.489	0.557	0.876
WEIND- Absorción	0.425	0.600	0.762

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, en el análisis realizado, se comprueba que dos de los ítems se encuentran por debajo de este índice, en este caso el ítem Comunicación presenta un valor de 0.613 y el ítem WECOL-Físico 0.636.

No obstante, a pesar de este criterio, se decide su mantenimiento, siguiendo las consideraciones de Hair y otros (2014), quienes sugieren priorizar el mantenimiento de la validez de contenido de los constructos, recomendando para ello que se conserven los ítems que se sitúan con valores entre 0.4 y 0.7, si verificando el resto de índices de medida para los constructos, como son la fiabilidad compuesta (CR), la varianza media extraída (AVE) así como la validez discriminante, se alcanzan los valores recomendados.

En cuanto a los pasos 2 y 3 de la metodología recomendada, en la Tabla 56 se pueden comprobar los estadísticos descriptivos de cada constructo (media y desviación estándar), los valores referidos a la fiabilidad y la consistencia interna de cada constructo

Tabla 56. Estadísticos descriptivos. Fiabilidad y consistencia interna. Validez convergente. Modelo I

Constructos/ítems	Loadings
Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR)	
(Media: 3,76; DT: 1,32; AC > 0.7: 0.877; CR > 0.7: 0.876; rho_A >0.7: 0.886; AVE > 0,5: 0,590)	
STAR-Selección	0.805
STAR-Formación	0.729
STAR-Participación	0.780
STAR-Trabajo en Equipo	0.886
STAR-Comunicación	0.613
Work engagement colectivo (WECOL)	
(Media: 4,42; DT: 0,90; AC > 0.7:0.830; CR > 0.7: 0.829; rho_A > 0.7: 0.850; AVE > 0.5: 0,623)	
WECOL-Físico	0.636
WECOL-Emocional	0.907
WECOL-Cognitivo	0.802
Work engagement individual (WEIND)	
(Media: 4,64; DT: 0,79; AC > 0.7: 0.851; CR > 0.7: 0.853; rho_A > 0.7: 0.857; AVE > 0.5: 0,660)	
WEIND-Vigor	0.796
WEIND- Dedicación	0.876
WEIND- Absorción	0.762

Nota: n = 484. DT = Desviación típica. AC = Alfa de Cronbach. CR = Fiabilidad Compuesta. AVE = Varianza Media Extraída.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el índice (CA) alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), el índice de fiabilidad compuesto (CR) (Nunnally y Bernstein, 1994), y el indicador rho_A de Dijkstra y Henseler (2015a). Como se puede ver, los tres constructos analizados presentaron valores superiores al mínimo recomendado de 0,7 lo que demuestra la consistencia interna

de los indicadores de cada constructo y que las variables observables están midiendo la variable latente.

Por otra parte, siguiendo el tercero de los pasos indicados las recomendaciones, en la indicada Tabla 56 se observa que queda garantizada la validez convergente, ya que todas las variables latentes tienen una varianza media extraída (AVE) superior al valor mínimo recomendado de 0,5, como se indica en los criterios de aceptación de Fornell y Larcker (1981).

Estos datos, dado que se observa que el AVE de los constructos es superior a este criterio mínimo, garantizan la validez convergente de los constructos, lo cual indica que cada conjunto de indicadores representa a un único constructo subyacente (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

En cuarto lugar, tal como se puede verificar en la Tabla 57, se ha comprobado la existencia de validez discriminante, teniendo en cuenta que el método más aceptado en PLS consiste en la comprobación entre el valor AVE de cada uno de los constructos con el cuadrado de la correlación de ese mismo constructo con cada una de las variables.

Tabla 57. Validez discriminante, Criterio de Fornell-Larcker y Ratio HTMT. Modelo I

Constructo	Criterio de Fornell-Larcker			Heterotrait-Monotrait (HTMT)		
	1	2	3	1	2	3
1. Prácticas STAR	0.768*					
2. <i>Work engagement</i> organizacional-colectivo	0.539	0.789*		0.530		
3. <i>Work engagement</i> individual	0.558	0.677	0.812*	0.558	0.676	--

Nota: *Test Raíz cuadrada del AVE (Fornell y Larcker, 1981). Ratio HTMT debe estar por debajo de uno < 0,90 (Gold y otros, 2001).

Fuente: Elaboración propia.

De ese modo, si el AVE es superior a la correlación al cuadrado, puede aceptarse que cada constructo se relacione con mayor intensidad con sus propias medidas que con las de otras variables (Fornell y Larcker, 1981). Además, también se ha de considerar el valor de la ratio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), cuyo umbral máximo es de 0,90 (Gold y otros, 2001).

2) Evaluación del modelo estructural

Para proceder a la evaluación del modelo estructural, en primer lugar, se analizan los valores VIF del modelo estructural. El programa SmartPLS reportó valores VIF del *work engagement* individual = 1.000; valores VIF del *work engagement* colectivo = 1.000), comprobando que sus valores son inferiores a < 3 según los criterios de aceptación de los principales autores (Cepeda-Carrión y otros; 2019, Hair y otros; 2019, Henseler y otros; 2015).

A continuación, como se puede comprobar en la Tabla 58, se establecen las relaciones entre las variables, es decir, las relaciones del modelo estructural, que se muestran mediante el signo algebraico β , indican la magnitud y el significado de los coeficientes de trayectoria.

Para evaluar la significación de dichos coeficientes, se utiliza la técnica de remuestreo no paramétrico *bootstrapping* en 5.000 submuestras para los estadísticos t , la significación y los intervalos de confianza.

Los valores de las trayectorias de los coeficientes son positivos, mayores de 0,2, y los valores $p < 0,001$, lo que indica un alto nivel de significación, según la consideración de los principales autores. Por tanto se puede considerar que tanto la hipótesis 1 como la hipótesis 2 quedan confirmadas ya que los datos indican que son soportadas en este modelo.

Tabla 58. Parámetros asociados al contraste de hipótesis. Modelo I

Hipótesis	β	t-value (bootstrap)	97,5% Intervalo de confianza	Confirmación de la hipótesis
H1. El nivel de implementación las prácticas STAR tiene un efecto positivo en el WEIND de los profesionales de las entidades del TSAS.	0.558	12.706*	(0,469 – 0,640)	Soportada
H2. El nivel de implementación las prácticas STAR tiene un efecto positivo en el WECOL de los profesionales de las entidades del TSAS.	0.539	12.476*	(0,454 – 0,621)	Soportada

Nota: **p-value* < 0.001

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis *blindfolding* (Chin, 2010), la prueba de Stone-Geisser, o Q^2 (Geisser, 1975; Stone, 1974) indica la capacidad de predicción del modelo. Los valores de Q^2 de 0,02 sugieren una relevancia pequeña, los valores entre 0,15 y 0,35 sugieren una relevancia, mediana y a partir de 0,35 se considera una relevancia grande para las variables endógenas latentes de que se trate (Henseler y otros; 2009). Una vez analizados los valores Q^2 estimados para las variables endógenas del modelo I, en cuanto al WEIND el valor $Q^2 = 0,178$ y el valor Q^2 para el WECOL es 0,154, por tanto estos valores indican que el modelo tiene una buena capacidad predictiva.

En lo que respecta a la evaluación con *PLSpredict*, en la Tabla 59 se puede apreciar que los valores son positivos, por lo que puede considerarse que el modelo tiene valor predictivo, dado que si el valor de $Q^2predict$ es positivo, el error de predicción de los resultados del modelo PLS-SEM es menor que el error de predicción basados solo en la media de los valores (Cepeda-Carrión y otros 2019; Hair y otros 2019; Shmueli y otros, 2016).

En la Tabla 59 se muestran también los resultados de los valores f^2 de la muestra, que se obtienen para WECOL con un valor de 0.410 y 0.452 para WEIND, ambos son considerados valores aceptados según los criterios de Cepeda-Carrión y otros (2019).

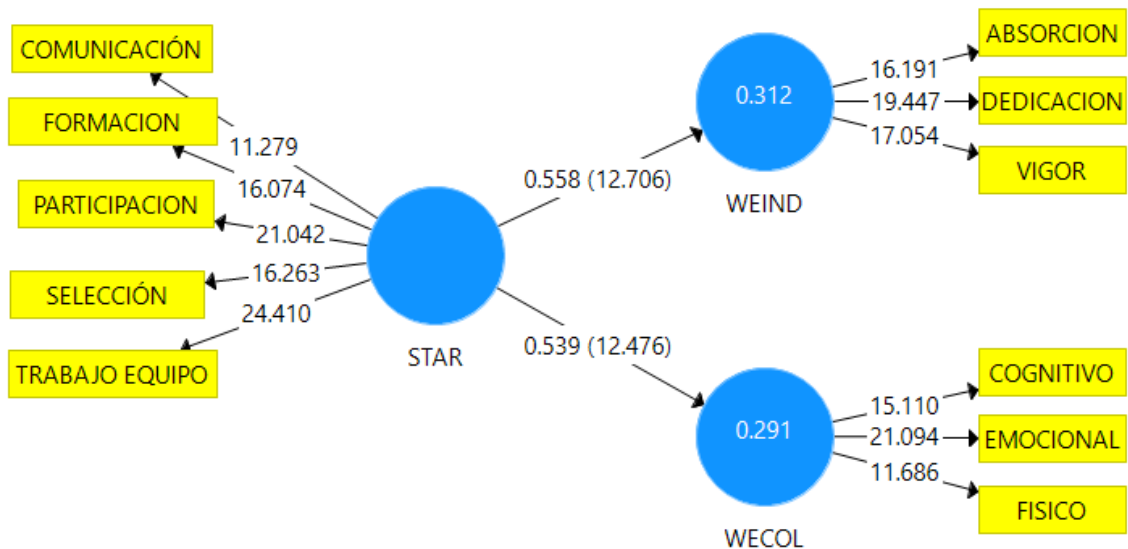
Tabla 59. Valores PLS_{predict} y efectos totales. Modelo I

Variable	RMSE	MAE	Q ² _predict	f ²
WECOL	0.891	0.703	0.213	0.410
WEIND	0.882	0.679	0.231	0.452

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 25 se muestran los valores relativos a la varianza explicativa de los constructos, los valores p , valores t el Modelo I.

Figura 25. Varianza R². Valores p y Valores t del Modelo I



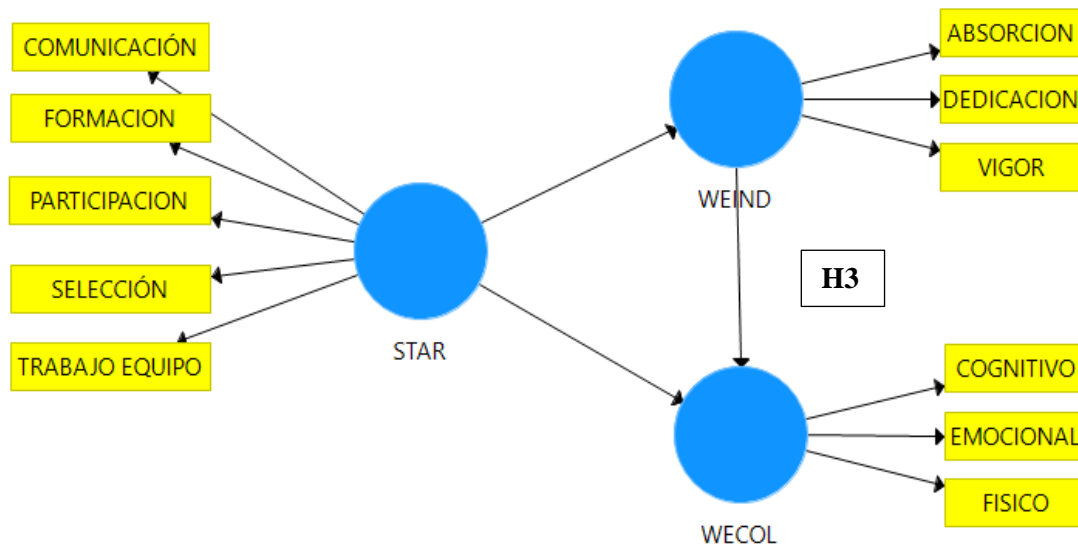
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, los resultados obtenidos establecen la relación directa entre STAR y el WEIND y el WECOL (hipótesis H1 y H2), ya que la variable STAR tiene la capacidad de explicar el 31,20 por ciento de la varianza del WEIND tal como se puede comprobar en los valores dados por $R^2 = 0,312$, así como también la variable STAR tienen capacidad de explicar el 29,10 por ciento de la varianza del WECOL como indica el resultado de $R^2 = 0,291$.

6.3.2.2 Análisis del Modelo II

Como ya se ha indicado, el segundo objetivo de este trabajo fue analizar el efecto de WEIND como variable mediadora en la relación entre los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y el WECOL. Para lo cual se diseña el segundo modelo representado en la figura 26.

Figura 26. Modelo II. WEIND en la relación STAR y WECOL



Fuente: Elaboración propia.

Para comprobar la relación entre dichas variables, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3 (H3). El WEIND tiene un efecto mediador en la relación entre las STAR y el WECOL en las entidades del TSAS.

Para determinar el contraste de esta tercera hipótesis y establecer la relación entre las variables, a continuación se proceden a analizar, tanto el modelo de medida como modelo estructural del Modelo II, a fin de establecer las diferencias entre los dos modelos propuestos para el Estudio empírico 2.

1) Ajuste global del modelo

En primer lugar, se realiza el procedimiento para comprobar el ajuste global del modelo siguiendo las recomendaciones para el uso de PLS-SEM (Henseler y otros, 2015; Hu y Bentler, 1998).

Como se puede comprobar en la Tabla 60, dado que el valor de la SRMR es 0,061, siguiendo lo indicado por estos autores se puede considerar que el Modelo II, tiene un buen ajuste global.

Tabla 60. Ajuste Global del Modelo II

Índices de ajuste	Modelo saturado
SRMR	0.061
d_ ULS	0.242
d_ G	0.209
Chi-cuadrado	523.993
NFI	0.830

Fuente: Elaboración propia.

2) Evaluación del modelo de medida

En primer lugar, en cuanto a la evaluación de la fiabilidad individual de los ítems: en la Tabla 61, se representan las cargas cruzadas de los indicadores, como puede observarse

para el análisis de la fiabilidad individual de los ítems se comprueba que el valor de dichas cargas (λ) es mayor que 0.708, de forma que puedan ser considerado como integrante del constructo al que representa.

Tabla 61. Cargas cruzadas de los indicadores (λ). Modelo II.

Ítem	STAR	WECOL	WEIND
STAR-Selección	0.807	0.441	0.446
STAR-Formación	0.729	0.380	0.420
STAR-Participación	0.780	0,23	0.434
STAR-Trabajo en Equipo	0.885	0.498	0.475
STAR-Comunicación	0.612	0.309	0.363
WECOL-Físico	0.343	0.632	0.431
WECOL-Emocional	0.489	0.895	0.608
WECOL-Cognitivo	0.432	0.815	0.561
WEIND-Vigor	0.444	0.500	0.758
WEIND- Dedicación	0.489	0.557	0.839
WEIND- Absorción	0.425	0.600	0.830

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis realizado, se comprueba que dos de los ítems se encuentran por debajo de este índice, en este caso el ítem Comunicación presenta un valor de 0.612 y el ítem *engagement* colectivo físico 0.632.

No obstante, a pesar de este criterio, se decide su mantenimiento, siguiendo las consideraciones de Hair y otros (2014), quienes sugieren priorizar el mantenimiento de la validez de contenido de los constructos, recomendando para ello que se conserven los ítems que se sitúan con valores entre 0.4 y 0.7, si verificando el resto de índices de medida para los constructos, como son la fiabilidad compuesta (CR), la varianza media extraída (AVE) así como la validez discriminante, se alcanzan los valores recomendados.

En segundo lugar, en cuanto a los pasos 2 y 3 de la metodología recomendada; en la Tabla 62 se pueden comprobar los estadísticos descriptivos de cada constructo, como son

la media y la desviación estándar, los valores referidos a la fiabilidad y la consistencia interna de cada constructo, teniendo en cuenta el índice alfa (CA) de Cronbach (Cronbach, 1951), el índice de fiabilidad compuesto (CR) (Nunnally y Bernstein, 1994), y el indicador rho_A de Dijkstra y Henseler (2015).

Como se puede observar, los tres constructos analizados presentaron valores superiores al mínimo recomendado de 0,7 lo que demuestra la consistencia interna de los indicadores de cada constructo y que las variables observables están midiendo la variable latente.

Por otra parte, siguiendo el tercero de los pasos indicados las recomendaciones, en la misma Tabla 62 se observa que queda garantizada la validez convergente, ya que todas las variables latentes tienen una varianza media extraída (AVE) superior al valor mínimo recomendado de 0,5, como se indica en los criterios de aceptación de Fornell y Larcker (1981).

Es decir, que, dado que se observa que el AVE de los constructos es superior al criterio mínimo aceptado, se garantiza la validez convergente, lo que indica que el conjunto de indicadores representa a un único constructo subyacente (Henseler y otros, 2009).

En cuarto lugar, tal como se puede verificar, en la Tabla 63, se ha comprobado la existencia de validez discriminante, teniendo en cuenta que el método más aceptado en PLS consiste en la comprobación entre el valor AVE de cada uno de los constructos con el cuadrado de la correlación de ese mismo constructo con cada una de las variables.

De ese modo, si el AVE es superior a la correlación al cuadrado, puede aceptarse que cada constructo se relacione con mayor intensidad con sus propias medidas que con las de otras variables (Fornell y Larcker, 1981). Además, también se ha de considerar el valor de la ratio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), cuyo umbral máximo es de 0,90 (Gold y otros, 2001).

Tabla 62. Estadísticos descriptivos, fiabilidad, consistencia interna y validez convergente. Modelo II

Constructos/ítems	Loadings
Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR)	
(Media: 3,76; DT: 1,32; AC > 0.7: 0.877; CR > 0.7: 0.876; rho_A > 0.7: 0.886; AVE > 0.5: 0,590)	
STAR-Selección	0.807
STAR-Formación	0.729
STAR-Participación	0.780
STAR-Trabajo en Equipo	0.885
STAR-Comunicación	0.612
Work engagement colectivo (WECOL)	
(Media: 4,42; DT: 0,90; AC > 0.7:0.830; CR >0.7: 0.828; rho_A > 0.7: 0.848; AVE > 0.5: 0,621)	
STAR-Selección	0.632
STAR-Formación	0.895
STAR-Participación	0.815
Work engagement individual (WEIND)	
(Media: 4,64; DT: 0,79; AC > 0.7: 0.851; CR > 0.7: 0.851; rho_A > 0.7: 0.853; AVE > 0.5: 0,656)	
WEIND-Vigor	0.759
WEIND- Dedicación	0.839
WEIND- Absorción	0.830

Nota: n = 484. DT = Desviación típica. AC = Alfa de Cronbach. CR = Fiabilidad Compuesta. AVE = Varianza Media Extraída.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 63. Validez discriminante, Criterio de Fornier-Larcker y Ratio HTMT. Modelo II

Constructo	Criterio de Fornier-Larcker			Heterotrait-Monotrait (HTMT)		
	1	2	3	1	2	3
1. Prácticas STAR	0.768*					
2. <i>Work engagement</i> organizacional-colectivo	0.540	0.788*		0.530		
3. <i>Work engagement</i> individual	0.559	0.677	0.810*	0.558	0.676	--

Nota: *Test Raíz cuadrada del AVE (Fornell y Larcker, 1981). Ratio HTMT debe estar por debajo de uno < 0,90 (Gold y otros, 2001).

Fuente: Elaboración propia.

