

2014-03-18

# Estudio exploratorio del engagement en empleados de supermercados de Mar del Plata

Chasma, Daiana Elizabet

---

<http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/37>

*Descargado de RPsico, Repositorio de Psicología. Facultad de Psicología - Universidad Nacional de Mar del Plata. Inni*

# Universidad Nacional de Mar del Plata

## Facultad de Psicología

Informe final del trabajo de investigación correspondiente al requisito curricular  
conforme O.C.S. N° 143/89

Título

“Estudio exploratorio del engagement en empleados de Supermercados de Mar  
del Plata”

**Autores:** Chasma Daiana Elizabet Mat. 4744/99 DNI 28016266

Manes Darritchon Fernando César Mat. 5287/00 DNI 23313466

**Supervisora:** Lic. Ana Redondo

**Cátedra de Radicación:** Psicología Laboral

Mar del Plata

Julio 2013

### **Uso del trabajo de Investigación.**

"Este Informe Final corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de los alumnos Chasma Daiana Elizabet, matricula 4744/99, DNI 28016266, y Manes Darritchon Fernando César, matricula 5287/00, DNI 23313466 de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de los autores".

### **Aprobación de la supervisora**

"La que suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por los alumnos Chasma Daiana Elizabet, matricula 4744/99, DNI 28016266, y Manes Darritchon Fernando César, matricula 5287/00, DNI 23313466, conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, en el mes de julio del año 2013."

.....

Mgr. Ana Isabel Redondo

Supervisora

## **Informe de evaluación de la supervisora**

En mi condición de supervisora del presente trabajo de investigación realizado por los alumnos Chasma Daiana Elizabet, Mat. 4744/99, DNI 28016266 y Manes Darritchon Fernando César, Mat. 5287/00, DNI 23313466, dejo constancia de aprobación de los contenidos del mismo.

La lectura del trabajo permite observar el logro de los objetivos propuestos a través de una exposición clara, ordenada y coherente. Con respecto a las condiciones formales de la presentación se cumple con lo estipulado en la reglamentación vigente.

Se trabajó respetando las pautas de la planificación, en forma ordenada y comprometida, resolviendo con eficiencia y responsabilidad las distintas situaciones.

La temática desarrollada puede ser de utilidad para las Cátedras de Psicología Laboral, Psicología Social, y el Seminario de Psicología Económica por lo cual se sugiere ofrecer este informe a quienes puedan aprovecharlo.

Por todo lo anterior, apruebo el trabajo realizado y este informe final.

Mar del Plata, 8 de julio de 2013.-

Mgr. Ana Isabel Redondo

## Presentación ante la comisión asesora

"Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por los alumnos Chasma Daiana Elizabet, matricula 4744/99, DNI 28016266, y Manes Darritchon Fernando César, matricula 5287/00, DNI 23313466.

.....

.....

.....

Fecha de aprobación: .....de.....del 2012

**Universidad Nacional de Mar del Plata**  
**Facultad de Psicología**

**Proyecto de investigación – Requisito curricular Plan de estudios O.C.S. 586/85 – O.C.S. 143/89**

**Autores:**

Chasma Daiana Elizabet                      Mat. 4744/99 DNI 28016266  
Manes Darritchon Fernando César   Mat. 5287/00 DNI 23313466

**Cátedra de Radicación:** Psicología Laboral

**Supervisor:** Lic. Ana Redondo

**Título del proyecto:** “Estudio exploratorio del engagement en empleados de Supermercados de Mar del Plata”

**Descripción resumida**

El engagement, ha sido definido como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. Se refiere a un estado afectivo-cognitivo persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular.

El presente estudio tiene como objetivo realizar una investigación exploratoria destinada a medir el engagement en empleados de Supermercados de la ciudad de Mar del Plata. La muestra con la que se trabajará es de tipo intencional y se estima compuesta por aproximadamente 50 sujetos (n: 50) pertenecientes a dos supermercados de la mencionada ciudad.

Para tal fin, se utilizará el cuestionario de engagement UWES (Utrecht Work Engagement Survey), acompañado de un breve cuestionario que indague variables tales como género, cargo, edad y antigüedad en el mismo.

**Palabras claves** engagement, empleados, salud ocupacional, trabajo.

## **Descripción detallada**

### **Motivos y antecedentes**

Asistimos en el siglo XXI, a un cambio de paradigma; entendido como un conjunto de leyes y reglas de carácter conceptual que se adaptan al nuevo tipo de problemas que aparecen cuando la realidad es percibida de otro modo.

Este nuevo paradigma plantea cambios en el pensamiento, que hacen referencia a lo intuitivo, con la síntesis con el holismo y lo no lineal. También plantea cambios en el sistema de valores a través de la conservación (por sobre la expansión), de la calidad, la cooperación y la identificación y la participación (Redondo, 2009).

Estos cambios afectan también el actual mundo laboral, los cuales los podemos dividir en tres niveles (Salanova y Schaufeli, 2009):

1) Contexto externo: Cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos del entorno que influyen en el modo que opera la organización.

Las organizaciones se ven afectadas por el aumento de la hipercompetitividad, la aparición de la sociedad de información, el envejecimiento y la diversificación de la mano de obra.

Uno de estos cambios es el surgimiento del concepto de aldea global, donde las personas están comunicadas y conectadas unas a otras por medio de Internet. También surge el concepto de globalización, cuyas características más importantes son: la integración de las economías nacionales a las internacionales, formándose zonas económicas comunes entre países.

2) Contexto organizacional: En un intento de adaptarse a los cambios, las organizaciones responden con cambios estructurales como la reducción de tamaño y la introducción de nuevas prácticas de gestión y producción, así



como nuevos acuerdos sobre el tiempo de trabajo y las nuevas formas de trabajo, como el trabajo temporal y flexible.

Hay una bifurcación en las organizaciones, por un lado son cada vez más grandes y en continuo aumento mediante fusiones y adquisiciones, y por otro, están continuamente disminuyendo en tamaño por medio de la reducción de plantillas, la externalización y la reestructuración.

Se desarrollan nuevas prácticas organizacionales, que tienen dos características en común: un mayor hincapié en el alto rendimiento y una mayor flexibilidad.

Se producen nuevos acuerdos laborales, donde las organizaciones subcontratan actividades empresariales y solo emplean a los trabajadores sobre la base de un proyecto, una forma de flexibilidad del mercado laboral. Los trabajadores contingentes, son aquellos que están contratados temporalmente u ocasionalmente con un contrato parcial, y suelen ser contratados por organismos externos. Estos trabajadores tienen menos seguridad laboral. En un futuro se incrementara el trabajo a tiempo parcial, el trabajo temporal (empleo precario) y el empleo por cuenta propia (Filippi, 2000).

Debido al incremento del uso de la tecnología de la información, emergen acuerdos laborales alternativos de trabajo móvil en lo que los límites en el trabajo y la vida privada se hacen cada vez más difusos o se ignoran las restricciones de las zonas edificadas en torno a la oficina (por ej. oficinas virtuales).

3) Contexto laboral: Cambios en el entorno externo y la organización se filtran al nivel del puesto de trabajo, por ejemplo, el trabajo se vuelve más complejo y se exige más a nivel emocional y cognitivo.

Estos cambios están relacionados con los aspectos cuantitativos y cualitativos del trabajo. El primero refiere al aumento en el volumen y el ritmo de trabajo (intensificación del trabajo) y el segundo se refiere a los cambios en el contenido del trabajo en si (incorporación de tecnologías de información) (Salanova y Schaufeli, 2009).

De acuerdo a las características de este contexto cambiante y continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente

“sanos” y, para poder conseguirlo, las políticas de salud ocupacional y de DRH (Dirección de Recursos Humanos) deben estar sintonizadas.

Las organizaciones actuales se basan más en el conocimiento psicológico y la experiencia. A la vez, esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de la carrera, y que se comprometan con la excelencia. Este objetivo, no puede alcanzarse con una fuerza laboral “saludable” al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral, y que muestran bajos índices de ausentismo. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo. Y aquí es donde emerge la **Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (POP)** que trata de dar respuestas a estos temas (Salanova y Schaufeli, 2004)

Desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) el foco está más centrado en la promoción de puestos “positivos” y empleados “positivos” que mejoren la salud psicosocial y el bienestar y satisfacción de los empleados (Llorens, Salanova y Martínez, 2008)

El punto de mira de la PSOP está en dar respuesta a dos cuestiones fundamentales (Salanova y Schaufeli, 2004):

1. ¿Qué caracteriza a los puestos positivos?
2. ¿Cómo son los empleados “positivos”?

En cuanto al segundo punto, el cual está en relación a lo que nos interesa trabajar, (Salanova, en prensa) ha señalado cinco características esenciales para la gestión de empleados positivos. Autoeficacia, esperanza, resiliencia, optimismo y esfuerzo.

**La introducción del estudio científico del engagement, coincide con el cambio de perspectiva hacia una psicología positiva.** Es más, el interés de la psicología por el engagement en contextos organizacionales viene precedido por la investigación sobre el burnout o síndrome de quemarse en el trabajo, ya que, el estudio de este estado mental negativo relacionado con el trabajo se ha ido desplazando para volcar su interés por el estudio de su opuesto, esto es, de un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo: el Engagement.

Entonces, para aproximarnos a una definición del concepto de engagement tanto como de sus principales variables intervinientes, partiremos de una descripción del concepto de burnout.

El burnout, o síndrome de quemarse en el trabajo, es “ un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en personas “normales” que se caracteriza principalmente por agotamiento emocional, que se acompaña de malestar, un sentimiento de reducida competencia y motivación, y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo” (Schaufeli y Enzmann, 1998). El mismo, es un estado mental complejo compuesto por tres dimensiones básicas (Maslach, Jackson y Setter, 1996): agotamiento emocional, despersonalización y falta de eficacia profesional percibida.

Contrariamente al concepto de burnout, el engagement, ha sido definido como “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. Mas que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo mas persistente que no esta focalizado en un objeto, evento o situación particular” (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002). También posee tres dimensiones básicas: Vigor, dedicación y absorción.

Vemos así como el engagement se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo, mientras que el burnout se caracteriza por su opuesto: bajos niveles de energía combinados con una falta de identificación con el propio trabajo (Salanova y Schaufeli, 2004).

A partir de distintas investigaciones científicas (Salanova, et. al., 2006), (Salanova, en prensa), se consideran como posibles causas del engagement: los recursos laborales (ej: autonomía, apoyo social) y personales (ej: autoeficacia), así como también, las características del puesto que pueden considerarse como recursos motivadores o vigorizantes del trabajo.

Finalmente, podríamos decir que, a raíz de estudios realizados en diferentes países (Salanova y Schaufeli, 2004), se ha encontrado que engagement se correlaciona con la edad, género y tipo de ocupación.

Con respecto al tema que nos compete referido al estudio de la presencia de engagement en empleados de supermercados, no hemos encontrado investigaciones realizadas.

Todo el recorrido expuesto hasta aquí nos ha llevado al diseño metodológico que se expone a continuación y que guiará la investigación de la problemática enunciada.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Evaluar la presencia de engagement en un grupo de empleados de Supermercados de la ciudad de Mar del Plata.

### **Objetivos específicos:**

1. Medir la presencia de engagement en empleados de distintos puestos de supermercados de la ciudad de Mar del Plata.
2. Identificar diferencias entre las distintas dimensiones del cuestionario de engagement UWES (Utrecht Work Engagement Survey) entre los empleados de diferentes cargos.
3. Identificar diferencias por edad, género, antigüedad, cargo y tipo de vínculo contractual establecido con la empresa.

## **Métodos y técnicas**

Para abordar el presente estudio se utilizara como instrumento el cuestionario de engagement UWES (Utrecht Work Engagement Survey) el cual se encuentra validado, estandarizado y es confiable ya que es el utilizado con mayor frecuencia para medir engagement.

La consistencia interna del cuestionario UWES es adecuada. Esto quiere decir que, en todos los casos, los valores de Cronbach son iguales o superan el valor crítico de .70 (Nunnaly y Bernstein, 1984). Usualmente, los valores de Cronbach varían entre .80 y .90 (Salanova et al., 2000; Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, 2001; Demerouti et al., 2001; Montgomery, Peeters, Schaufeli y Den Ouden, 2003; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2003a; Schaufeli, Taris y Van

Rhenen, 2003; Salanova, Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2003b; Schaufeli y Bakker, en prensa).

A su vez los puntajes del UWES son relativamente estables a través del tiempo, presentado una estabilidad promedio de dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción, que son .30, .36 y .46, respectivamente (Bakker, Euwema y Van Dierendonk, 2003)

Resumiendo: Estos resultados psicometricos confirman - como se esperaba - la validez factorial del UWES.. Además, este patrón de correlación se replica en muestras de diferentes países, lo que confirma la validez a nivel transcultural del modelo de tres factores. Tomando en cuenta todo esto, podemos afirmar que el engagement es un constructo formado por tres factores íntimamente relacionados, que son medidos por tres escalas internamente consistentes.

El cuestionario consta de 17 ítems, los cuales miden tres dimensiones altamente relacionadas, a saber, 6 de ellos evalúan vigor; 5 dedicación y 6 absorción. A saber:

1. Vigor: hace referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. Aquellos empleados que puntúan alto en vigor, son empleados que invierten mucha energía en su trabajo. Lo contrario ocurre en puntuaciones bajas. Corresponde a los ítems 1, 4, 8, 12, 15 y 17
2. Dedicación: se refiere al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo y sentirse orgulloso por el mismo. Los empleados que puntúan alto en esta dimensión se identifican fuertemente por su trabajo. Corresponde a los ítems 2, 5, 7, 10 y 13.
3. Absorción: refiere a sentimientos de felicidad cuando se esta concentrado en el trabajo. Aquellos que puntúan alto disfrutan de lo que hacen y experimentan emociones que les permite dejarse llevar por la situación ya que es intrínsecamente motivadora. Corresponde a los ítems 3, 6, 9, 11, 14 y 16

### **Determinación de la muestra**

Se trabajará con una muestra no probabilística de tipo intencional. La misma estará conformada por empleados de dos supermercados de la ciudad de Mar del Plata, que voluntariamente accedan a contestar el cuestionario. Se estima trabajar con una muestra de 50 personas (considerándose 25 de cada supermercado)

**Lugar de realización del trabajo**

El presente estudio se llevara adelante en dos supermercados de la ciudad de Mar del Plata.

**Cronograma de actividades**

1. Elaboración y presentación del plan de trabajo
2. Relevamiento bibliográfico
3. Elaboración del Marco Teórico
4. Adecuación del instrumento
5. Establecimiento de contactos institucionales para determinar la muestra
6. Aplicación del cuestionario y recolección de datos
7. Procesamiento de datos obtenidos
8. Interpretación de datos y elaboración de conclusiones
9. Elaboración de informe final
10. Presentación de informe final

	<b>Abril 2013</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				

7				
8				
9				
10				

### **Bibliografía básica**

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control*. New Jersey: Freeman.
- Demerouti, E. Bakker, A.B. Janssen, P.P.M. y Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and Engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of work. Environment an Health*, 27, 279-286
- Filippi , G. (2000). El nuevo sujeto laboral. *Decisiones en RRHH*, 1, 16 – 19.
- Maslach, C. Jackson, S. E. y Letter, M. (1996). *Maslach Burnout inventory. Manual (3º ED)*. California, Palo Alto: CA Consulting Psychologist Press.
- Salanova, M. (en prensa). *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva*. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid, Alianza editorial.
- Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B.. Salanova, M. Gonzalez-Roma, V y Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness studies*. 3 , 71 - 92.

