

GRAO EN RELACIÓNS LABORAIS E RECURSOS HUMANOS

Psicología Positiva aplicada a las organizaciones: Engagement y flow.

Psicología Positiva aplicada a las organizaciones: Engagement e flow.

Positive Psychology applied to organizations: Engagement and flow.

TRABALLO FIN DE GRAO. CURSO 4º

APELIDOS E NOME: PATRICIA SAAVEDRA NODAR

D.N.I.:

██████████

DIRECTOR:

JOSÉ MARÍA ROLÓN VARELA

ÍNDICE

0. Resumen/Palabras clave.....	3
1. Introducción	5
2. Fundamentación Teórica.....	5
2.1 Los cambios en el mundo laboral y la importancia de adoptar teorías de Psicología Positiva	5
2.2 Engagement.....	6
2.3 Flow	9
2.3.1 Las causas o predictores de la experiencia de Flow.....	11
2.3.2 Dimensiones del Flow.....	12
2.3.3 La experiencia de Flow en el trabajo	13
2.4 Relación entre Engagement, Flow y Satisfacción Laboral	15
3. Metodología	15
3.1 Hipótesis.....	15
3.2 Instrumentos de Medida.....	16
3.2.1 Medición del Engagement	16
3.2.2 Medición del Flow	17
3.2.3 Medición Satisfacción Laboral	18
3.3 Participantes	19
3.4 Resultados	21
3.5 Discusión de los resultados	27
4. Conclusiones	28

5. Referencias Bibliográficas	29
6. Anexos.....	31
Anexo I: Cuestionarios.....	32

RESUMEN

En el presente estudio se realiza una revisión bibliográfica sobre el Engagement y Flow, dos constructos ampliamente estudiados dentro del marco de la Psicología Positiva que están íntimamente relacionados con la satisfacción y el bienestar de los empleados. Una vez conocidas las características principales de estos conceptos se ha procedido a realizar un trabajo de investigación mediante el cual, se han analizado los niveles de engagement y flow de una muestra de trabajadores, de distintas organizaciones, para determinar su relación y el papel que ambos tienen como predictores del bienestar laboral. Los resultados han confirmado que ambos conceptos están positivamente relacionados y que, de acuerdo con lo expuesto en el marco teórico, influyen en la satisfacción de los empleados.

Palabras clave: psicología positiva, satisfacción laboral, experiencia óptima, disfrute, engagement, flow.

ABSTRACT

In the present study, we performed a literature review on the Engagement and Flow, two constructs widely studied within the framework of the Positive Psychology that are intimately related with the satisfaction and well-being of employees. Once aware of the main characteristics of these concepts has been carrying out a research project through which, we have analyzed the levels of engagement and flow of a sample of workers from different organizations, to determine their relationship and the role that both have as predictors of labor welfare. The results have confirmed that both concepts are positively related and that, in accordance with the foregoing in the theoretical framework, influencing the satisfaction of the employees.

Keywords: positive psychology, job satisfaction, optimal experience, enjoyment, engagement, flow.

RESUMO

No presente estudo realízase unha revisión bibliográfica sobre o Engagement e Flow, dous constructos amplamente estudados dentro do marco da Psicoloxía Positiva que están íntimamente relacionados coa satisfacción e o benestar dos empregados. Unha vez coñecidas as características principais destes conceptos procedeuse a realizar un traballo de investigación mediante o cal, analizáronse os niveis de engagement e flow dunha mostra de traballadores, de distintas organizacións, para determinar a súa relación e o papel que ambos teñen como predictores do benestar laboral. Os resultados confirmaron que ambos conceptos están positivamente relacionados e que, de acordo co exposto no marco teórico, inflúen na satisfacción dos empregados.

Palabras clave: psicoloxía positiva, satisfacción laboral, experiencia óptima, goce, engagement, flow.

1. INTRODUCCIÓN

Como es sabido el papel de las personas en las organizaciones ha ido transformándose a lo largo del siglo XX hasta convertirse en la actualidad en el activo más importante de ellas.

Las organizaciones de hoy en día se encuentran inmersas en una lucha por la supervivencia ante las demandas de un entorno cambiante lo cual repercute directamente en los puestos de trabajo y, por consiguiente, afectan al bienestar de los empleados, los cuales tienen que adaptarse constantemente a nuevas formas y condiciones de trabajo.

Ante un escenario con numerosas transformaciones laborales conseguir el bienestar de los empleados se hace todavía más necesario, pues la felicidad laboral no solo es necesaria para los propios trabajadores, teniendo en cuenta que pasamos muchas horas de nuestra vida en el trabajo, sino para potenciar la productividad y la calidad de los servicios de las empresas, pues no se debe olvidar que las personas son el principal motor de las organizaciones.

En este contexto, **Psicología positiva aplicada a las organizaciones: engagement y flow**, se plantea como un trabajo de investigación en el cual se pretende estudiar el grado en que las organizaciones de nuestro entorno se preocupan por la satisfacción de los trabajadores permitiéndoles implicarse y disfrutar de su trabajo.

La elección del tema responde al interés en esta materia y a la importancia que el trabajo ejerce en nuestra felicidad, la cual depende no sólo de nuestra capacidad para disfrutar de las actividades que realizamos sino también del modo en que las organizaciones gestionan los recursos humanos y se preocupan por fomentar la calidad de vida de los empleados.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 LOS CAMBIOS EN EL MUNDO LABORAL Y LA IMPORTANCIA DE ADOPTAR TEORÍAS DE PSICOLOGÍA POSITIVA

En las sociedades modernas, las organizaciones se encuentran en un proceso de continua transformación. Los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos del entorno influyen en el modo en que operan las organizaciones produciéndose no sólo modificaciones estructurales en las empresas, como la reducción de tamaño e introducción de nuevas técnicas de gestión y producción, sino también en la forma, contenido y

organización del trabajo. Estos cambios impactan en los puestos de trabajo y por consiguiente en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. (Salanova y Schaufeli, 2009)

Tradicionalmente, la Psicología se han centrado en los aspectos negativos de la conducta humana, en concreto, la Psicología del Trabajo y de las organizaciones se ha centrado en el estudio del “malestar de los empleados, en la enfermedad profesional, y en los procesos psicológicos que subyacen al estrés laboral, así como en diseñar intervenciones para reducir el daño psicológico y organizacional de estos problemas”. (Salanova, Martínez y Llorens, 2004, p. 350-351).

La mayoría de las investigaciones se centraban en temas negativos como son, entre otros, el absentismo, el estrés laboral, la depresión o la ansiedad, cubriéndose sólo una parte de la realidad del funcionamiento de las personas y organizaciones. Así, se hizo necesario abrirse hacia una aproximación más positiva, complementaria a la psicología tradicional, centrada en las fortalezas del empleado, y del funcionamiento organizacional óptimo, ocupándose así de evaluar y potenciar los aspectos positivos de las personas. Gracias al aporte de Seligman con la introducción en 1999 del concepto de Psicología Positiva, que el mismo definió como “el estudio científico del funcionamiento humano óptimo”, “el estudio de las emociones placenteras, el desarrollo de las capacidades y la búsqueda de la felicidad se han convertido en aspectos centrales de la Psicología” (Salanova y Schaufeli, 2009; Salanova y López-Zafra, 2011, p.340-341)

En el ámbito laboral, Salanova y Schaufeli, (2004, p.113) han definido la Psicología Organizacional Positiva (POP) como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva”. Siendo su objetivo “describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional”.