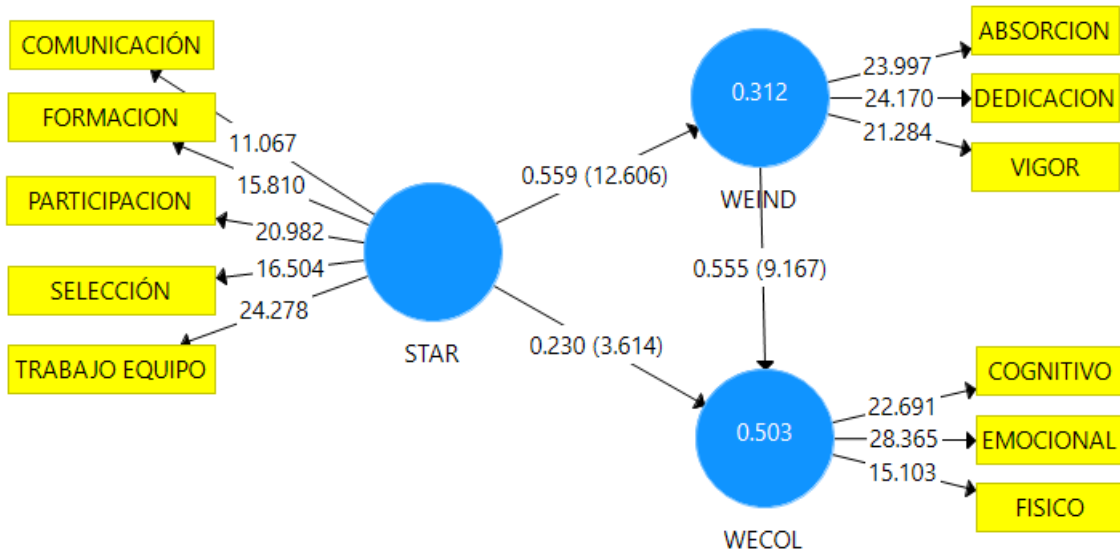
3) Evaluación del modelo estructural

Para proceder a la evaluación del modelo estructural, en primer lugar, se analizan los valores VIF del modelo estructural. El programa SmartPLS reportó valores VIF del WEIND = 1.000; valores VIF del WECOL = 1.454), comprobando que sus valores son inferiores a < 3 según los criterios de aceptación de los principales autores (Cepeda-Carrión y otros; 2019, Hair y otros; 2019, Henseler y otros; 2015).

Como ya se ha indicado, el objetivo del Modelo II de este trabajo fue analizar el efecto del WEIND como variable mediadora en la relación entre STAR y WECOL (hipótesis H3). Para llevarlo a cabo, se utilizó una segunda estructura de modelo, el Modelo II, representado en la Figura 27. Este nuevo modelo arroja que la relación entre STAR y WECOL es positiva, además el valor $p < 0,001$ indica que es significativa. Según los criterios de Hair y otros (2014), se observa el efecto supresor establecido por los efectos de la mediación de WEIND en la relación entre STAR y WECOL, de modo que el valor del coeficiente se reduce, *path* ($\beta = 0,230$) mientras que al mismo tiempo se

incrementa el valor de la varianza explicada ($R^2 = 0,503$). En otras palabras, la varianza explicada de WECOL se ve aumentada por el efecto mediador de WEIND en esta relación.

Figura 27. Coeficientes *direct path* y varianza explicada del Modelo II



Fuente: Elaboración propia.

En la figura puede observarse, también, el efecto directo de las prácticas STAR en el WEIND ($\beta = 0,559$) y del WEIND en el WECOL ($\beta = 0,555$). Estos efectos directos no determinan la existencia de un efecto mediador significativo. Luego se procedió a analizar los efectos indirectos del modelo. En este estudio se encontró la existencia de una influencia indirecta de las prácticas STAR en el WECOL, a través del WEIND (efecto indirecto: 0.310, $t\text{-value} = 7.167$). Dado que los efectos directos eran significativos, esto determina la existencia que el WEIND media parcialmente el impacto de las prácticas STAR en el WECOL (Cepeda, Nitzl y Roldán, 2018).

A continuación, como se puede comprobar en la Tabla 64, se establecen las relaciones entre las variables, es decir, las relaciones del modelo estructural, que se

muestran mediante el signo algebraico β , indican la magnitud y el significado de los coeficientes de trayectoria.

Tabla 64. Parámetros asociados al contraste de las hipótesis. Modelo II

Hipótesis	β	<i>t-value</i> (bootstrap)	97,5% Intervalo de confianza	Confirmación
H1. El nivel de implementación las prácticas STAR tiene un efecto positivo en el WEIND de los profesionales de las entidades del TSAS.	0.559	12.606*	(0,470 – 0,642)	Soportada
H2. El nivel de implementación las prácticas STAR tiene un efecto positivo en el WECOL de los profesionales de las entidades del TSAS.	0.230	3.614*	(0,194– 0,351)	Soportada
H3. El WEIND tiene un efecto mediador en la relación entre las STAR y el WECOL en las entidades del TSAS.	0.555 (efecto directo)	9.167*	(0,438 – 0,668)	Soportada
	0.310 (efecto indirecto)	7.167**	(0,231 – 0,400)	

Nota: **p-value* < 0.001; ***p-value* < 0.001

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar la significación de dichos coeficientes, se utiliza la técnica de remuestreo no paramétrico *bootstrapping* en 5.000 submuestras para los estadísticos *t*, la significación y los intervalos de confianza. Los de las trayectorias de los coeficientes son positivos, mayores de 0,2, los valores *p* < 0,001, que indican un alto nivel de significación, según la consideración de los principales autores.

Como puede verse, una vez se compara el resultado de la varianza explicada de WECOL esta aumenta desde el 29,10 por ciento que se obtenía en el Modelo I cuando la relación entre STAR y WECOL es directa, hasta el 50,30 por ciento cuando la relación entre STAR y WECOL está influenciada por los efectos mediadores de WEIND.

6.3.2.3 Capacidad predictiva de los modelos

De acuerdo con el análisis *blindfolding* (Chin, 2010), la prueba de Stone-Geisser, o Q^2 (Geisser, 1975; Stone, 1974) indica la capacidad de predicción del modelo. Los valores de Q^2 de 0,02 sugieren una relevancia pequeña, los valores entre 0,15 y 0,35 sugieren una relevancia, mediana y a partir de 0,35 se considera una relevancia grande para las variables latentes endógenas de que se trate (Henseler y otros; 2009). Una vez analizados los valores Q^2 estimados para las variables endógenas del Modelo II, en cuanto al WEIND el valor $Q^2 = 0,179$ y el valor Q^2 para el WECOL es de 0,273, por tanto estos valores indican que el modelo tiene una buena capacidad predictiva.

Si comparamos los datos de Modelo II con el Modelo I se puede determinar que en cuanto al valor Q^2 de la variable latente WECOL este se ve incrementado de 0.154 a 0.273 para una misma muestra, esto sucede debido a los efectos directos e indirecto del WEIND en la relación entre STAR y WECOL. El incremento de dicho valor significa que la influencia del WEIND está potenciando los efectos de las prácticas STAR sobre el WECOL en las organizaciones analizadas.

En lo que respecta a la evaluación con *PLSpredict*, en la Tabla 65 se muestran los resultados de dicho análisis.

Tabla 65. Valores *PLSpredict* Modelo II

Variable	RMSE	MAE	$Q^2_{predict}$
WECOL_	0.891	0.703	0.215
WEIND	0.881	0.680	0.232

Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a los valores f^2 de la muestra se obtienen para WECOL un valor de 0.486 y para WEIND un valor de 0.463, ambos son considerados valores aceptados según los criterios de Cepeda-Carrión y otros (2019).

Dado que los valores son positivos puede considerarse que el modelo tiene valor predictivo, dado que si el valor de $Q^2_{predict}$ es positivo, el error de predicción de los resultados del modelo PLS-SEM es menor que el error de predicción basados solo en la media de los valores (Cepeda-Carrión y otros 2019, Hair y otros 2019, Shmueli y otros, 2016).

En lo referente a los valores f^2 de la muestra se obtienen para WECOL un valor de 0.486 y para WEIND un valor de 0.463, ambos son considerados valores aceptados según los criterios de Cepeda-Carrión y otros (2019).

Dado que los valores son positivos puede considerarse que el modelo tiene valor predictivo, dado que si el valor de $Q^2_{predict}$ es positivo, el error de predicción de los resultados del modelo PLS-SEM es menor que el error de predicción basados solo en la media de los valores (Cepeda-Carrión y otros 2019, Hair y otros 2019, Shmueli y otros, 2016).

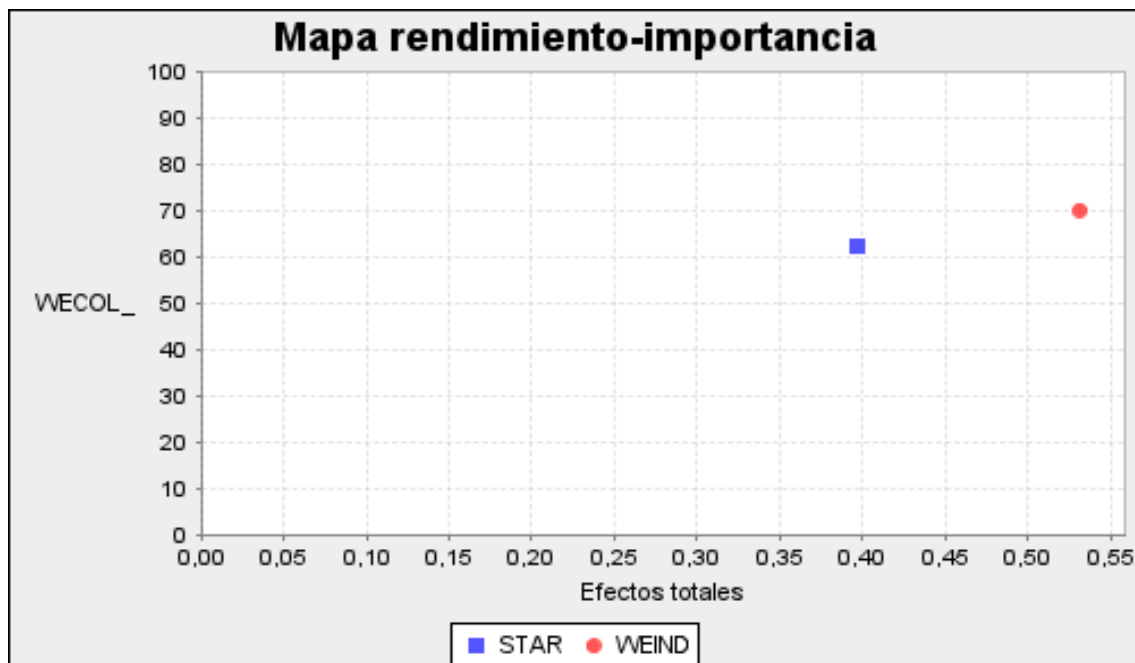
6.3.2.4 Análisis del Mapa de Rendimiento-Importancia

Con objeto de completar con análisis avanzados el modelo de investigación, en este estudio se lleva a cabo un análisis del Mapa de Rendimiento-Importancia (*Importance-Performance Map Analysis*, IPMA por sus siglas en inglés) (Ringle y Sarstedt, 2016), al igual que recomendaban Cepeda-Carrión y otros (2019).

Llevar a cabo este análisis permite identificar qué variables, endógenas o exógenas, son más importantes en el modelo estudiado, cuales tienen un mayor efecto total en el constructo del objetivo, y también cuales tienen un menor despliegue o rendimiento.

El IPMA muestra los efectos totales del modelo estructural en el eje x (importancia), y los valores medios de las puntuaciones de cada variable latente en el eje y (rendimiento), con el fin de destacar las áreas significativas que necesitan una atención especial para su mejora. La realización de un IPMA requiere la determinación de una construcción clave objetivo a ser optimizada, que en este modelo es el WECOL. En la Figura 28, se representan los resultados del IPMA del Modelo II.

Figura 28. Mapa rendimiento-importancia de constructos del Modelo II



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 66 se puede observar que la variable latente WEIND tiene un rendimiento de 70.189 y un efecto total de 0,531, lo que es indicativo de la importancia del efecto mediador del WEIND en la relación entre la variable STAR y WECOL, donde la variable STAR tiene un rendimiento de 62.298 y un efecto total de 0,397.

Tabla 66. Resultados del Análisis IPMA de los constructos del Modelo II

Criterio: WECOL	Efectos totales	Rendimiento
STAR	0.397	62.298
WEIND	0.531	70.198

Nota: Los valores de efectos totales mayores que 0.10 son significativos según Ringle y Sarstedt (2016).

Fuente: Elaboración propia.

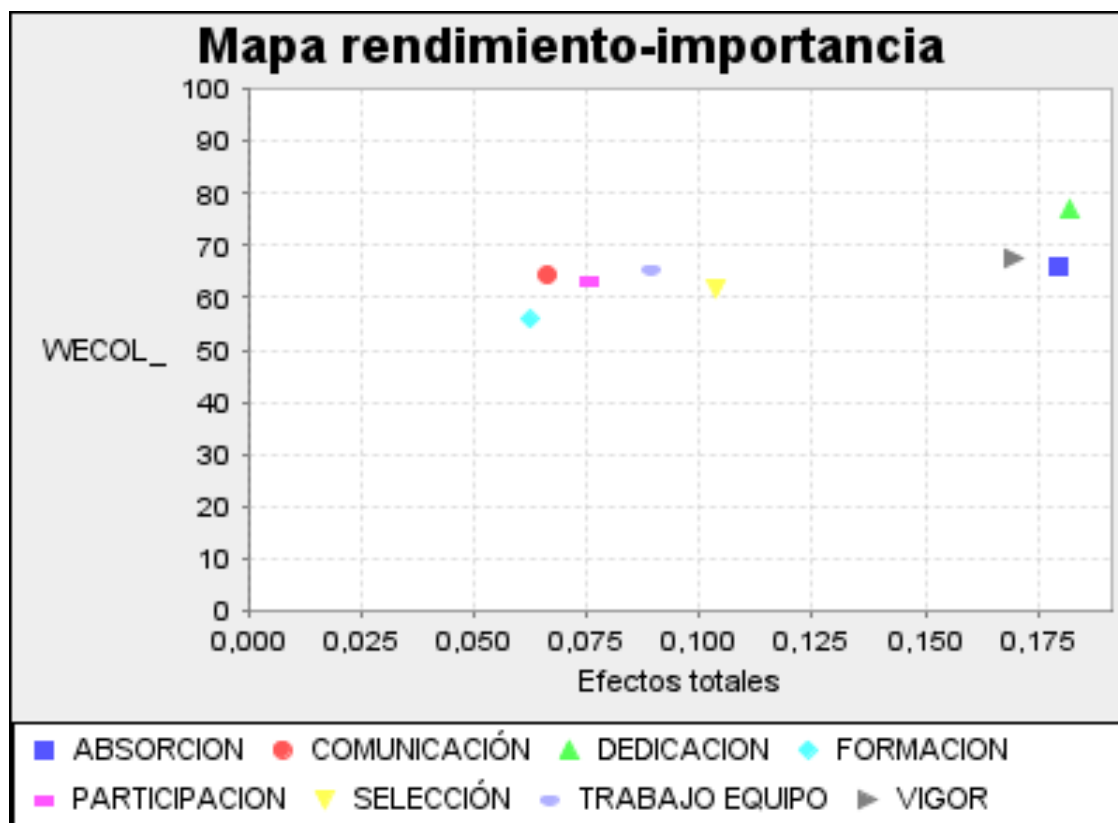
En este caso al analizar, en el Mapa IPMA representado en la figura 29, correspondiente a los indicadores que forman parte de cada constructo contenido en el modelo estructural, se puede observar el orden de importancia de cada uno, pudiendo conocer cuáles de ellos tienen más o menos peso, lo que es importante a los efectos de conocer los indicadores en los que se ha de hacer mayor hincapié para potenciar y mejorar en las organizaciones objeto de estudio.

En cuanto a los resultados del Análisis de Rendimiento-Importancia del WEIND, reflejados en la Tabla 67, se puede observar que el indicador “Dedicación al trabajo”, tiene los resultados más altos de efecto total de (0,182) y un rendimiento de (76,894).

En cuanto a los indicadores de STAR, la “Selección” es el indicador más importante con un efecto total de (0,104) y un rendimiento de (61,645), seguido del “Trabajo en Equipo” y la “Participación”, en lo que respecta a WECOL en el Modelo II planteado.

Además, desde el punto de vista de la gestión, los resultados de la IPMA pueden ayudar a identificar los puntos fuertes y débiles clave, y también a distinguir entre los determinantes de gran importancia o el rendimiento relativamente bajo de los indicadores.

Figura 29. Mapa rendimiento-importancia de indicadores del Modelo II



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 67. Resultados del Análisis IPMA de los indicadores del Modelo II

Criterio: <i>Work engagement</i> colectivo	Efectos totales	Rendimiento
Absorción	0,180	65,817
Comunicación	0,066	64,420
Dedicación	0,182	76,894
Formación	0,062	55,845
Participación	0,075	63,017
Selección	0,104	61,645
Trabajo en equipo	0,089	65,384
Vigor	0,170	67,631

Nota: Los valores de efectos totales mayores que 0.10 son significativos según Ringle y Sarsted (2016).

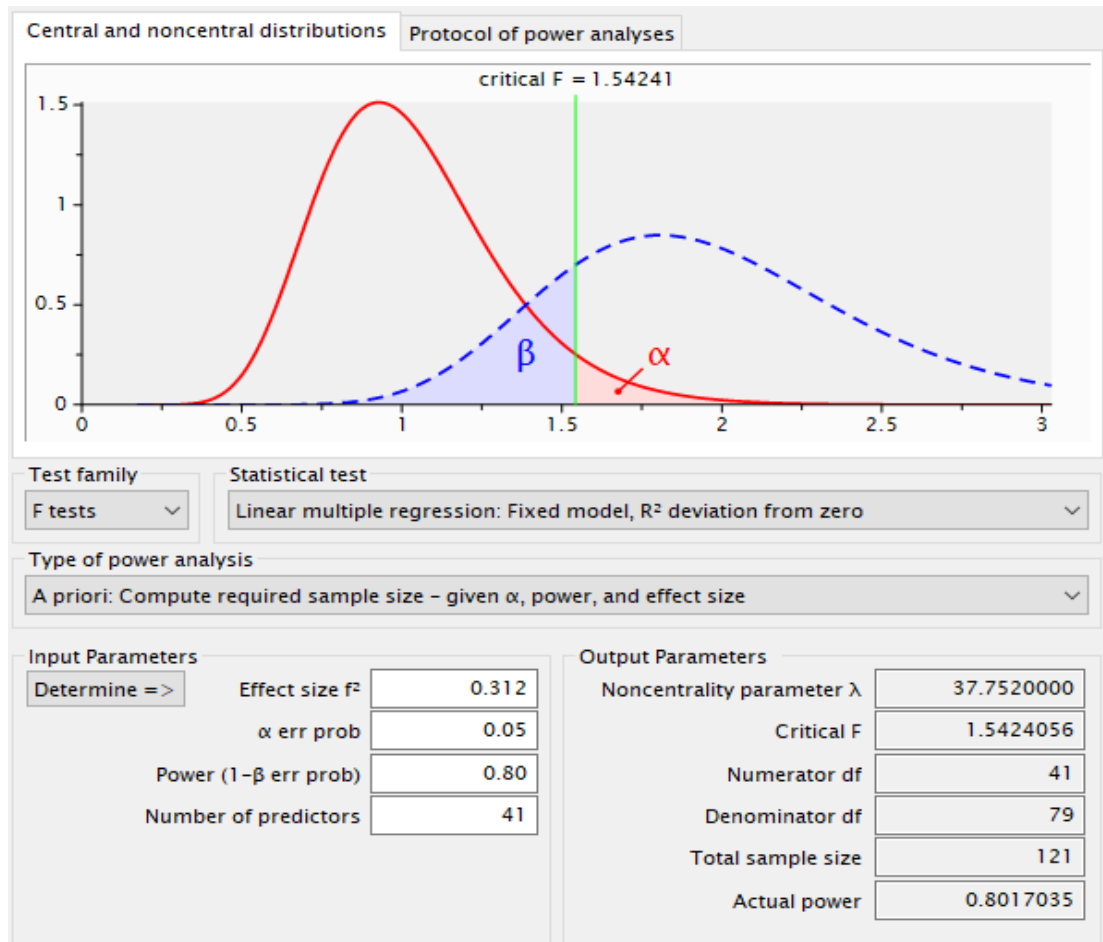
Fuente: Elaboración propia.