- Schaufeli, W.B. y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and research: A critical analysis*. London: Taylor y Francis.
- Schaufeli, W y Bakker, A. (2003). *Uwes: Utrecht Work engagement scale. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. Holanda, Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Redondo, A. (2009). Creatividad e innovación en las organizaciones. III congreso latinoamericano de psicología del trabajo. Buenos Aires, 3 – 5 septiembre 2009 (paper).
- Llorens, S. Salanova, M. y Martínez, I. (2008). *Psicología de la salud Ocupacional positiva: concepto y metodología para su evaluación*. España, Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. (2006). Metodología RED-WoNT. En Foment del Treball Nacional (Ed.). *Perspectives de Intervención en Riesgos Psicosociales, Evaluación de riesgos*. 131-154



## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	2
Cambios de paradigmas y nuevas demandas en el mundo actual del trabajo... 2	
Características de los empleados en el actual mundo de trabajo y su relación con la Psicología de la salud Ocupacional Positiva.....	8
Características de los puestos positivos.....	9
Características de los empleados “positivos” .....	10
Engagement: definición y desarrollo .....	12
Factores desencadenantes del engagement.....	16
Relaciones entre el Engagement y variables relacionadas con los empleados	17
Engagement y Supermercados .....	18
Definición de Supermercado y breve reseña histórica .....	18
Origen y evolución de los Supermercados en Argentina .....	19
Características de los empleados de supermercados.....	21
Condiciones de trabajo en supermercados .....	24
CAPÍTULO 2 .....	26
METODOLOGÍA.....	26
Diseño de la investigación.....	26
Variable .....	26
Instrumento utilizado .....	26
Procedimiento .....	29
Participantes.....	30
CAPÍTULO 3 .....	34
RESULTADOS .....	34
Análisis de los niveles de engagement y comparación entre supermercados..	34
Análisis niveles de engagement en relación al vínculo contractual .....	40
Análisis niveles de engagement en relación al género.....	41
Análisis niveles de engagement en relación a la edad.....	42
Análisis niveles de engagement en relación al puesto .....	44
Análisis niveles de engagement en relación a la antigüedad en la empresa....	46
Análisis niveles de engagement en relación a la antigüedad en el puesto.....	48

Análisis niveles de engagement en relación al nivel de instrucción de los empleados.....	50
CAPÍTULO 4 .....	53
DISCUSIÓN .....	53
Análisis niveles de engagement y futuras líneas de investigación .....	53
Limitaciones de la investigación.....	57
CAPÍTULO 5 .....	58
CONCLUSIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA .....	60
ANEXO.....	64

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Puntajes normativos para el UWES-17 .....	28
Tabla 2 Distribución de empleados por cargo Supermercado A .....	31
Tabla 3 Distribución de empleados por cargo Supermercado B .....	31
Tabla 4 Conformación de la muestra de voluntarios por edad cargo y nivel de instrucción .....	32
Tabla 5. Comparación entre supermercados según niveles de engagement...	35
Tabla 6. Comparación entre supermercados según niveles de vigor .....	37
Tabla 7. Comparación entre supermercados según niveles de dedicación.....	38
Tabla 8. Comparación entre supermercados según niveles de absorción .....	39
Tabla 9. Comparación entre género según niveles de Engagement.....	41
Tabla 10. Comparación entre edades según niveles de Engagement .....	43
Tabla 11. Comparación entre puestos según niveles de Engagement .....	45
Tabla 12. Distribución de empleados según niveles de engagement y antigüedad en la empresa.....	47
Tabla 13 Distribución de empleados según niveles de engagement y antigüedad en el puesto .....	49
Tabla 14. Distribución de empleados según niveles de engagement y nivel de instrucción .....	51

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribución de la muestra por cargos.....	33
Gráfico 2 Niveles de engagement del total de la muestra .....	35
Gráfico 3. Comparación entre supermercados según niveles de engagement	36
Gráfico 4. Comparación entre supermercados según niveles de vigor .....	37
Gráfico 5. Comparación entre supermercados según niveles de dedicación...	38
Gráfico 6. Comparación entre supermercados según niveles de absorción.....	40
Gráfico 7. Comparación entre género según niveles de Engagement .....	42
Gráfico 8. Comparación entre edades según niveles de Engagement.....	44
Gráfico 9. Comparación entre puestos según niveles de Engagement.....	46
Gráfico 10 Distribución de empleados según niveles de engagement y antigüedad en la empresa.....	48
Gráfico 11 Distribución de empleados según niveles de engagement y antigüedad en el puesto .....	50
Gráfico 12 Distribución de empleados según niveles de engagement y nivel de instrucción .....	52

## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesis, consiste en un estudio exploratorio y descriptivo, de los niveles de engagement de empleados de dos supermercados de la ciudad de Mar del Plata.

El objetivo general del mismo, consiste en evaluar la presencia de engagement en un grupo de empleados de Supermercados de la ciudad de Mar del Plata. A su vez, se dará cumplimiento a tres objetivos específicos a saber: medir la presencia de engagement en empleados de distintos puestos de supermercados de la ciudad de Mar del Plata. Por otro lado, identificar diferencias entre las distintas dimensiones del cuestionario de engagement UWES (Utrecht Work Engagement Survey) entre los empleados de diferentes cargos. Y finalmente, identificar diferencias por edad, género, antigüedad, cargo y tipo de vínculo contractual establecido con la empresa.

Creemos que el presente trabajo reviste interés a nivel social ya que, desde nuestro punto de vista, el concepto de engagement, debe ser tenido en cuenta en las organizaciones actuales (desde su departamento de recursos humanos), ya que, generar el bienestar psicológico en los empleados redundará en beneficios para la organización y, es mucho mas rentable para las mismas prevenir los problemas relacionados con la falta de salud y bienestar psicológico que tener que afrontar gastos de jornadas laborales no trabajadas por las faltas debidas a ausentismo laboral o tener que realizar intervenciones organizacionales de alto coste económico.

Desde la presente investigación, también consideramos importante, tener en cuenta, los beneficios que esta presenta, en relación a la calidad de vida de los empleados; ya que, un empleado engaged, presenta un aumento de los niveles de salud, esto es, bajo niveles de depresión y tensión nerviosa (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003) y menores quejas psicósomáticas (Demerouti et al, 2001).

Por otra parte, si bien hay estudios exploratorios hechos en relación al engagement, no hay ninguno referido a empleados de supermercados específicamente.

## CAPÍTULO 1

### REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

#### Cambios de paradigmas y nuevas demandas en el mundo actual del trabajo

Asistimos en el siglo XXI, a un cambio de paradigma; entendido como un conjunto de leyes y reglas de carácter conceptual que se adaptan al nuevo tipo de problemas que aparecen cuando la realidad es percibida de otro modo. La contraposición de paradigmas se da a partir de nuevos descubrimientos científicos que se dan en todas las disciplinas, fundamentalmente la física. Algunas teorías que surgieron, a modo de ejemplo son (Redondo, 2009):

- la teoría cuántica: las partículas materiales solo se pueden definir y observar a través de su interacción con otros sistemas.
- la teoría de la relatividad: no existe el absolutismo. No hay punto de referencia fijo. El dinamismo es el concepto esencial.
- la teoría del orden implicado: propone que todos los fenómenos que parecen azarosos forman parte de un orden aun no desplegado ante nosotros.
- la teoría de las estructuras disipativas: el sistema siempre esta en estado de fluidez. Mientras mas coherente es la estructura, tanto mas inestable será. Esta inestabilidad es clave de la transformación. La disipación de energía, crea la potencialidad de un nuevo y repentino ordenamiento.
- el enfoque Bootstrap: el universo es un tejido de relaciones dinámicas, autoconciente y regulado.

Este nuevo paradigma plantea cambios en el pensamiento, que, a diferencia del pensamiento anterior, el cual estaba relacionado con una visión mecanicista y fragmentada de la realidad, donde la materia esta formada por partículas y la naturaleza por dos dimensiones (espíritu y materia; este hace referencia a lo intuitivo, con la síntesis con el holismo y lo no lineal. Y también plantea cambios en el sistema de valores a través de la conservación (por sobre la expansión),

de la calidad, la cooperación y la identificación y la participación (Redondo, 2009).

Estos cambios afectan también el actual mundo laboral, los cuales los podemos dividir en tres niveles (Salanova y schaufeli, 2009):

1) Contexto externo: Cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos del entorno que influyen en el modo que opera la organización.

Las organizaciones se ven afectadas por el aumento de la hipercompetitividad, la aparición de la sociedad de información, el envejecimiento y la diversificación de la mano de obra.

Uno de estos cambios es el surgimiento del concepto de aldea global, donde las personas están comunicadas y conectadas unas a otras por medio de Internet. Este surgimiento, no es solo cultural, sino también un fenómeno económico que tiene lugar en la industria, el comercio y los negocios. Aún más, surge el concepto de globalización, cuyas características más importantes son: la integración de las economías nacionales a las internacionales, formándose zonas económicas comunes entre países. En este sentido, las empresas pueden disponer de una oferta de trabajo en el mercado ilimitada y se desplazan de un país a otro sin vínculos, tratando de individualizar aquellos segmentos del mercado de trabajo donde este sea más abundante, con salarios más bajos, con condiciones de trabajo menos tuteladas y sindicatos débiles como para no ejercer control (Filippi, 2009).

También se observan cambios demográficos siendo los tres más importantes (Salanova y schaufeli, 2009):

a) **la participación de las mujeres en el mercado laboral**, que se ha duplicado desde la segunda guerra mundial a esta parte.

b) el **envejecimiento de la mano de obra**, baja crecimiento de la población, baja natalidad, disminución de mortalidad, los empleados trabajan mas tiempo del que solían trabajar, se mantienen las edades de jubilación, el resultado es la disminución de la población activa. Una opción para contrarrestar el envejecimiento de la mano de obra es incluir trabajadores inmigrantes en la economía. Inmigración a países con más desarrollo de otros con menos desarrollo. El aumento de la inmigración conlleva a la

c) **diversidad étnica** en las organizaciones.

2) Contexto organizacional: en un intento de adaptarse a los cambios, las organizaciones responden con cambios estructurales como la reducción de tamaño y la introducción de nuevas prácticas de gestión y producción, así como nuevos acuerdos sobre el tiempo de trabajo y las nuevas formas de trabajo, como el trabajo temporal y flexible.

Básicamente, las organizaciones tratan de adaptarse al entorno externo 1) cambiando su estructura o modo de funcionamiento, u 2) ofreciendo alternativas de trabajo o acuerdos de nuevas formas de trabajar de sus empleados.

En cuanto a los cambios estructurales, existen tres tipos: fusión y adquisición, reestructuración y reducción de plantilla y, privatización. Estos se encuentran interrelacionados, por ej después de la fusión viene la reestructuración y luego la privatización y la reducción de la plantilla de trabajadores, lo que lleva no solo a los despidos sino al aumento del sentimiento de inseguridad de los “supervivientes”. Los resultados de la Cuarta Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo mostraron que el 13 por ciento de los trabajadores de los 25 países de la Unión Europea consideraron que podrían perder su trabajo en los siguientes seis meses (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, 2007).

Hay una bifurcación en las organizaciones, por un lado son cada vez mas grandes y en continuo aumento mediante fusiones y adquisiciones, y por otro, están continuamente disminuyendo en tamaño por medio de la reducción de plantillas, la externalización y la reestructuración.

Se desarrollan nuevas prácticas organizacionales, que tienen dos características en común: un mayor hincapié en el alto rendimiento y una mayor flexibilidad (Kompier, 2006).

En cuanto a las prácticas de alto rendimiento podemos citar los siguientes ejemplos (Salanova y schaufeli, 2009):

- ◆ La eficiencia en la fabricación: la producción de bienes usando menos de todo en comparación con la producción tradicional en masa: menos residuos, menos inversión, etc.
- ◆ La gestión de la calidad total: una estrategia de gestión encaminada a la integración de la conciencia de calidad en todos los procesos de organización de forma sistemática.



- ◆ La tecnología de la fabricación avanzada: la aplicación de las nuevas tecnologías que aumentan la precisión y la flexibilidad del proceso de fabricación, como la tecnología de control numérico.
- ◆ El trabajo en equipo
- ◆ Los centros de llamada: la utilización de la centralización de las oficinas con el propósito de recibir y transmitir peticiones.
- ◆ La gestión de conocimiento: practicas para identificar, crear y distribuir conocimiento
- ◆ El e-business: compra y venta por Internet

En cuanto a la flexibilidad: se distinguen 4 tipos:

- a) La flexibilidad estructural: creando jerarquías planas mediante la eliminación de supervisores y mandos intermedios y fomentando la coordinación horizontal entre unidades de la organización en lugar de la vertical, por ej a través del trabajo en equipo, redes.
- b) Flexibilidad funcional: la introducción de prácticas de trabajo que respondan eficazmente a los cambios de demanda, la oferta y el volumen de trabajo.
- c) Flexibilidad geográfica: los trabajos realizados se pueden hacer más eficaz y eficientemente en distintas zonas geográficas. Por ejemplo: subcontratación.
- d) El trabajo basado en la flexibilidad: el rediseño de puestos de trabajo de tal manera que los trabajadores puedan hacer frente a los problemas a medida que vayan surgiendo, por ejemplo: grupo de trabajos autónomos.

Se producen nuevos acuerdos laborales, donde las organizaciones subcontratan actividades empresariales y solo emplean a los trabajadores sobre la base de un proyecto, una forma de flexibilidad del mercado laboral. Los trabajadores contingentes, son aquellos que están contratados temporalmente u ocasionalmente con un contrato parcial, y suelen ser contratados por organismos externos. Estos trabajadores tienen menos seguridad laboral. En un futuro se incrementara el trabajo a tiempo parcial, el trabajo temporal (empleo precario) y el empleo por cuenta propia.

Debido al incremento del uso de la tecnología de la información, emergen acuerdos laborales alternativos de trabajo móvil en lo que los límites en el trabajo y la vida privada se hacen cada vez más difusos o se ignoran las restricciones de las zonas edificadas en torno a la oficina (por ejemplo: oficinas virtuales)

Algunos ejemplos:

- Teletrabajo: trabajar desde la casa utilizando un ordenador u otra forma de tecnología
- Tele trabajadores por cuenta propia: los autónomos que trabajan desde su casa u oficina
- Trabajo electrónico móvil: ni trabajando desde la casa ni desde la oficina, sino conectado en línea con la empresa por medio de un sistema informático. (Viajes de negocios)

Por ultimo las nuevas ideas de carrera surgen en torno a dos conceptos **empowermet y empleabilidad**. Empowerment significa tomar el control de nuestro propio destino, es el proceso de permitir o autorizar a los empleados a pensar, comportarse, actuar, controlar y tomar decisiones de forma autónoma. Relacionado con el empowerment esta el concepto de empleabilidad: los empleados empowered son más empleables porque han desarrollado sus conocimientos, habilidades y actitudes de forma más completa, y por tanto son más propensos a buscar puestos de trabajo alternativos. La empleabilidad se refiere a la capacidad de una persona para obtener un empleo inicial, el mantenimiento del mismo, y la obtención de nuevos puestos de trabajo en caso de ser necesario.

Entonces, el contexto organizacional, en términos de cambio organizacional y las nuevas modalidades de trabajo impactan en el trabajo del empleado; ya que la forma en que esta organizado determina la manera de trabajar de los empleados.

Los cambios organizacionales se pueden ver resumidos en el siguiente cuadro:

Desde...	Hacia...
Reducción de costos	Satisfacción del cliente

Eficiencia	Efectividad
Satisfacción de los empleados	Motivación de los empleados
Control	Empowerment
Objetivos a corto plazo sobre el cash-flow	Objetivos a largo plazo sobre la visión, planificación y crecimiento
Estructura vertical (cadena de mando)	Redes horizontales (cadenas de colaboración interdependientes)
Dependencia de la empresa (ej. formación de la empresa)	Responsabilidad personal (ej. Empleabilidad)

3) Contexto laboral: cambios en el entorno externo y la organización se filtran al nivel del puesto de trabajo, por ejemplo, el trabajo se vuelve más complejo y se exige más a nivel emocional y cognitivo.

Estos cambios están relacionados con los aspectos cuantitativos y cualitativos del trabajo. El primero refiere al aumento en el volumen y el ritmo de trabajo (intensificación del trabajo) y el segundo se refiere a los cambios en el contenido del trabajo en sí.

Intensificación del trabajo: se refiere a que el trabajo se ha vuelto más denso, incluyendo un menor número de periodos de relajación, o de respirar para aliviar la tensión física, mental o emocional. Para los empleados, la intensificación del trabajo, se manifiesta en la presión temporal, en el alto ritmo de trabajo, las prisas, dificultad para terminar las tareas a tiempo y cumplir con los plazos, etc. El trabajo se caracteriza por un culto a la urgencia.

El contenido del trabajo: hay una tendencia por la cual el trabajo se está haciendo más complejo que tiene que ver con las TI (tecnologías de información), donde se evidencia estrecha relación entre el uso de TI y las demandas cognitivas. Las tareas complejas y el aprendizaje de nuevas cosas es mucho más frecuente en los puestos de trabajo donde se utilizan las TI, que en los trabajos donde se usan máquinas.

Los cambios en la organización del trabajo como la aplicación de prácticas de alto rendimiento hacen que el trabajo sea más exigente intelectualmente, los

empleados sufren mas presión continúa en el lugar de trabajo para innovar y mejorar los resultados.

### Características de los empleados en el actual mundo de trabajo y su relación con la Psicología de la salud Ocupacional Positiva

De acuerdo a las características de este contexto cambiante y continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente “sanos” y, para poder conseguirlo, las políticas de salud ocupacional y de DRH (Dirección de Recursos Humanos) deben estar sintonizadas (Salanova y schaufeli, 2009).

Ulrich (1997) dice, que el capital humano es cada vez más importante porque el trabajo se hace con menos gente, y las organizaciones modernas necesitan empleados que sean capaces y estén dispuestos a invertir psicológicamente en sus puestos de trabajo. Actualmente importan más las mentes y las almas que los cuerpos como ocurría en el pasado.