Desde la Psicología Positiva dos conceptos, ampliamente estudiados, relacionados con la satisfacción laboral y que contribuyen al bienestar de los empleados son: el **engagement** y el **flow**.

2.2 ENGAGEMENT

Es importante aclarar que el concepto de engagement se suele confundir con conceptos tradicionales como la implicación laboral o el compromiso organizacional, constructos,

que si bien están relacionados con el engagement no son equivalentes a éste, (Salanova y Schaufeli, 2009), siendo el término “vinculación psicológica con el trabajo” el que más se ajustaría como sinónimo de engagement. (Salanova y Llorens, 2008, p.64).

El engagement en el trabajo surgió como término en 1990 de la mano de Kahn (citado en Salanova y Schaufeli, 2009), el cual, lo describió como el “aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo”. Según este autor, las condiciones psicológicas que se tienen que encontrar en los roles de trabajo para alcanzar el engagement son:

- a) la significación, entendida como que el trabajo en sí mismo es significativo y retador.
- b) la seguridad de que el trabajo es fiable, seguro y previsible y,
- c) la disponibilidad de recursos físicos y psicológicos para mejorar el rol laboral.

Si bien, la aproximación académica más estudiada, que ha sido validada empíricamente, es aquella que considera el engagement como un estado de realización del trabajador y que se configura como el opuesto al burnout, donde el concepto clave es la actividad del trabajador en su trabajo o el trabajo en sí mismo (Salanova y Schaufeli, 2009).

Bajo esta aproximación, el engagement ha sido definido por Schaufeli, Salanova, González-Romá y Baker, (citado en Salanova et al., 2004 p.360-361) como un “estado mental positivo, relativamente persistente, de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo”.

- ☞ El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental en el trabajo, por el deseo de esforzarse en la actividad que se está realizando y la persistencia, incluso cuando se presentan dificultades.
- ☞ La dedicación hace referencia a una alta implicación laboral, al sentimiento de entusiasmo, inspiración y orgullo por el trabajo.
- ☞ La absorción, se caracteriza por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente presentándose dificultades a la hora de desconectar del trabajo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. (Salanova y Schaufeli, 2009, p.109)

Es importante señalar que a pesar de los distintos marcos teóricos se ha coincidido en que el engagement incluye un componente conductual-energético (vigor), un componente emocional (dedicación) y un componente cognitivo (absorción). (Salanova y Schaufeli, 2009, p.111).

Estos mismos autores han referenciado diversas investigaciones que muestran que el engagement está positivamente relacionado con los resultados organizacionales como el compromiso organizacional, con la conducta extra-rol (conducta voluntaria que va más allá de la conducta esperada), con la iniciativa personal y con el rendimiento y la calidad del servicio. Por este motivo, Salanova y Schaufeli (2009) afirman que el engagement es el estado psicológico que acompaña a la conducta de mejora y de energía personal.

La importancia del engagement reside en que influye en las actitudes hacia el trabajo y la organización, el desempeño en las tareas y la salud de los trabajadores. Los empleados engaged se sienten más satisfechos con el trabajo, más comprometidos y leales a la organización, tienen conductas más proactivas y de iniciativa personal, así como niveles más altos de motivación para aprender nuevas cosas y afrontar nuevos retos. (Salanova y Schaufeli, 2004 p.120).

Las personas que experimentan engagement, se muestran enérgicas y dispuestas a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades, sintiéndose capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia. Se comprometen plenamente con sus tareas y disfrutan con su ejecución, experimentando emociones placenteras de plenitud y autorrealización. (Salanova et al., 2004)

Cabe destacar, además, la naturaleza social del engagement, que se comparte entre los miembros de un grupo dando lugar al engagement colectivo. Según Hatfield, Capioppo y Rapson (2008), citado en Salanova y Schaufeli, (2009, p.161), el engagement grupal está sustentado en el contagio emocional que lleva a los miembros de un grupo a converger emocionalmente y, también, por la influencia y la persuasión social, o el modelado conductual, entendido como la tendencia a imitar a otros que consideramos modelos por la influencia que ejercen sobre nosotros (Kelly y Barsade, 2001, citado en Salanova y Schaufeli, 2009, p.163).

Las causas o predictores del engagement

El engagement, según el Modelo Demandas y Recursos Laborales (DRL) de Bakker y Demerouti (2008), citado en Salanova y Schaufeli (2009), se encuentra positivamente relacionado con la existencia de recursos tanto laborales como personales.

- Recursos laborales: entendidos como aquellas características del trabajo tales como autonomía, apoyo social, variedad de tareas, feedback, el control, la supervisión, oportunidades de formación, flexibilidad horaria, etc., que son funcionales para la consecución de los objetivos, reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.
- Recursos personales, entendidos como aquellas características positivas de las personas tales como la autoeficacia, resiliencia, optimismo o la autoestima, que tienen la capacidad de movilizar los recursos laborales y de amortiguar o reducir el impacto negativo de las demandas laborales (Salanova y Schaufeli, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009).

Cuando se hace mención a las demandas laborales se hace referencia a aquellas características de la organización del trabajo que requieren un esfuerzo por parte del empleado para realizarlas como, por ejemplo, la sobrecarga o el alto ritmo de trabajo, la exigencia de altos niveles de concentración, esfuerzo físico, etc.

Así, de acuerdo con este modelo, tanto los recursos laborales como los personales fomentan el engagement y llevan a un mayor rendimiento.

Así mismo, según Sonnetag (2003) el nivel de engagement también está positivamente asociado con la medida en que los empleados se recuperan de los esfuerzos físicos, mentales y emocionales de la jornada laboral anterior (citado en Salanova y Schaufeli 2004, p.119).

2.3 FLOW

Un concepto cercano al engagement pero que a diferencia de éste no es un estado estable y persistente experimentado con relación al trabajo en general, sino que es un estado más breve y puntual referido a tareas o aspectos concretos del trabajo, es el Flow. (Salanova et al., 2004).

Csikszentmihalyi (2010) el principal creador e investigador de este concepto, lo define como un estado de experiencia óptima en el cual las personas se hallan tan involucradas en la actividad que realizan que nada más parece importarles, experimentando una sensación tan placentera de disfrute que las personas las realizan por el mero hecho de realizarla (p. 16).

De acuerdo con este autor, las principales características que definen la situación de flujo, son:

- (1) una situación de reto o desafío,
- (2) una focalización de la atención sobre la acción,
- (3) unas metas claras,
- (4) un equilibrio entre las oportunidades de acción (desafío) y la capacidad de actuar (habilidad),
- (5) exclusión de los contenidos irrelevantes de la conciencia, alejando toda fuente de preocupación y frustraciones,
- (6) una retroalimentación inmediata sobre la acción,
- (7) unos sentimientos de control,
- (8) una despreocupación sobre uno mismo,
- (9) distorsión del sentido del tiempo y,
- (10) un sentimiento de que la actividad es intrínsecamente gratificante.

Dicho de otro modo, esa sensación profunda de disfrute ocurre cuando la persona se siente totalmente motivada y capacitada para realizar una actividad que le resulta desafiante y, para cuya realización emplea todas sus habilidades y capacidades. Dicha actividad está dirigida hacia unas metas claras, reguladas por normas, al tiempo que nos ofrece una retroalimentación inmediata que nos permite saber si lo estamos haciendo bien. La persona se involucra plenamente en la tarea que realiza alejando toda fuente de preocupaciones. La concentración es tan intensa que el sentido del tiempo se distorsiona y la conciencia de sí mismo desaparece.