6.3.2.5 Análisis de potencia de la muestra

Finalmente, es necesario informar de la potencia estadística de los análisis realizados y comprobar si el tamaño muestral era suficiente para la magnitud de los efectos encontrados. Empleando el programa G*Power, se realiza esta comprobación una vez se conocen los efectos totales del Modelo II.

En la Figura 30, se puede observar que la muestra de análisis utilizada para este estudio 2, que ha sido de 484 casos, es aceptable, según los criterios indicados por los principales autores (Marín-García y Alfalla-Luque, 2019).

Figura 30. Análisis de potencia muestral (G*Power)



Fuente: Elaboración propia.

En relación con el tamaño de la muestra, el análisis de G*Power indica que la muestra mínima es de 121, el tamaño del efecto = 0,31, alfa = 0,05, potencia = 0,80). En consecuencia, se considera apropiada una muestra de 484 encuestas y su potencia estadística es de 0,80170 (Green, 1991; Mayr y otros, 2007).

Una vez analizados los resultados de los estudios empíricos en el siguiente apartado se discutirán los mismos en relación con los estudios analizados en la revisión de la literatura, analizando los resultados respecto a la proposición de investigación, asimismo, se efectuará la discusión correspondiente al contraste de hipótesis del modelo de investigación.

6.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se procede a realizar la discusión de resultados de los dos estudios empíricos que forman parte de la tesis doctoral. Para ello se realizará un contraste con la literatura de revisión analizada, en relación con la proposición de investigación el contraste de las hipótesis del modelo de investigación que será analizado y comparado con los estudios revisados.

6.4.1. Discusión de resultados del Estudio empírico 1

En el trabajo de investigación realizado para este primer estudio, como primera premisa se trataba de contribuir a la literatura sobre las entidades del TSAS, dado que pese a la relevancia adquirida por estas entidades, se detecta un *gap* de investigación bastante llamativo, y aún más en particular en el sector de las entidades que trabajan en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, donde también son muy escasos los estudios que se ocupan de analizar el *work engagement* y su relación con las prácticas de gestión de personas.

Por lo que, para comenzar a analizar el modelo de investigación, lo primero fue realizar un trabajo de campo como primer estudio, en una de estas entidades, con el fin de contrastar el modelo de investigación, realizando un mapa conceptual basado en una proposición de investigación que analizase estos constructos en alguna de estas organizaciones. De este modo, el trabajo realizado en este primer estudio se llevó a cabo pensando que podría luego ampliarse extendiendo la investigación hacia un grupo más numeroso de este tipo de entidades, lo cual fue determinante para facilitar el diseño del segundo estudio de este trabajo.

En definitiva, con el primer estudio se trataba de demostrar que es posible potenciar el *work engagement* de los empleados en las entidades del TSAS, a través de la implementación de las prácticas STAR como antecedentes del *work engagement*, para lograr mejorar la calidad del servicio y mejores resultados organizacionales y sociales de estas entidades. Para dar respuesta a esta proposición se definieron una serie de objetivos de investigación mediante los cuales se esperaba contrastar la propuesta principal de la tesis doctoral.

Siguiendo estos objetivos, se efectúa en primer lugar un rediseño del modelo DRL (Bakker y Demerouti, 2008; Demerouti y otros, 2001; Salanova y Schaufeli, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009; Schaufeli y Taris, 2014), incorporando a dicho modelo las prácticas STAR, (Arocas y Torres, 2006; Lertxundi y Landeta, 2011; Lertxundi y Landeta, 2012; Stirpe y Revilla, 2013; Tang y Tang, 2012) y practicas saludables del modelo HERO (Acosta y otros, 2011; Llorens y otros, 2013; Salanova y otros, 2013; Salanova y otros, 2019), a partir de la revisión de la literatura en el caso de las entidades del TSAS.

Las prácticas STAR son consideradas por estos autores como antecedentes del *work engagement* y por tanto, además de potenciarlo, contribuyen a modular los efectos del *burnout*, su constructo opuesto, por tanto en este sentido se establecerá la relación entre la utilización de prácticas STAR y su relación con el *work engagement* y el *burnout* en la organización estudiada.

Por lo que, en segundo lugar, en este estudio se realizan las mediciones de los niveles de *work engagement* y *burnout* en la organización objeto de estudio, cumpliendo además con el objetivo de realizar su medición en los profesionales de esta entidad. Constatándose que los niveles del *work engagement*, en dicha organización, de forma global, se encuentran presentes en niveles altos, mientras que en lo relativo al *burnout*, los niveles son medio-bajos. Estos resultados vienen a coincidir con el estudio llevado a cabo por Durán y otros (2004) cuya investigación llevada a cabo en entidades similares, puso de manifiesto que sus profesionales presentaban también niveles medios de *burnout* y niveles medio-altos de *work engagement*, además de niveles adecuados de satisfacción laboral y vital.

De igual modo también vienen a coincidir parcialmente con los resultados del estudio realizado en el ámbito de la acción social por Durán y Manteca (2013), en el que, tanto en términos globales, como en las dimensiones vigor y absorción las puntuaciones se situaron en niveles altos, y en la dimensión dedicación las puntuaciones indicaron niveles medios de *work engagement*.

Por su parte el estudio de Ridder y McCandless (2010), concluía que los empleados de estas entidades presentan una alta motivación intrínseca y prosocial, enfocada hacia el compromiso laboral. De igual modo el estudio realizado en una organización del sector en Brasil (de Oliveira y da Silva, 2015), demuestra que la existencia de niveles altos de *work engagement* en la organización, influyen en una menor intención de abandono de sus profesionales. Por tanto, la existencia de un nivel medio en la organización analizada en este Estudio 1, demuestra que el *work engagement* es un elemento presente en la misma y es un factor que conviene seguir potenciando, a la luz de los beneficios demostrados de su presencia en altos niveles.

En cuanto a la existencia de niveles medio-bajos de *burnout* en la organización objeto de estudio, es importante destacar que en el estudio llevado a cabo en otras organizaciones sin ánimo de lucro por Weisberg (2013), se señalaba que las personas que trabajan al

cuidado de otras personas que lo necesitan, corren el riesgo de desilusionarse por las crecientes demandas de la tarea. Así lo señalaba también el trabajo de Durán y Manteca (2012) quienes indicaban que los profesionales de este sector se verían afectados con mayor énfasis por riesgos psicosociales como el *burnout*, el *mobbing*, etc. En la literatura analizada se constató que las demandas laborales son subyacentes al *burnout*, por lo que trabajar en modular sus efectos negativos mejorando la calidad de vida de sus profesionales es un factor clave para estas organizaciones, tal como señalaban Extremera y otros (2005).

En relación con estos argumentos, en este primer estudio se trabaja en un tercer objetivo con el fin de indagar en la relación entre el *work engagement* y el *burnout*, analizado las correlaciones entre ambos constructos. Como resultado, ambos constructos, fueron identificados como polos opuestos, en particular, a través de las correlaciones significativas negativas entre *work engagement* y cinismo, esta dimensión junto con el agotamiento tienen consideración de elementos principales en el *burnout*.

Este último extremo viene a coincidir, en este caso empírico, con lo señalado en la literatura de revisión (Bakker y Demerouti, 2008; Demerouti y otros, 2001; Salanova y Schaufeli, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009; Schaufeli y Taris, 2014) cuyas investigaciones resaltan el carácter de polos opuestos de ambos constructos que se manifiesta sobre todo en las variables que, según ellos indican, suponen el corazón del *burnout*, determinado por el cinismo y el agotamiento. Cuando el *work engagement* se encuentra presente lo habitual es que los niveles de cinismo y agotamiento sean menores, lo que corrobora la literatura de revisión consultada.

Finalmente, como se dijo al principio, con el objetivo de conocer si en esta relación están implicadas las prácticas STAR, como facilitadoras de recursos que generan *work engagement*, es decir como antecedentes del mismo, que a su vez produzcan efectos de modulación de las demandas y el *burnout*, se planteó el objetivo de llevar a cabo una identificación de las prácticas STAR presentes en la organización. En esta identificación además se perseguía conocer las percepciones de los profesionales de la entidad en cuanto al grado de uso, pero también sobre las demandas y recursos laborales, así como de los

recursos personales, y su relación con las prácticas STAR y los resultados de la organización.

En este sentido, las entrevistas y encuestas realizadas con informantes estratégicos del nivel directivo de la organización, dieron como resultado que en la organización se encontraban presentes diversas prácticas de gestión de personas que se respondían a las prácticas basadas en STAR (Lertxundi y Landeta, 2011; Lertxundi y Landeta 2012; Luna-Arocas y Camps, 2006; Stirpe y Revilla, 2013; Tang y Tang, 2012), así como a las prácticas organizacionales saludables basadas en el Modelo HERO (Acosta y otros, 2011; Llorens y otros, 2013; Salanova y otros, 2013; Salanova y otros, 2019), y que además su grado de utilización era de alta incidencia.

En concreto, las prácticas relacionadas con la comunicación eficaz y cercana de la información relativa a la organización, la selección cuidada del personal, así como la oportunidad de participar en las decisiones de la entidad, la formación continuada orientada a los objetivos de la organización y las expectativas de los profesionales, así como la oportunidad de gestionar la conciliación de la vida familiar y laboral quedan de manifiesto como las de mayor efecto en la organización.

En concreto al comparar el uso de las prácticas STAR de la organización con el estudio llevado a cabo por Stirpe y Revilla (2013), se encuentran similitudes relacionadas por ejemplo con la comunicación eficaz. Los datos hallados reflejan que la organización tiene un nivel alto en esta materia, prueba de ello es que esta entidad posee herramientas para dar a conocer su misión, visión y valores, así como su código ético, además ofrece información con criterios de transparencia, con la difusión de su plan estratégico, así como de los resultados organizativos y cuentas anuales, boletín mensual de noticias, que además son publicados en la web de la organización,

Al igual que en el estudio de Stirpe y Revilla (2013) cabe destacar el uso de la selección cuidada como uno de los factores que ofrecen confianza a los empleados de las organizaciones, puesto que en la organización se seleccionan los profesionales que van a formar parte de la plantilla, siguiendo criterios de calidad en la selección sistematizados, los cuales son elegidos mediante la correspondiente acreditación profesional. Además, con el uso del método *assessment center* para la selección se busca garantizar la

adaptabilidad al puesto de trabajo. Por otra parte, la selección de los profesionales en la organización no culmina en el ingreso el profesional, sino que además se emplea tiempo en realizar un proceso de acogida tutorizado por otros empleados y equipos de trabajo para una mejor integración en la organización.

En cuanto a la oportunidad de participar en las decisiones de la organización, se utilizan los círculos de calidad, que destaca la selección cuidada como uno de los factores que ofrecen confianza a los empleados de las organizaciones, puesto que se seleccionan los profesionales que van a formar parte de la plantilla, teniendo en cuenta que en la organización se siguen criterios de calidad en la selección como son la adaptabilidad al puesto de trabajo a través de la formación reglada para el desempeño de las funciones de atención a los usuarios del servicio prestado, reuniones de evaluación del servicio prestado, banco de ideas, etc. Estas prácticas participativas al igual que en el estudio de Tang y Tang (2012) son generadoras de sentido de pertenencia y *engagement* como manifestaban estos autores en su estudio. Por otra parte, como indicaban Stirpe y Revilla (2013) el *empowerment* de los profesionales, es otra de las herramientas utilizadas, permitir a los profesionales la toma de decisiones, en el sentido de la autonomía en la toma de decisiones en su trabajo, incluso el *empowerment* de equipos de trabajo, facilita que los empleados generen sentido de pertenencia y significado de su labor.

Otra de las prácticas que resultó estar presente en niveles altos en la organización fue la formación, a través de la existencia de un plan de formación específica y polivalente se otorga a los profesionales la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional, así como la oportunidad de ampliar sus conocimientos tanto transversales como específicos. En la organización suelen llevarse a cabo acciones encaminadas a la gestión del conocimiento lo cual favorece la difusión de todo aquel conocimiento necesario para el ejercicio de la actividad laboral. Esta faceta es importante para el desarrollo de la organización y para contar con profesionales altamente cualificados.

Tal como además manifestaban Abad y Castillo (2004) es muy importante enfocar la formación de las personas en una organización en potenciar el desarrollo de competencias directivas y el conocimiento de la organización, la identificación de problemas, así como la capacidad de analizarlos y resolverlos, todo ello en un contexto organizacional

dinámico, donde el factor clave son las habilidades sociales. En este sentido la organización estudiada da pasos importantes para que se genere este desarrollo de competencias, con la puesta en marcha de sus planes formativos estructurados, la difusión de la cultura organizacional, etc.

La inversión en capital intelectual se lleva a cabo, propiciando así la excelencia y la mejora del resultado y el rendimiento organizacional (Davenport y Prusak, 2001). La formación del capital humano de la organización, al igual que apuntaba Andrés (2001) se une a la selección cuidada de los profesionales, y con ello asegurarse de que se dota a la organización de personal competente. Esta última afirmación se refleja en los objetivos del departamento de Gestión de Personas que puede encontrarse en la web de la organización (Aspromanis, 2020).

Además, en la organización fueron identificadas prácticas relacionadas con la conciliación de vida familiar y laboral en niveles altos, como por ejemplo la posibilidad de acogerse a reducciones de jornada, la flexibilización horaria, así como la concesión de excedencias por cuidado de hijos. En esta materia al igual que indican Salanova y otros (2019), se favorece el estado de equilibrio entre las expectativas de los empleados y las necesidades de cubrir los servicios de la organización, consiguiendo alinear los objetivos en un terreno común. Al favorecer la conciliación de los empleados, la efectividad se optimiza Salanova y Schaufeli (2004) evitando problemas más costosos económicamente como los índices de absentismo o la disminución de la productividad.

Por otra parte, estos aspectos encontrados en la organización objeto de estudio, según la literatura analizada, pueden relacionarse con la perspectiva de organizaciones saludables, las cuales garantizan entornos sociales positivos e inspiradores en el lugar de trabajo, consiguiendo altos niveles de *engagement* que favorecen la motivación y la involucración en el trabajo que se realiza, todo ello como valor estratégico de la organización (Salanova, 2008).

A partir de los estudios analizados en los que se determina que las prácticas STAR tienen efectos positivos en el *work engagement* de los empleados, se puede determinar que estas prácticas STAR aplicadas en la organización objeto de estudio tiene efectos en sus profesionales.

Con el fin corroborar estos efectos en la organización objeto de estudio, se implementó un método, etnográfico (Hammersley, 2007), a través de técnicas como la observación directa y el *focus group*, dirigidos a los principales *stakeholders* de la entidad (empleados, directivos). Los resultados de este *focus group* surgen a partir de los testimonios recogidos y las percepciones manifestadas por los participantes, los cuales asociaron los recursos laborales y la capacidad de desarrollarlos a la existencia de buenas prácticas de gestión de personas en la organización. Estas prácticas clasificadas según los modelos STAR y HERO, se identificaron como potenciadoras de mayores niveles de *work engagement*, según sus percepciones, así como otros resultados asociados como el bienestar y la satisfacción laboral y vital.

Este extremo viene a coincidir con el estudio de Durán y Manteca (2013) realizado con profesionales de este mismo sector, en el que analizaba la relación del engagement con demandas y recursos personales y laborales, se concluye que recursos laborales como la flexibilidad y el dinamismo, el buen clima y el contacto directo reforzante con el usuario favorecen el *engagement* en los empleados e este tipo de organizaciones. De hecho su trabajo de investigación identificó la presencia de recursos laborales y personales en estas organizaciones, no obstante en sus conclusiones plantearon, la posibilidad de que más bien se trata del tipo de trabajo que se realiza, en este caso orientado al cuidado de otras personas, y no el tipo de empresa lo que constituye un factor de influencia en la presencia de mayores niveles de *burnout* o *engagement*, aumentado este último si se cuenta con suficientes recursos laborales y personales para desempeñar la labor.

Por tanto, la forma de establecer si las prácticas STAR son facilitadoras de recursos laborales y personales y moduladoras de demandas laborales en las entidades del TSAS es realizando la comparación de los resultados con los estudios consultados que indicaron que a través de la implementación de las adecuadas prácticas de gestión de personas se incrementa el nivel de *work engagement* de los empleados, debido a que se potencian los recursos laborales y personales empleados en organizaciones en general (Demerouti y otros, 2001; Bakker y Demerouti, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009; van De Voorde,

Veld y van Veldhoven, 2016); así como en organizaciones dedicadas a la acción social (de Oliveira y da Silva, 2015).

Este es el motivo por el que se planteó como objetivo indagar y conocer las percepciones de los profesionales de las entidades del TSAS sobre las demandas y recursos laborales, así como de los recursos personales (Modelo DRL), y su relación con las prácticas STAR y los resultados organizacionales, respecto a las demandas laborales, que subyacen tras el *burnout*.

Como resultado, se constató que efectivamente se cumple esta premisa, ya que mediante la implementación del *focus group*, se comprobó que los profesionales participantes percibían que en la organización existían recursos laborales y personales que les ayudaban a minimizar los efectos de las demandas laborales a las que debían hacer frente en su labor diaria, además ellos mismos asociaron su relación con niveles de *engagement* percibidos en sí mismos y en los demás compañeros, así como con menores niveles de *burnout*.

Los profesionales de la organización analizada manifestaron que los contactos con usuarios o clientes suponían una de las más difíciles de afrontar, debido a que la atención directa hacia personas con discapacidad conlleva a veces procesos casi individualizados, en cuanto al servicio ofrecido, y existen necesidades de atención muy diversas a las que hacer frente. Además, encontraron que las demandas del desempeño, la sobrecarga cualitativa, los problemas de planificación, la presión de la tarea y los riesgos laborales, forman parte de las demandas más relacionadas con los factores organizativos que influyen en un mejor desempeño de la tarea. Por ello es de vital importancia contar con recursos laborales que permitan hacer frente a estas demandas.

Entre los recursos que identificaron se encontraban, la posibilidad de recibir formación y desarrollo profesional, el clima de innovación, el reto laboral, la gestión del conocimiento, el liderazgo y la confianza en la gestión, las posibilidades de participación en la toma de decisiones, el orgullo profesional, el apoyo social de compañeros y supervisores y la cohesión/armonía de equipo, coincidiendo esto dos últimos, sobre todo, con lo hallado en el estudio de Durán y Manteca (2013).

Los participantes percibían, según sus propios testimonios, que cuando existían más recursos laborales y personas, que generaban motivación, los niveles de satisfacción y bienestar se percibían en mayor grado. Estas afirmaciones provenían de manera directa y se reflejan en el resultado de los resultados del *focus group*.

Encontraron que estas prácticas de gestión persiguen también incrementar los recursos personales, tales como esperanza, resiliencia, autoeficacia y optimismo, que integran el denominado capital psicológico, al igual que lo evidenciado por Schaufeli y Bakker (2008). El clima de innovación (Del Águila y Padilla, 2010), el desarrollo personal y profesional, apoyo de supervisores y otros colegas, motivación, creatividad, etc. son resultados consistentes con los destacados por Durán y Manteca (2013); Salanova y Schaufeli (2009); Schaufeli y Bakker (2008).

Como efecto añadido los profesionales, según sus percepciones, pensaban que un nivel alto de compromiso o *work engagement* puede causar impacto positivo en los resultados organizacionales de la entidad. Los profesionales que participaron en el taller de *engagement* celebrado en la entidad objeto de estudio, manifestaron que, según sus percepciones, podrían identificar por sí mismos resultados derivados de la presencia de *engagement* en la entidad, así como del uso de prácticas organizacionales identificadas como “buenas prácticas”.