Las organizaciones actuales se basan más en el conocimiento psicológico y la experiencia. A la vez, esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de la carrera, y que se comprometan con la excelencia (Salanova y schaufeli, 2009).

Este objetivo, no puede alcanzarse con una fuerza laboral “saludable” al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral, y que muestran bajos índices de ausentismo. Se necesita algo mas para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo. Y aquí es donde emerge la **Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (POP)** que trata de dar respuestas a estos temas.

La psicología de la salud ocupacional positiva emerge, en la década de 1990 como una especialidad de la psicología (Barling y Griffith, 2003) y se ocupa de la “aplicación de la psicología a la calidad de vida laboral y proteger y promover la seguridad la salud y el bienestar de los trabajadores” (American National Institute of Occupational Safety and Health NIOSH)

En un principio, se denominaba Psicología Organizacional Positiva (POP), definida por Salanova y otros, (2005), como el estudio científico de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Además, se especifican sus objetivos como describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Pero más específicamente, al contexto de la psicología del trabajo, podemos hablar de una Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP). El cambio de “organizacional” a “ocupacional” se centra en el foco de estudio. En el caso de la psicología organizacional positiva (POP) el foco se centra en proporcionar la gestión de organizaciones “positivas” que mejoren la calidad de vida organizacional y el desempeño organizacional. Mientras tanto, desde la psicología de la salud ocupacional positiva (PSOP) el foco está más centrado en la promoción de puestos “positivos” y empleados “positivos” que mejoren la salud psicosocial y el bienestar y satisfacción de los empleados.

El objetivo es describir, explicar y predecir la salud de los empleados y organizaciones para su optimización ideal.

El punto de mira de la PSOP está en dar respuesta a dos cuestiones fundamentales:

3. ¿Qué caracteriza a los puestos positivos?
4. ¿Cómo son los empleados “positivos”?

### Características de los puestos positivos

Para atender a la gestión de los puestos positivos de trabajo resulta necesario atender a una de las características inherentes a los puestos de trabajo y un aspecto fundamental de los modelos tradicionales de estrés: los recursos laborales, ya que se consideran ingredientes esenciales que, por sí mismos, promueven la motivación.

Estos recursos laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos y sociales u organizacionales del puesto de trabajo que son funcionales en el sentido que permiten alcanzar metas laborales, responder a las demandas del puesto y los costes fisiológicos y psicológicos asociados y estimulen el

crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. La relevancia de los recursos laborales radica en su capacidad para crear más recursos en el futuro y preservar otros que se consideran valiosos, generando espirales positivas de recursos (Hobfoll, 2001).

Salanova y otros (2005) describen 7 recursos laborales como los más importantes para la gestión de los puestos “positivos”.

Estos puestos deben favorecer: 1) la oportunidad para el uso de habilidades, es decir, el grado en que el puesto de trabajo permite al empleado la utilización y desarrollo de sus propias habilidades (Peiró, 1993); 2) que existan demandas laborales realistas, en cuanto implican un esfuerzo realizarlas pero al mismo tiempo, los empleados cuentan con recursos laborales para hacerles frente (Karasek, 1979); 3) claridad de tareas y de rol laboral, es decir el grado en que el empleado tiene una información clara sobre el resultado de la realización de sus tareas , sobre el futuro del trabajo y sobre la conducta requerida en el mismo (Peiró, 1993); 4) autonomía en el trabajo, este punto hace referencia, al grado en que los empleados pueden decidir cuando empezar y acabar una tarea, el método con que lo van a realizar y sus oportunidades de participar en la toma de desiciones sobre aspectos de su trabajo (Karasek, 1979); 5) oportunidades para el contacto social, esto implica que el empleado sabe que puede contar con el apoyo de aquellas figuras que considere significativas en caso que lo necesite (compañeros, supervisor, clientes, por ejemplo) (Kahn y Byosiere, 1992); 6) tareas variadas, es decir que el trabajo requiera diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de diferentes habilidades por parte del empleado (Hackman y Oldham, 1980); y, finalmente, 7) la información y feedback sobre el trabajo realizado, es decir, el grado en que el empleado recibe información sobre el trabajo realizado y sus resultados a partir de su actividad laboral, del propio supervisor o sus compañeros (Demerouti y otros, 2001).

### Características de los empleados “positivos”

Por otro lado, el segundo de los elementos que “cuidan” las organizaciones “positivas” es la gestión de sus empleados. Salanova (en prensa), a partir de

una revisión de investigaciones previas, esta autora ha señalado cinco características esenciales para la gestión de empleados positivos: autoeficacia, esperanza, resiliencia, optimismo y esfuerzo. Desde esta perspectiva, aquellos empleados que presentan estas características pueden considerarse empleados “positivos”

La autoeficacia la define como “la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados”. Esto, según Bandura (1997), se considera la piedra angular de los empleados “positivos”, por cuanto puede influir en los restantes estados afectivos y motivacionales positivos que acabamos de mencionar (Martínez y Salanova, 2006).

Por otro lado, la esperanza, es un estado motivacional positivo que genera en los empleados un intento por conseguir objetivos por medio de un sentido de agencia personal que les provee de la fuerza de voluntad necesaria para ello (Snyder y otros, 200). A su vez, empleados con altos niveles de esperanza suelen mostrar mayores niveles de desempeño, satisfacción laboral y mayor compromiso con la empresa (Luthans y Youssef, 2004).

La tercera característica señalada por Salanova es la resiliencia, que se caracteriza por ser “una capacidad psicológica positiva que “rebota” la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad...” (Luthans, 2002). Las personas resilientes, tienen capacidad para solucionar problemas, autonomía y afrontan mejor los cambios, adversidades y riesgos.

La cuarta característica es el optimismo que supone esperar obtener buenos resultados aunque las cosas se pongan difíciles, por ello son empleados persistentes que no dudan ni vacilan ante las adversidades. Son capaces de aceptar las situaciones incontrolables tal y como son, adoptando la mejor visión posible (Carver y Scheirer, 2002)

Finalmente, Salanova cita el engagement o vinculación psicológica con el trabajo, concepto que define un estado afectivo de plenitud, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y otros, 2002). Los empleados engaged afrontan la jornada laboral llenos de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización que

conducen a aumentar su satisfacción, su bienestar, su desempeño y el compromiso organizacional.

**La introducción del estudio científico del engagement, coincide con el cambio de perspectiva hacia una psicología positiva.** Es más, el interés de la psicología por el engagement en contextos organizacionales viene precedido por la investigación sobre el burnout o síndrome de quemarse en el trabajo, ya que, el estudio de este estado mental negativo relacionado con el trabajo se ha ido desplazando para volcar su interés por el estudio de su opuesto, esto es, de un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo: El Engagement.

Como hemos visto en párrafos anteriores, en el contexto del mercado laboral actual donde el cambio organizacional es constante, adquieren gran importancia las características psicológicas positivas de los empleados. Las organizaciones modernas requieren que sus empleados estén motivados, sean proactivos, responsables y estén implicados en su trabajo y en la organización. El requisito clásico “haz tu trabajo” se reemplazo por “haz lo mejor”. Es decir, se pasa de solicitar una conducta requerida in- role a solicitar una conducta emergente extra-role. Por ende, aquellos empleados que están burnout no son capaces de hacer “lo mejor”. Igualmente cabe destacar que se necesita algo mas que no estar quemado para desempeñar conductas extra –role. Se necesita estar engaged en el trabajo, que es algo más que simplemente no estar burnout (Salanova y Schaufeli, 2004).

### **Engagement: definición y desarrollo**

La traducción al español del concepto es complicada ya que a día de hoy no hemos encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores. El engagement, sabemos que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que si tienen su homónimo en la lengua inglesa como son: la implicación en el trabajo (work involvement), el compromiso organizacional (organizational commitment), dedicación al trabajo (work dedication), enganche (work attachment), o adicción al trabajo (workaholism). El engagement esta relacionado con estos conceptos



pero surge y se desarrolla desde otros planteamientos. Es por ello que se utiliza el término en inglés: engagement. (Salanova y Schaufeli, 2004).

El concepto de engagement surge a partir, y en oposición al concepto de burnout. Para ello partiremos de una descripción de este último concepto, para aproximarnos a una definición del concepto de engagement tanto como de sus principales variables intervinientes.

El burnout, o síndrome de quemarse en el trabajo, es “ un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en personas “normales” que se caracteriza principalmente por agotamiento emocional, que se acompaña de malestar, un sentimiento de reducida competencia y motivación, y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo” (Schaufeli y Enzmann, 1998). El mismo, es un estado mental complejo compuesto por tres dimensiones básicas (Maslach y Jackson, 1996)

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

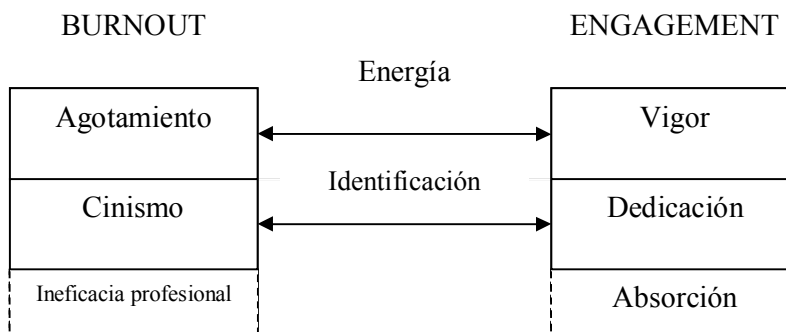
Contrariamente al concepto de burnout, el engagement, ha sido definido como (Schaufeli y otros 2002): “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. Mas que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo mas persistente que no esta focalizado en un objeto, evento o situación particular”. También posee tres dimensiones básicas:

1. Vigor: que se caracteriza por emplear altos niveles de energía y resistencia mientras se trabaja, el deseo de invertir mas esfuerzo en el

trabajo, no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones.

2. Dedicación: se refiere al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo que se hace y el sentirse orgulloso por el mismo. Esto denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
3. Absorción: denota sentimientos de felicidad cuando se esta concentrado en el trabajo, tener dificultades de dejar el trabajo estando en esta situación placentera y así el tiempo parece que pasa “volando” y uno/a se “deja llevar” por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor.

Vemos así como el engagement se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo, mientras que el burnout se caracteriza por su opuesto: bajos niveles de energía combinados con una falta de identificación con el propio trabajo. Por otra parte, las dimensiones de vigor y dedicación son considerados los opuestos de las dimensiones del burnout: agotamiento y cinismo respectivamente (Maslach y otros, 2001). Existe un continuo que va desde vigor hasta agotamiento denominado energía o activación; y, por otro lado, se denomina identificación al continuo que va desde dedicación hasta cinismo. Finalmente las dimensiones de ineficacia profesional y absorción no encuentran correlación entre si, ya que el opuesto directo del tercer aspecto del burnout, el cual seria eficacia profesional, no esta incluido en el constructo del engagement.



Existen dos razones por las cuales, la dimensión opuesta no encuentra su opuesto dentro del constructo del engagement y en su lugar se encuentra la dimensión de absorción.

En primer lugar, existen evidencias empíricas de que el agotamiento y el cinismo constituyen el así llamado “corazón” del burnout, mientras que la falta de eficacia profesional parece desempeñar un rol diferente (Malasch y otros, 2001; Cherniss, 1993; Leiter, 1992; Salanova, Bresó y Schaufeli, en prensa; Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, 2001; Shirom, 2002). Por ejemplo, el agotamiento y el cinismo están mucho más correlacionados entre ellos, comparados con la eficacia profesional que esta mucho menos relacionada con el agotamiento y con el cinismo. También parece que los empleados que se sienten agotados empiezan a desarrollar actitudes cínicas y distanciamiento psicológico de su trabajo, como una estrategia de afrontamiento frente al cansancio emocional. En contraste, la falta de eficacia se desarrolla relativamente independiente y en paralelo. Además, también el agotamiento y el cinismo están particularmente desarrollados con la existencia de altas demandas laborales en el trabajo, tales como la presión temporal, la sobrecarga cuantitativa y el estrés de rol (por ejemplo, ambigüedad y conflicto de roles). Mientras que la falta de eficacia profesional se relaciona con la falta de recursos laborales tales como falta de feedback sobre el desempeño y falta de apoyo social en el trabajo.

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

una experiencia particular, concreta y temporalmente determinada en lugar de un estado mental más persistente y no delimitado temporalmente a una experiencia concreta, como es el caso del Engagement.

### **Factores desencadenantes del engagement**

A partir de distintas investigaciones científicas se consideran como posibles causas del engagement: los recursos laborales (por ejemplo: autonomía, apoyo social) y personales (por ejemplo: autoeficacia), la recuperación debida al esfuerzo y el contagio emocional fuera del trabajo. El engagement parece estar positivamente asociado con características del puesto que pueden considerarse como recursos motivadores o vigorizantes del trabajo. Tales recursos son por ejemplo, el apoyo social por parte de compañeros y superiores, el feedback recibido sobre el desempeño laboral, la autonomía laboral, la variedad de las tareas y la facilidad de formación (Demerouti y otros 2001; Salanova y otros 2000; Salanova, Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2002; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Schaufeli y Bakker, 2003).

En cuanto a los recursos personales, investigaciones científicas han demostrado que el Engagement esta relacionado con la creencias en la propia eficacia personal o autoeficacia (Salanova, Grau, llorens, Schaufeli, 2001), el cual es otro aspecto importante del funcionamiento organizacional positivo.

La autoeficacia ha sido definido por Bandura (1997), como la “la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados”. Es importante tener en cuenta que la autoeficacia no es una creencia generalizada sino especifica a dominios o áreas particulares del funcionamiento (por ejemplo: trabajo, deporte o relaciones sociales).

También es importante señalar que la autoeficacia es tanto causa como consecuencia del Engagement (Salanova, Bresó y Schaufeli, en prensa), que apoya la idea de la existencia de espirales positivas hacia arriba: esto es, las creencias en las propias competencias para realizar bien el trabajo, influyen positivamente en el Engagement (altos niveles de vigor, dedicación y absorción

en el trabajo) que a su vez influirán en consolidar aún más esas creencias en la propia eficacia.

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

En otras líneas de trabajos empíricos, se confirma que los empleados que generalizan emociones positivas desde el trabajo a casa, o viceversa (desde casa al trabajo) tienen niveles mas altos de engagement, comparados con aquellos que no generalizan tales experiencias afectivas entre ambos mundos, el laboral y el familiar (Montgomery y otros, 2003). Es decir, una conciliación positiva entre trabajo-familia se asocia también con el engagement.

Por otra parte, en un estudio entre parejas, se observó que los niveles de vigor y dedicación al trabajo, por parte de uno de los miembros de la misma, influye positivamente en su partenaire. Esto significa que el engagement se “traspasa” entre los cónyuges, siendo por así decir, contagioso. Esto sugiere que puede existir un proceso de contagio emocional, el cual se refiere a la tendencia a imitar de forma automática las expresiones emocionales de los demás comunicadas a través de la expresión facial, las vocalizaciones, las posturas y movimientos y converger emocionalmente hablando (Hatfield y otros, 1994).

### **Relaciones entre el Engagement y variables relacionadas con los empleados**

En base a una muestra internacional de 25.000 empleados de 13 países diferentes (Australia, Bélgica, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Holanda, Noruega, Portugal, España, Sudáfrica y Suecia) se ha encontrado que engagement se correlaciona con (Salanova y Schaufeli, 2004):

- ◆ La edad de forma positiva, esto es, los trabajadores mas mayores se sienten mas engaged con el trabajo que los trabajadores mas jóvenes (Schaufeli y Bakker, en prensa)
- ◆ En función del género los hombres puntúan más alto en los niveles de engagement que las mujeres.
- ◆ Respecto al tipo de ocupación, los directivos, ejecutivos y autónomos puntúan alto en engagement mientras que policías y personal de atención al público, puntúan relativamente bajo. Estos resultados coinciden con el hecho de que el engagement se relaciona con la conducta proactiva, iniciativa personal y compromiso, características típicas del tipo de profesiones directivas, y del autoempleo o emprendedores.

## **Engagement y Supermercados**

### **Definición de Supermercado y breve reseña histórica**

Son numerosas las definiciones y conceptos que se emiten sobre lo que es un Supermercado; unas son mas amplias que otras, sin embargo todas en si nos dan la misma idea.

La mayoría de las mismas difieren en cuanto al monto de ventas anuales. En relación a esta tesina, adoptaremos la definición de M.M.Zimmerman (1961), el cual dice que “un Supermercado es un establecimiento de ventas al detalle, con muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías de propiedad total del que lo lleva o bien funcionando por concesión, con un espacio adecuado para el estacionamiento de coches y haciendo un mínimo de \$250.000 al año y debe funcionar sobre la base del autoservicio.”