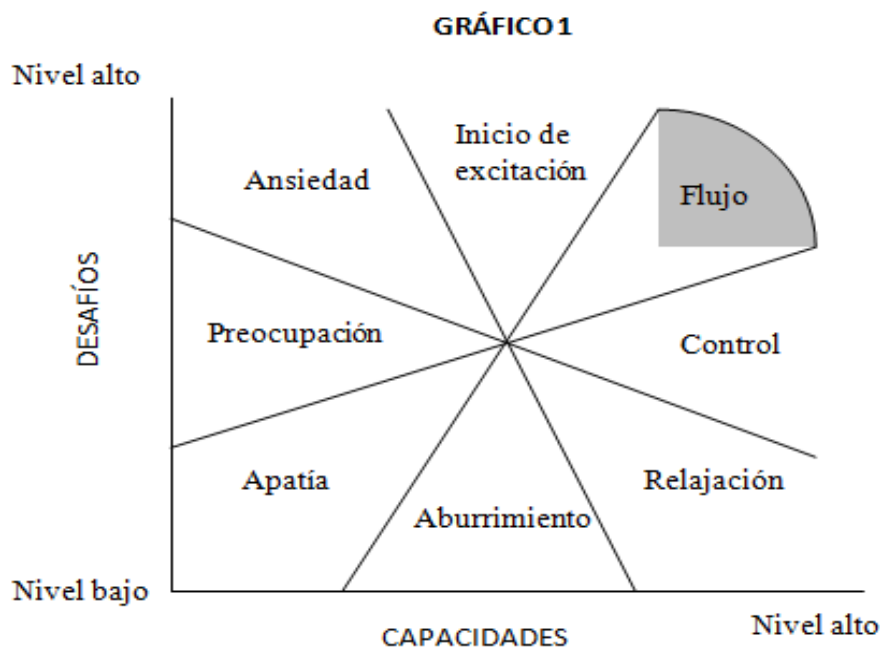
Así, el flow es un estado psicológico, que está compuesto tanto por aspectos cognitivos (atención, concentración, etc.) como afectivos (diversión, felicidad, etc.) que se produce durante la realización de la actividad, al tiempo que se percibe una sensación de logro (Mesurado, 2009).

2.3.1 Las causas o predictores de la Experiencia de Flow

Dentro de la teoría del flujo existen diversos modelos que se centran en explicar cómo se generan las experiencias de flow. Uno de los más conocidos es el Modelo Canal, creado por Csikszentmihalyi, el cual considera como determinante clave de esta experiencia el equilibrio entre las oportunidades para la acción y la percepción de las capacidades o habilidades necesarias que tenemos para actuar.

Este modelo ha sido ampliado posteriormente al demostrarse que no solo se tenía que tener en cuenta el equilibrio entre reto y habilidades sino que, además, estos niveles debían ser altos. De esta manera según este renovado modelo, conocido como Modelo de Fluctuación de Experiencias, el determinante clave de esta experiencia es el ajuste entre los altos desafíos o retos planteados por la actividad y el alto nivel de habilidades que la persona dispone para afrontarlos. Entendiendo por niveles altos, cuando se enfrenta a una situación que se sitúa por encima de la media subjetiva de la persona en cuanto a reto y habilidad.

Así, cuando se producen otras relaciones entre los niveles de reto y habilidades se pueden producir otros estados (véase gráfico 1) como la ansiedad, si los desafíos son demasiado altos para nuestras capacidades, o el aburrimiento, cuando los desafíos son demasiado bajos con relación a nuestras capacidades. (Csikszentmihalyi, 2009; Rodríguez y Cifre, 2012; Navarro y Ceja, 2014)



Fuente: Csikszentmihalyi (2009) p. 44

2.3.2 Dimensiones del Flow

Las principales dimensiones del flow según Rodríguez-Sánchez, Cifre, Salanova y Aborg, (citado en Rodríguez y Cifre, 2012) son la absorción y el disfrute:

La absorción hace referencia al estado total de concentración, donde las personas se encuentran totalmente involucradas en una actividad y olvidan lo que pasa a su alrededor.

El disfrute es un sentimiento positivo que ocurre cuando la actividad nos proporciona placer, divertimento y la realización de la tarea proporciona sentimientos de satisfacción.

Sin embargo, otros autores como Chen, Wigand y Nilan (citados en Salanova, Martínez, Cifre y Schaufeli, 2005) consideran que las tres dimensiones o estados principales son:

“En primer lugar, una serie de *antecedentes* que se refieren a la percepción de metas y retos claros, de feedback inmediato y la oportunidad de actuar percibiendo capacidades y habilidades ajustadas para la acción. En segundo lugar, la *experiencia* caracterizada por la fusión entre conocimientos y acción, concentración

y alto sentido de control. Y, finalmente, los *efectos* o consecuencias que consisten en la pérdida de conciencia de sí mismo y la distorsión temporal”.

Teniendo en cuenta estas tres dimensiones, Salanova, Martínez, Cifre, y Schaufeli (citado en Rodríguez, Aguilar, Cifre y Salanova. 2003) operacionalizan el flow en tres factores:

1. Competencia percibida, entendida como la percepción de un individuo de contar con las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desarrollar cualquier tipo de actividad.
2. Absorción, definida como un estado de concentración intensa que experimenta el individuo focalizándola hacia una actividad específica que está realizando en ese momento, además de una distorsión en la percepción del tiempo y una pérdida de la conciencia de sí mismo debido al alto nivel de concentración en la actividad. Y, por último,
3. Motivación Intrínseca, la cual hace referencia al valor que por sí mismo tiene una actividad.

Por otro lado, según Lewis (citado en Mesurado, 2009b), la presencia de un estado de flow depende de la combinación de condiciones externas e internas.

En cuanto a la dimensión externa puede afirmarse que las actividades que tienden a producir experiencia óptima presentan metas concretas, tienen un grado de desafío que permite a la persona ajustar sus capacidades, presenta ciertos mecanismos de feedback intrínsecos y el tipo de tarea tiende a dejar afuera las distracciones.

En cuanto a la dimensión interna, la probabilidad de ocurrencia de flow depende en parte de las características de la personas, como la capacidad de emparejar sus habilidades a las oportunidades que los rodean o la capacidad de concentración y no distracción.

2.3.3 La experiencia de Flow en el trabajo

Tal como puso de manifiesto Csikszentmihalyi (2010) a raíz de sus investigaciones es más frecuente la experiencia de flujo en el trabajo que en el tiempo libre. Esto es debido, y en base a lo expuesto anteriormente, a que en el trabajo se tienen unas metas y objetivos claros, reglas y desafíos, a la vez que se obtiene un feedback inmediato a través del cual

podemos ver como estamos actuando, lo que permite que las personas se impliquen, se concentren y se pierdan en él. Sin embargo y aunque en el trabajo la gente afirma sentirse hábiles, fuertes y satisfechos y en donde la calidad de la experiencia es positiva tienden a descartarlo y mostrar niveles de motivación más bajos.

El problema, quizá, está en la forma de entender el trabajo pues, la mayoría de las personas consideran el trabajo como una obligación que debe ser evitado tanto como sea posible.