Por otro lado, otro de los objetivos del *focus group* era identificar los resultados positivos y negativos de la organización, distribuidos en diferentes niveles: a nivel de los profesionales, a nivel de los clientes o personas usuarias del servicio y a nivel de la organización y la sociedad, por lo que seguidamente se discutirán utilizando esa misma clasificación y en comparación con otros estudios revisados.

a) *Resultados a nivel de los profesionales:* Los profesionales identificaron como resultados en sí mismo y en sus compañeros mayores niveles de satisfacción vital, compromiso con la organización, empleabilidad, buena salud percibida, comportamiento innovador. Lo que viene a coincidir con la literatura de revisión, en estudios en los que los profesionales del TSAS manifestaban que poder disponer de los recursos adecuados

tenía como resultado mayor motivación, satisfacción laboral y vital, así como mayores niveles de *engagement* (Extremera y otros, 2005; Durán y Manteca, 2013; Durán y otros, 2004).

Encontraban además los participantes que en periodos en los que la motivación era más baja, por alguna circunstancia puntual o de mayor duración, percibían que aumentaban aspectos como el absentismo, los accidentes laborales debido a falta de atención o incluso debido al estrés y el malestar que se producía, así como los deseos de abandono de la organización (Fidalgo, 2006). Lo que viene a coincidir con los estudios llevados a cabo en este sentido (Salanova y Schaufeli, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009) y en organizaciones del TSAS como en el de Durán y Manteca (2013).

Asimismo esto se refleja en directamente en una disminución del rendimiento y reducción de la calidad del desempeño del trabajo, ya que el trabajador no se siente capaz de realizarlo adecuadamente como manifestaban Schaufeli y Enzmann (1998).

En este mismo sentido, la tendencia a la involución en materias como absentismo, accidentalidad y rotación de personal, viene a coincidir con lo planteado por Stirpe y Revilla (2013) en cuanto a la relación directa de la utilización de las prácticas STAR en la disminución de los niveles e indicadores negativos.

b) Resultados a nivel de los clientes usuarios del servicio: En sus testimonios los participantes manifestaban percibir que gracias a la formación recibida en el ámbito laboral, el trabajo en equipo y las oportunidades de participación en círculos de calidad, equipos de trabajo *ad-hoc* para actividades específicas, se tomaban mejores decisiones en cuanto a dichas actividades, lo que finalmente acababa redundando en mayor calidad del servicio, así como en la satisfacción de los clientes y personas usuarias del mismo. Lo que viene a coincidir con estudios como el de Salanova y otros (2005) que demostraban que a mayor *engagement* de los empleados mayor nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes del servicio (Tang y Tang, 2012).

c) Resultados a nivel de la organización: los participantes expresaron que según su percepción y como resultado de la mayor implicación de los empleados, la satisfacción y lealtad de los clientes, mejoran además aspectos como la productividad, “se conseguían

alcanzar más objetivos”, la competitividad de la organización, siendo además resultados posibles de medir (Salanova y otros, 2005). Estos resultados dado que las entidades sin ánimo de lucro no tienen como objetivo los beneficios económicos, se traducen en beneficios sociales que se generan hacia la sociedad y el entorno en el que opera la entidad.

En el *focus group* se les pidió opinión a los participantes sobre las implicaciones prácticas de las variables del estudio realizado y se les preguntó que como pensaban que podría inferirse a su día a día. Las respuestas se enfocaron en considerar que con el uso de herramientas de gestión de recursos humanos que potenciaran el bienestar, la salud de los empleados y la satisfacción laboral, es decir, todos aquellos elementos relacionados con el *engagement*, se conseguirían resultados mejores en todos los niveles de la organización., lo que viene a corroborar los estudios de diversos autores en este sector de la actividad (de Oliveira y da Silva, 2015; Durán y Manteca, 2013).

Destacaron entre estas prácticas la formación, la participación, el *empowerment* de los profesionales y señalaron su importancia en las entidades sociales como generadoras de creatividad e innovación. Hicieron referencia a la creatividad y la actitud innovadora o comportamiento innovador de los profesionales de la entidad surge de la iniciativa estratégica de la organización para proporcionar herramientas que contribuyan a la formación y el desarrollo de sus profesionales, lo que viene a coincidir con Del Águila y Padilla (2010), quienes encuentran que la capacidad innovadora en una organización viene explicada por el apoyo de la dirección a la innovación, su actitud estratégica (reactiva o proactiva), la centralización en la toma de decisiones, el nivel de formalización existente en la organización. Asimismo, tal como indicaba Andrés (2001), la inversión en capital intelectual en una organización se convierte en factor clave, cuestión que es valorada por los profesionales participantes, dado que aprecian las posibilidades de formación y desarrollo que les ofrece la organización.

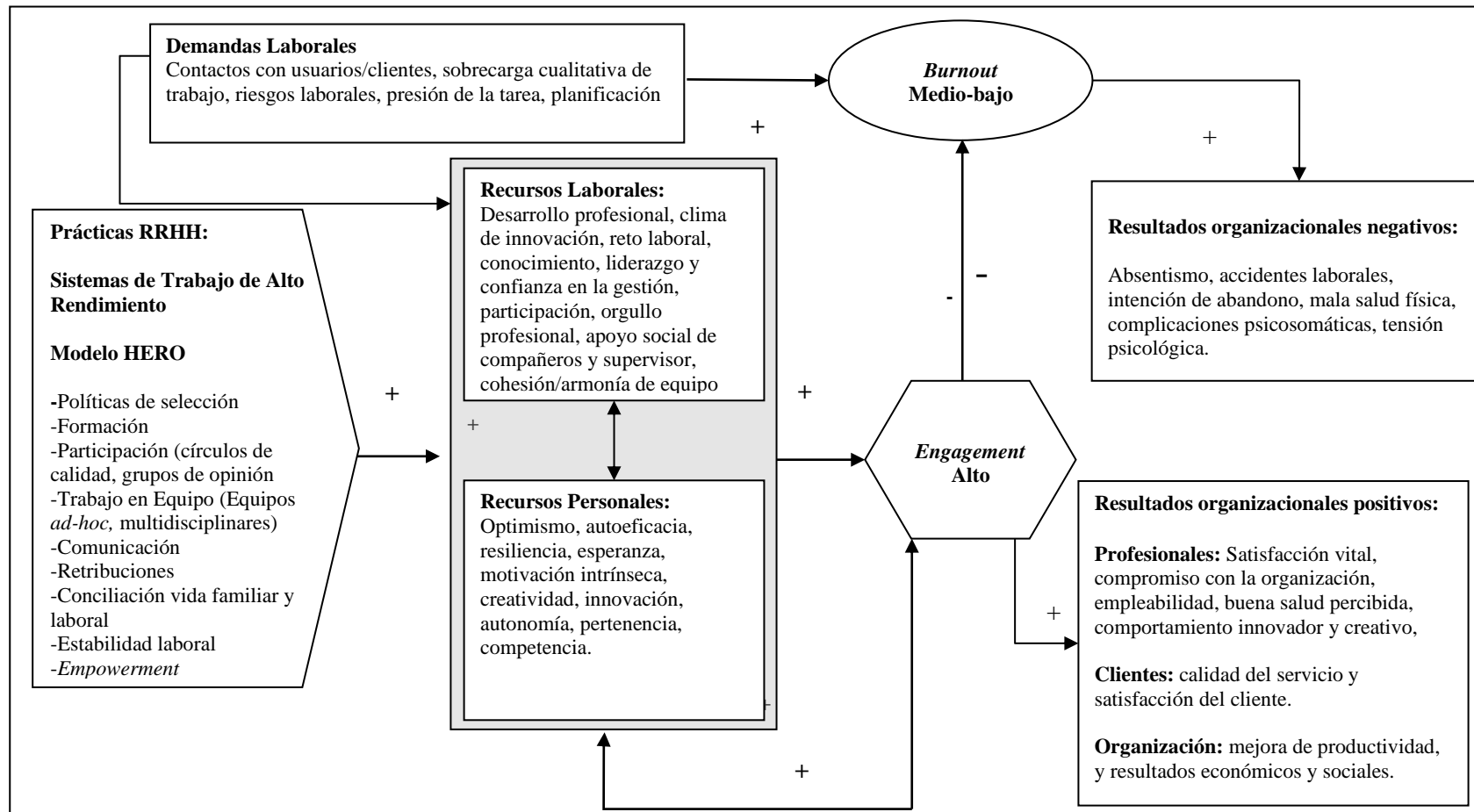
La implantación de sistemas de calidad, en este caso los participantes manifestaban la oportunidad de participar en las decisiones de la organización a través de su pertenencia a círculos de calidad, lo cual refleja la importancia para la organización de innovar

organizativamente, lo que incluye la inversión en nuevos conocimientos destinados a la introducción de nuevos procedimientos para la mejora de los procesos y los servicios. Lo mismo sucede con respecto a la innovación administrativa, la cual se trata de innovaciones en los ámbitos comerciales, financieros u organizativos de las empresas y que potencian la corriente innovadora de la empresa (Del Águila y Padilla, 2010).

En suma, de los resultados obtenidos con la puesta en marcha del trabajo de campo de este primer estudio, al igual que en los estudios analizados y comentados en este apartado, se encuentra que efectivamente es posible potenciar el *work engagement* de los empleados en las entidades del TSAS, a través de la implementación de las prácticas STAR como antecedentes del *work engagement*, para lograr mejorar la calidad del servicio y mejores resultados organizacionales y sociales de estas entidades, lo cual se ha reflejado a través de la medición de los niveles de *work engagement*, presente en niveles medios, la medición del *burnout*, presente en niveles medio-bajos y la identificación de prácticas STAR en relación con el modelo DRL, todo ello analizado en base a las percepciones de los profesionales participantes en el estudio.

A continuación, se representan en la Figura 31 los resultados del Estudio empírico 1, que se ha realizado a modo de resumen de resultados y aplicado al modelo de investigación para una mejor asociación de las ideas principales del estudio realizado. En la figura se pueden ver representadas las variables de estudio del modelo de investigación, así como los resultados obtenidos del trabajo de estudio de campo para la comprobación del modelo de investigación de esta tesis doctoral.

Figura 31. Resumen de resultados del Estudio empírico 1



Fuente: Elaboración propia.

6.4.2. Discusión de resultados del Estudio empírico 2

Este segundo estudio planteaba como objetivo principal analizar la influencia de las prácticas STAR en los niveles de WEIND de los profesionales de las entidades del TSAS, en concreto aquellas entidades que se dedican a trabajar en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, y que se encuentran en todo el territorio español, adscritas a la federación nacional de asociaciones Plena Inclusión. Además, como segundo objetivo, el propósito de la investigación era demostrar el efecto mediador del WEIND en la relación entre las prácticas STAR y el WECOL.

Como se vio en el apartado de análisis de los resultados, en primer lugar, se analizaron los niveles de WEIND presentes en las entidades objeto de estudio y se contrastaron los resultados con el modelo normativo español (Salanova y Schaufeli, 2009; Schaufeli y Bakker, 2003; Schaufeli y otros, 2006). Este análisis mostró la existencia de niveles medio-altos de WEIND. Asimismo, los resultados en cuanto a los niveles de WECOL, se situaron en niveles medios, siendo este último aspecto un indicativo de la presencia de clima de *engagement* en el entorno de las organizaciones estudiadas, coincidiendo de este modo con los resultados obtenidos en estudios que así lo señalan (Barrick y otros, 2015; Schaufeli, 2012).

Por otra parte, en el análisis factorial de la medida STAR, a fin de verificar la varianza explicada del constructo, se extrajo un único factor con valor propio, en el que las cinco dimensiones incluidas en el modelo investigador para la medida STAR finalmente están representando el 67,38 por ciento de la varianza explicada, lo cual significa, como estos autores explicaban, que la efectividad de las prácticas STAR radica en el uso de un conjunto de prácticas para una mejor optimización de los efectos positivos en el *work engagement*.

En concreto, según los resultados obtenidos en estas entidades, y coincidiendo con la literatura analizada, están presentes niveles más que aceptables de *work engagement*, desde un punto de vista individual y organizacional-colectivo, pero además en base a estos estudios previos, cabe relacionar estos niveles con el uso de las prácticas STAR en este tipo de organizaciones, por su carácter de factores determinantes del *work engagement*, tal como indicaron de Oliveira y da Silva (2015).

Estos resultados vienen a coincidir con las conclusiones de los estudios de Durán y otros (2004), Extremera y otros (2005) y Durán y Manteca (2012), quienes ya señalaban que con la utilización sistemática de buenas prácticas de recursos humanos por parte de este tipo de organizaciones, se consigue incrementar el *work engagement*, generando beneficios mutuos para las organizaciones y sus profesionales, lo cual se debe reflejar en la calidad del servicio y la lealtad y fidelización del cliente/usuario del servicio (Salanova y otros, 2005).

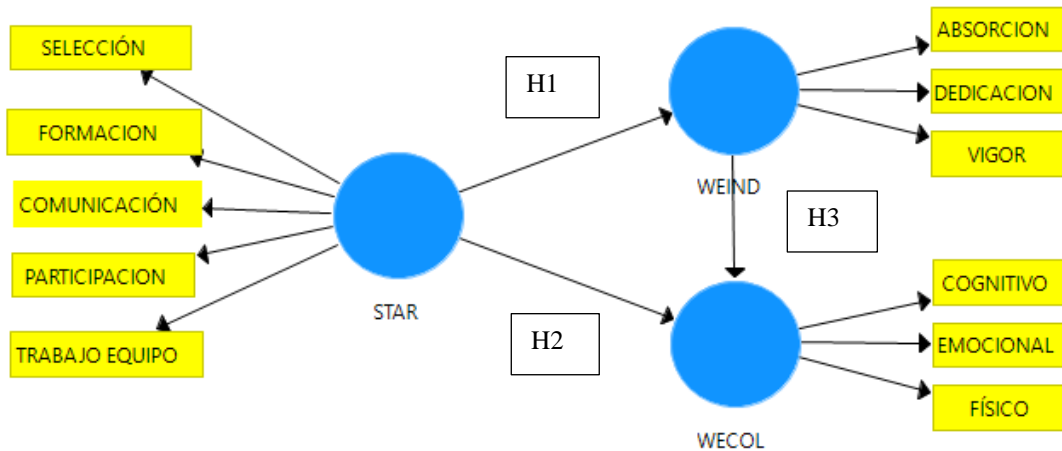
Estos resultados analizados, vienen a coincidir con los estudios sobre el modelo AMO revisados en la literatura que vinculan la relación de las buenas prácticas en gestión de personas con factores como el *engagement*, el compromiso, la satisfacción laboral y vital, así como un mejor clima laboral y mayor ventaja competitiva y creación de valor en las organizaciones que las aplican (Gómez-Mejía, 1992; Lawler y otros, 1999; Lawler y otros, 2011; Peck, 1994; Wright y McMahan, 1992).

Estos resultados vienen a demostrar que en las organizaciones estudiadas se desarrollan estrategias proactivas e innovadoras en materia de prácticas basadas en STAR, las cuales son consideradas por diversos autores más avanzadas o proactivas (Arthur, 1994; Batt, 2000; Ordiz-Fuertes y Fernández-Sánchez, 2003).

En el presente estudio, a fin de demostrar la relación de las prácticas STAR con el *work engagement*, cabe recordar que se diseñó un modelo de relaciones, representado en la figura 32 que se planteaba las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1. El nivel de implementación las prácticas STAR tiene un efecto positivo en el WEIND de los profesionales de las entidades del TSAS.
- Hipótesis 2. El nivel de implementación las prácticas STAR tiene un efecto positivo en el WECOL de los profesionales de las entidades del TSAS.
- Hipótesis 3. El WEIND tiene un efecto mediador en la relación entre las STAR y el WECOL en las entidades del TSAS.

Figura 32. Contraste de hipótesis con los modelos de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia a partir de Smart PLS-3.28.

Para realizar el contraste de las hipótesis, se utilizó el método de ecuaciones estructurales, analizando los datos de la muestra obtenida en 142 organizaciones y un total de 484 encuestas válidas con la herramienta Smart PLS3.28.

De este modo, se llevó a cabo el análisis de datos utilizando dos modelos estructurales, Modelo I y Modelo II, con el objetivo de constatar la validez y fiabilidad del instrumento de medición en estas organizaciones. En primer lugar, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede decir que las variables e indicadores del modelo propuesto son un instrumento de medición fiable y válido, que supera los valores del mínimo deseable generalmente aceptado (Cepeda-Carrión y otros, 2019). Por otra parte, el modelo propuesto se considera exacto, debido a los resultados obtenidos del coeficiente de determinación R^2 , que tiene un valor satisfactorio.

En cuanto a las variables endógenas, en el estudio de WEIND y WECOL, por los resultados de la prueba de Stone-Geisser (Q^2) se demuestra que tienen suficiente relevancia predictiva, ya que cumplen los criterios metodológicos recomendados por

Cepeda-Carrión y otros (2019). Además, el modelo tiene un ajuste global (GdF) considerado incluido el mínimo deseable generalmente aceptado por los resultados del SRMR (0,059).

Por otra parte, en cuanto al Modelo I, los resultados de este análisis revelan que existe una relación positiva y significativa de las prácticas STAR sobre el WEIND y WECOL de los profesionales de las entidades TSAS, tal y como indicaron los coeficientes *path* con valores $> 0,2$, así como su valor *p*-valor $< 0,001$, indicativo de un alto nivel de significación, por lo que se consideran confirmadas las hipótesis H1 y H2 de este estudio. Estos resultados además se encuentran en consonancia con la literatura de revisión analizada (de Oliveira y da Silva, 2015; Gardner, Wright y Moynihan, 2011; Johansen y Sowa, 2019), en el sentido de la relación positiva existente entre las prácticas STAR y los niveles de *work engagement* a nivel individual de los profesionales de las organizaciones que participaron en dichos estudios.

Seguidamente, a través del Modelo II, se verificó la hipótesis H3 del estudio, demostrándose el efecto mediador de WEIND en la relación entre las prácticas STAR y el WECOL. Los resultados obtenidos demostraron que la relación entre las prácticas STAR y el WECOL, es positiva y su valor *p* $< 0,001$ indica que es significativa. Según los criterios de Hair y otros (2014). De los resultados se produce el efecto supresor de la variable WEIND al mediar sobre la relación entre las prácticas STAR y el WECOL, lo cual se refleja en la reducción del valor de la trayectoria de la relación entre ambas ($\beta = 0.230$), mientras que al mismo tiempo se incrementa el valor de la varianza explicada ($R^2 = 0.503$).

En otras palabras, la varianza explicada de WECOL se ve reforzada por el efecto mediador del WEIND en esa relación. De forma que cuando la relación de las prácticas STAR y el WECOL es directa, la varianza explicada se sitúa en el 29,10 por ciento y cuando está influenciada por los efectos mediadores del WEIND, su valor pasa a explicarse en un 50,30 por ciento.

Por todo ello, con la confirmación de la hipótesis H3, se interpreta que el WEIND en estas organizaciones es capaz de mejorar la varianza explicativa del WEIND y WECOL. El efecto mediador del WEIND en la relación existente entre las prácticas STAR y el WECOL, quedan también demostradas en el Modelo II, lo que es consistente con la teoría del efecto contagio (*spill-over*) del *work engagement*, que fue planteada por diversos autores (Barsade, 2000; Salanova y Schaufeli, 2004; Schaufeli, 2012).

Es decir que en las organizaciones donde se aplican las prácticas STAR se consiguen mayores niveles de WEIND y a su vez, debido al efecto *spill-over*, se originan espirales de *engagement* que tienen efectos en el WECOL de la organización, gracias al efecto mediador del WEIND en la relación STAR-WECOL. En esta tesis se ha probado además el efecto directo significativo del WEIND en el WECOL.

Estos resultados están en consonancia el estudio de Barrick y otros (2015) que demuestra la relación positiva y significativa entre las prácticas STAR y el WECOL y también con una serie de estudios que demuestran que las prácticas STAR se pueden considerar un factor de predicción del *work engagement* y que este aspecto atribuye una ventaja competitiva a las organizaciones sin fines de lucro (de Oliveira y da Silva, 2015; Johansen y Sowa, 2019) al igual que sucede en el resto de organizaciones con ánimo de lucro, la ventaja competitiva es claramente superior en las organizaciones que fomentan el *work engagement* (Lertxundi y Landeta, 2011; 2012).