Citando el mismo autor agrega lo siguiente “la operación básica del Supermercado es lograr un volumen de ventas recurriendo a métodos tales como precios alternativos, técnica de exposición, auto-servicio, facilidades convenientes y atractivas de compras, promociones y publicidades, inventarios grandes pero bien regulados con respecto a rotación y adición de líneas diversificadas de mercancías incluyendo artículos no comestibles.

El Supermercado surge como tipología comercial en los Estados Unidos durante los inicios de la década de los años 30 del siglo XX, era una época de crisis mundial debida al crack de la bolsa del 29. Este hundimiento de la bolsa fue debido a: superproducción acompañado de un subconsumo; falta de dinamismo en el mercado internacional, especulación bursátil, hundimiento del sector financiero y crisis industrial con índices de paro hasta entonces desconocidos.

El mercado de comestibles y el comercio en general eran casi nulos ya que el poder adquisitivo no alcanzaba para tener una demanda que compensara los costes de operación. En estas condiciones los consumidores ahorraban hasta el último centavo e intentaban invertir lo mejor posible sus pocos medios.

Durante los años 30 el pequeño comerciante se quedaba atrás en su lucha por este escaso mercado debido a su falta de técnicas comerciales para atraer clientes y que no le abandonaran; a su vez, compraba por “corazonadas”, no tenía ningún control sobre la mercancía y el olor de su negocio dejaba que desear. Todo ello hacía que las cadenas mucho más poderosas y que presentaban más variedad de productos ganaran terreno.

Se dice que el almacén rural es el verdadero predecesor en Estados Unidos del supermercado, se trata de un almacén que estaba situado en el núcleo de una extensa zona y a la que acudían un gran número de pobladores. Estos centros no empleaban ninguna técnica comercial para atraer clientes, pues por el contrario, lo consideraban como un verdadero servicio y favor que le hacían a los propietarios de los centros (Zimmerman 1961).

### Origen y evolución de los Supermercados en Argentina

Hacia 1951 el comercio de alimentos en Argentina tenía características estructurales que provenían de la época colonial (Chiodo L, 2010).

- ◆ Especialización: unidades que comercializaban un grupo de productos: carnicería, lecherías, almacenes.
- ◆ Atomización: eran de tamaño reducido, a cargo de una o dos personas que atendían a los vecinos.
- ◆ Monofuncionales: no agregaban otros servicios para el cliente.

Los comercios estaban dispersos en las áreas urbanas y funcionaban como negocios de proximidad. Solo los instalados en las avenidas captaban clientela interrumpiendo su circulación. La competencia de precios y servicios era escasa y no existía la publicidad.

Cuando Bernardino Brasas transformo en 1951 su almacén de Mar del Plata en autoservicio, comenzó el proceso de transformación. Luego lo imitaron varias provincias.

Con la ley de inversiones extranjeras del gobierno de A. Frondizi, ingresa Mínimas, una empresa del grupo Rockefeller, que en 1962 abre la primera de sus bocas, a la que designa “supermercado”, introduciendo esa denominación en el país: el establecimiento incorpora tecnología y equipamiento de los Estados Unidos.

En 1965 se lanza el primer “supermercado total”. La legislación argentina definió así a los comercios de más de 5000 metros cuadrados, con depósitos de más de 1000 metros cuadrados y registro de venta mecánico con venta obligatoria de alimentos, artículos de higiene y limpieza, ferretería y menaje. Posteriormente, este tipo de comercio, recibió, como en otros países de América Latina, el nombre de hipermercado.

Un censo realizado en 1969, determino que en aquellos años actuaban en Argentina 162 supermercados, habiendo solo en Gran Buenos Aires un total de 71.

En 1980, la política económica se orientó a reducir la intervención el Estado y, fundamentalmente, a controlar la inflación, que desde 1975 era superior al 160% anual, la cual, junto con otros factores como fueron, inadecuados recursos gerenciales y administrativos (Chiodo, L. 2010), produjeron el cierre de varios hipermercados en la década anterior. El comercio se abrió a la inversión extranjera y se permitió el giro al exterior de las utilidades empresariales. Esta política económica animo a las inversiones en el sector comercial, incluyendo las de capital extranjero.

Con la implantación de Carrefour en 1982 se inicio la llegada de las cadenas internacionales de venta de alimentos en Argentina. En 1988, llegaron al país otras dos cadenas internacionales: Makro, supermercados mayorista de origen Holandés y Jumbo, de Chile y en 1995 ingresa al país, proveniente de los Estados Unidos, la cadena de supermercados Wall-Mart.



En el proceso de integración de las cadenas de autoservicios, supermercados e hipermercados es posible registrar dos modelos. El primero es el de las empresas ya radicadas en el país que ampliaron la cadena ya sea: 1- expandiéndose territorialmente; 2- abriendo nuevos locales en las ciudades donde ya operaban y 3- comprando unidades independientes y/o pequeñas o medianas cadenas de negocios en otras regiones.

El segundo modelo tuvo como protagonistas a empresas extranjeras especializadas, que a los años 90 se inician o bien implantando sus comercios o bien comprando cadenas que estaban operando en el país.

En 2008 han quedado en Argentina cinco cadenas internacionales: Makro de Holanda, Carrefour de Francia, Cencosud de Chile, Wall-Mart de Estados Unidos y Casino de Francia, las que operan un total de 887 comercios. Paralelamente funcionan dos cadenas nacionales, Coto y La Anónima (Chiodo, L. 2010).

En el mismo año, la venta total de alimentos y bebidas llegó a 25 mil millones de dólares, es decir, las siete cadenas canalizan el 43,4% de total de alimentos y bebidas comercializados en la Argentina (Chiodo, L. 2010)

### Características de los empleados de supermercados

El supermercado de hoy en día es un “negocio de gran volumen”. En general, comprende los departamentos básicos de artículos alimenticios: ultramarinos, carnes, frutas, verduras frescas, productos lácteos, alimentos congelados, panadería, delicatessen. Además puede haber otros departamentos, tales como refrescos y almuerzo, dpto de Art. comestibles y otros departamentos del campo no alimenticio como ser sanitarios, artículos de belleza, utensilios domésticos, libros para niños, papelería, revistas, juguetes, tejidos y confecciones (Zimmerman 1961).

El mantenimiento de los mercados en perfecto estado y la conservación de su aspecto atractivo y de una corriente continua desde los depósitos hasta los locales de venta, requiere una gran organización. Su funcionamiento y explotación requieren del empleo de especialistas de almacenaje, expertos de

refrigeración, técnicos, mecánicos, carpinteros, electricistas y muchos operarios calificados.

La acumulación de enormes existencias y el encaminamiento desde los almacenes al mercado requieren de hombres que posean experiencia en diversas materias: compras, movimiento de mercaderías, publicidad, organización de ventas, personal, relaciones con el público (Zimmerman 1961).

En cuanto a los empleados de supermercado en Argentina, podemos decir que se encuentran amparados legalmente por el Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75, elaborado en Buenos Aires el 25 de julio de 1975.

Según el artículo 4 del mencionado convenio, de acuerdo a las tareas que realicen, el carácter y naturaleza de las mismas y, atendiendo a determinados agrupamientos, se podrá dividir a los empleados en las siguientes categorías:

1. Maestranza y servicios
2. administrativos
3. auxiliar
4. auxiliar especializado
5. ventas

1 – Maestranza y servicios: el artículo 5 los define como aquellos empleados que realizan tareas atinentes al aseo del establecimiento, al que se desempeña en funciones de orden primario y a los que realicen tareas varias sin afectación determinada. Esta categoría engloba las siguientes subcategorías: personal de limpieza, cuidador de toillettes y/o vestuarios, repartidores domiciliarios y ayudantes, personal de vigilancia, serenos, empaquetadores, personal de embalse y fraccionado, playeros de cocheras de auto, cuidadores infantiles, marcadores de mercadería, etiquetadores, personal de depósito, entre otros.

2 – Administrativos: el artículo 6 define al personal administrativo como aquellos empleados que desempeñan tareas referidas a la administración de la empresa. Esta categoría engloba las siguientes subcategorías:

- \* *ayudante*: telefonistas, revisores de factura, cobradores, mensajeros, controladores de precio, recibidores de mercadería.
- \* *oficial de segunda*: pagadores, preparadores de pedido, controladores de documentación, tenedores de libro, secretarios/ras.

\* *oficial de primera*: secretarios/as de jefatura (no de dirección), liquidadores de sueldos y jornales.

\* *especializado*: ayudantes de contador, especialistas en leyes sociales y asuntos impositivos, compradores de bienes muebles para locaciones, controles y análisis de legajos de clientes.

\* *Encargado de segunda*.

\* *Segundo jefe o encargado de primera*.

También se considera en esta categoría a los cajeros afectados a la cobranza en el establecimiento, de las operaciones de contado y crédito, mediante la recepción de dinero en efectivo y/o valores.

3 – Personal auxiliar: el artículo 8 considera al personal auxiliar, a los empleados que con oficio o práctica, realicen tareas de reparación, ejecución, mantenimiento, transformación, service de toda índole, de bienes que hacen al giro de la empresa y/o su transporte con utilización de medios mecánicos. Esta categoría engloba las siguientes subcategorías: mecánicos, encargados de grúa o montacargas, herreros, carpinteros, cerrajeros, personal de mantenimiento de supermercados, choferes de automotores afectados al reparto. También incluye capataces de cuadrilla (empleado que es responsable del trabajo que ese realiza en un sector compuesto por personal obrero)

4 - Personal auxiliar especializado: el artículo 9 considera personal auxiliar especializado a los empleados con conocimientos o habilidades especiales en técnicas o artes que hacen al giro de los negocios de la empresa de la cual están comprometidos. Esta categoría engloba las siguientes subcategorías dibujante y/o letrista, cocineros, panaderos, personal de formación en capacitación, vidrieritas, traductores, mecánicos de automotores, maestras jardineras y/o asistentes sociales

5 – Personal de ventas: el artículo 10 considera personal de ventas a los trabajadores que se desempeñen en tareas y/u operaciones de venta cualquiera sea su tipificación. Esta categoría engloba las siguientes subcategorías:

\* *Degustadores*

\* *Vendedores, promotores*

\* *Encargados de segunda*: empleado que es responsable del trabajo que se realiza en un sector de la sección, actuando en calidad de ejecutor, distribuidor y supervisor de las tareas que se cumplen en aquel (artículo 12).

\* *Jefes de segunda o encargados de primera*: son aquellos empleados que secundan al respectivo jefe de sección en las obligaciones del mismo y lo reemplazan en caso de ausencia por cualquier motivo (artículo 13).

### Condiciones de trabajo en supermercados

El interés por el bienestar de los empleados no es cosa nueva en la industria. Ya en 1934 Paul y John Cifricco, de Boston, instituyeron programas en tal sentido. Puede decirse que casi no había precedente de ello en la industria del comercio de la alimentación al por menor (Zimmerman 1961).

Cuando abrieron un nuevo mercado, en 1934, entre los primeros beneficios que los Cifricco concedieron a sus empleados fueron:

- ◆ Centro medico de asistencia para sus empleados
- ◆ Gratificaciones quincenales a todos los empleados
- ◆ Comidas y cenas gratis para los empleados
- ◆ Circulo social recreativo para celebrar frecuentes reuniones de empleados

Ya en 1953 se hablaba del “interés por la empresa bien atendida”. Sydney R Rabb uno de los dirigentes de la industria, presidente del consejo de administración de Stop & Shop, Inc. De Boston, Massachussets en el 2do congreso internacional de distribución alimenticia celebrado en Bélgica el 23 de junio de 1953 decía:

“nuestro principal directriz es la siguiente: las relaciones humanas pueden ser saludables y constructivas solo en el caso de que sean mutuamente satisfactorias. Estamos convencidos de que un plan de acción que beneficie al propietario de un negocio a costa de un empleado o de los clientes no es sano, a la larga. Nosotros llamaremos a ese principio interés por la empresa bien atendida”.

Desde allí se han introducido en las empresas los mas progresivos beneficios para sus empleados: seguros de vida y enfermedad, fondos de préstamo, de pensiones, planes de participación en los beneficios, sistema de gratificaciones, etc (Zimmerman 1961).

En nuestro país, a partir de la sanción del Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75, este principio promulgado internacionalmente toma un marco legal otorgando a los empleados los siguientes derechos:

- \* En cuanto a la salubridad higiene los empleados cuentan con elementos indispensables que aseguren condiciones adecuadas de luz, ventilación y calefacción ( Art. 52); así como también baños para uso personal que incluyan todos los elementos de limpieza (Art. 53), e instalaciones con agua potable (Art. 54) y botiquines de primeros auxilios ( Art. 51).
- \* El empleado cuenta con 15 minutos para la toma de refrigerios y, un espacio físico en condiciones adecuadas de higiene confort y aseo destinados a tal fin (Art. 55 y 56)
- \* El personal que cumpla las funciones de cajero/ra, dispondrá de asiento con respaldo y tendrá el tiempo que requiera para sus necesidades fisiológicas (Art. 60).

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA**

#### **Diseño de la investigación**

La presente tesina se trata de una investigación, exploratoria y descriptiva. Exploratoria, ya que, al no haber investigaciones al respecto, intenta medir la presencia del constructo engagement en distintos puestos de empleados de supermercados de la ciudad de Mar del Plata. Descriptiva, porque se analizarán los resultados obtenidos por empleados de dos Supermercados de la mencionada ciudad, en relación a la edad, género, antigüedad, cargo y tipo de vínculo contractual establecido con la empresa.

#### **Variable**

La variable a medir es el constructo denominado Engagement que ha sido definido como: “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. Mas que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo mas persistente que no esta focalizado en un objeto, evento o situación particular” (Schaufeli y otros 2002)

#### **Instrumento utilizado**

Para medir el nivel de Engagement en empleados de supermercados utilizaremos el cuestionario denominado UWES (Utrecht Work Engagement Survey), el cual incluye las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y otros 2002).El mencionado cuestionario consta de 17 ítems entre los cuales se reparten las tres dimensiones del constructo a saber:

La dimensión vigor, se evalúa con 6 ítems que hacen referencia a altos niveles de energía y resistencia mientras se trabaja, no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones. El que puntúa alto en estos ítems presenta las mencionadas características.

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
4. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
5. Soy muy persistente en mi trabajo
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

La dimensión dedicación, se evalúa con 5 ítems que se refieren al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo que se hace y el sentirse orgulloso por el mismo, el alto reto percibido por el trabajo y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral. El que puntúa alto en estos ítems presenta las mencionadas características

1. Mi trabajo esta lleno de significado y propósito
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo
3. Mi trabajo me inspira
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago
5. Mi trabajo es retador

♦ La dimensión absorción, se mide con 6 ítems que se refieren a sentimientos de felicidad cuando se esta concentrado en el trabajo, tener dificultades en dejar el trabajo estando e esta situación placentera y así el tiempo parece que pasa “volando” y uno/a se “deja llevar” por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor. El que puntúa alto en estos ítems presenta las mencionadas características.

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo

4. Estoy inmerso en mi trabajo
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo..

Toma aproximadamente de 5 a 10 minutos completar el UWES y puede aplicarse individualmente y de manera grupal. El UWES puede utilizarse tanto para una valoración individual o grupal o incluso como parte de una encuesta de satisfacción para el empleado, o una valoración de riesgos psicosociales. Las instrucciones que se proporcionan en el formato, en la parte superior del UWES son autoaplicables, pero si se cree necesario, se puede constatar si el o los sujetos entendieron las indicaciones.

El puntaje promedio de las tres subescalas del UWES se obtiene sumando los puntajes de cada escala en particular y dividiendo su resultado entre el número de ítems de la subescala respectiva. Por lo tanto el UWES puede arrojar tres puntajes parciales, correspondientes a cada subescala y un puntaje total dentro del rango de 0 (“Nunca”) a 6 puntos (“Todos los días”). El mencionado rango esta conformado de la siguiente manera:

- \* 0 a 0.99 → 1 Algunas veces por año
- \* 1 a 1.99 → 2 Una vez o menos por mes
- \* 2 a 2.99 → 3 Algunas veces por mes
- \* 3 a 3.99 → 4 Una vez por semana
- \* 4 a 4.99 → 5 Algunas veces por semana
- \* 5 a 5.99 → 6 Todos los días

Para establecer las normas estadísticas del UWES, se utilizaron cinco categorías: “muy bajo”, “bajo”, “promedio”, “alto” y “muy alto” (tabla 1).

Tabla 1 Puntajes normativos para el UWES-17

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>Puntaje Total</b>
<b>Muy bajo</b>	≤ 2.17	≤ 1.60	≤ 1.60	≤1.93
<b>Bajo</b>	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
<b>Promedio</b>	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
<b>Alto</b>	4.81 – 5.65	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
<b>Muy Alto</b>	≥ 5.61	≥ 5.80	≥5.36	≥ 5.54



Se demostró que el UWES presenta las siguientes propiedades psicométricas (Schaufeli y Bakker, 2003):

◆ Correlación interna: aun cuando el análisis factorial confirmatorio del UWES, define una estructura tridimensional, estas tres dimensiones están íntimamente relacionadas. Las correlaciones entre las tres escalas generalmente exceden el .65 (Demerouti et al. 2001, Salanova et al. 2000, Schaufeli et al. 2002), además de que la correlación entre las variables latentes presenta un intervalo entre .80 y .90 (Salanova et al. 2000, Schaufeli et al. 2002).