Además, según este mismo autor, y aunque en un principio, se pueda pensar que determinadas ocupaciones como los médicos, arquitectos, músicos, periodistas ofrecen más oportunidades de realización personal, cualquier ocupación ofrece posibilidades de experimentar flow, se trataría de favorecer las oportunidades de que esta experiencia aparezca fomentando el disfrute por el trabajo hecho a gusto y a conciencia.

Sin embargo, estudios como el realizado por Salanova et al., (2005) sobre la posibilidad de vivir experiencias óptimas en el trabajo han encontrado que la vivencia de experiencias de Flow en el trabajo sí está influenciado por el tipo de ocupación que se realiza al igual que con el nivel educativo, resultando que las personas con mayor nivel educativo y que desempeñan ocupaciones más recompensantes intrínsecamente, como directivos y supervisores, puntúan más alto en las dimensiones de flow.

Las actividades que facilitan el flow, tal como refiere Csikszentmihalyi (2010, p.116), son aquellas que están regidas por “reglas que requieren de un aprendizaje de habilidades, establecen metas, producen retroalimentación y hacen posible el control”; ya que estas actividades promueven la concentración y, en consecuencia, la implicación en la tarea.

Si bien, tal y como aclara Csikszentmihalyi y Csikszentmihalyi, (citado en Mesurado 2009a) ninguna actividad por si misma genera experiencia óptima sino que ésta depende de las características de la actividad, de las capacidades personales, así como de la percepción y la actitud que se tenga ante la tarea.

Considero importante destacar la importancia de las habilidades personales para experimentar sensaciones de flujo, a lo que Csikszentmihalyi (2009), denominó personalidad autotélica, dada la capacidad que algunas personas tienen para crear experiencias de flujo, siendo capaces de mantener la involucración en una actividad y de motivarse intrínsecamente y ser capaces de disfrutar de actividades que a otras muchas personas no les proporcionaría placer.

2.4 RELACIÓN ENTRE ENGAGEMENT, FLOW Y SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral ha sido definida por Locke (citado en Salanova y Schaufeli, 2009) como un "estado emocional positivo o placentero resultante de la valoración del trabajo de uno mismo".

Tal como exponen Salanova y Schaufeli (2009) y Rodríguez y Cifre (2012), a pesar de que no se hayan realizado estudios que exploren las relaciones entre ambos, es muy probable que una persona engaged con su trabajo sea más propensa a tener experiencias de flow en las diversas tareas o actividades que componen su puesto de trabajo.

En cuanto a la relación entre engagement y satisfacción, Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000) han encontrado correlaciones positivas entre las 3 dimensiones del engagement y la satisfacción laboral; siendo la dimensión "dedicación" la que mayor valor predictivo tiene en cuanto a satisfacción laboral.

Por último, respecto al Flow, Warr 2007 (citado en Rodríguez y Cifre, 2012) expone que cuantas más experiencias de flow experimente una persona mayores sentimientos de bienestar subjetivo disfrutará, sentimientos entre los que se encuentra la satisfacción.

3. METODOLOGÍA

Una vez revisado el marco teórico, el objetivo de la presente investigación es conocer los niveles de engagement y flow de una muestra de trabajadores así como la influencia que estos constructos ejercen en el nivel de satisfacción laboral de los empleados.

3.1 HIPÓTESIS

H1. Los empleados "engaged" presentan mayores experiencias de flow en el trabajo.

H2. El engagement y el flow están positivamente relacionados con la satisfacción de los empleados, por lo que las personas que presentan elevados niveles de engagement y experiencias de flow en el trabajo también presentan una mayor satisfacción laboral.

H3. Los empleados que ocupan puestos de mayor nivel jerárquico presentan mayores niveles de engagement en el trabajo y mayores experiencias de flow.

3.2 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

3.2.1 Medición del Engagement

Para evaluar el engagement se ha utilizado como herramienta el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) el cual se compone de 17 ítems que incluye las 3 dimensiones del engagement: el vigor, la dedicación y la absorción (ANEXO I).

El vigor se evalúa mediante seis ítems, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades.

La dedicación se evalúa mediante cinco ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo.

La absorción se evalúa mediante seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.

Los ítems del UWES se puntúan en una escala de respuesta que va desde el 0 (Nunca) hasta el 6 (Siempre). Las puntuaciones individuales del UWES se obtuvieron sumando los ítems de cada dimensión y dividiendo dicha suma por el número de ítems por los que está formada cada escala en particular.

Para la interpretación de los datos, se compararon los valores obtenidos con las puntuaciones que se presentan en la siguiente tabla, que representa los puntajes normativos para el UWES-17 basados en las puntuaciones de 1.275 trabajadores españoles pertenecientes a diferentes sectores.

BAREMO NORMATIVO (N=1.275 trabajadores españoles)

	<i>Vigor</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Absorción</i>	<i>Puntaje total</i>
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: Salanova & Schaufeli (2009) p.114

Las personas que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo.

Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Por el contrario, aquellas personas que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque ellos no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo.

Finalmente, aquellas que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa a seguir. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo lo que sucede a su alrededor y el tiempo parece volar. Sin embargo, los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre. (Manual Utrecht Work Engagement Scale traducido al español, 2011).

3.2.2. Medición del Flow

Para analizar la experiencia de flow en el contexto laboral se ha utilizado el Inventario de Flow en el Trabajo (ANEXO I), la traducción al castellano del Work-Related Flow Inventory- WOLF, desarrollado por Bakker en 2008.

Este cuestionario está compuesto por 3 subescalas que miden la absorción (ítems 1 al 4), el disfrute laboral (ítems 4 al 8) y la motivación intrínseca (ítems 9 al 13); las cuales se consideran las variables corazón de la experiencia de flow.

Cada uno de los ítems se puntúa en una escala de 7 posibilidades que va desde el 1 (Nunca) hasta el 7 (Siempre).

Para su corrección, a falta de criterio oficial al respecto, se ha considerado que las personas con una puntuación baja en flow son aquellas que puntúan entre 13 y 39 (que son los valores a los que correspondería la puntuación obtenida si en las 3 subescalas se respondiese siempre 1 o 3, respectivamente), las personas con una puntuación media serían aquellas que puntúan entre 40 y 64 (que correspondería al intervalo que resultaría si en las 3 subescalas se respondiese siempre 3 o 5, respectivamente) y por último, las personas con una puntuación elevada son aquellas que obtienen una puntuación entre 65 y 91 (que son los valores que corresponderían a la puntuación obtenida en el conjunto de los ítems si se respondiese siempre 5 o 7, respectivamente).

Siguiendo este mismo criterio también se obtuvieron los niveles de flow en cada una de las 3 subescalas.

FLOW	<i>Absorción</i>	<i>Disfrute Laboral</i>	<i>Motivación Laboral Intrínseca</i>	<i>Total</i>
Bajo	4 – 12	4 – 12	5 – 15	13- 39
Medio	13 – 19	13 – 19	16 – 24	40 – 64
Alto	20 - 28	20 - 28	25 - 35	65 - 91

Elaboración Propia

Es importante señalar que mediante este cuestionario se evalúa la frecuencia de flow correspondiente a las dos últimas semanas. Además, los ítems están formulados en términos generales y no se centra en una tarea concreta del trabajo de manera que lo que se mide es la experiencia de flow en el trabajo en general.