En cuanto al análisis IPMA, en lo que se refiere al indicador “Selección”, los resultados indican que el indicador “Selección” es el más valorado a la hora de aplicar las prácticas de gestión de personas en las entidades analizadas. Además los resultados también indican que esta dimensión, junto con el “Trabajo en Equipo” y la “Participación”, son las prácticas que los profesionales encuestados perciben como las más utilizadas por las organizaciones. Es decir, que según los resultados del análisis estas prácticas son las que más impacto ejercen en la valoración del WECOL. Estos resultados son relevantes teniendo en cuenta como señalaban estudios recientes, que en lo que se refiere a reclutamiento y selección, las últimas tendencias hacen hincapié en los sistemas de selección por competencias, asociadas a habilidades transversales (*soft skills*) que

permiten desarrollar de manera integral el capital humano dentro de una organización, que tienen en cuenta las habilidades, aptitudes o personalidad (Aasheim y otros, 2019; Alles, 2006; Heckman y Kautz, 2012, Succi y Canovi, 2019).

Además, en cuanto a la participación de los empleados los resultados vienen a coincidir con los estudios de Rees y otros (2013) y Morrison (2014), quienes concluyeron que la voz del empleado es de vital importancia para la organización, puesto que de ello dependerá que se puedan compartir ideas innovadoras y creativas y comunicarlas a la organización, teniendo como resultado el incremento de los niveles de *work engagement*.

Por otra parte, del resultado del análisis de la IMPA se desprende que el indicador “Dedicación”, correspondiente al WEIND, supone ser el indicador más importante del modelo utilizado. Teniendo en cuenta que según la definición de Salanova y otros (2002), la “Dedicación” denota una alta implicación, sentido de pertenencia y contribución, vocación y sentido del significado, orgullo y desafío por el trabajo que se realiza, así como motivación para prestar servicios a personas que necesitan apoyos, los resultados están en línea con Ridder y McCandless (2010) sobre los niveles de compromiso y actitud prosocial que presentan los empleados de las entidades del TSAS.

Por lo tanto, puede inferirse que estos aspectos pueden estar explicando la existencia de mayores niveles de *work engagement* en los profesionales de las entidades analizadas, además, dados los rasgos analizados y las actitudes que caracterizan a los profesionales de este sector, se puede afirmar que en estas organizaciones están presentes niveles muy considerable de “*engagement natural*”, que se encuentra de forma innata en estos profesionales.

Este rasgo característico tiene su origen en la tipología de trabajo que realizan, el cual tiene un alto significado y sentido de utilidad para ellos, sobre todo porque se encuentra en sinergia con los valores personales de estos profesionales. De hecho, en este mismo sentido, el reciente trabajo de Ortiz-Gómez, Ariza-Montes y Molina-Sánchez (2020), analiza el papel mediador que ejerce la autenticidad en la relación entre los valores

humanos y el *work engagement*, encontrando una relación estrecha entre ambos, lo que viene a coincidir al menos en parte con los resultados del presente estudio.

En este capítulo se han discutido los aspectos relacionados con los resultados del modelo de investigación, efectuando su contraste con los diversos estudios analizados en esta tesis doctoral. Este trabajo de investigación ha dado lugar a una serie de conclusiones que tienen que ver con los hallazgos de los estudios llevados a cabo en la misma, pero que además han contribuido a generar una serie de reflexiones sobre a aplicación práctica de los aspectos estudiados en las organizaciones objeto de estudio. Estas conclusiones, así como las implicaciones prácticas en las organizaciones del TSAS y en las organizaciones en general, junto con las futuras líneas de investigación serán presentadas en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

7.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente tesis doctoral ha consistido fundamentalmente en el estudio del *work engagement* en las organizaciones del TSAS, en concreto en aquellas entidades dedicadas a trabajar en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias. Para ello, se proyectó realizar un análisis del *work engagement* en estas entidades del TSAS, dado que a pesar de la importancia de las mismas en nuestra economía y de la relevancia de su labor en la sociedad, existía un importante *gap* de investigación, tanto en estudios dirigidos a estudiar este tipo de organizaciones como en lo que respecta al *work engagement* en dicho ámbito.

Además, se constató la escasa existencia de bibliografía referida a las prácticas de gestión de personas que se emplean en las organizaciones del TSAS, pero sobre todo en las dedicadas a trabajar en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, lo que supuso una motivación más por llevar a cabo su estudio a través de este trabajo de investigación. Por otra parte, la doctoranda ha desarrollado su actividad profesional durante 26 años en este sector, con funciones de responsabilidad en el ámbito de los recursos humanos, lo que condujo a realizar el análisis no solo desde la perspectiva académica, si no también desde el punto de vista de la gestión de personas, teniendo en cuenta las posibilidades de aplicación de las implicaciones prácticas derivadas de la investigación en dichas organizaciones.

Por otra parte, durante los estudios preliminares de la tesis doctoral, surgió también, a raíz de la lectura avanzada de la literatura sobre el *work engagement*, el descubrimiento del análisis en el nivel organizacional-colectivo, teniendo en cuenta la propiedad de este constructo y su emergencia como capacidad organizativa generadora de ventaja competitiva en las organizaciones. Con el fin de indagar en este constructo, se procedió con la puesta en marcha de un segundo estudio, en este caso un análisis multinivel que siguió al estudio de caso realizado en primer lugar para la tesis, lo cual permitió rediseñar el modelo de investigación, que se completó incorporando el nuevo nivel de análisis.

Por estos motivos, como objetivo principal de la tesis doctoral, se planteó analizar las prácticas de gestión de personas empleadas en estas organizaciones, basadas en modelos como HERO que incluye prácticas organizacionales saludables, así como el Modelo AMO, basado en prácticas STAR; y su relación con el *work engagement*, tanto a nivel individual como a nivel organizacional-colectivo, con el propósito de determinar si estas prácticas se pueden considerar antecedentes o predictores del *work engagement*, en ambos niveles, en dichas organizaciones. Persiguiendo este objetivo, se llevaron a cabo dos estudios empíricos en los que se desarrollaron los diferentes tipos de análisis de los que se desprenden las principales conclusiones del presente trabajo doctoral, en los cuales se llegaron a las conclusiones que se presentan a continuación.

En primer lugar, se concluye de los resultados del primer estudio empírico que consistió en un análisis de caso sobre una de las organizaciones del sector, que por sí solos ya dan respuesta a la proposición general de investigación, ya que según los resultados de las percepciones de los profesionales de la entidad analizada, se puede considerar que es posible potenciar el *work engagement* y minimizar los efectos del *burnout* de sus profesionales, generando recursos laborales y personales a través de las prácticas HERO y STAR, lo que permite la mejora de la calidad del servicio y mejores resultados organizacionales y sociales.

Como conclusión del análisis sobre *work engagement* y *burnout*, realizado en este primer estudio, mediante los resultados del análisis descriptivo de la muestra, se evidenció que el *work engagement* de los profesionales está presente en niveles altos, y el *burnout*, presente niveles medio-bajos, lo que los refleja como constructos opuestos. Además de manera evidente, tanto por la observación directa como por las propias manifestaciones de los participantes en el *focus group* realizado, los resultados pusieron de manifiesto que los profesionales se sentían muy comprometidos con su organización, y que además sienten altos niveles de identificación con su organización, en la que se encuentran desempeñando su labor por propia elección, estrechamente relacionada con su vocación y filosofía de vida, lo que por otra parte les proporciona alto grado de satisfacción vital.

Por tanto, de estos resultados se concluye que gracias a la potenciación del *work engagement* se consiguen modular los efectos del *burnout*

Como conclusiones respecto al análisis de las demandas y recursos laborales, acordes al modelo DRL rediseñado para estas entidades en el modelo de investigación doctoral, se evidencia que los profesionales de las entidades de este sector están sometidos a altas demandas laborales subyacentes del *burnout*, y que son propias de su tarea y del tipo de colectivo que atienden, por lo que cabe señalar conclusiones en diversos aspectos:

1) Para estas organizaciones es prioritario conocer las demandas a las que han de hacer frente sus profesionales, en el estudio realizado estas tienen lugar sobre todo en relación con el binomio tarea-persona usuaria, sobrecarga cualitativa de trabajo, riesgos laborales, presión de la tarea y planificación.

2) Cuando hay una falta de adecuación o desajuste entre los recursos y las demandas, dado que los que se dispone son menores y las demandas laborales existentes son mayores, se pueden generar mayores niveles de *burnout*, mientras que si las personas cuentan con los recursos necesarios para su labor, sienten mayor motivación y se potencia el *engagement* y finalmente son más eficaces en el desempeño de su trabajo.

3) Los efectos negativos de estas demandas se ven modulados por los recursos laborales y personales, dado que al poseer más recursos laborales y personales es posible hacer frente a las demandas laborales con mayores garantías, según manifestaciones de los propios profesionales en el *focus group* llevado a cabo.

4) El fenómeno del *work engagement* y sus beneficios queda ratificado en estas organizaciones, en las que se encuentran presentes recursos laborales y personales como la autoeficacia, autoestima, esperanza y optimismo, es decir un nivel adecuado de capital psicológico (Luthans y otros 2007), lo que les permite responder de manera eficaz frente a las demandas laborales.

En lo referente al estudio de las prácticas STAR y HERO llevadas a cabo en las organizaciones del TSAS y sus efectos en el *work engagement* de sus profesionales, se evidencia que estas pueden influir positivamente en la generación de recursos laborales y

personales o en su potenciación. De modo que los recursos, tanto laborales como personales, impactan positivamente en el *work engagement* de los empleados, en opinión de los profesionales, y éste a su vez influye positivamente en los resultados organizacionales, que concretamente en el caso de este sector pueden clasificarse, en resultados positivos como buena salud percibida de los empleados, comportamiento innovador, calidad del servicio, mejora de la productividad, entre otros, en el caso de ser alto, o en resultados negativos como absentismo, deterioro de la salud, alta rotación, entre otros, en caso de niveles altos de *burnout*, y por tanto bajos de *work engagement*.

Además, de los resultados obtenidos que se concluye que las prácticas HERO y STAR de mayor impacto son las relacionadas con la selección, la formación y la participación, que emergen como las más destacables del modelo DRL rediseñado, en el caso de entidades del TSAS. Lo que lleva a concluir además que estas prácticas son la vía principal para la generación de mayores niveles de *work engagement* y creación de valor competitivo.

Por último los resultados del *focus group* se pueden considerar de gran interés para la investigación en estas organizaciones, tanto por los testimonios ofrecidos por los profesionales participantes, como por la observación directa, lo que permitió comprobar la concordancia con otras investigaciones como las de Barsade (2002), Salanova y Schaufeli (2004) y Salanova y otros (2012) respecto al contagio emocional de las emociones positivas. El grupo de discusión manifestaba que las situaciones difíciles eran resueltas de manera más exitosa cuando todo el equipo estaba motivado “y todos iban a una”, ya que ese contagio emocional les servía de aliciente en una mejor resolución de los problemas, lo que viene a coincidir con lo planteado los autores analizados en la revisión de literatura.

Por ello se concluye que este primer estudio de la investigación doctoral consigue demostrar que en este sector, con la aplicación de “buenas prácticas” de recursos humanos se consigue que sus profesionales experimenten niveles muy considerables de *work engagement*, los cuales contribuyen a que se generen mayores recursos personales, que unidos a los recursos laborales que aportan dichas prácticas son clave para el mejor

desempeño laboral y mejores resultados de la organización tanto en sus clientes/usuarios del servicio como en la sociedad.

En cuanto al segundo estudio, los resultados permitieron establecer una primera toma de contacto y analizar el comportamiento de estos constructos en el sector de análisis. Todo ello fue posible finalmente gracias a la participación de numerosos profesionales de las entidades analizadas, cuya actividad laboral gira en torno al trabajo en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, con esta contribución se consiguió analizar una muestra amplia, que permitió establecer los efectos positivos de las prácticas STAR en el *engagement* individual y el *engagement* organizacional-colectivo. Además, se constata como la utilización de estas prácticas STAR inciden positivamente en la mejora de los recursos de la organización aumentando las capacidades, en concordancia con la Teoría de Recursos y Capacidades analizada también en este trabajo.

Por tanto, como contribución propia de este segundo estudio a la literatura sobre *work engagement*, se ha podido probar la influencia de las prácticas STAR en el *work engagement*, pero además se ha podido demostrar empíricamente el efecto mediador del *work engagement* individual en la relación entre las prácticas STAR y el *work engagement* organizacional-colectivo en estas entidades del TSAS. Por lo tanto contar con un cuestionario capaz de medir estos constructos en estas entidades sobre el cual se ha comprobado su fiabilidad y validez, aporta a la investigación científica y contribuye a sistemas para la aplicación práctica en las organizaciones objeto de estudio, de forma que se logren identificar las prácticas STAR y llegar a determinar las más efectivas y las que generan mayor impacto en el *work engagement* de la organización.

Evidenciándose además que los efectos directos e indirectos del *work engagement* individual, contribuye a una mayor potenciación del *engagement* como capacidad colectiva, por ser un constructo que no solo suma la potencia del *engagement* a nivel individual en sí, sino que además multiplica los efectos positivos de las prácticas STAR cuando se trata de evaluar su presencia de manera colectiva en una organización, lo que viene a coincidir con los estudios de Barrick y otros (2015) y Park y otros (2018), aunque

en esta tesis además se avanza un paso más allá en cuanto a la evidencia del efecto mediador que ha sido hallado en el análisis realizado.

Por lo que se llega a concluir que la influencia de las prácticas STAR sobre el *work engagement* organizacional-colectivo tiene mayores efectos cuando se potencia el *work engagement* individual de sus profesionales, dado que en estas organizaciones el clima de *engagement* y el bienestar y salud laboral son aspectos clave para su buena marcha y funcionamiento. Las conclusiones no solo apuntan hacia el bienestar de los profesionales de estas entidades, sino que además los efectos positivos de un clima organizacional de *engagement* tienen la propiedad de extenderse y ejercer su influencia además en la calidad del servicio percibida por sus clientes y usuarios.

Por otra parte, según los resultados del análisis del Mapa de Rendimiento - Importancia llevado a cabo, destaca la práctica “Selección” como la de mayor efecto sobre el *work engagement* organizacional-colectivo, además de la dimensión “Dedicación” del *work engagement* individual, lo que significa que las personas valoran con mayor énfasis los procesos de selección cuidados que permitan incorporar profesionales de alta cualificación con los que formar equipos de trabajo. El “Trabajo en equipo” según los resultados del IPMA es el segundo en orden de importancia, de los constructos que se incluyen en la variable STAR en el modelo de relaciones. Por tanto, esto corrobora la importancia de los procesos de selección enfocados a determinar los mejores profesionales para formar parte de la organización y constituir los equipos de trabajo.

Los hallazgos de la presente tesis doctoral por su enlace con investigaciones previas que evidenciaron la relación entre las prácticas STAR y el *work engagement*, constituyen una contribución a la investigación existente, que amplía además los resultados de los estudios en este sector, aportando en la medida que ha sido posible elementos para minimizar la brecha de investigación detectada, ampliando la investigación sobre las estrategias de estas organizaciones en materia de gestión de personas. Lo cual además de contribuir a la investigación científica, también lo hace a nivel de aplicación práctica en las organizaciones estudiadas, lo que puede resultar útil dada la importancia que estas

entidades otorgan a su capital humano, como factor clave en la consecución de la misión de sus entidades.

Además como contribución de esta tesis doctoral se pone de manifiesto la existencia del “*engagement* natural” de los profesionales del sector, como cualidad o capacidad y recurso a destacar que además aporta un valor adicional a la organización en la que está presente, por tanto, cabe subrayar la importancia que tiene potenciarlo en el ámbito del TSAS, por la gran ventaja competitiva que supone para estas entidades, en relación con la necesidad que se plantean de ser competitivas y viables, por ello las organizaciones que cuenten con el *work engagement* como aliado, tienen mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos.

Con este trabajo de investigación doctoral, se ha puesto también de manifiesto que los propios profesionales del TSAS son conscientes de la relevancia que tiene el *engagement* en su bienestar y la salud laboral, así como el valor añadido que este supone, en cuanto al significado de su trabajo, el sentido de pertenencia y la consciencia de que el trabajo en equipo y las posibilidades de participación en las decisiones organizativas, actúan como palanca del vínculo afectivo que tienen con sus compañeros, pero también con las personas a las que atienden y a la organización que es apreciada desde un punto de vista colectivo. Los beneficios son mutuos y además alcanzan a las personas para las que trabajan, lo cual intensifica los efectos del *work engagement* presente en las organizaciones. Por lo tanto, el *work engagement* representa un valor a cuidar y a potenciar por parte de la DERH de estas organizaciones.

Como conclusión de esta tesis doctoral, se puede afirmar que el *work engagement* tiene implicaciones relevantes para todas las partes implicadas, tanto para los profesionales como para la organización, según se desprende de la investigación realizada, en la que se han podido constatar sus efectos positivos tanto a nivel individual como organizacional. El *engagement* como estado psicológico positivo en las personas mientras realizan su trabajo tiene repercusiones también positivas en el rendimiento laboral, en la satisfacción laboral y vital, y como capacidad organizativa repercute en el clima de bienestar organizacional, caracterizado por un especial “clima de *engagement*”

con repercusiones en el clima de servicio de la organización y la capacidad de esta, a través del trabajo de sus profesionales, para imprimir huella social.

7.2 IMPLICACIONES

Una vez planteadas las conclusiones de los estudios realizados, en este apartado se describirán aquellas implicaciones prácticas para la DERH de las organizaciones estudiadas, que se obtienen tras la realización de esta investigación y que son las siguientes:

Dado que se concluye que los resultados de la investigación confirman la relación positiva que ejercen las prácticas STAR sobre el *work engagement* individual y organizacional-colectivo en las entidades en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, y que según estudios previos implica una repercusión positiva en los empleados que integran estas organizaciones al poseer mayores niveles de vigor, dedicación y absorción al desempeñar su trabajo, será beneficioso para estas organizaciones tener en cuenta la aplicación de dichas prácticas al diseñar sus modelos de gestión.

Estos resultados nos demuestran que las prácticas organizacionales innovadoras y saludables de gestión de personas, contribuyen a incrementar no solo el *work engagement* de los empleados, sino también de los equipos de trabajo, por lo que son relevantes a la hora de promover organizaciones saludables y resilientes. Por tanto, en primer lugar para las organizaciones, es un factor fundamental analizar las prácticas que emplean y adquirir conciencia de cuáles pueden incorporar y cuáles de las que llevan a cabo pueden mejorar, de forma que con un conjunto de prácticas de esta índole consigan incrementar los niveles de *work engagement*, de manera multidimensional, es decir a nivel individual y colectivo.

Para las entidades del TSAS, en particular, en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, invertir en estas prácticas de recursos humanos es una forma

inteligente de optimizar los recursos de que disponen, en muchas ocasiones han de gestionar la escasez y minoración de los recursos, muchas veces sometidos a recortes presupuestarios.

Por lo tanto, como implicación práctica para la DERH, es fundamental emprender estrategias de gestión e intervenciones en las que se incremente el empleo y la potenciación de las prácticas organizacionales y saludables HERO y STAR, lo cual puede contribuir a estimular el *work engagement* y la creación de valor y ventaja competitiva, lo que redundará en un mayor rendimiento organizativo, contribuyendo a crear y mantener un capital humano comprometido (*engaged*) y un clima organizacional de *engagement*. Por lo que la DERH debe estar implicada en la creación de una cultura de *engagement*, como línea estratégica de la gestión de personas, su capacidad como líderes de transmitir eficazmente esta estrategia será una de las claves para conseguir equipos *engaged* en sus organizaciones.

Los resultados de este trabajo doctoral contribuyen a la gestión estratégica de los recursos humanos de estas organizaciones y su aplicación puede ser de utilidad para la DERH de estas organizaciones, en la toma de decisiones. Sobre todo teniendo en cuenta que los resultados surgen de las consideraciones de los propios profesionales de las entidades participantes, y son ellos mismos quienes consideran relevante su implementación.