◆ Consistencia interna: La consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada. Esto quiere decir que, en todos los casos, los valores de  $\alpha$  de Cronbach son iguales o superan el valor crítico de .70 (Nunnally y Bernstein, 1984). Usualmente, los valores de Cronbach varían entre .80 y .90 (Salanova et al., 2000; Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, 2001; Demerouti et al., 2001; Montgomery, Peeters, Schaufeli y Den Ouden, 2003; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2003a; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Salanova, Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2003b; Schaufeli y Bakker, en prensa).

◆ Estabilidad: los puntajes del UWES son relativamente estables a través del tiempo, presentado una estabilidad promedio de dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción, que son .30, .36 y .46, respectivamente (Bakker, Euwema y Van Dierendonk, 2003).

Estos resultados psicométricos confirman - como se esperaba - la validez factorial del UWES. Además, este patrón de correlación se replica en muestras de diferentes países, lo que confirma la validez a nivel transcultural del modelo de tres factores. Tomando en cuenta todo esto, podemos afirmar que el engagement es un constructo formado por tres factores íntimamente relacionados, que son medidos por tres escalas internamente consistentes.

### **Procedimiento**

El acercamiento a la muestra se pudo realizar mediante el contacto con dos empleadas. Una de ellas nos contacto con el supermercado A (el cual pertenece a una cadena de supermercados internacional), lugar en el que

trabaja, y la otra con el supermercado B respectivamente (el mencionado supermercado pertenece a una cadena que opera en Mar del Plata y la región aledaña).

Previamente, ambas fueron informadas sobre la temática de la investigación y los objetivos de la misma y, a su vez, se le pidió información sobre la cantidad de personas y cargos a los que tiene acceso para poder cumplimentar la realización del cuestionario.

Posteriormente se le entregaron igual cantidad de cuestionarios a ambas para que, fueran distribuidos y completados tanto por los contactos mencionados como por aquellos empleados que, voluntariamente, quisieran participar de la realización del mismo.

La aplicación se realizó en el lugar y momento que cada voluntario pudiera, de forma anónima y confidencial, los cuales prestaron consentimiento verbal respecto de su participación en la investigación.

Los datos fueron cargados en el programa Excel 2003 y se procedió al análisis de descriptivos básicos y niveles de engagement en ambos grupos de voluntarios.

### **Participantes**

Para esta investigación se llevó a cabo un muestreo intencional no probabilístico de voluntarios conformados por empleados pertenecientes a dos supermercados de la ciudad de Mar del Plata que voluntariamente accedieron a completar el cuestionario.

La muestra está conformada por 50 voluntarios; 25 de ellos (50%) empleados de la cadena de supermercados A (perteneciente a una cadena de supermercados internacional) y los 25 restantes (50%) empleados pertenecientes al supermercado B (el mismo forma parte de una cadena de supermercados local).

La muestra está conformada de la siguiente manera: dentro del Supermercado A tenemos 11 empleados del género masculino cuya media de edades es de 35 años; y 14 empleados del género femenino, cuyas edades promedian los 33

años. A su vez, encontramos la siguiente distribución de acuerdo al cargo que ocupan dentro de la empresa:

Tabla 2 Distribución de empleados por cargo Supermercado A

<b>Cargo</b>	<b>cantidad</b>	<b>Porcentaje ( de la muestra del mercado A)</b>
Administrativos	4	16%
Supervisores	3	12%
Cajeros	9	36%
Repositores	9	36%

Por otra parte, todos los empleados están bajo régimen laboral permanente, siendo la antigüedad promedio dentro de la empresa de 8,6 años, y el promedio de antigüedad en el puesto es de 6 años.

En cuanto al nivel de instrucción, encontramos que 2 de ellos (8%) poseen instrucción primaria. Mientras que 19 empleados (76%) tienen instrucción secundaria y finalmente hay 4 empleados (16%) con nivel terciario.

En lo referente a la conformación de la muestra del Supermercado B, encontramos 10 empleados del género masculino, cuyas edades promedian 43 años; y 15 empleadas del género femenino, cuya media de edades es de 37 años. Respecto de la distribución de cargos, los mismos están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3 Distribución de empleados por cargo Supermercado B

<b>Cargo</b>	<b>cantidad</b>	<b>Porcentaje ( de la muestra del mercado B)</b>
Administrativos	3	12%
Supervisores	4	16%
Cajeros	9	36%
Repositores	7	28%
Vendedores	2	8%

Por otro lado, en este caso los empleados están bajo relación de dependencia de forma permanente, siendo la antigüedad promedio dentro de la empresa de 13 años, y el promedio de antigüedad en el puesto es de 8,6 años.

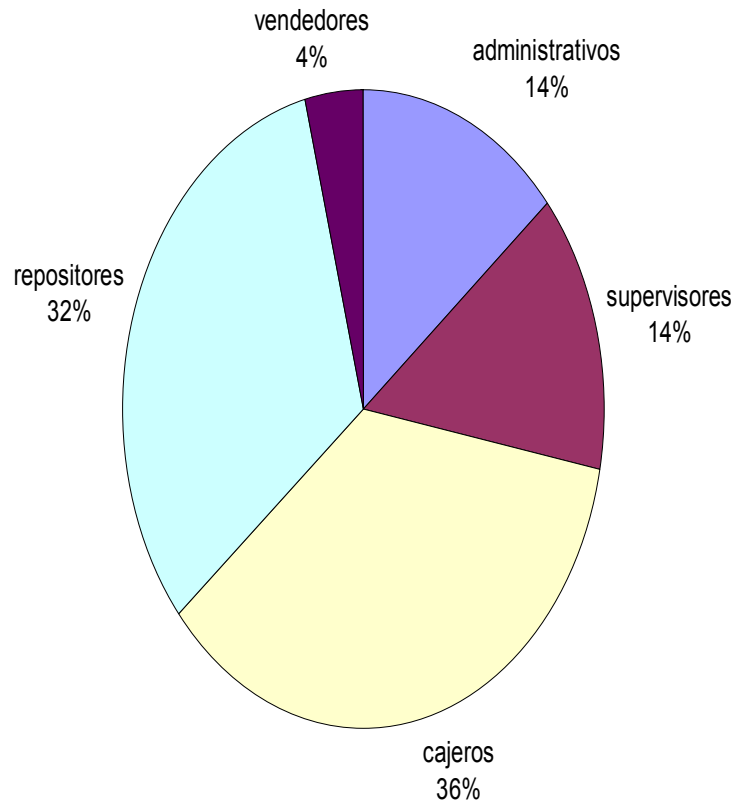
En relación a los niveles de instrucción, hay 5 empleados (20%) que poseen instrucción primaria; mientras que 19 de ellos (76%), su instrucción es de nivel secundario y, finalmente encontramos 1 (4%) con nivel terciario.

El total de la muestra, esta conformado de la siguiente manera:

Tabla 4 Conformación de la muestra de voluntarios por edad cargo y nivel de instrucción

<b>Genero</b>	<b>cantidad</b>	<b>porcentaje</b>
hombres	21	42%
mujeres	29	58%
<b>Cargo</b>	<b>cantidad</b>	<b>porcentaje</b>
Administrativos	7	14%
Supervisores	7	14%
Cajeros	18	36%
Repositores	16	32%
Vendedores	2	4%
<b>Nivel de instrucción</b>	<b>cantidad</b>	<b>porcentaje</b>
con instrucción primaria	7	14%
Con Instr. secundaria	38	76%
con instrucción terciaria	5	10%

Gráfico 1 Distribución de la muestra por cargos



## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS**

#### **Análisis de los niveles de engagement y comparación entre supermercados**

Como se puede observar (ver tabla 5 y Gráfico 2), para ambos supermercados, en lo referente a los niveles de engagement; el mayor porcentaje de la muestra se encuentra dentro de las categorías “bajo” y “promedio” siendo esta última la que agrupa un 48% del total de la muestra, mientras que la categoría “bajo” representa el 24% de la misma. Por otra parte, los niveles “muy bajo”, “alto” y “muy alto” constituyen el 28% de la muestra siendo el más significativo el nivel “muy bajo” con un 14% mientras que los niveles “alto” y “muy alto” representan tan solo un 8% y un 6% respectivamente de la muestra.

En cuanto a la comparación entre ambos supermercados (ver gráfico 3), es significativa la diferencia existente entre los niveles de “promedio”, donde el supermercado B supera por el doble al supermercado A (un 64% contra un 32% respectivamente). A su vez también es significativa la diferencia existente dentro de los niveles “muy bajo”, donde, a diferencia del nivel anterior, los valores son ampliamente superiores al supermercado A siendo el quíntuplo del supermercado B (24% de mercado A y 4% del mercado B).

También la comparación entre niveles “alto” y “muy alto” arroja resultados que muestran una marcada diferencia en ambos, ya que, en la categoría “alto” el supermercado A triplica el valor del B (12% contra 4% respectivamente). A su vez, la categoría “muy alto”, el supermercado B duplica el valor del supermercado A (8% contra 4% respectivamente).

Finalmente, la categoría “bajo” no presenta variación significativa, aunque, los valores del supermercado A (28%) son superiores a los del B (20%).

En general, se observa que la curva representada por el supermercado A esta marcadamente inclinada hacia el sector de las categorías “muy bajo” y “bajo”;

mientras que el comportamiento de la curva representada por el supermercado B presenta una distribución centralizada predominantemente en la categoría “promedio” y en una menor proporción los valores “bajo”.

Tabla 5. Comparación entre supermercados según niveles de engagement

Supermercado		Niveles de Engagement					TOTAL
		Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	
A	F	6	7	8	3	1	25
	%	24%	28%	32%	12%	4%	100%
B	F	1	5	16	1	2	25
	%	4%	20%	64%	4%	8%	100%
TOTAL	F	7	12	24	4	3	50
	%	14%	24%	48%	8%	6%	100%

Gráfico 2 Niveles de engagement del total de la muestra

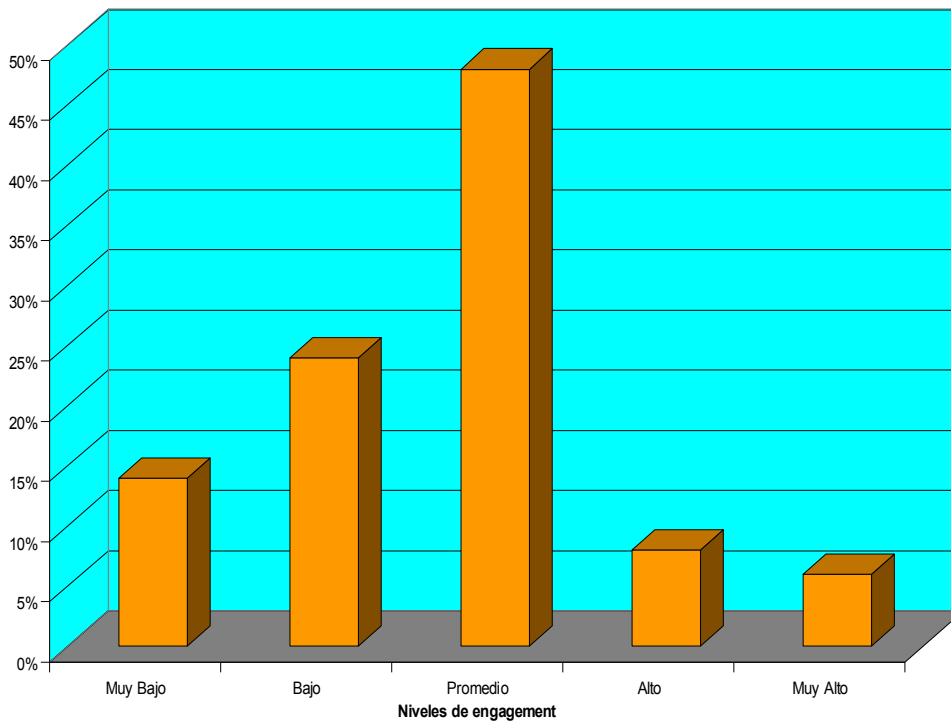
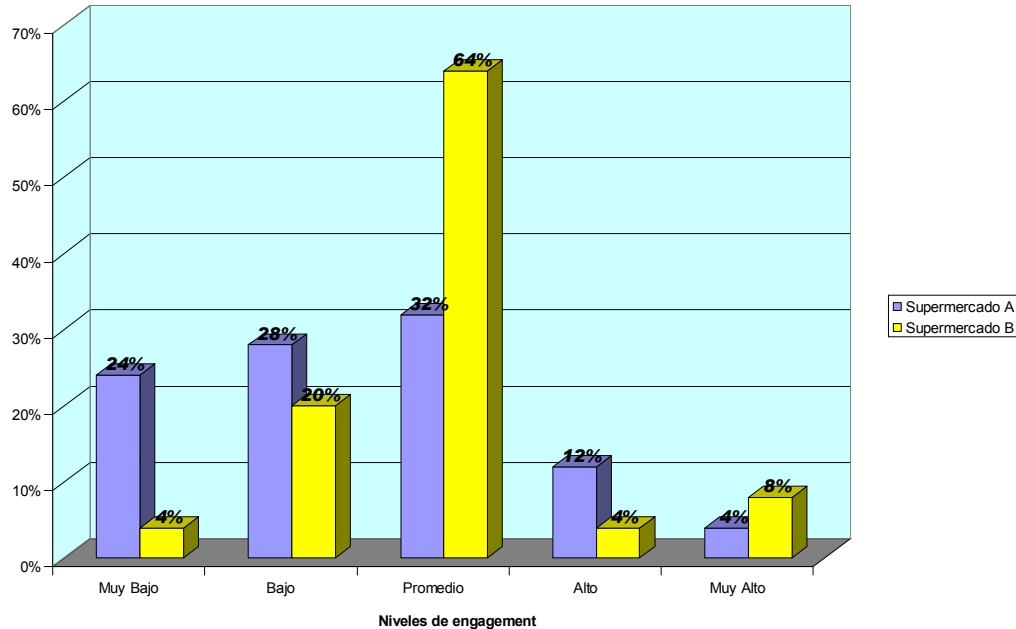


Gráfico 3. Comparación entre supermercados según niveles de engagement



La dimensión “**vigor**” presenta el siguiente comportamiento, (ver tabla 6 y Gráfico 4). Los niveles de “muy bajo”, “alto” y “muy alto” presentan las mismas marcadas diferencias que se observaron para los niveles de engagement, siendo en el caso de “muy bajo” y “alto” los valores del supermercado A superiores al supermercado B; los mismos en el primer caso cuadruplican los valores del supermercado B (32% contra 8% de este ultimo); y en el segundo caso duplican los valores del supermercado B (8% contra 4%). En el caso del nivel “muy alto” se presenta esta marcada diferencia pero a favor del supermercado B, el mismo cuadruplicando los valores del supermercado A (16% contra 4%).

Los niveles medios, muestran una gran superioridad por parte del supermercado B (48%), en contraposición a los valores del mercado A (32%).

En cuanto a los niveles bajos no presentan diferencias compartiendo ambos el mismo porcentaje (24%).

Es de destacar que estos valores medios del mercado B superan ampliamente los demás niveles del mismo mercado, mientras observamos que, los niveles

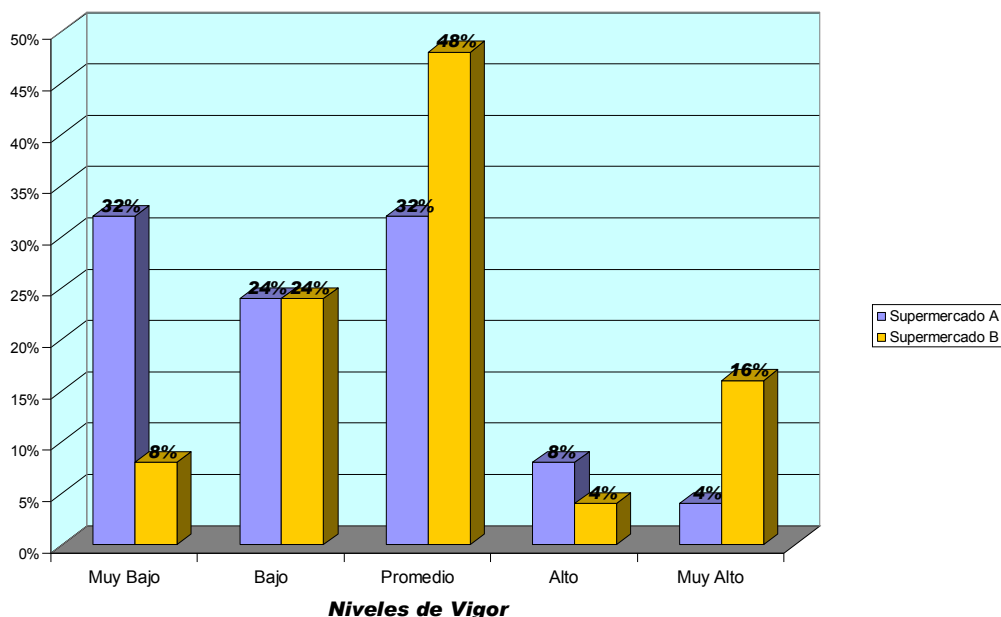


“muy bajo”, “bajo” y “promedio” presentan los tres, valores altos, siendo más elevados los niveles “muy bajo” y “promedio” con un 32%.