3.2.3. Medición Satisfacción Laboral

Finalmente, para analizar la satisfacción laboral se ha utilizado el Cuestionario de Satisfacción por Facetas Específicas del Trabajo de Warr, Cook y Wall (1978). (ANEXO I).

Este cuestionario está formado por 2 subescalas que aborda tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo.

La Subescala de factores intrínsecos está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14) y hace referencia a la satisfacción con las características inherentes al contenido del trabajo en sí mismo tales como la responsabilidad del puesto o las oportunidades de promoción. Y, la Subescala de factores extrínsecos está compuesta por ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15) e indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc.

Mediante esta escala se obtienen 3 puntuaciones correspondientes a Satisfacción general, Satisfacción extrínseca y Satisfacción intrínseca.

Estas puntuaciones se obtienen de la suma de los posicionamientos del encuestado en los distintos ítems en la escala de respuesta que va desde el valor 1 (Muy insatisfecho) hasta el valor 7 (Muy Satisfecho). Sabiendo que la puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, se han establecido los siguientes niveles de satisfacción.

Satisfacción Laboral	<i>Satisfacción Extrínseca</i>	<i>Satisfacción Intrínseca</i>	<i>Satisfacción General</i>
Baja	8 – 24	7 – 21	15 - 45
Media	25 – 39	22 – 34	46 – 74
Alta	40 - 56	35 - 49	75 – 105

Elaboración propia

3.3 PARTICIPANTES

En esta investigación ha participado una muestra compuesta por un total de 51 empleados (64,7% hombres y 35,3% Mujeres) de distintas empresas y ocupaciones, con edades comprendidas entre los 24 y 59 años.

Gráfico 2: Sexo

■ Masculino ■ Femenino

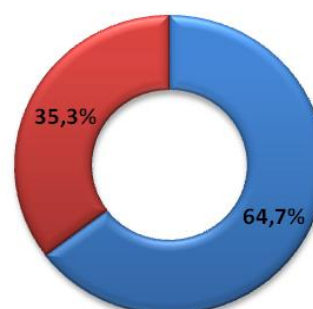
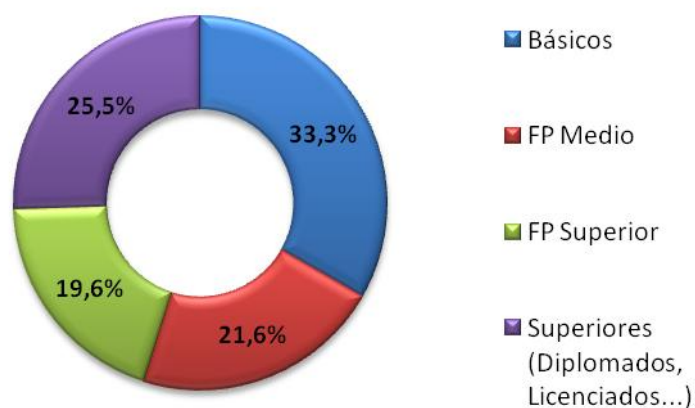


Tabla 1

Edad				
	N	Mínimo	Máximo	Media
Edad	51	24	59	<u>42,80</u>

En cuanto al nivel de estudios de los participantes, como se puede observar en el Gráfico 3, el 33,3% presenta estudios básicos frente al 25,5% con estudios superiores (Doctorado, Máster, Diplomaturas, Licenciaturas...). El porcentaje restante corresponde a trabajadores con estudios de formación profesional media y superior, 21,6% y 19,6%, respectivamente.

Gráfico 3: Nivel de Estudios



Respecto al rango jerárquico del puesto de trabajo y el tipo de empresa (véanse gráficos 4 y 5), el 62% de los encuestados son mandos intermedios y el 13,7% Directivos o Gerentes mientras que el porcentaje restante lo conforman trabajadores con puestos de menor nivel jerárquico; siendo el 84,3% trabajadores de empresas de titularidad privada y el 15,7% empleados de empresas públicas.

Gráfico 4: Rango Jerárquico del puesto de trabajo

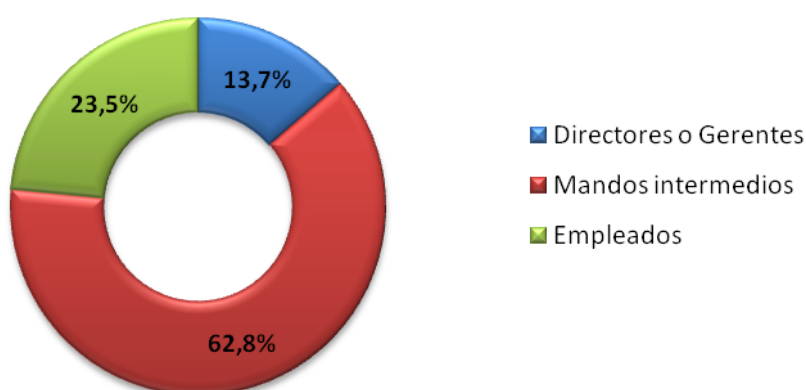
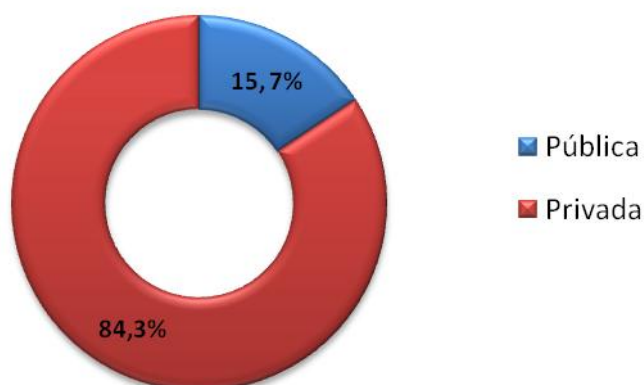


Gráfico 5: Tipo de Empresa



3.4 RESULTADOS

El análisis de los datos se llevo a cabo mediante el paquete estadístico SPSS versión 21.0. En primer lugar, se ha realizado un análisis descriptivo (media y desviación típica) para cada una de las escalas consideradas. A continuación, en la tabla 2, se presentan los Estadísticos descriptivos de las variables utilizadas:

TABLA 2: Estadísticos Descriptivos (N=51)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
VIGOR	51	2,17	6,00	4,4118	,91126
DEDICACIÓN	51	1,80	6,00	4,4157	1,00705
ABSORCIÓN	51	1,83	5,67	4,0915	,98619
TOTAL ENGAGEMENT	51	2,07	5,77	4,3063	,90767
ABSORCIÓN	51	12,00	28,00	18,4510	4,13431
DISFRUTE LABORAL	51	12,00	28,00	20,5098	4,09572
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	51	7,00	33,00	19,9020	6,20082
TOTAL FLOW	51	39,00	88,00	58,8627	11,52392
SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA	51	10,00	56,00	37,4510	8,57511
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	51	11,00	49,00	33,4706	8,00338
SATISFACCIÓN GENERAL	51	21,00	105,00	70,9216	15,88439

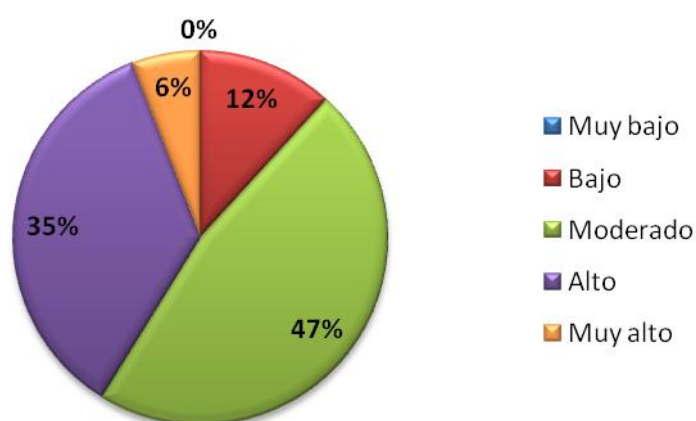
Como se puede observar en la Tabla 3 si comparamos la puntuación media obtenida por género, las mujeres obtienen ligeramente mayores puntuaciones que los hombres en todas las variables analizadas.