Como se ha venido analizando en esta tesis doctoral, la dinámica económica actual, unida a los procesos de digitalización, requiere cada vez dedicar mayores esfuerzos a la optimización de los recursos, con objeto de obtener mayor competitividad y mejor desempeño, lo que hace necesario que las organizaciones implementen sistemas para gestionar los recursos de manera eficiente y eficaz, siendo además importante generar no sólo ambientes de trabajo saludables, sino también empleados y equipos saludables, a lo que puede contribuir de manera relevante la implantación de las prácticas STAR.

Por tanto adquiere una notoria relevancia para la DERH la implementación sistemática de las prácticas STAR, y en concreto en base a los resultados obtenidos, es

conveniente para estas organizaciones trabajar en aquellas prácticas STAR potencialmente generadoras de *engagement*, como la selección cuidadosa de sus profesionales, la posibilidad de participación en la toma de decisiones de sus profesionales y la potenciación del trabajo en equipo.

Cobran especial importancia por tanto, aquellos procesos de selección centrados en la búsqueda de profesionales con alta cualificación, con alto compromiso y "*engagement natural*", entendido éste último como un recurso personal y una competencia innata que poseen los profesionales que trabajan prestando servicios de atención a otras personas, dada la vinculación entre profesión y vocación señalada por los estudios analizados.

Otra implicación importante para la DERH es la oportunidad de participar en la toma de decisiones de las personas que trabajan en la organización, por tanto se hace necesario establecer mecanismos que favorezcan e impulsen "la voz del empleado" en las organizaciones, dado que su contribución puede ofrecerles una visión desde un punto de vista eminentemente realista y práctico, puesto que son sus profesionales los que se encuentran de primera mano y en su día a día con las principales demandas de la actividad, y son ellos los que las afrontan en primer lugar.

Asimismo, atendiendo a los resultados que señalan el trabajo en equipo como un factor de especial importancia para los profesionales de las organizaciones estudiadas, las implicaciones para la DERH son relevantes en este sentido, dado que son los responsables de fomentar este clima en las organizaciones.

Por lo tanto, todas las acciones encaminadas a fomentar estas buenas prácticas aportarán calidad laboral, entornos laborales en los que esté presente el clima de *engagement* que favorezca el bienestar, rendimiento y productividad de los profesionales. Lo que significa que la puesta en marcha de estrategias formalizadas y sistematizadas para la mejora del bienestar y salud laboral redundarán en la mejora considerable del desempeño organizacional e individual, con la consiguiente repercusión en los clientes. Todo aquello que posibilite un desempeño profesional de calidad, conlleva además la percepción del propio trabajador de que su trabajo es importante y deja huella en las

personas para las que presta su servicio, esto le hace sentir mayor pasión por su trabajo y sentido de pertenencia y otorga alto significado a su labor.

Además, que este mejor rendimiento y bienestar de los profesionales se traduce en una mayor satisfacción de los clientes y personas usuarias del servicio y como resultado de mejores resultados organizativos y una mayor ventaja competitiva de la organización.

Esto se traduce, como se ha visto en este trabajo de investigación en términos medibles, en mayores niveles de *engagement* en los profesionales y equipos de trabajo, lo cual genera un importante efecto positivo en el servicio prestado a las personas usuarias de sus servicios.

Estas implicaciones han de ser tenidas en cuenta por los responsables de gestión de personas, dado que para estas entidades la calidad del servicio es un elemento de vital importancia, puesto que los esfuerzos de estas entidades se centran fundamentalmente en prestar servicios de alta calidad, mediante los que se pueda contribuir a mejorar todo lo posible la calidad de vida de las personas a las que se prestan sus servicios y para la sociedad en general.

En este sentido las recomendaciones prácticas a las organizaciones del TSAS deben enfocarse en la promoción del *engagement*, por su capacidad de generar recursos laborales y personales. La presencia en estas organizaciones de recursos como el apoyo social de supervisores y colaboradores, la participación en las decisiones de la organización, el trabajo colaborativo, la formación y desarrollo profesional, son recursos vinculados por los propios profesionales a la generación de más *engagement*, por tanto, trabajar en estas líneas solo puede reportar ventaja competitiva y beneficio social.

Si bien en este estudio en cuanto al apartado retribuciones los resultados no han sido consistentes, dado que no cuentan con reparto de beneficios o incentivos con los que las organizaciones puedan establecer estrategias de mejoras salariales, en este sentido como otra alternativa dentro de las prácticas STAR, puede resultar interesante el concepto de salario emocional. En la toma de referencia de estas conclusiones prácticas, el hecho de que los propios profesionales manifiestan con sus testimonios que en cuanto a lo

relacionado con las retribuciones de la organización, el salario económico no es el factor principal, sino que en muchas de las opiniones se refleja que adquieren mayor peso otros aspectos relacionados con la mejora del salario emocional, como la posibilidad de participación, la formación y desarrollo, la generación de ideas innovadoras, etc, contribuyen a sentirse parte integrante de la organización lo que ayuda a incrementar su sentido de pertenencia. Este factor es llamativo y puede ofrecer una línea de trabajo sobre la que incidir como organización, ya que fomentar el bienestar y la satisfacción vital a través del salario emocional puede contribuir en este sentido a mayores niveles de *engagement*.

Los resultados de esta investigación evidencian la necesidad de que los departamentos de Gestión de Personas de las entidades del sector analizado implanten sistemas basados en las prácticas STAR, con el objetivo de modular las demandas laborales, antecedentes del *burnout*, y que potencien los recursos tanto laborales como personales de los profesionales del sector, siempre desde un enfoque en las necesidades de sus profesionales, siendo esta la mejor forma para incrementar su nivel de *engagement*.

A lo largo de esta investigación se ha constatado, a partir de las percepciones de los profesionales de estas organizaciones, la conveniencia de la inversión en prácticas saludables y STAR, lo que es interpretado por los equipos de trabajo como una señal de que la organización se preocupa por ellos y por el bienestar de los equipos lo que contribuye al incremento del *engagement* organizacional-colectivo. La literatura al respecto indica que con su aplicación se logran resultados positivos, incrementa la calidad del servicio y bienestar de los usuarios, y por tanto, dado el impacto social de estas entidades, estos resultados tendrán sin duda alto impacto social, hacia el camino de conseguir una sociedad más justa, inclusiva y sostenible.

7.3 LIMITACIONES

Tras analizar las conclusiones y aportaciones de la presente tesis doctoral, se describen a continuación sus limitaciones.

En primer lugar, y los existentes han sido realizados en corte transversal, lo que no permite hacer comparaciones para experimentar posibles cambios en las variables estudiadas.

Otra limitación, surge en relación sobre todo con en el primer estudio empírico, dada la dificultad que supone obtener información directa, sobre las percepciones de los empleados, y los directivos, sobre temas tan sensibles. La muestra obtenida, en relación con la información cualitativa obtenida, presenta dificultades de extrapolación a otras organizaciones que atiendan a otros colectivos, aunque este trabajo supone un marco de aproximación para otras investigaciones, al menos en la aplicación del diseño metodológico, por el enriquecimiento que el análisis cualitativo aporta a la investigación.

En cuanto al aspecto de la obtención de información, la recopilación de los datos ha tenido alta dificultad, dado que no todas las organizaciones están dispuestas a realizar un estudio de esta naturaleza, y ha sido un factor que ha ralentizado en gran medida la obtención de datos para analizar y que ha requerido numerosas estrategias para llevar a cabo finalmente la investigación. No obstante, finalmente se han conseguido un número aceptable de respuestas que han permitido su desarrollo.

Otra limitación debido a lo expuesto anteriormente, se ha encontrado en las variables de estudio, ya que con el fin último de obtener suficientes repuestas solo se han podido incluir determinados aspectos de las prácticas STAR, por lo que en futuros estudios sería muy interesante estudiar estas prácticas analizadas incorporando otras que pudieran estar incidiendo en que se produzcan mayores niveles de *work engagement* en las organizaciones, con las cuales se podría haber enriquecido más el estudio realizado.

7.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En base a las limitaciones mencionadas, se proponen las siguientes líneas de investigación futuras para seguir profundizando en el tema:

Como futuras líneas de investigación cabría profundizar más en los estudios tanto en el TSAS como en las entidades en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo. Podrían llevarse a cabo además estudios de corte longitudinal que aportasen evidencias de la evolución temporal del fenómeno estudiado y que aportarían mayores datos comparativos sobre el *work engagement*, pudiendo ser abordados incluso a nivel metodológico continuo, junto con otras encuestas de satisfacción laboral, *burnout*, recuperación tras la jornada, etc.

Además, estos estudios longitudinales podrían permitir evaluar las relaciones entre las variables, establecer implicaciones prácticas en base a un plan de acción que contemple medición de las mejoras derivadas de la potenciación del *work engagement* en estas organizaciones.

Futuras investigaciones podrían analizar la influencia del *work engagement* de los empleados en la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes usuarios de los servicios de las entidades, ya que estos factores relacionados entre sí no han sido estudiados en este sector concreto.

Se podrían además llevar a cabo algunos estudios mediante análisis cualitativos más detallados sobre el uso de las prácticas STAR y organizacionales saludables, así como para la identificación de recursos y demandas organizativas, desarrollando grupos de discusión y entrevistas con los directivos de la organización, que permitan conocer en profundidad nuevas claves para mejorar la calidad del empleo, la profesionalización y la calidad del servicio.

Los estudios sobre *work engagement* podrían llevarse también a cabo con el voluntariado en este sector, el cual constituye un gran motor junto con los profesionales en muchos de los equipos de trabajo en materias como el ocio inclusivo, el uso de la comunidad y el desarrollo de habilidades sociales por parte de las Personas con Discapacidad Intelectual.

Por otro lado, podría probarse el modelo de investigación empleado en este trabajo doctoral en otros sectores y establecer comparaciones con los resultados obtenidos en este

sector, que puedan ofrecer conclusiones interesantes para el desarrollo del modelo en otras organizaciones.

En este sentido, las futuras líneas de investigación pueden enlazarse con la práctica profesional de la autora de esta tesis doctoral, cuya actividad se centra en la actualidad en la gestión de recursos humanos en el ámbito sanitario, desempeñando funciones de responsable de recursos humanos en la Agencia Pública Empresarial Sanitaria Costa del Sol. Esta entidad prevé la implantación en un futuro de un sistema de gestión de personas inspirado en Modelo HERO de organización saludable, positiva y resiliente, por tanto, las conclusiones y resultados de la tesis doctoral son de relevancia para este proyecto. Trabajar en estas líneas futuras supondrá un acercamiento a los conceptos tratados en la investigación, además facilitará estudios en estas mismas líneas en el ámbito sanitario y en concreto en dicha organización.

Además, este interés por el trabajo de investigación de esta tesis doctoral ha sido certificado por parte de la Agencia Pública Empresarial Sanitaria Costa del Sol, lo que ha dado lugar además a la consideración del presente trabajo como tesis doctoral industrial, lo que contribuye a tender puentes hacia futuras líneas de investigación en las que trabajar en el sector sanitario.

En este sentido, dados los últimos acontecimientos y el inesperado impacto causado por pandemia por SARS Cov2, el sector sanitario se encuentra en el punto de mira de la investigación científica, sobre todo y de manera intensiva en el aspecto clínico y asistencial, por lo que no se puede dejar atrás la necesidad, ahora prioritaria, de llevar también a cabo investigaciones que contribuyan a la mejora de la calidad de vida laboral y la salud y bienestar laboral de los profesionales sanitarios, lo que revertirá finalmente en los pacientes receptores de los servicios.

La inferencia del modelo de investigación puede ser llevado a cabo en otros sectores y ámbitos de la actividad profesional, pudiendo arrojar nuevos hallazgos que contribuyan a la mejora de la calidad de vida laboral de las personas en sus entornos laborales, convirtiendo a las organizaciones que lo apliquen en mejores lugares para trabajar,

contando con entornos de trabajo saludables y donde el desarrollo profesional ha de estar ligado al desarrollo personal de forma complementaria. Los beneficios de los hallazgos de la tesis doctoral podrían ser aplicados en diversas organizaciones contribuyendo a esta mejora de la calidad de vida laboral y gracias a la potenciación del *work engagement* conseguir incrementar la ventaja competitiva de las organizaciones, con el consiguiente impacto en la sociedad en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

- Aasheim, C., Shropshire, J., Li, L., & Kadlec, C. (2012). Knowledge and skill requirements for entry-level IT workers: A longitudinal study. *Journal of Information Systems Education*, 23(2), 193-204.
- Abad, I. M., & Castillo, A. M. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE*, 2795, 29-41
- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 125-134.
- Aguirre, J., Andrés, M. P., Rodríguez, J., & Tous, D. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Akingbola, K. (2013). A model of strategic nonprofit human resource management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214-240.
- Akingbola, K., & van den Berg, H. A. (2019). Antecedents, consequences, and context of employee *engagement* in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 46-74.
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.
- Alberich, T. (2007). Asociaciones y movimientos sociales en España: cuatro décadas de cambios. *Revista de Estudios de Juventud*, 76, 71-89.
- Albert, L., Piote, R., & Michaud, Y. (1981). *La dirección del personal: iniciación a la psicología industrial*. Barcelona, España: Editorial Herder.
- Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. En S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues,*

Research and Practice (pp. 3-19). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.

Albort-Morant, G., Henseler, J., Cepeda-Carrión, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2018). Potential and realized absorptive capacity as complementary drivers of green product and process innovation performance. *Sustainability*, *10*(2), 381-401.

Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *18*(2-3), 259-301.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 847-858.

Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S. A.

Ander-Egg, E. (2012). Humanismo y trabajo social. *Interacción y Perspectiva: Revista de Trabajo Social*, *2*(1), 47-79.

Andrés, M.P. (2001). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

American Psychological Association (2012). Building your resilience. Washington DC, USA. Recuperado de <https://www.apa.org/topics/resilience>

American Psychological Association (2020). Camino a la resiliencia. Washington DC, USA. Recuperado de <https://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino>.

Appelbaum, E., & Batt, R. (1993). *High-Performance Work Systems: American Models of Workplace Transformation*. Washington DC, USA: Economic Policy Institute.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York, USA: Cornell University Press.

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Aspromanis (2020). Identidad de Aspromanis. Recuperado de <http://aspromanis.org/>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. En P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: a complete reference guide Volume III Work and Wellbeing* (pp. 37-64). New Jersey, USA: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661-689.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, *10*(1), 16-38.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged. *Ciencia & Trabajo*, *14*(1), 15-21.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, *33*(4), 464-489.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, *99*(2), 274-284.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, *24*(1), 66-72.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*, *9*(1), 3-16.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1562-1571.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, USA: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 1-26.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182.

- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational *engagement*: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Batt, R. (2000). Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 540-561.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Bayo, A. & Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 227-246.
- Bayón, P. (2002). El medio ambiente, el desarrollo sostenible y la educación. *Revista Educación*, 105, 2-7.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-102.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1-2), 27.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2007). What is job crafting and why does it matter. *Positive Organizational Scholarship*, 1-8.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. En B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the*

workplace (p. 81–104). Washington DC, USA: American Psychological Association.

Berthoin-Antal, A., Dierkes, M., Child, J., & Nonaka, I. (2001). *Introduction: Finding paths through the handbook*. En Handbook of organizational learning and knowledge, (pp.1-7). Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.

BOE (1964) Ley 191/1964, de 24 de diciembre, de Asociaciones. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1964-21491>

BOE (2002a) Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/lo/2002/03/22/1>

BOE (2002b) Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-25039>.

BOE (2003). Real Decreto 1497/2003, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones y de sus relaciones con los restantes registros de asociaciones. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2003/BOE-A-2003-23510>.

BOE (2015a) Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10922>.

BOE (2015b). Real Decreto 949/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones. Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-11429.

BOE (2019). Resolución de 27 de junio de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad. Recuperado de [https://www.boe.es/eli/es/res/2019/06/27/\(2\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2019/06/27/(2))

- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12ª Ed). México D.F., México: Thomson Learning.
- Braham, B. (1995). *Creating a learning organization promoting excellence through education*. California, USA: Crisp Publications Inc.
- Bresó, E., Salanova, M., Schaufeli, W. B., & Nogareda, C. (2006). NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo “*Burnout*”(III): Instrumento de medición. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_732.pdf/
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 207-229.
- Bueno, E., & Morcillo, P. (1993). Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: Un modelo de análisis. En *Innovación y competitividad un reto para la empresa de 1993*. Comunicaciones VII Congreso AECA, 1, 823-848.
- Calderón, B. (2004). Dimensión económica del sector no lucrativo en las regiones españolas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, 231-245.
- Cabrera, A., & Gómez-Mejía, L. R. (2002). La sexta fuerza competitiva: ¿Cómo gestionar a las personas en el siglo XXI? *Revista de Empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, 1, 17-27.
- Calle, M. & Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Carthey, J., de Leval, M., & Reason, J. (2001). Institutional resilience in healthcare systems. *BMJ Quality & Safety*, 10(1), 29-32.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El Profesional de la Información*, 28(5).

- Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67-89.
- Cepeda-Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. En H. Latan & R. Noonan (Eds.), *Partial least squares path modeling* (pp. 173-195). Springer, Cham.
- Céspedes, J. J., & Sánchez, M. (1996). Limitaciones del análisis cluster en la investigación de la realidad empresarial. *AEDEM*, 96, 287-297.
- Charmaz, K. (1983). The grounded theory method: An explication and interpretation. *Contemporary Field Research*, 109-126.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, DF, México: McGraw Hill.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En V. Esposito Vinzi y otros (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655-690). Berlin, Alemania: Springer, Berlin, Heidelber.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Clark, M. A., Smith, R. W., & Haynes, N. J. (2020). The Multidimensional Workaholism Scale: Linking the conceptualization and measurement of workaholism. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1281–1307.
- Claver, E., Gascó, J. L., & Llopis, J. (1995). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid, España: Civitas Editorial.
- Comos, C (2018). El Tercer Sector de Acción Social y su vinculación a la economía social. *Revista Española del Tercer Sector*, 38, 193-196.

- Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, 21(2), 125-143.
- Constitución Española. (1978). Artículo N°3. Congreso de Diputados. Recuperado de <https://app.congreso.es/consti/constitucion/indice/sinopsis/sinopsis.jsp?art=22&tipo=2>
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization. A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414-436.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona, España: UOC Editorial.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-377.
- Dalla Rosa, A., & Vianello, M. (2020). Linking calling with workaholism: Examining obsessive and harmonious passion as mediators and moderators. *Journal of Career Assessment*, 28(4), 589-607
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Madrid, España: Pearson Educación.

- Davies, D., Taylor, R., & Savery, L. (2001). The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: a comparative study. *Journal of European Industrial Training*, 25(7), 366-373.
- de Oliveira, L. B., & da Silva, F. F. R. A. (2015). The effects of high performance work systems and leader-member exchange quality on employee engagement: Evidence from a Brazilian non-profit organization. *Procedia Computer Science*, 55, 1023-1030.
- Del Águila, A. R., & Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 67, 129-155.
- Del Río, O. (2011). El proceso de investigación: etapas y planificación de la investigación. En L. Vilches (Coord.), *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital* (pp. 67-93). Barcelona, España: Gedisa Editorial.
- Delaney, J. T., & Godard, J. (2001). An industrial relations perspective on the high-performance paradigm. *Human Resource Management Review*, 11(4), 395-429.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. En *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), (pp.165-197). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

- Demoustier, D. (2005). Las empresas sociales: ¿nuevas formas de Economía Social en la creación de servicios y empleos. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 52, 219-236.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of Stress and Burnout in Healthcare*, 65-78.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222.
- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (1998). Zur Spezifität von burnout für dienstleistungsberufe: fakt oder artefakt. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 52, 82-89.
- Hernández, L. H., Liquidano, M. C., & Silva, M. A. (2014). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn: (análisis preliminar). *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(38), 37-61.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.

- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015a). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 1-25.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015b). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10-23.
- DiPietro, R. B., & Pizam, A. (2008). Employee alienation in the quick service restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 22-39.
- Dolan, L., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Durán, M.A., Extremera, N., Montalbán, F. M., & Rey, L. (2005). Engagement y burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 145-158.
- Durán, M. A., & Manteca, A. J. (2012). Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales. *Documentos de Trabajo Social: Revista de Trabajo y Acción Social*, 51, 45-68.
- Durán, M. A., Rey, L., & Extremera, N. (2004). Análisis del contexto laboral y del perfil sociodemográfico de una muestra de profesionales que atienden a personas con discapacidad intelectual. *Siglo Cero: Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, 35(212), 18-32.
- Echeverría, J. (2009). Interdisciplinariedad y convergencia tecnocientífica nano-bio-info-cogno. *Sociologías*, 22, 22-53.
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring its Hidden Power*. Londres, UK: Pitakus Books.

EESC (1998). Dictamen del Comité Económico y Social sobre la Comunicación de la Comisión sobre el fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa. Recuperado de <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/3640/attachments/1/translations/es/renditrend/nativ>.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Eldor, L. (2020). How collective engagement creates competitive advantage for organizations: A business-level model of shared vision, competitive intensity, and service performance. *Journal of Management Studies*, 57(2), 177-209.

Engelbrecht, G. J., de Beer, L. T., & Schaufeli, W. B. (2020). The relationships between work intensity, workaholism, burnout, and self-reported musculoskeletal complaints. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 30(1), 59-70.

Escrig, A. B., Roca & Bou, J. C. (2003). Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo: una visión desde la dirección de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 123-143.

European Commission (2010). Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth: Communication from the commission. Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://ec.europa.eu/>

Evans, P.A.L. (1986). The Strategic Outcomes of Human Resource Management. *Human Resource Management*, 25(1), pp. 149-167.

Extremera, N., Durán, A., & Rey, L. (2005). La inteligencia emocional percibida y su influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el engagement en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual. *Ansiedad y Estrés*, 11(1), 63-73.

- Extremera, N., Durán, A., & Rey, L. (2010). Recursos personales, síndrome de estar quemado por el trabajo y sintomatología asociada al estrés en docentes de enseñanza primaria y secundaria. *Ansiedad y Estrés*, 16(1), 47-60.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Ohio, USA: University of Akron Press.
- Farndale, E., Beijer, S. E., Van Veldhoven, M. J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). Work and organisation engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157-176.
- Fearon, C., McLaughlin, H., & Morris, L. (2013). Conceptualising work engagement. *European Journal of Training and Development*, 37(3), 244-256.
- Fernández, C. (2003). La Economía Social y las personas con discapacidad. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 47, 119-124.
- Fernández-Montalvo, J. & Echeburúa, E. (1998). Laborodependencia: cuando el trabajo se convierte en adicción. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 3(2), 103-120.
- Fidalgo, M. (2006). NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o burnout (I): definición y proceso de generación. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*, 1-5.
- Fontela, E. (2006). Convergencia NBIC 2005: el desafío de la convergencia de las nuevas tecnologías:(nano-bio-info-cogno). Madrid, España: EOI Escuela de Negocios.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freeney, Y., & Fellenz, M. R. (2013). Work engagement, job design and the role of the social context at work: Exploring antecedents from a relational perspective. *Human Relations*, 66(11), 1427-1445.

- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- García, S. M., Guerras, L. Á., & Rico, M. G. (2007). La decisión de invertir en la formación de los empleados: un análisis en la empresa industrial española. En *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 3694-3704). Logroño, España: Ediciones Universidad de La Rioja.
- García-Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- García, M., & Mateo, I. (2000). El grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica. *Atención Primaria*, 25, 181-186.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J. & Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes (CAHRS Working Paper #01-12). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Recuperado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/75>.
- Gardner, T. M., Wright, P. M. & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315–350.
- Garzón, M. A., & Fischer, A. L. (2009). Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades. *Equidad y Desarrollo*, 1(11), 75-104.
- Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 33, 44-47.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.

- Gill, R. (2009). Building employee engagement and reputation through storytelling. En *Communication, creativity and global citizenship: Refereed Proceedings of the Australian and New Zealand Communication Association Conference*, 1057-1075.
- Gill, R. (2011). Using storytelling to maintain employee loyalty during change. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 23-32.
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41(5), 662-674.
- Gracia, E., Salanova, M., Grau, R., & Cifre, E. (2013). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 42-55.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.

- Gómez-Mejía, L. R. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 13(5), 381-397.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos (Human Resources Management)*. Madrid, España: Prentice Hall.
- González, L. B. S. (2017). Importancia de una buena gestión del proceso de selección del talento humano en el desarrollo de la empresa. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/16240>.
- González–Romá, V., Peiró, J. M., Subirats, M., & Mañas, M. A. (2000). The validity of affective work team climates. En M. Vartiainen, F. Avallone, & N. Anderson (Eds.), *Innovative theories, tools and practices in work and organizational Psychology* (pp. 97-109). Göttingen, Alemania: Hogrefe & Huber.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510.
- Green, K., Medlin, B. & Whitten, D. (2004). Developing optimism to improve performance: An approach for the m'ufacturing sector. *Industrial Management and Data Systems*, 104(2), 106-114.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hackman J.R., & Oldham G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2007). *Análisis multivariante* (5ª edición). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Halbesleben, J. R., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19(3), 208-220.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hammersley, M. (2007). The issue of quality in qualitative research. *International Journal of Research & Method in Education*, 30(3), 287-305.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). Emotional contagion. En *Studies in Emotion and Social Interaction*. New York, USA: Cambridge University Press.
- Hatfield, E., Rapson, R. L., & Le, Y. C. L. (2011). Emotional contagion and empathy. En Decety, J., & Ickes, W. J. (Eds). *The social neuroscience of empathy.*, (pp.19-30). Massachusetts, USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451-464.

- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. En R. R. Sinkovics & N. G. Pervez (Eds.), *Advances in international marketing*, (pp. 277-319). Bingley, UK: Emerald.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286–296.
- Home, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1995). The strategic impact of high performance work systems. En *Academy of Management Annual Meeting*, Vancouver, Canadá: Academy of Management, 1-29.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ibarra, S., & Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89.
- Instituto de Mayores y Servicios Sociales (2020). Base Estatal de datos de personas con discapacidad. Recuperado de https://www.imserso.es/imserso_01/documentacion/estadisticas/bd_estatal_pcd/index.htm.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.
- Jérez, P., Céspedes, J., & Valle, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Jiménez, D., & Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364-381.
- Johansen, M. S., & Sowa, J. E. (2019). Human resource management, employee engagement, and nonprofit hospital performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 549-567.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York, USA: Basic Books.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 3.
- Kravchenko, E., & Zappalà, S. (2017). Collective organizational efficacy and collective work engagement in internationalized companies. The moderating role of specific collective organizational efficacy. *Psicologia Sociale*, 12(1), 55-74.
- Krueger, R. A. (1991). *El grupo de discusión: guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Lawler, J. J., Chen, S. J., & Bae, J. (1999). Scale of operations, human resource systems and firm performance in East and Southeast Asia. En Asia-Pacific Economic Cooperation. Volumen 1, (pp. 39-58). APEC Human Resource Development Working Group.

- Lawler, J. J., Chen, S. J., Wu, P. C., Bae, J., & Bai, B. (2011). High-performance work systems in foreign subsidiaries of American multinationals: An institutional model. *Journal of International Business Studies*, 42(2), 202-220.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. California, USA: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lertxundi, A., & Landeta, J. (2011). The moderating effect of cultural context in the relation between HPWS and performance: An exploratory study in Spanish multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(18), 3949-3967.
- Lertxundi, A., & Landeta, J. (2012). The dilemma facing multinational enterprises: Transfer or adaptation of their human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1788-1807.
- Levy-Mangin, J. P., & Varela, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales*. A Coruña, España: Netbiblo.
- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands–Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 429-445.
- Lisbona, A., Morales, J. F., & Palací, F. J. (2009). The engagement as a result of the organizational socialization. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89-100.
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.

- Llorens, S., Del Líbano, M., & Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. *Psicología de la Salud Ocupacional*, 1(1), 63-93.
- Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P., & Acosta, H. (2013). Interventions to promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology. En G.Bauer & G. Jenny (Eds.), *Salutogenic organizations and change* (pp. 91-106). Berlin, Alemania: Springer.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484-500.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunette (ed.), *Handbook of industrial and organizational Psychology*, (pp. 1297-1349). Chicago, USA: Rand McNally.
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, 226, 84-89.
- Longstaff, P. H. (2005). Security, resilience, and communication in unpredictable environments such as terrorism, natural disasters, and complex technology. *Center for Information Policy Research, Harvard University*.
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: " El engagement en el trabajo". *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 73, 16-20.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2006). Las Prácticas de Alto Rendimiento en Recursos Humanos: el Caso Español. *Tec Empresarial*, 1(1), 26-30.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2007). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26-46.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1*(2), 249-271.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29*(2), 219-238.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 339-366.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York, USA: Oxford University Press.
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics, living with them, working with them*. Reading, Massachusetts, USA: Addison Wesley Publishing Company.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal, 13*(5), 363-380.
- Marín-García, J. A. & Alfalla-Luque, R. (2019). Protocolo: Cómo abordar las investigaciones con Partial Least Squares (PLS) en Dirección de Operaciones. Una guía para envíos a revistas académicas. *Working Papers on Operations Management, 10*(1), 29-69.

- Martín, F., Romero, P. M., & Sánchez, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). Maslach burnout Inventory, (21), 3463-3464. Consulting Psychologists Press. California.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. En Fink, G. (Ed.) *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior: Handbook of Stress Series, Volume 1*, (pp.351-357). Londres, UK: Academic Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Mayr, S., Erdfelder, E., Buchner, A., & Faul, F. (2007). A short tutorial of GPower. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 3(2), 51-59.

- Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional-Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24.
- Menezes, V. D., Fernández, B. C., Hernández, L. M., Ramos, F. C., & Contador, I. C. (2006). Resilience and the burnout-engagement model in formal caregivers of the elderly. *Psicothema*, 18(4), 791-796.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Morcillo, P. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación: un enfoque de competencias*. Madrid, España: Civitas Editorial.
- Moreno, B. & Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. (Vol. 19). Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Morgan, D. L. (1997). *The focus group guidebook* (Vol. 1). California, USA: Sage publications.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265.

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema, 23*(2), 336-341.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 173-197.
- Mukiur, R. M. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 10*, 135-151.
- Murphy, K. S., & Murrmann, S. (2009). The research design used to develop a high performance management system construct for US restaurant managers. *International Journal of Hospitality Management, 28*(4), 547-555.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas Editorial.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Massachusetts, USA: Harvard University Press.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Oates, W. E. (1971) *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. Cleveland, USA: World Publishing Company.
- Organización Mundial de la Salud (2010). Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción: para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. Recuperado de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44317/9789243599311_spa.pdf

- Ordiz-Fuertes, M., & Fernández-Sánchez, E. (2003). High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 511-529.
- Ortiz-Gómez, M., Ariza-Montes, A., & Molina-Sánchez, H. (2020). Human values and work engagement: the mediating role of authenticity among workers in a spanish religious organization. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-19.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perception. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Park, S., Kim, J., Park, J., & Lim, D. H. (2018). Work engagement in nonprofit organizations: A conceptual model. *Human Resource Development Review*, 17(1), 5-33.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. En R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *The organizational frontiers series: Vol. 27. Work motivation: Past, present, and future*. 233-284. Routledge Taylor & Francis Group.
- Peck, S. R. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, 31(5), 715-736.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (2013). *A Manager's Guide to Self-development*. New York, USA: McGraw-Hill Education.
- Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 3(2), 179-186.

- Pelayo, J. D. (2007). El derecho de asociación en la historia constitucional española, con particular referencia a las leyes de 1887 y 1964. *Historia Constitucional*, (8), 95-122.
- Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. New York.
- Peña, M. (1986). *Dirección de personal: Organización y técnicas*. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Peteraf, M. (1993). The conerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management*, 14(3): 179-191.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review*, 91(3), 347-374.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press. Boston.
- Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.
- Plena Inclusión (2020). La discapacidad intelectual en cifras. Madrid: Confederación Plena Inclusión España. Recuperado de <http://www.plenainclusion.org/discapacidad-intelectual/la-discapacidad-intelectual-en-cifras>.
- POAS (2015) El tercer sector de acción social en 2015. Impacto de la crisis. Recuperado el 26 de agosto de 2020 en: <http://www.plataformaong.org/>

- POAS (2017). Nuestro compromiso con la sociedad. III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2017-2021. Recuperado de <http://www.plataformatercersector.es/>
- POAS (2019). El tercer sector de acción social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico. Recuperado de <http://www.plataformaong.org/>
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 70.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. March–April, 86-93.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, USA: Free.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January, 86-104
- Puchol, L., & Moreno, L. P. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal, 44*(5), 1018-1027.
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*. Londres, UK: CIPD
- Quintão, C. (2007). Empresas de inserción y empresas sociales en Europa. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 59*, 33-59.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 2780-2798.

- Reissner, S., & Pagan, V. (2012). Employee engagement: the use of storytelling. *Newcastle University Business School*, 1-7.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Ridder, H. G., & McCandless, A. (2010). Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations: An analytical framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124-141.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). Smartpls 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Recuperado el 24 de agosto de 2020 en <http://www.smartpls.com>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in hrm research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12) 1617-1643.
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1885-1886.
- Rius, M. (2017). El impacto de la tecnología en la sociedad. Así revoluciona la inteligencia artificial la selección de personal. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vida/20170916/431305811534/revolucion-inteligencia-artificial-seleccion-personal.html>
- Roche, W. K. (1999). In search of commitment-oriented human resource management practices and the conditions that sustain them. *Journal of Management Studies*, 36(5), 653-678.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Report-Institute for Employment Studies. Brighton.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Pearson Educación.

- Rodríguez-Muñoz, A., & Bakker, A. B. (2013). El engagement en el trabajo. Salud laboral. En Moreno, B. y Garrosa, E. (coord.), *Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*, 437-452. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Rojas, P., & Aguado, P. R. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento* (Vol. 37). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Román Calderón, J. P., Battistelli, A., & Odoardi, C. (2013). Work engagement as mediator between perceived participation, supervisor support and altruistic behaviors: Empirical results from the Italian social enterprise sector. *Universitas Psychologica*, 12(3), 899-909.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 665-671.
- RRHH Press (2017). La Inteligencia Artificial agiliza los procesos de selección. Recuperado de <https://www.rrhhpress.com/talento/39424-la-inteligencia-artificial-agiliza-los-procesos-de-seleccion>.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125(1), 3-30.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

- Salanova, M. (2003). Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestrés: el rol de las creencias de eficacia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(3), 225-246.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. Estudios financieros. *Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, 303, 179-214.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005a). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. Papeles del Psicólogo: *Revista del Colegio Oficial de Psicólogos*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2009). Exposición a la tecnología de la información y la comunicación y su relación con el engagement. *Ciencia y Trabajo*, 11(32), 55-62.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). Organizaciones saludables: una mirada desde la psicología positiva. Madrid, España: Thomson Reuters Aranzadi.
- Salanova, M., Martínez, I. M., Cifre, E., & Llorens, S. (2009). La salud ocupacional desde la perspectiva psicosocial: aspectos teóricos y conceptuales. En Salanova, M. (Dir.), *Psicología de la Salud Ocupacional*, (pp. 27-62). Madrid, España: Síntesis.
- Salanova, M., Martínez, I. M., Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En Palací, F. (Coord.), *Psicología de la Organización*, (pp.349-376). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Estudios financieros. *Revista de Trabajo y Seguridad Social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, (261), 109-138.

- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens Gumbau, S., Silla, P., & Grau Gumbau, R. M. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 117-134.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Salgado, J.F., Moscoso, S. & Lado, M. (2006). Reclutamiento y Selección de Personal. En J. Bonache & A. Cabrera (Dir.). *Dirección estratégica de personas*. Prentice-Hall. Madrid.
- Sánchez, S. & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2), 133-146.
- Sarti, D. (2014). Job resources as antecedents of engagement at work: Evidence from a long-term care setting. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 213-237.
- Schaeff, A. W., & Fassel, D. (1988). *The addictive organization*. New York, USA: Harper & Row Publishers.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*, 26.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En A. Bakker & M. Leiter (Eds.). *Work engagement:*

A handbook of essential theory and research, (pp. 10-24). New York, USA: Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.

Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. Londres, UK: Taylor & Francis.

Schaufeli, W.B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey. En C. Maslach, S.E. Jackson & M. P. Leiter (Eds.). *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3rd ed.). Palo Alto, California, USA: Consulting Psychologists Press.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. En *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, (pp.43-68). Springer, Dordrecht.

Scheier, M. E., & Carver, C. S. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality*, 55(2), 169-210.

- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona, España: Editorial Debate.
- Schwartz, H. S. (1982). Job involvement as obsession-compulsion. *Academy of Management Review*, 7(3), 429-432.
- Scott, K. S., Moore, K. S. & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50(3) 287-314.
- Selander, K. (2015). Work engagement in the third sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1391-1411.
- Seligman, M. E. (1998). *Learned Optimism*. New York, USA: Simon & Schuster, Inc.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 2, 3-12.
- Seligman, M. E. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychological Association*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. *En Flow and the foundations of positive Psychology*, (pp. 279-298). Springer, Dordrecht.
- Semmer, N., Zapf, D., & Greif, S. (1996). Shared job strain: A new approach for assessing the validity of job stress measurements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 293–310.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York, USA: Doubleday/Currency.

- Shmueli, G., Ray, S., Estrada, J. M. V., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552-4564.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23.
- Snyder, R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321.
- Spence, J.T. & Robbins, A.S. (1992), Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-78.
- StatSoft, I. (2011). StatSoft, Inc. (2011). Electronic Statistics Textbook. Tulsa, OK: StatSoft. Recuperado de <http://www.statsoft.com/textbook/>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Porter, L. W. (1979). *Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes. Technical Report No. 22*. Oregon University Eugene Graduate School of Management and Business.

- Stirpe, L., & Revilla, A. J. (2013). Efectos de la contratación temporal sobre los resultados de los sistemas de trabajo de alto rendimiento. *Universia Business Review*, 39, 14-31.
- Stone, M. (1974). Cross-validation and multinomial prediction. *Biometrika*, 61(3), 509-515.
- Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834-1847.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. México DF, México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012) Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Welection and Assessment*, 2(3), 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. A. Bakker & M. Leiter (Eds.). En *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, (pp. 39-53). New York, USA: Psychology Press.

- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39-63.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tillement, S., Cholez, C., & Reverdy, T. (2009). Assessing organizational resilience: an interactionist approach. *M@n@gement*, 12(4), 230-264.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2013). From “I” to “We”: Validity of a Team Work Engagement Scale. En *4th International Seminar on Positive Occupational Health Psychology*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Torres, L. & Díaz, J. (2010). Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad del siglo XXI. *Revista Científica Teorías Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 5, 117-127
- Tziner, A., & Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 65-74.
- United Nations (2020). #Envision 2030: 17 goals to transform the world for persons with disabilities. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/disabilities/>

- van Vuuren, H. A. (2006). *Why work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment*. (Tesis doctoral). University of Twente. Enschede, Países Bajos.
- van Vuuren, M., de Jong, M. D., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128.
- van Vuuren, M., de Jong, M. D., & Seydel, E. R. (2008). Contributions of self and organisational efficacy expectations to commitment. *Employee Relations* 30(2), 142-155.
- Vidal, M. D., Cordon, E., & de la Torre, J. M. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, 46,1-24.
- Voorhees, C., Brady, M., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119-134.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
- Weisberg, M. (2013). *The Dynamic Nonprofit Human Services Employee: Creating Engagement and Inspiration in an Ever-Changing Environment*. (Tesis doctoral) University of Maryland University College. Maryland, USA.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

- Williams, V. D. (2014). *Leadership behavior practice patterns' relationship to employee work engagement in a nonprofit that supports the homeless*. (Tesis Doctoral). Pepperdine University. California. USA.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1998). Examining construct validity of the dimensions of the learning organization questionnaire. En Proceedings of the 1998

annual Academy of Human Resource Development Conference (pp. 83-90). Oak Brook, IL: Academy of Human Resource Development.

Zhang, J., Song, C., & Lan, Y. (2020). Workaholism and Subjective Well-being: Examining a Mediation Model. *Journal of Human Resource Management*, 8(1), 32-38.