Tabla 6. Comparación entre supermercados según niveles de vigor

Supermercado		Niveles de Vigor					TOTAL
		Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	
A	F	8	6	8	2	1	25
	%	32%	24%	32%	8%	4%	100%
B	F	2	6	12	1	4	25
	%	8%	24%	48%	4%	16%	100%
TOTAL	F	10	12	20	3	5	50
	%	20%	24%	40%	6%	10%	100%

Gráfico 4. Comparación entre supermercados según niveles de vigor



En cuanto a la dimensión “**dedicación**” (ver tabla 7 y gráfico 5). Observamos que para los niveles “alto” y “muy alto” se repiten los mismos comportamientos vistos en la dimensión anterior. En el caso de los niveles “altos” es superior el mercado A y en el nivel “muy alto” es superior el mercado B, aunque difieren las proporciones; ya que para los niveles “alto” el supermercado A cuadruplica el valor del B, y en los niveles “muy altos” el supermercado B duplica el valor de A.

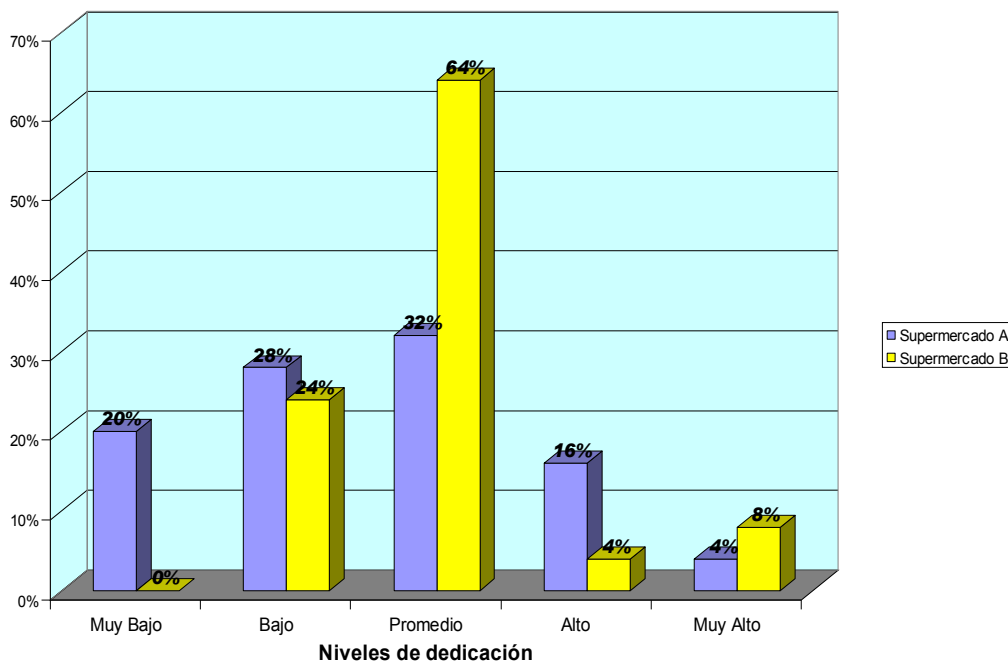
Se mantiene la variación significativa entre los niveles “muy bajo”, aunque en este caso, los valores del supermercado B son inexistentes. A su vez, los niveles “promedio” mantienen la misma variación favorable respecto al supermercado B, pero las proporciones son ampliamente superiores a este último, duplicando los valores del supermercado A.

Finalmente, no encontramos variaciones significativas respecto de los niveles “bajos”, si bien los valores del supermercado A superan a los del B (28% contra 24%).

Tabla 7. Comparación entre supermercados según niveles de dedicación

Supermercado		Niveles de Dedicación					TOTAL
		Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	
A	F	5	7	8	4	1	25
	%	20%	28%	32%	16%	4%	100%
B	F	0	6	16	1	2	25
	%	0%	24%	64%	4%	8%	100%
TOTAL	F	5	13	24	5	3	50
	%	10%	26%	48%	10%	6%	100%

Gráfico 5. Comparación entre supermercados según niveles de dedicación



En lo que respecta a la dimensión “**absorción**” (ver tabla 8 y Gráfico 6) observamos que, en este caso, a diferencia de lo que ocurría en las dimensiones anteriores, en el nivel “alto” es superior el supermercado B, duplicando significativamente los valores de A. Por otra parte el nivel “muy alto” también se modifica, encontrándose en este caso que no existen diferencias para ambos mercados y que ambos valores son muy bajos respecto del total de la muestra (4% cada uno).

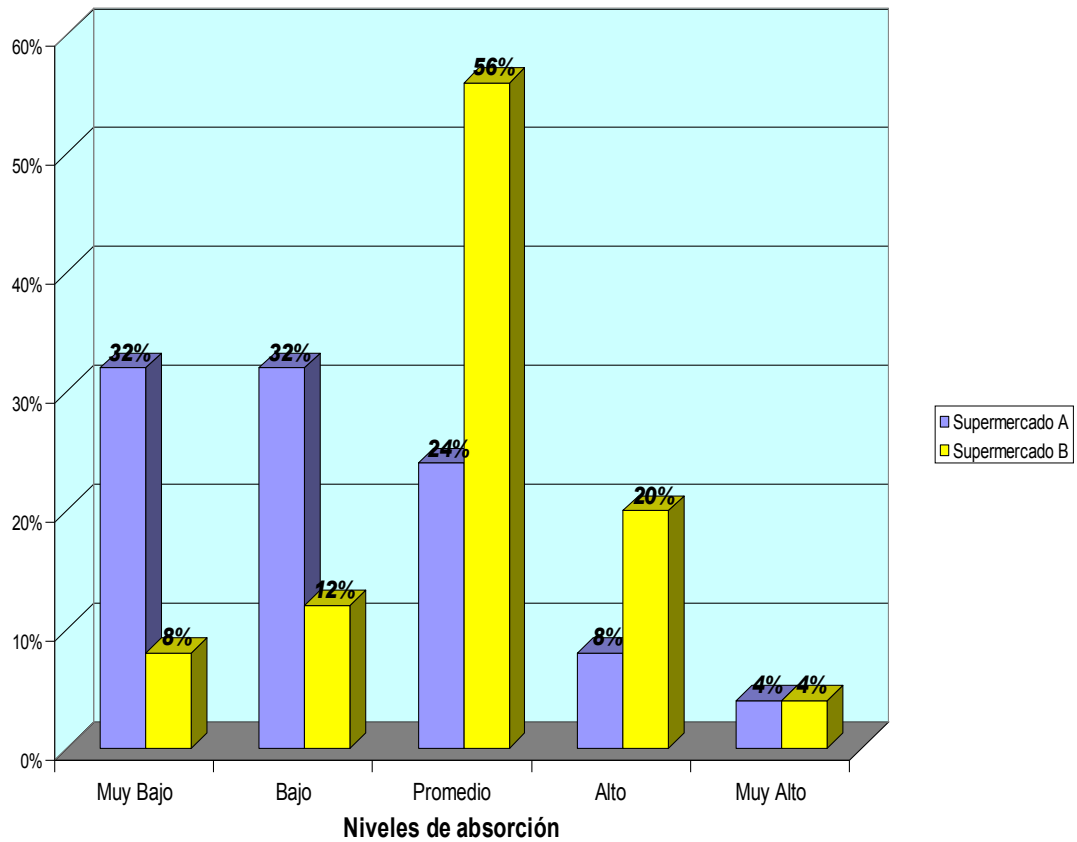
Respecto los valores “muy bajo” y “bajo”, observamos que mantienen el mismo comportamiento, que las anteriores dimensiones, al observarse que los valores del supermercado A son ampliamente superiores al supermercado B, cuadruplicando los valores en el primer caso (32% contra 8%) y casi triplicando en el segundo nivel mencionado (32% contra 12%).

Finalmente, para el nivel “promedio”, observamos que se comporta de manera similar a las dimensiones anteriormente descritas, ya que refleja la superioridad del supermercado B el cual duplica los valores del supermercado A.

Tabla 8. Comparación entre supermercados según niveles de absorción

Supermercado		Niveles de Absorción					
		Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	TOTAL
A	F	8	8	6	2	1	25
	%	32%	32%	24%	8%	4%	100%
B	F	2	3	14	5	1	25
	%	8%	12%	56%	20%	4%	100%
TOTAL	F	10	11	20	7	2	50
	%	20%	22%	40%	14%	4%	100%

Gráfico 6. Comparación entre supermercados según niveles de absorción



**Análisis niveles de engagement en relación al vínculo contractual**

En relación al análisis de variables socio-demográficas, en este caso el referido al vínculo contractual que mantiene los empleados con la empresa, al respecto observamos que todos los empleados, tanto del supermercado A como del B tienen un vínculo permanente con las mismas, por lo que los resultados son homologables a los observados al nivel de engagement en general (ver tabla 5 y gráfico 2).

### Análisis niveles de engagement en relación al género

Como se puede observar en la tabla 9 y gráfico 7; en lo referente al género no se observan diferencias en los niveles “promedio” y “muy bajo” ya que ambos comparten el mismo porcentaje dentro de la muestra. Es decir, dentro del nivel promedio, ambos géneros presentan un 48%. Mientras que el nivel “muy bajo” presenta similar comportamiento ya que ambos géneros presentan un 14%.

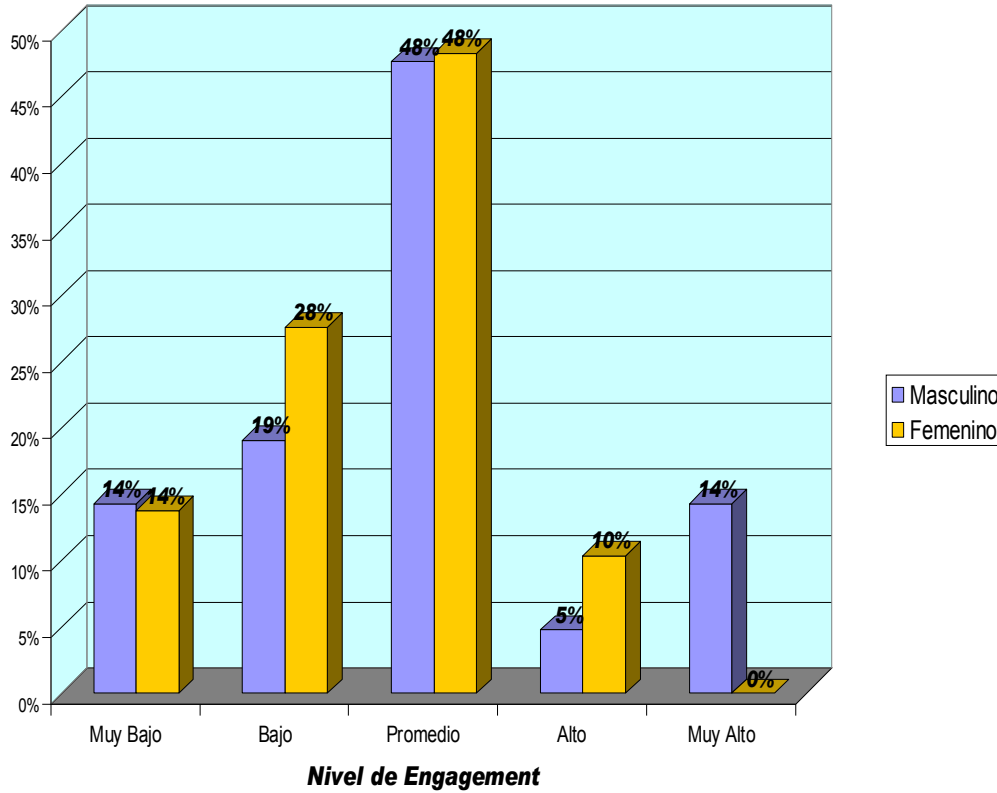
En el nivel “bajo”, no se observan diferencias significativas, si bien el género femenino es superior, la diferencia es de 9% (28% el género femenino contra 19% el masculino).

Los niveles “alto” y “muy alto”, si bien representan tan solo el 14% de la muestra total, es de destacar que el nivel “muy alto” solo esta representado por el género masculino; y el nivel “alto” si bien representa un 8% de la muestra total, los valores del género femenino duplican a los del género masculino.

Tabla 9. Comparación entre género según niveles de Engagement

Género		Niveles de Engagement por Género					
		Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	TOTAL
Masculino	F	3	4	10	1	3	21
	%	14%	19%	48%	5%	14%	100%
Femenino	F	4	8	14	3	0	29
	%	14%	28%	48%	10%	0%	100%
TOTAL	F	7	12	24	4	3	50
	%	14%	24%	48%	8%	6%	100%

**Gráfico 7. Comparación entre género según niveles de Engagement**



**Análisis niveles de engagement en relación a la edad**

Tal como se observa (tabla 10 y gráfico 8), dentro de la muestra total, el mayor porcentaje de empleados se encuentran dentro de los niveles medios con un 48% de los mismos. Lo siguen los niveles “bajo” con un 24%, los niveles “muy bajo” con un 14% y, en menor proporción, los niveles “alto” con un 8% y “muy alto” con un 6%.

En un análisis más pormenorizado, observamos que en la franja etaria que se encuentra comprendida entre los 20 y 29 años, vemos que, se mantiene la tendencia general donde el nivel “promedio” posee el mayor porcentaje de empleados con un 40%. Pero es de destacar que el 50% de la muestra se encuentra dentro de los niveles “muy bajo” y “bajo” con un 30% y un 20% respectivamente, quedando solo un 10% en el nivel “alto”.

Entre las edades de 30 a 39 años se mantiene la tendencia observada en la franja etaria antes mencionada, con un nivel “promedio” muy alto con un 50%, ocupando un 42% los niveles “bajo” y “muy bajo”, pero, en este caso, con predominancia del nivel “bajo” con un 29%. En tanto, los niveles “alto” y “muy alto” tienen un 4% de empleados cada uno.

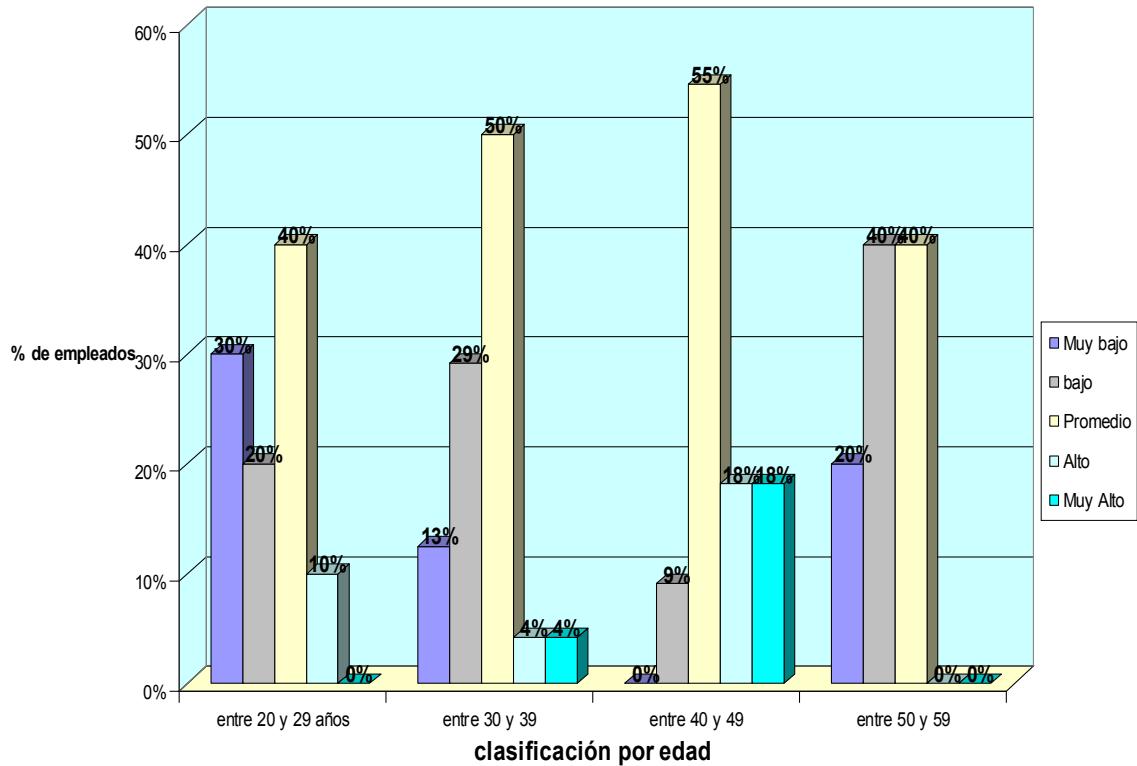
Para las edades entre 40 y 49 años, se observa un comportamiento distinto al observado anteriormente. Si bien el nivel “promedio” es mas alto con 55% (que a la vez también es el rango mas alto dentro del total de la muestra), se observa que los niveles “alto” y “muy alto” comparten un 36% del total de la muestra para esta franja de edades con un 18% cada uno. En tanto, el nivel “bajo” posee un 9% sin tener presencia en el nivel “muy bajo”.