TABLA 3: Comparativa Hombres y Mujeres (N=51)

Puntuación Media	Hombres N=33	Mujeres N=18
VIGOR	4,2929	4,6296
DEDICACIÓN	4,4000	4,4444
ABSORCIÓN	3,9343	4,3796
TOTAL ENGAGEMENT	4,2091	4,4846
ABSORCIÓN	18,0606	19,1667
DISFRUTE LABORAL	20,3939	20,7222
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	19,3939	20,8333
TOTAL FLOW	57,8485	60,7222
SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA	35,8182	40,4444
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	31,4848	37,1111
SATISFACCIÓN GENERAL	67,3030	77,5556

El siguiente gráfico muestra los niveles alcanzados en engagement por la totalidad de la población objeto de estudio. En él, se contempla que el 82% de los participantes se encuentran en un nivel medio-alto de engagement (47 y 35%, respectivamente) y sólo el 12% presenta valores bajos.

Gráfico 6: Niveles de Engagement



Analizando cada una de las dimensiones del engagement, como puede observarse en la tabla 2, dedicación fue la que arrojó unos niveles más altos con una media de 4,42 si bien en todas las dimensiones se encontraron valores próximos pues Vigor y Absorción arrojaron una media de 4,41 y 4,09 respectivamente, por lo que la media alcanzada en las

tres dimensiones se corresponde con niveles moderados según el baremo normativo del UWES-17.

Una vez cruzados los datos con las puntuaciones alcanzadas en flow podemos observar como las personas con niveles bajos o muy bajos en engagement obtienen de media menores puntuaciones en flow que las personas con elevados niveles de engagement (Véase Gráfico 7).

De la misma manera vemos como las personas que obtienen puntuaciones altas o muy altas en engagement también tienen mayor satisfacción laboral que aquellas personas con niveles más bajos de engagement (Véase Gráfico 8).

Por otro lado, analizando la Satisfacción Laboral según los niveles de flow alcanzados por las participantes encontramos que las personas que alcanzan mayores puntuaciones en flow también obtienen las mayores puntuaciones en Satisfacción Laboral (Véase Gráfico 9).