ANEXOS



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Anexo I. Cuestionarios *engagement* y *burnout* y consentimiento informado para el Estudio empírico 1.

CENTRO O SERVICIO		
ÁMBITO PROFESIONAL		EDAD
ATENCIÓN DIRECTA		ANTIGÜEDAD
TÉCNICO ESPECÍFICO		GÉNERO
ADMINISTRACIÓN		NIVEL DE ESTUDIOS
SERVICIO DOMÉSTICO		

Encuesta de Bienestar en el Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los 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	
2	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	
3	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	
4	Mi trabajo me inspira	
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo	
6	Estoy orgulloso del trabajo que hago	
7	Me "dejo llevar" por mi trabajo	
8	Estoy inmerso en mi trabajo	
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	

© Schaufeli y Bakker (2003). *The Utrecht Work engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited unless previous written permission is granted by the authors.*

Encuesta Maslach Burnout Inventory-GS (MBI-GS)

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	Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo	
2	Estoy “consumido” al final de un día de trabajo	
3	Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo	
4	Trabajar todo el día es una tensión para mí	
5	Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo	
6	Estoy “quemado” por el trabajo	
7	Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización	
8	He perdido el interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto	
9	He perdido entusiasmo por mi trabajo	
10	En mi opinión soy bueno en mi puesto	
11	Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	
12	He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto	
13	Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo	
14	Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo	
15	En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas	

Fuente: Bresó y otros (2006).

MODELO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS PROFESIONALES DE ASPROMANIS



Málaga, ____ de _____ de 20__

Estimado profesional:

La presente encuesta, que le pedimos cumplimentar, forma parte de una investigación llevada a cabo por la Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo de la Universidad de Málaga (FEST-UMA), que se realiza por el equipo investigador integrado por la Dra. Ana Rosa del Águila Obra, Profesora Titular de la UMA y Rosa María Benítez Saña, alumna del Programa de Doctorado de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UMA, para la realización de la tesis doctoral titulada “El *engagement* en entidades de acción social. El caso de los profesionales de organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo”.

La encuesta, que está compuesta por dos herramientas de análisis, tiene como objetivo estudiar el grado de bienestar y compromiso en el trabajo (Encuesta Utrecht *Work engagement* Scale-UWES-9), y detectar si existe exposición a riesgos psicosociales, analizando el constructo *burnout* o síndrome de estar quemado por el trabajo (*Maslach Burnout Inventory-GS*) en los profesionales de entidades no lucrativas que trabajan en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo.

Por parte de este equipo investigador, queremos informarle que la cumplimentación de la encuesta es voluntaria por su parte, así como manifestarle nuestro compromiso de mantener la confidencialidad de la misma. Además, durante el proceso de divulgación de los resultados, en cualquier informe o publicación que se realice a tal efecto, se incluirán datos agregados y siempre de forma anónima, y en caso de referir algún detalle concreto, se hará de forma impersonal.

Por este motivo, le pedimos que manifieste sus respuestas con la mayor sinceridad y objetividad posible, ya que sus opiniones servirán para establecer conclusiones y poder formular recomendaciones que contribuyan a la mejora de la calidad de vida laboral en el entorno de estas organizaciones.

Agradecemos de antemano su colaboración, pidiéndole que firme el presente escrito a modo de recibí y nos lo entregue por separado de la encuesta.

Reciba un cordial saludo.

Recibí, el participante

Fdo: _____
(Entregar este escrito por separado de la encuesta)

El equipo investigador

Rosa M. Benítez Saña
Ana Rosa del Águila Obra

Anexo II. Estudio empírico 1. Cuestionario de entrevista de utilización de prácticas STAR.

Cuestionario de entrevista para la valoración de los sistemas de trabajo utilizados en materia de recursos humanos en su organización (Stirpe y Revilla, 2013)

	ITEMS	ESCALA
1	A la hora de cubrir vacantes en puestos no directivos, ¿lleváis a cabo algún test de personalidad o actitudes?	Binaria (1=Si; 0=No)
2	A la hora de cubrir vacantes en puestos no directivos, ¿lleváis a cabo algún test de desempeño o competencias?	Binaria (1=Si; 0=No)
3	¿A qué proporción de empleados no directivos se le evalúa formalmente el desempeño?	Ordinal
4	¿Está la remuneración de los empleados no directivos vinculada a los resultados de la evaluación del desempeño?	Binaria (1=Si; 0=No)
5	En los últimos 12 meses, ¿qué proporción de empleados no directivos ha sido incluida en planes de participación en los beneficios?	Ordinal
6	¿Qué proporción de empleados no directivos ha sido incluido en planes de participación en el capital social?	Ordinal
7	En los últimos 12 meses, ¿a qué proporción de empleados del grupo más grandes de empleados se le ha restado tiempo de su jornada de trabajo para obtener formación?	Ordinal
8	¿Qué proporción del grupo más grande de empleados está formado formalmente para hacer trabajos diferentes al propio?	Ordinal
9	¿Qué proporción del grupo más grande de empleados realiza trabajos diferentes al propio por lo menos una vez a la semana?	Ordinal
10	En los últimos 12 meses, ¿qué proporción de empleados no directivos aproximadamente ha participado en círculos de calidad?	Ordinal
11	¿Qué proporción del grupo más grande de empleados trabaja en equipos diseñados formalmente?	Ordinal
12	¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre los planes internos de inversiones?	Binaria (1=Si; 0=No)
13	¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre la situación financiera del centro de trabajo?	Binaria (1=Si; 0=No)
14	¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre los planes de contratación de nuevo personal?	Binaria (1=Si; 0=No)
15	A lo largo de los dos últimos, ¿se ha llevado a cabo en el centro de trabajo alguna encuesta para conocer las opiniones y visiones de los empleados?	Binaria (1=Si; 0=No)
	TOTAL RESULTADOS	
	Las variables ordinales se miden en una escala de siete puntos de manera que 0= 0% 1=1-19%; 2=20-39%; 3= 40-59%; 4= 60-79%; 5=80-99%; 6=100%	

Fuente: Stirpe y Revilla (2013).

Cuestionario de entrevista para la valoración de los sistemas de trabajo utilizados en materia de recursos humanos en su organización

Según su estimación, valore la utilización de los sistemas de trabajo sobre Recursos Humanos en su organización. Puntúe cada ítem en una escala del 1 al 7

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	De vez en cuando	A veces	Normalmente	Muy a menudo	Muchísimas veces	Siempre

1	A los procesos de selección de personal se les otorga mucha importancia	
2	En la selección, las referencias personales de tipo “lazo familiar” son tan importantes como la posesión de conocimientos y las habilidades del candidato	
3	Los procesos de selección se adaptan a cada puesto	
4	Se selecciona a los candidatos que cuenten con la cualificación necesaria para el puesto de trabajo	
5	La inversión que la organización destina a la formación es considerable	
6	Se ofrece formación de distintos tipos (resolución de problemas, habilidades técnicas...)	
7	Existen programas formales de formación para el desarrollo de habilidades generales de los empleados	
8	Existen programas formales de formación para los trabajadores recién incorporados para dotarles de las habilidades necesarias para su trabajo	
9	Existen sistemas de remuneración que se basan en el rendimiento individual	
10	En las retribuciones a los empleados se toman en consideración sus habilidades y conocimientos	
11	Se cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento (desempeño)	
12	Existen grupos formales de trabajo que trabajan de forma autónoma en cuestiones de calidad, para el desarrollo de nuevos proyectos, en la resolución de conflictos, de mejora, etc.	
13	Los trabajadores trabajan periódicamente en equipos de trabajo con cierta autonomía	
14	Se fomenta explícitamente el trabajo en equipo	
15	Los empleados, en general, conocen los objetivos y las estrategias de la organización, salvo aquella información que por sus características puede resultar en un riesgo estratégico	
16	Los trabajadores disponen de mecanismos tales como buzones de sugerencias, banco de aportaciones u otro tipo de canales para plantear sus ideas, quejas y aportaciones en general	
17	Se realizan encuestas o reuniones periódicas con los empleados para conocer su grado de satisfacción	
18	Entre las personas que ocupan puestos inferiores y superiores de la estructura organizativa existe una relación distante	
19	La relación de los directivos con los empleados es espontánea e informal	
20	Se favorece la participación de los empleados en las decisiones y acciones	
21	Se fomenta la iniciativa y autonomía de los empleados en sus trabajos	
22	Se percibe un clima de alta cooperación y confianza	
23	Las diferencias de estatus* son altas *En el sentido de la posición que una persona ocupa en la organización	

Fuente: Lertxundi y Landeta (2011).

Anexo III. Estudio empírico 1. Diseño, planificación y materiales para grupo focal

TALLER DE *ENGAGEMENT*. GRUPO FOCAL IDENTIFICACIÓN DE DEMANDAS- RECURSOS LABORALES Y RESULTADOS EN ASPROMANIS

Objeto del grupo focal:

Dar a conocer la teoría de Demandas y Recursos y trabajar en una identificación, mediante percepciones de los participantes, de los problemas existentes en el desempeño de su trabajo en su organización, al objeto de que esta identificación sea fruto de un debate y dando lugar a encontrar puntos fuertes y débiles escuchando “ la voz del empleado”.

La idea de esta actividad es su aplicación en vuestro desempeño diario, tomando consciencia de aquellas demandas que más influyen en un mejor desempeño, de que recursos disponéis justo ahora y cuales plantear como objetivo a alcanzar, entre vuestra organización y vosotros para conseguir trabajar en el camino de la mejora continua, y conseguir un mejor desarrollo profesional.

Esta información servirá de base al estudio en las entidades de acción social sobre el *work engagement* y la teoría de Demandas y Recursos laborales en la que se basa fundamentalmente, para formar parte de la tesis doctoral: EL *ENGAGEMENT* COLECTIVO E INDIVIDUAL EN PROFESIONALES DE LAS ORGANIZACIONES EN FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL O DEL DESARROLLO.

Alcance:

Profesionales de atención directa de las organizaciones de acción social dedicadas a trabajar en favor de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo: técnicos, cuidadores, monitores, servicio doméstico y administrativos).

Preguntas:

En este cuadernillo, te facilitamos un cuadro en el que se describen las demandas laborales, recursos laborales, recursos personales, resultados organizacionales que los

autores mencionados en la introducción previa han destacado como más frecuentes en el ámbito laboral. Puedes empezar por elegir los que quieras, pero te pedimos que finalmente destagues por orden de prioridad solo 5 de cada bloque. Además, puedes tomar esa lista como referencia, pero si quieres puedes añadir otros que se te ocurran y no estén en ella relacionados.

1. ¿Qué demandas laborales consideras que tienen mayor peso en el desempeño de tu trabajo?
2. ¿Qué recursos laborales consideras que están presentes o más destacan en tu organización?
3. ¿Qué recursos laborales consideras que echas en falta y desearías que estuviesen más presentes en tu organización?
4. ¿Qué recursos personales crees que te caracterizan como profesional?
5. ¿Qué recursos personales crees que poseen tus compañeros o compañeras de trabajo?
6. ¿Qué resultados piensas que se han alcanzado en tu organización?
7. ¿Qué resultados piensas que se deberían alcanzar para lograr la misión de la organización?
8. ¿Cómo conclusión, crees que identificar estos aspectos hoy vistos puede tener aplicación práctica en tu desempeño diario y el de tus compañeros y compañeras? Argumenta de manera concisa porqué.

Cuadro de Demandas-Recursos Laborales-Personales adaptada para Estudio

1

Demandas Laborales	Recursos laborales
<ul style="list-style-type: none"> • Centralización • Demandas cognitivas • Complejidad • Problemas con los ordenadores • Demandas de contactos con clientes/usuarios • Reducción de plantilla • Demandas emocionales • Conflicto emocional • Conflicto interpersonal • Inseguridad laboral • Contagio negativo entre trabajo-familia • Agresiones de usuarios/clientes • Demandas del desempeño • Demandas físicas • Problemas de planificación • Mal comportamiento de los clientes/usuarios • Sobrecarga cualitativa de trabajo • Reorganización • Remuneración • Responsabilidad • Riesgos laborales • Ambigüedad de rol • Conflicto de rol • Acoso Sexual • Presión temporal • Cambios desfavorables de horarios • Condiciones laborales desfavorables • Presión de la tarea • Conflicto trabajo-casa • Sobrecarga de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional • Valoración positiva • Autonomía • Creatividad • Recompensas económicas • Claridad de objetivos • Información • Clima de innovación • Reto laboral • Conocimiento • Liderazgo • Oportunidades de desarrollo profesional • Participación en la toma de decisiones • <i>Feedback</i> del desempeño • Contagio positivo entre trabajo-familia • Orgullo profesional • Equidad de los procedimientos • Contactos positivos con usuarios y clientes • Calidad de la relación con el supervisor • Clima de seguridad • Ruptura de la rutina de seguridad • Clima social • Apoyo social de los compañeros y supervisor • Buen uso estructural • Planificación estratégica • <i>Coaching</i> del supervisor • Variedad de la tarea • Cohesión de equipo • Armonía de equipo • Confianza en la gestión
Recursos Personales	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias emociones y mentales • Extraversión • Motivación intrínseca • Bajo neuroticismo • Satisfacción de necesidades (autonomía, pertenencia, competencia) • Organización basada en la autoestima • Enfoque regulatorio (enfoque de prevención y promoción) • Capital psicológico (esperanza, resiliencia, autoeficacia, optimismo) • Orientación hacia los valores (valores intrínsecos y extrínsecos) 	

Resultados positivos	Resultados negativos
<ul style="list-style-type: none"> •Desempeño extra-rol • Innovación • Desempeño intra-rol • Satisfacción vital • Compromiso organizacional • Salud percibida • Interferencia positiva trabajo-casa • Calidad del servicio • Productividad del equipo de trabajo • Empleabilidad • Felicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Absentismo (formal e informal) • Accidentes y daños • Sucesos adversos • Depresión • Intención de abandono • Comportamientos inseguros • Interferencia negativa trabajo-casa • Mala salud física • Complicaciones psicosomáticas • Tensión psicológica • Intención de abandono de la organización

Fuente: Elaboración propia adaptada de Schaufeli y Taris (2014).

**Ficha Actividad: Grupo focal sobre *work engagement* y Demandas-Recursos
Laborales en Aspromanis**

Esta ficha se utilizará para contestar aquí a las preguntas que se formulan en el grupo focal, basándote en el Cuadro sobre Demandas y Recursos que se entrega en esta actividad. Esta ficha será entregada al final de la sesión.

- 1.- Identificar 5 demandas laborales.
- 2.- Identificar 5 recursos laborales y 5 recursos personales, que detectes con mayor presencia en vuestra organización y sus profesionales o que deberían estar presentes.
- 3.- Valorar posibles resultados positivos que consideréis más destacados en vuestra organización.
- 4.- Determinar conclusiones sobre lo que te ha aportado participar en este grupo focal y posible utilidad práctica en vuestra organización.

DEMANDAS LABORALES		RECURSOS LABORALES	
1.		Presentes en la organización	No presentes y crees que deberían estar
2.			
3.			
4.			
5.			
		1.	1.
		2.	2.
		3.	3.
		4.	4.
		5.	5.
RECURSOS PERSONALES PROPIOS		RECURSOS PERSONALES EN COMPAÑEROS/AS	
Presentes en ti	Que deberías adquirir	Presentes en tus compañeros/as	Que deberían adquirir
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.
RESULTADOS POSITIVOS		CONCLUSIONES	
Presentes en tu organización	No presentes y crees que deberían estar		
1.	1.	1.	
2.	2.	2.	
3.	3.	3.	
4.	4.	4.	
5.	5.	5.	

Fuente: Elaboración propia

Anexo IV. Cuestionario Estudio empírico 2

1	Nombre de la organización (opcional para garantizar confidencialidad)
2	Tipo de centro de trabajo (Centro de día, Residencia, Centro mixto).
3	Tamaño de la organización (Nº de empleados: 1-10; 11-50; 51-250; 250 en adelante)
4	Localidad
5	Comunidad Autónoma
6	Género (1.Femenino, 2. Masculino)
7	Edad
8	Ámbito profesional (1.Atención directa, 2. Técnico específico, 3. Administración, 4. Servicios)
9	Antigüedad en la empresa
10	Nivel de estudios (1. Primarios; 2. Secundarios, 3. Universitarios)
11	Tipo de contrato (1. Indefinido; 2. Temporal)
12	Tipo de jornada (1. Completa, 2. Tiempo parcial)

Encuesta de Bienestar en el Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los 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	
2	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	
3	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	
4	Mi trabajo me inspira	
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo	
6	Estoy orgulloso del trabajo que hago	
7	Me "dejo llevar" por mi trabajo	
8	Estoy inmerso en mi trabajo	
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	

Fuente: © Schaufeli y Bakker (2003). *The Utrecht Work engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited unless previous written permission is granted by the authors.*

Encuesta colectiva de Bienestar en el Trabajo

Las siguientes preguntas se refieren a los 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	Mis compañeros y yo lo damos todo de nosotros mismos en nuestro trabajo	
2	Encuentro que casi todo el mundo dedica mucho esfuerzo y energía a nuestro trabajo	
3	Mis compañeros y yo nos enorgullecemos considerablemente de realizar bien nuestro trabajo	
4	Casi todos en mi trabajo nos sentimos apasionados y entusiasmados por nuestro trabajo	
5	Desempeñar la labor en mi área de trabajo es algo tan absorbente que a menudo nos olvidamos del tiempo	
6	Mis compañeros de trabajo y yo tendemos a estar muy concentrados al hacer nuestro trabajo	

Fuente: Barrick y otros (2015).

Cuestionario de entrevista para la valoración de los sistemas de trabajo utilizados en materia de recursos humanos en su organización

Según su estimación, valore la utilización de los sistemas de trabajo sobre Recursos Humanos en su organización. Puntúe cada ítem en una escala del 1 al 7

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	De vez en cuando	A veces	Normalmente	Muy a menudo	Muchísimas veces	Siempre

1	A los procesos de selección de personal se les otorga mucha importancia	
2	En la selección, las referencias personales de tipo “lazo familiar” son tan importantes como la posesión de conocimientos y las habilidades del candidato	
3	Los procesos de selección se adaptan a cada puesto	
4	Se selecciona a los candidatos que cuenten con la cualificación necesaria para el puesto de trabajo	
5	La inversión que la organización destina a la formación es considerable	
6	Se ofrece formación de distintos tipos (resolución de problemas, habilidades técnicas...)	
7	Existen programas formales de formación para el desarrollo de habilidades generales de los empleados	
8	Existen programas formales de formación para los trabajadores recién incorporados para dotarles de las habilidades necesarias para su trabajo.	
9	Existen sistemas de remuneración que se basan en el rendimiento individual	
10	En las retribuciones a los empleados se toman en consideración sus habilidades y conocimientos	
11	Se cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento (desempeño)	
12	Existen grupos formales de trabajo que trabajan de forma autónoma en cuestiones de calidad, para el desarrollo de nuevos proyectos, en la resolución de conflictos, de mejora, etc.	
13	Los trabajadores trabajan periódicamente en equipos de trabajo con cierta autonomía	
14	Se fomenta explícitamente el trabajo en equipo	
15	Los empleados, en general, conocen los objetivos y las estrategias de la organización, salvo aquella información que por sus características puede resultar en un riesgo estratégico	
16	Los trabajadores disponen de mecanismos tales como buzones de sugerencias, banco de aportaciones u otro tipo de canales para plantear sus ideas, quejas y aportaciones en general	
17	Se realizan encuestas o reuniones periódicas con los empleados para conocer su grado de satisfacción	
18	Entre las personas que ocupan puestos inferiores y superiores de la estructura organizativa existe una relación distante	
19	La relación de los directivos con los empleados es espontánea e informal	
20	Se favorece la participación de los empleados en las decisiones y acciones	
21	Se fomenta la iniciativa y autonomía de los empleados en sus trabajos	
22	Se percibe un clima de alta cooperación y confianza	
23	Las diferencias de estatus* son altas *En el sentido de la posición que una persona ocupa en la organización	

Fuente: Lertxundi y Landeta (2011).