Finalmente, para la franja comprendida entre 50 y 59 años, la tendencia imperante se da en los niveles “promedio” y “bajo” donde se ve que ambos niveles poseen el 40% de los empleados cada uno. Significativamente menor son los valores observados para el nivel “muy bajo” con un 20%, en tanto los niveles “alto” y “muy alto” son nulos.

Tabla 10. Comparación entre edades según niveles de Engagement

Edad		Nivel de Engagement por edad					
		Muy bajo	bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	TOTAL
entre 20 y 29 años	F	3	2	4	1		<b>10</b>
	%	30%	20%	40%	10%	0%	<b>100%</b>
entre 30 y 39	F	3	7	12	1	1	<b>24</b>
	%	13%	29%	50%	4%	4%	<b>100%</b>
entre 40 y 49	F		1	6	2	2	<b>11</b>
	%	0%	9%	55%	18%	18%	<b>100%</b>
entre 50 y 59	F	1	2	2			<b>5</b>
	%	20%	40%	40%	0%	0%	<b>100%</b>
TOTAL	F	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>50</b>
	%	<b>14%</b>	<b>24%</b>	<b>48%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8. Comparación entre edades según niveles de Engagement**



**Análisis niveles de engagement en relación al puesto**

En relación al puesto que ocupan en la empresa, observamos (tabla 11 y gráfico 9), que, en general, el nivel “promedio” es el mas representativo del total de la muestra (48% del total de la misma) y que los niveles “alto” y “muy alto” son, a excepción de los puestos de repositor y supervisor ( donde en el primer caso ocupa el 26% de la muestra para esa franja de empleados; y, en el segundo, un 43%), inexistentes.

El puesto administrativo, presenta un alto porcentaje de empleados en el nivel “promedio” con un 71% quedando el 29% restante en un nivel “bajo”, sin encontrar empleados en otros niveles de la escala de engagement.



La escala que hace referencia al puesto de cajero, si bien un alto porcentaje de empleados están dentro del nivel “promedio” con un 44%, los niveles “bajo” y “muy bajo” cubren un 55% de la muestra ( 22% el nivel “muy bajo” y 33% el nivel “bajo”); en tanto que los niveles “alto” y “muy alto” se encuentran ausentes.

Respecto al puesto de repositor, el mayor porcentaje se encuentra en el nivel “promedio” con 44%, le sigue el nivel “muy bajo” con un 19%, en tanto que los tres niveles restantes, “bajo”, “alto” y “muy alto” (cada uno tiene un 13% del total de empleados repositores).

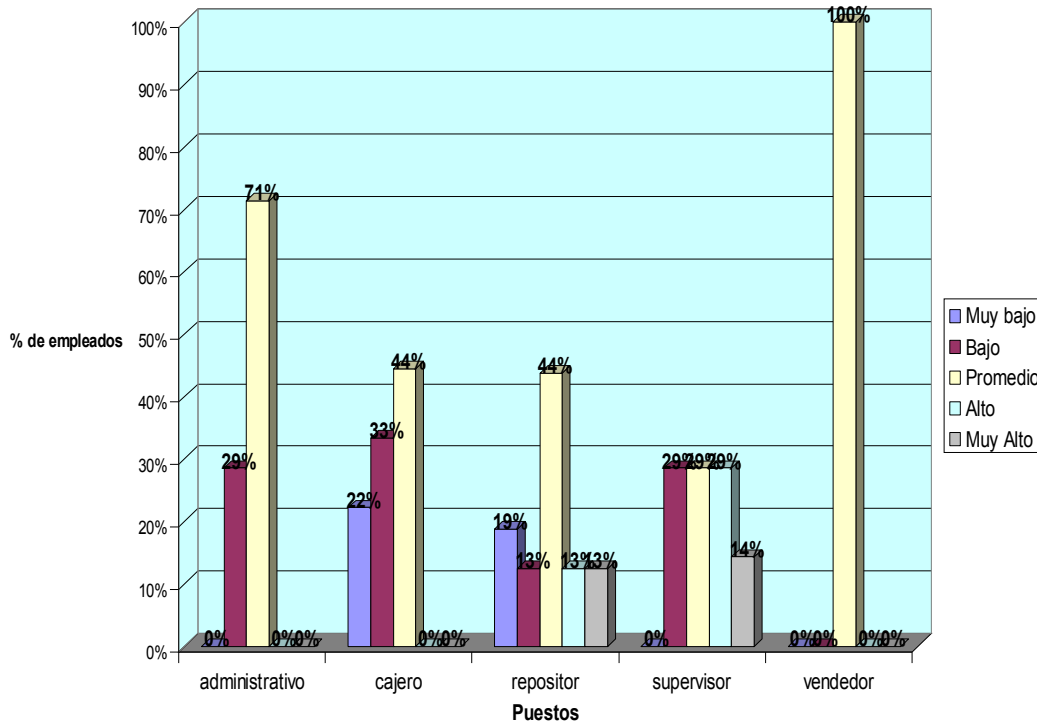
En cuanto a la distribución del nivel de engagement referente al puesto de supervisores, muestra un comportamiento distinto al observado en otros puestos. Si bien no hay un nivel preponderante, si hay tres de ellos, “bajo”, “promedio” y “alto” donde se distribuyen el mayor porcentaje de empleados, ya que cada uno posee un 29% de los mismos, sumando entre los tres niveles un 87% del total del grupo; quedando un 14% en el nivel “muy alto”, mientras que el nivel “muy bajo” esta ausente.

Finalmente, para el grupo perteneciente a los supervisores, el total de los mismos están dentro del nivel “promedio”, mientras los demás niveles se encuentran ausentes.

Tabla 11. Comparación entre puestos según niveles de Engagement

puesto		Nivel de engagement por puesto					
		Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	TOTAL
<b>administrativo</b>	F	0	2	5	0	0	<b>7</b>
	%	0%	29%	71%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>cajero</b>	F	4	6	8	0	0	<b>18</b>
	%	22%	33%	44%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>repositor</b>	F	3	2	7	2	2	<b>16</b>
	%	19%	13%	44%	13%	13%	<b>100%</b>
<b>supervisor</b>	F	0	2	2	2	1	<b>7</b>
	%	0%	29%	29%	29%	14%	<b>100%</b>
<b>vendedor</b>	F	0	0	2	0	0	<b>2</b>
	%	0%	0%	100%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	F	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>50</b>
	%	<b>14%</b>	<b>24%</b>	<b>48%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9. Comparación entre puestos según niveles de Engagement**



**Análisis niveles de engagement en relación a la antigüedad en la empresa**

En base a la tabla 12 y gráfico 10 podemos observar que, de los cinco grupos estudiados, relacionados los mismos con la antigüedad en la empresa, cuatro de ellos comparten la característica de tener dentro el mayor porcentaje de empleados dentro del nivel “promedio”, (siendo el mismo muy superior respecto de los demás niveles), excepto el grupo de empleados menor o igual a cinco años en la empresa donde predomina el nivel “muy bajo”.

Dentro del grupo de empleados con una antigüedad menor o igual a cinco años, encontramos que el mayor porcentaje de los mismos se encuentra en el nivel “muy bajo” con un 36%, mientras que los niveles “bajo” y “promedio” comparten un 29% de empleados cada uno quedando el nivel “muy alto” ausente.

En la franja de empleados entre los 6 y 10 años de antigüedad encontramos que es significativa la diferencia existente entre el nivel “promedio” con un 60%,

el cual supera en un 48% los demás niveles; ya que los niveles “bajo” y “muy bajo” engloban un 26% con un 13% cada uno, mientras que los niveles “alto” y “muy alto” agrupan un 14% con 7% cada uno.

El grupo de empleados que se encuentra entre los 11 y los 15 años de antigüedad en la empresa, presenta un 76% de total de la muestra dentro de los niveles “bajo” y “promedio”, ya que cada nivel posee un 38% respectivamente. El 24% restante de la muestra lo conforman los niveles “alto” y “muy alto” con un 13% cada uno, estando ausente el nivel “muy bajo”.

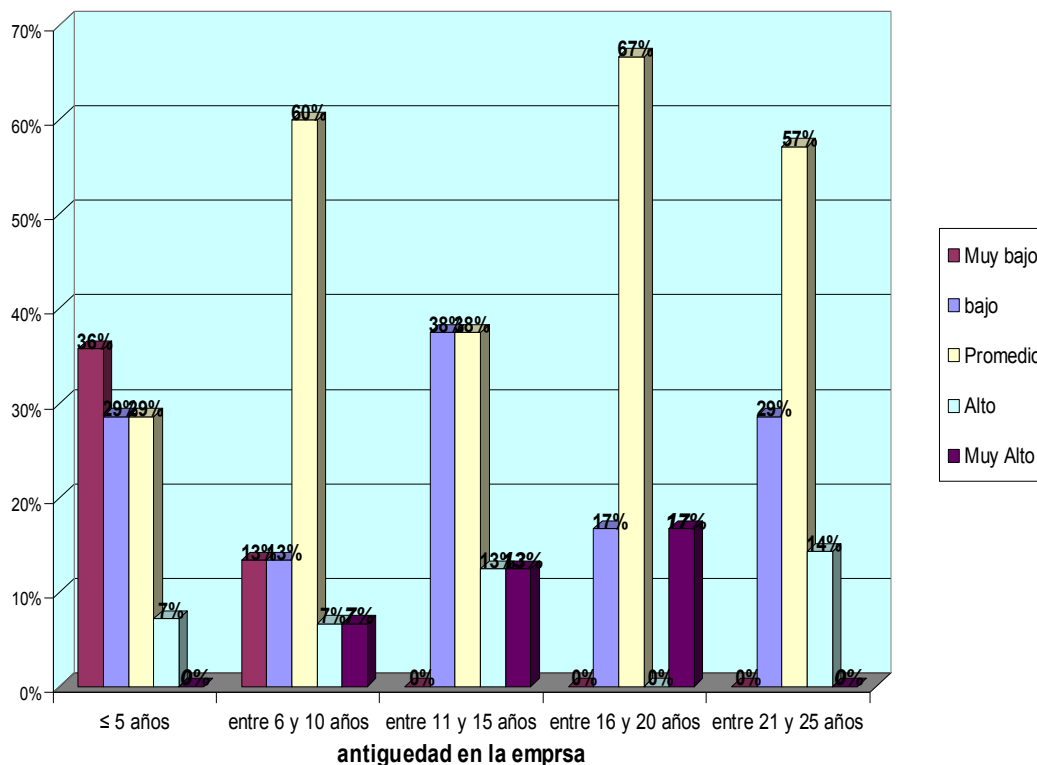
Entre los 16 y los 20 años de antigüedad, observamos que el nivel “promedio” es el mas representativo de la muestra con un 67%, mientras que el 33% restante esta conformado por la suma de los niveles “bajo” y “muy alto” siendo equivalente el valor de ambos (17%), estando ausentes los niveles “alto” y “muy bajo”.

Finalmente, la franja conformada entre los 21 y 25 años de antigüedad en la empresa, arroja un resultado, del 57% en el nivel “promedio” de engagement, el cual es significativamente superior a los valores “bajos” (29%), quedando un porcentaje menor (14%) en el nivel “alto”; sin tener representación en este grupo los niveles “muy bajo” y “muy alto”.

Tabla 12. Distribución de empleados según niveles de engagement y antigüedad en la empresa

Antigüedad en la empresa		Nivel de engagement por antigüedad en la empresa TOTAL					
		Muy bajo	bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	TOTAL
≤ 5 años	F	5	4	4	1		<b>14</b>
	%	36%	29%	29%	7%	0%	<b>100%</b>
entre 6 y 10 años	F	2	2	9	1	1	<b>15</b>
	%	13%	13%	60%	7%	7%	<b>100%</b>
entre 11 y 15 años	F		3	3	1	1	<b>8</b>
	%	0%	38%	38%	13%	13%	<b>100%</b>
entre 16 y 20 años	F		1	4		1	<b>6</b>
	%	0%	17%	67%	0%	17%	<b>100%</b>
entre 21 y 25 años	F		2	4	1		<b>7</b>
	%	0%	29%	57%	14%	0%	<b>100%</b>
TOTAL	F	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>50</b>
	%	<b>14%</b>	<b>24%</b>	<b>48%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

Gráfico 10 Distribución de empleados según niveles de engagement y antigüedad en la empresa



**Análisis niveles de engagement en relación a la antigüedad en el puesto**

En lo que respecta a la variable referida a la antigüedad en el puesto, (tabla 13 y gráfico 11) encontramos que, en las dos primeras franjas de la muestra, las cuales incluyen hasta los 10 años de antigüedad, que la mayor frecuencia se encuentra dentro del nivel “promedio”; en tanto que para las franjas restantes, que superan los 10 años de antigüedad, son superiores, en porcentaje de empleados los niveles “bajos”.

En el primer grupo de empleados que poseen hasta cinco años de antigüedad en el puesto, se puede observar que, si bien el nivel “promedio” presenta el mayor porcentaje de empleados (43%), la suma de los niveles “muy bajo” y “bajo”, lo equiparan, siendo estos últimos equivalentes (22% cada uno). En tanto, el 13% restante lo conforman los niveles “alto” y “muy alto” con un 9% y un 4% respectivamente.

En la franja de empleados que se encuentra entre los 6 y los 10 años de antigüedad, vemos que, al igual que el grupo anterior, Dentro del nivel “promedio” se encuentra el mayor porcentaje de empleados (65%), el cual es significativamente superior a los niveles “muy bajo” “bajo” y “alto”, los cuales representan cada uno un 12%, englobando entre los tres el 35% restante.

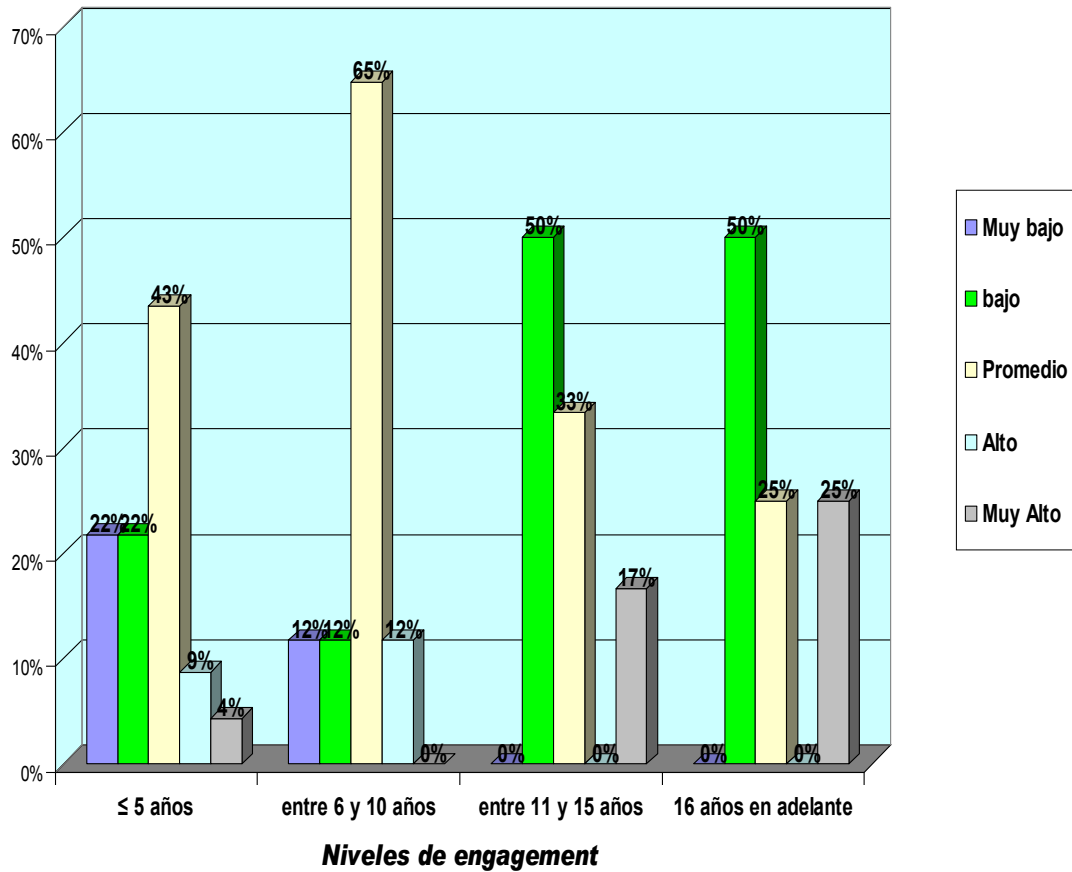
Entre los 11 y los 15 años de antigüedad en el puesto, predomina el nivel “bajo”, encontrándose en el mismo el 50% de los empleados, en tanto que un 33% de estos últimos se encuentran dentro del nivel “promedio” y un 17% restante en el nivel “muy alto”, quedando ausentes en este caso los niveles “muy bajo” y “alto”.