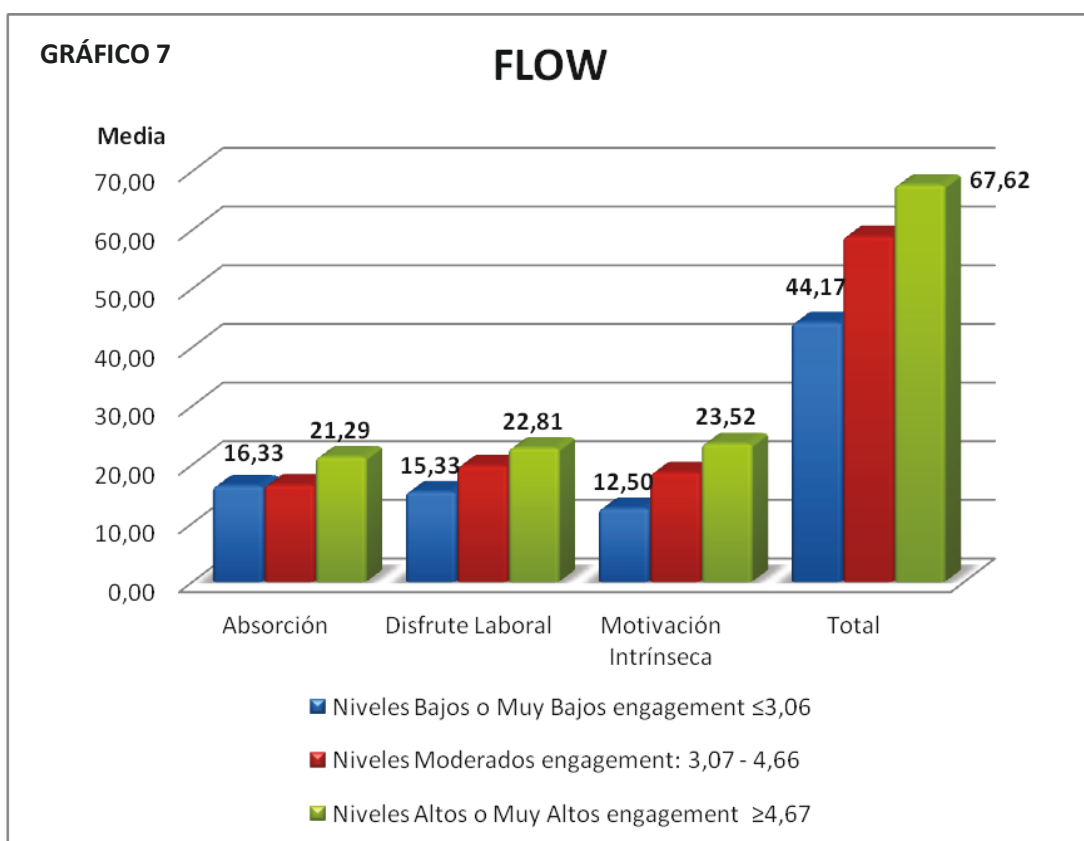


GRÁFICO 8

SATISFACCIÓN LABORAL

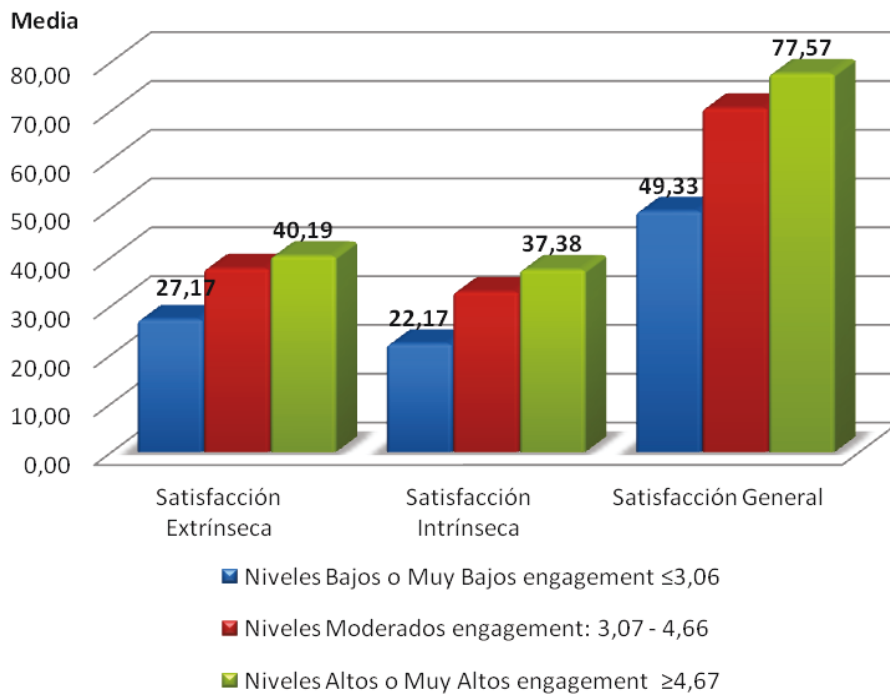
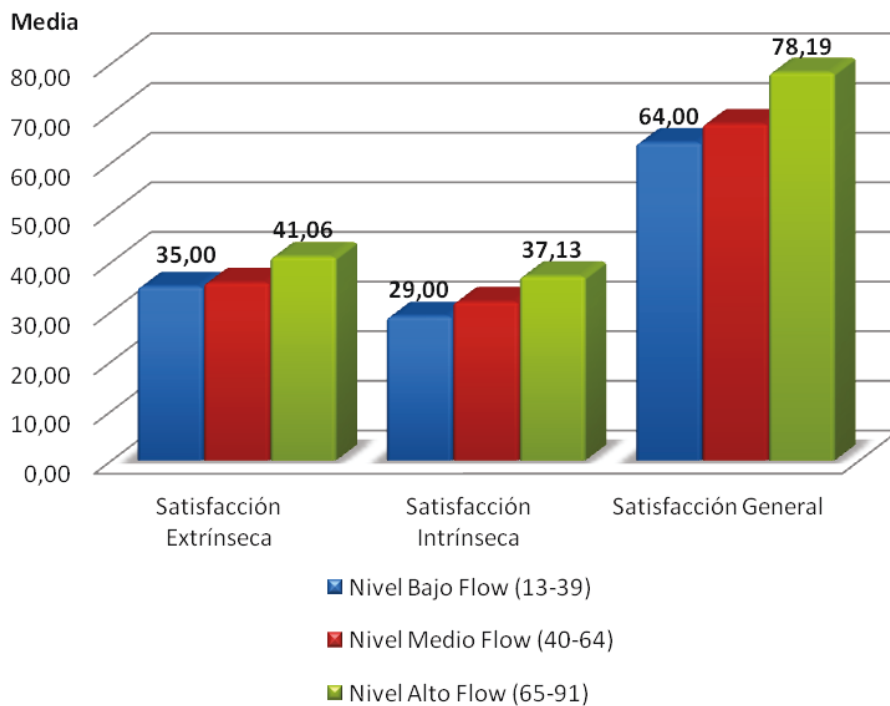


GRÁFICO 9

SATISFACCIÓN LABORAL



Si analizamos las puntuaciones obtenidas por los encuestados según el puesto de trabajo que ocupan (Tabla 4) nos encontramos con que Directores y Gerentes obtienen medias más altas en todas las dimensiones del engagement que los mandos intermedios al igual que éstos, respecto a los empleados de menor rango jerárquico.

Así, en el total de las 3 dimensiones, la media alcanzada por los directores es de 4,82 (calificada como alto nivel de engagement según el baremo normativo), los mandos intermedios (4,36 calificada como nivel moderado de engagement) y por último, los empleados de menor rango jerárquico (3,87 también calificada como nivel moderado).

En cuanto a las experiencias de flow, en la misma tabla, se puede observar que a medida que aumenta el rango jerárquico del puesto de trabajo, el nivel de flow también aumenta si bien el comportamiento de las dimensiones consideradas para su evaluación no muestra siempre el mismo comportamiento.

Así, el nivel de absorción es más alto a medida que descendemos por los niveles jerárquicos en la empresa, siendo los empleados los que mayor puntuación obtienen en absorción, si bien las diferencias en esta dimensión no son significativas y tanto los directivos como los mandos intermedios y empleados alcanzan una puntuación media.

Si nos fijamos en el comportamiento del disfrute laboral los directivos y mandos intermedios obtienen una puntuación calificada como alta mientras que los empleados obtienen una media considerada como moderada.

Por último, en la dimensión Motivación Intrínseca, en las 3 categorías en las que se han ordenado los distintos puestos de trabajo, se obtienen puntuaciones moderadas siendo los directivos los que presentan una mayor puntuación media (24,57) frente al (19,16 y 19,25) de empleados y mandos intermedios respectivamente.

También, como cabía esperar, dado que los niveles de engagement y flow son más elevados en los puestos de mayor rango jerárquico, los directivos también arrojan unos niveles de satisfacción en el trabajo mayores.

TABLA 4: Puntuación media según el rango jerárquico del puesto (N=51)

	DIRECTORES/ GERENTES N=7		MANDOS INTERMEDIOS N=32		EMPLEADOS N=12	
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
VIGOR	5,0238	,51306	4,4531	,88823	3,9444	,96225
DEDICACIÓN	5,0857	,67188	4,4625	,96445	3,9000	1,07703
ABSORCIÓN	4,3571	,82456	4,1563	,97085	3,7639	1,10430
TOTAL ENGAGEMENT	4,8222	,62100	4,3573	,86338	3,8694	1,02401
ABSORCIÓN	18,1429	4,81070	18,4688	4,34024	18,5833	3,44986
DISFRUTE LABORAL	23,5714	2,87849	20,2188	4,30105	19,5000	3,50325
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	24,5714	4,23703	19,1250	5,90107	19,2500	7,12390
TOTAL FLOW	66,2857	9,79310	57,8125	11,38034	57,3333	12,06297
SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA	40,1429	5,66947	38,6250	8,43476	32,7500	9,13659
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	38,2857	5,12231	34,4063	7,64477	28,1667	8,00946
SATISFACCIÓN GENERAL	78,4286	9,19886	73,0313	15,38010	60,9167	16,61576

Si analizamos los datos por franjas de edad (Tabla 5) encontramos que las personas entre 31 y 54 años son las que experimentan mayores experiencias de flow y, las personas mayores de 55 los que presentan mayores niveles de engagement alcanzando tanto en el total de engagement como en las dimensiones dedicación y absorción niveles elevados. Igualmente, se observa que a mayor edad mayor satisfacción laboral. Sin embargo, las diferencias no son significativas por lo que la variable edad no parece estar relacionada con los constructos engagement y flow.

TABLA 5: Puntuación media según franja de edad (N=51)

	20 - 30 AÑOS N=6		31 - 54 AÑOS N=39		55 EN ADELANTE N=6	
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
VIGOR	4,5278	1,14220	4,3761	,90055	4,5278	,89080
DEDICACIÓN	4,1333	1,64276	4,3795	,90936	4,9333	,85479
ABSORCIÓN	4,1944	1,34337	3,9915	,97779	4,6389	,45236
TOTAL ENGAGEMENT	4,2852	1,36071	4,2490	,87005	4,7000	,64956
ABSORCIÓN	17,1667	4,70815	18,8974	4,16625	16,8333	3,18852
DISFRUTE LABORAL	18,3333	4,71876	20,8205	4,03845	20,6667	3,88158
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	21,0000	8,07465	20,2051	6,17371	16,8333	4,02078
TOTAL FLOW	56,5000	16,28189	59,9231	11,37491	54,3333	6,28225
SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA	37,0000	8,92188	37,2564	8,78311	39,1667	8,08497
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	33,0000	7,12741	33,3333	8,36136	34,8333	7,46771
SATISFACCIÓN GENERAL	70,0000	15,81139	70,5897	16,38793	74,0000	14,79189

Por último, también se ha analizado si de alguna manera influye el tipo de empresa (pública o privada) en los niveles de engagement y flow (tabla 6), encontrándose que los trabajadores de las empresas privadas obtienen mayores puntuaciones en las 3 dimensiones del engagement y también obtienen mayor puntuación en la media total de flow alcanzado.

**TABLA 6: Puntuación media según Tipo de empresa (Pública/Privada)
N=51**

	PÚBLICA (N=8)		PRIVADA (N=43)	
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
VIGOR	4,1042	,77632	4,4690	,93099
DEDICACIÓN	4,1250	,86148	4,4698	1,03177
ABSORCIÓN	3,6250	,93753	4,1783	,98090
TOTAL ENGAGEMENT	3,9514	,78128	4,3724	,92228
ABSORCIÓN	17,2500	4,49603	18,6744	4,08086
DISFRUTE LABORAL	21,0000	2,50713	20,4186	4,34376
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	17,6250	6,36817	20,3256	6,15174
TOTAL FLOW	55,8750	10,27393	59,4186	11,76806
SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA	38,0000	4,40779	37,3488	9,17783
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	31,6250	4,80885	33,8140	8,46352
SATISFACCIÓN GENERAL	69,6250	8,66747	71,1628	16,95502

3.5 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El objetivo de este estudio era conocer los niveles de engagement y flow del grupo de referencia y analizar si ambos constructos estaban directamente relacionados e incidían en la satisfacción y bienestar de los empleados.

A partir de los resultados obtenidos se pudieron confirmar las hipótesis planteadas, dado que, éstos, han puesto de manifiesto que las personas que experimentan mayores niveles de engagement también tienen más experiencias óptimas en el trabajo. Igualmente, tanto el engagement como el flow favorecen el bienestar de los empleados, pues se ha encontrado que las personas que presentan niveles elevados en estos constructos también presentan una mayor satisfacción laboral, confirmándose que tanto el engagement como el flow están positivamente relacionados con la satisfacción en el trabajo.

Así mismo, los resultados obtenidos también muestran coherencia con la tercera hipótesis planteada dado que se ha visto como las personas que ocupan puestos de mayor rango jerárquico tienen más posibilidades de experimentar engagement y experiencias de flow.

4. CONCLUSIONES

Como es sabido, en los últimos años, la psicología positiva está cobrando cada vez más protagonismo en el ámbito organizacional. Muchos estudios han demostrado que tener trabajadores satisfechos no solo conlleva numerosos beneficios para el trabajador sino también para la empresa, pues las organizaciones que hacen uso de la Psicología positiva también arrojan mejores resultados organizacionales. Por ello, las empresas deberían preocuparse de crear unas condiciones y un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan cómodos, valorados y satisfechos, pues de ésta manera se sentirán más motivados, más comprometidos y serán más productivos.

Pero la realidad muestra que todavía las empresas no muestran el suficiente interés por cómo se sienten los trabajadores, especialmente en épocas de crisis como la actual en la que someten a los trabajadores a unas pésimas condiciones laborales, cuando más deberían confiar en ellos para salir adelante. Lo cierto es que nos encontramos con que gran parte de la satisfacción de los trabajadores no es gracias a lo que la empresa les aporta sino a la simple satisfacción de obtener un trabajo o continuar trabajando.

En definitiva, las empresas no pueden limitarse a decir que sus empleados son importantes para ellos, sino que deben demostrarlo día a día con sus políticas empresariales.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Csikszentmihalyi, M. (2009). *Aprender a fluir* (6ª ed.). Barcelona: Kairós.
- Csikszentmihalyi, M. (2010). *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad* (14ª ed.). Barcelona: Kairós.
- Mesurado, B. (2009a). Actividad estructurada vs. actividad desestructurada, realizadas en solitario vs. en compañía de otros y la experiencia óptima. *Anales De Psicología*, 25(2), 308-315. Recuperado el 21 de febrero de 2015 de: http://www.um.es/analesps/v25/v25_2/13-25_2.pdf
- Mesurado, B. (2009b). Comparación de tres modelos teóricos explicativos del constructo experiencia óptima o flow. *Interdisciplinaria Revista De Psicología y Ciencias Afines*, 26(1), 121-137. Recuperado el 21 de Febrero de 2015 de <http://www.scielo.org.ar/pdf/interd/v26n1/v26n1a06.pdf>
- Navarro, J., & Ceja, L. (2011). Dinámicas complejas en el flujo: Diferencias entre trabajo y no trabajo. *Revista De Psicología Social*, 26(3), 443-456. Recuperado el 3 de Febrero de 2015 de PSYCINFO, <http://dx.doi.org/10.1174/021347411797361293>
- Pérez, J. y Fidalgo M. (1995). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Madrid: INSHT. Recuperado el 11 de Junio de 2015 de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
- Rodríguez, A. M., Aguilar, A. Cifre, E. y Salanova, M. (2003). Operacionalizando el Flow: ¿Se puede medir la experiencia óptima en el uso de ordenadores? *VIII Jornadas de Fomento de la Investigación de la Universitat Jaume I*. Recuperado el 11 de Junio de 2015 de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79711/Forum_2002_30.pdf?sequence=1
- Rodríguez, A. M. & Cifre, E. (2012). Flow y bienestar subjetivo en el trabajo. Madrid: Síntesis.

- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67. Recuperado el 10 de Junio de 2015 de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1539.pdf>
- Salanova, M., y López-Zafra, E. (2011). Introducción: Psicología social y psicología positiva. *Revista De Psicología Social*, 26(3), 339-343.
- Salanova, M., Martínez, I. M., Cifre, E. & Schaufeli, W. B. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el *Flow* en contextos laborales? *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58(1), 89-100. Recuperado el 3 de Febrero de 2015 de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/244.pdf>
- Salanova, M., Martínez, I. & Llorens, S. (2004). Psicología organizacional positiva. En Palací, J. (coord.), *Psicología de la organización* (pp. 349-375). Madrid: Pearson Educación.
- Salanova, S., y 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*, 261, 109-138. Recuperado el 21 de Febrero de 2015 de: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/221.pdf>
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿Una nueva perspectiva? *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 16(2), 117-134. Recuperado el 3 de Febrero de 2015 de PSYCINFO, <http://search.proquest.com/docview/619580883?accountid=17197>
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Utrecht: Utrecht University. Recuperado el 11 de Junio de 2015 de http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

6. ANEXOS

**ANEXO I: CUESTIONARIOS**

Edad	Sexo		Empresa		Puesto	Ocupación	Nivel de Estudios
			Pública	Privada			
	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Los siguientes cuestionarios son **ANÓNIMOS** y **CONFIDENCIALES**. La información obtenida, tiene por objeto la realización de un trabajo de investigación de Fin de Grado para la Facultad de Ciencias del Trabajo de Ferrol, por lo que dicha información será utilizada, única y exclusivamente, para fines académicos.

La contestación a estos cuestionarios es **INDIVIDUAL**. Le pedimos que responda sinceramente, siguiendo las instrucciones que se detallan en cada uno de ellos.

Muchas gracias por su colaboración