Finalmente, en el grupo de empleados que supera los 16 años de antigüedad, al igual que el mencionado anteriormente, observamos que el nivel “bajo” representa el mayor porcentaje con un 50%, en tanto que el 50% restante, esta conformado por los niveles “promedio” y “muy alto”, los mismos presentando valores equivalentes (25% cada uno). De la misma manera, comparando con dicho grupo, constatamos igual comportamiento en cuanto a los niveles “muy bajo” y “alto”.

Tabla 13 Distribución de empleados según niveles de engagement y antigüedad en el puesto

Antigüedad en el puesto		Nivel de engagement por antigüedad en el puesto					
		Muy bajo	bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	TOTAL
≤ 5 años	F	5	5	10	2	1	<b>23</b>
	%	22%	22%	43%	9%	4%	<b>100%</b>
entre 6 y 10 años	F	2	2	11	2		<b>17</b>
	%	12%	12%	65%	12%	0%	<b>100%</b>
entre 11 y 15 años	F		3	2		1	<b>6</b>
	%	0%	50%	33%	0%	17%	<b>100%</b>
16 años en adelante	F		2	1		1	<b>4</b>
	%	0%	50%	25%	0%	25%	<b>100%</b>
TOTAL	F	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>50</b>
	%	<b>14%</b>	<b>24%</b>	<b>48%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

Gráfico 11 Distribución de empleados según niveles de engagement y antigüedad en el puesto



**Análisis niveles de engagement en relación al nivel de instrucción de los empleados**

En relación, al nivel de instrucción, tal como lo muestra la tabla 14 y el gráfico 12 hemos constatado que, en líneas generales, y como una primer aproximación; el nivel de engagement, en aquellos empleados que poseen título secundario prevalece el nivel “promedio”, en tanto para los sujetos con título terciario, prevalece el nivel “bajo” mientras que, en aquellos empleados que poseen título primario se encuentra una equivalencia entre los niveles “bajo” y “muy alto”.

En un análisis pormenorizado, dentro de la franja de empleados con título primario encontramos una igualdad respecto de los niveles “bajo” y “muy alto” por un lado siendo estos los valores que predominan para este grupo de empleados con un 58% (29% para cada uno); y, a la vez, duplican los valores observados en los niveles “muy bajo”, “promedio” y “alto”, los cuales alcanza un 14% cada uno respectivamente.

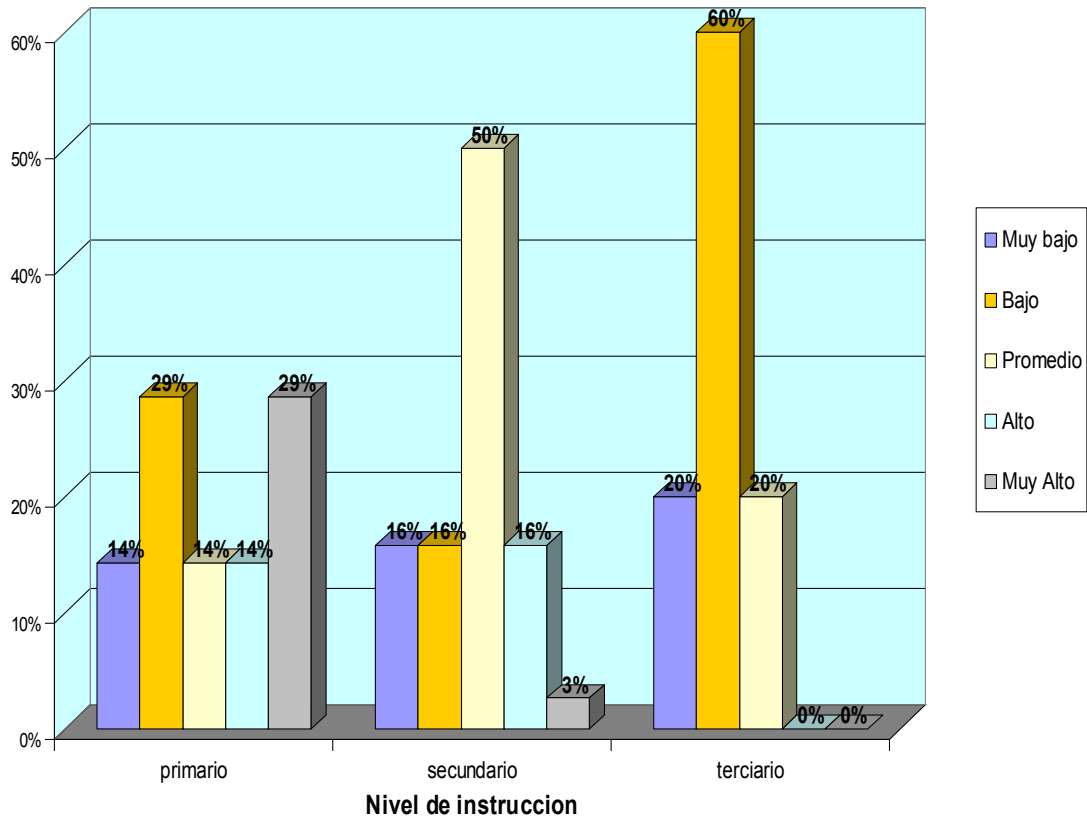
Respecto a la franja que comprende a los empleados poseedores de título secundario, el mayor porcentaje (50%) se encuentra dentro del nivel “promedio” de engagement triplicando los niveles “muy bajo”, “bajo” y “alto”, los cuales se encuentran en una misma posición con un 16% quedando finalmente en un porcentaje muy alejado el nivel “muy alto” con tan solo el 3 %.

Finalmente, en relación a los empleados con título terciario, se observa gran superioridad del nivel “bajo” de engagement (60%), el cual triplica los niveles “muy bajo” y “promedio”, los cuales cuentan con un 20% cada uno; encontrándose ausentes los niveles “alto” y “muy alto”.

Tabla 14. Distribución de empleados según niveles de engagement y nivel de instrucción

instrucción		Nivel de engagement por nivel de instrucción					
		Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	TOTAL
primario	F	1	2	1	1	2	<b>7</b>
	%	14%	29%	14%	14%	29%	<b>100%</b>
secundario	F	6	6	19	6	1	<b>38</b>
	%	16%	16%	50%	16%	3%	<b>100%</b>
terciario	F	1	3	1	0	0	<b>5</b>
	%	20%	60%	20%	0%	0%	<b>100%</b>
TOTAL	F	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>50</b>
	%	<b>16%</b>	<b>22%</b>	<b>42%</b>	<b>14%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

Gráfico 12 Distribución de empleados según niveles de engagement y nivel de instrucción





## CAPÍTULO 4

### DISCUSIÓN

#### Análisis niveles de engagement y futuras líneas de investigación

La presente investigación, tiene como objetivo evaluar y medir la presencia del constructo engagement en empleados de dos supermercados de la ciudad de Mar del Plata. Dicho constructo, es definido por Schaufelli y otros (2002) como: “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. Mas que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo mas persistente que no esta focalizado en un objeto, evento o situación particular”.

En base a los resultados analizados observamos que el 48% de los empleados se encuentran en un nivel medio, es decir que manifestarían una conexión enérgica y efectiva con su trabajo, a la vez que identificación con el mismo. Pero, a la vez, al observar el nivel bajo-muy bajo vemos que un 38% (y esto nos parece significativo) esta dentro de estos niveles. Es decir, en total hay un 86% de los empleados dentro de los niveles medio, bajo- muy bajo por lo que vemos una tendencia a emplear bajos niveles energéticos en el trabajo y poca identificación con el mismo.

Ahora, haciendo un análisis mas profundo, vemos que dentro de estos niveles bajo-muy bajo, casi un 70% corresponde al supermercado A ( el cual dijimos en otros capítulos que corresponde a una cadena internacional), mientras que el 30% restante pertenece a una cadena local.

Al respecto, se podría suponer que, las políticas implementadas por cada una de estas empresas influirían en el nivel de engagement de sus empleados. Por otro lado, teniendo en cuenta la modalidad empleada en las políticas de cada una de ellas, hipotetizamos que el supermercado B por adoptar una relación de tipo paternalista con sus empleados teniendo en cuenta la idiosincrasia del contexto social en el que se encuentra (característica que no esta presente en el supermercado A por adoptar políticas propias de su

lugar de origen), influiría positivamente en el nivel de engagement, logrando mayor compromiso y energía en sus trabajos. Esto podría profundizarse en futuras investigaciones al respecto.

Al analizar las distintas dimensiones que conforman el constructo, respecto de la dimensión “vigor” podemos decir que los empleados del supermercado B puntúan mas alto que los del A, ya que para el nivel “muy alto” el mismo presenta el 16% respecto al 4% que se observa en A. A su vez en el otro extremo de la tabla presenta el comportamiento opuesto, corroborando lo anteriormente dicho. Por lo que concluimos que los empleados del supermercado B presentan niveles mas altos de energía y resistencia mental mientras trabajan aún a pesar de complicaciones y dificultades mientras desarrollan sus actividades.

En relación a la dimensión “dedicación” los resultados son similares al anteriormente nombrado. Por caso, podríamos considerar que los niveles del mercado B duplican a los del A, por lo que cabria sostener que aquellos presentan mayor identificación con su trabajo, experimentándolo como más significativo, inspirador y retador que los empleados del supermercado A.

Por último, respecto a la dimensión “absorción” el comportamiento es similar a los anteriores ya que el supermercado B supera ampliamente en el nivel “promedio” (56%) al supermercado A (24%); a su vez encontramos en este, una alta concentración de valores en los niveles “bajo” y “muy bajo”. Por lo que deducimos que los primeros se encontrarían mas motivados, inmersos y felices en sus actividades laborales mientras se desempeñan en ellas. Por el contrario, los empleados del supermercado A no se sienten inmersos en el trabajo y no tienen dificultad en dejar de trabajar en cualquier momento, y están más pendientes de lo que ocurre alrededor que del propio trabajo.

En líneas generales, los niveles de vigor, dedicación y absorción se encuentran más altos en los empleados del supermercado B.

Consideramos, para esta investigación, el análisis de engagement en relación a distintas variables socio-demográficas, tales como: género, edad, puesto, vínculo contractual, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto y por último nivel de instrucción.

De lo obtenido en la presente muestra podemos observar que en relación a la variable género no se encontraron diferencias significativas salvo en cuanto al

nivel “muy alto” (14%) representado sólo por el género masculino pero en el nivel “alto” los valores del género femenino los duplican. Por lo que se confirma lo sostenido por investigaciones precedentes de engagement en relación al género que sostienen que los hombres puntúan más alto en los niveles de el mismo pero que las diferencias son pequeñas y con dudas de tener relevancia práctica. (Schaufeli y Bakker, en prensa).

En relación a la edad, vemos que si bien para todas las franjas etarias predominan los niveles medios, nos encontramos con que, en los más jóvenes (la franja entre los 20 y 29 años) y los mayores (entre 50 y 59), predominan los niveles “bajo” y “muy bajo” abarcando el 50% de sus franjas de edad correspondientes, en tanto los niveles “alto” y “muy alto” se encuentran casi ausentes. Por el contrario, en la franja correspondiente a los 40 a 49 años encontramos los mayores niveles de engagement. Estos resultados no se condicen con lo planteado por Schaufeli y Bakker (en prensa), en cuanto a que el engagement se correlaciona de forma positiva con la edad, es decir, que los trabajadores más mayores se sienten más engaged que los trabajadores más jóvenes.

Con respecto al puesto que ocupan en la empresa, observamos que los mayores niveles (“alto” y “muy alto”), se encuentran principalmente dentro de los supervisores seguido por el puesto de repositor, mientras que estos niveles se encuentran ausentes en los demás cargos. Por el contrario, el puesto que puntúa más bajo, son los cajeros, ya que dentro de los mismos más del 50% se encuentran dentro de los niveles “bajo” y “muy bajo”. Por ello, consideramos que, siendo que el engagement se correlaciona con la conducta proactiva, iniciativa personal y compromiso, y estas son características típicas del tipo de profesiones directivas y del autoempleo o emprendedores; coincidimos con los planteamientos de Salanova y Schaufeli (2004), que el engagement puntúa alto en directivos, ejecutivos y autónomos (y en nuestro caso supervisores), mientras que personal de atención al público (en nuestro caso cajeros) puntúan relativamente bajo.

Respecto al vínculo contractual, únicamente observamos el comportamiento de empleados con vínculo permanente, siendo sus resultados homologables al observado en el comportamiento de los niveles de engagement en general. Al respecto sería interesante poder observar en investigaciones posteriores el

nivel de engagement en aquellos empleados bajo régimen de contrato temporario.

En cuanto a la antigüedad en la empresa, observamos que el nivel medio se mantiene constante a lo largo de los años, mientras que el inicio del ciclo laboral se da con niveles “muy bajos” que decrecen hasta desaparecer entre los 11 y los 15 años de la empresa, mientras que, se observan niveles “muy altos” que crecen hasta alcanzar un tope entre los 16 y los 20 años. Pasados los mismos, no se vislumbran niveles “muy bajos” ni “muy altos”, quedando caracterizado este período por el nivel medio. Creemos como posible causa de este comportamiento ascendente en los niveles de engagement que al compartir tanto tiempo con sus compañeros reciban de estos apoyo social y feedback que incremente los niveles del mencionado constructo (Demerouti y otros 2001; Salanova y otros 2000; Salanova, Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2002; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Schaufeli y Bakker, 2003).

En lo atinente a la antigüedad en el puesto vemos un comportamiento similar al observado en la antigüedad en la empresa, es decir disminución del nivel “muy bajo” hasta desaparecer a los 10 años e incremento del nivel muy alto aunque se da en una proporción mínima de empleados. El rasgo más destacado para esta variable, desde nuestro punto de vista, es el aumento del nivel “bajo” llegando al 50% de los empleados y la disminución del nivel “medio” quedando de los 16 años en adelante solo un 25% de los empleados. La razón de este incremento en el nivel “bajo” es que al mantener el mismo puesto no hay variedad en las tareas, siendo este concepto una causa del engagement (Demerouti y otros 2001; Salanova y otros 2000; Salanova, Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2002; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Schaufeli y Bakker, 2003).

Finalmente, respecto al nivel de instrucción de los empleados, llama la atención que en aquellos empleados con nivel terciario, no solo estén ausentes los niveles “alto” y “muy alto” sino que, exista un nivel “bajo” muy elevado en comparación con otros niveles educativos. Suponemos que existe una correlación entre nivel de instrucción y puesto en relación al engagement, otras investigaciones podrán profundizar este tema.

### Limitaciones de la investigación

Si bien pudimos obtener resultados interesantes, creemos que los mismos presentan varias limitaciones. Una de ellas consiste en que la muestra esta conformada por un número muy limitado de participantes, no solo en cantidad sino también en diversidad en lo que respecta a puestos (ya que seria interesante observar el comportamiento del engagement en puestos de mayor jerarquía). De acuerdo con esto último planteado, encontramos también, que si bien uno de nuestros objetivos era realizar una comparación en las distintas dimensiones en relación al puesto, debido a la falta de equivalencia en cuanto al número de sujetos de cada puesto, nos hemos visto imposibilitados de realizar dicha comparación, ya que consideramos que no seria representativa debido a estas diferencias. También seria importante incluir empleados dentro de una franja etaria mayor (ya que los empleados mayores fueron muy poco representados); al igual que empleados con mayor antigüedad en el puesto y un vinculo contractual temporario. Esperemos que en futuras investigaciones se pueda cumplir con este cometido.

Por otro lado consideramos que, al ser el UWES-17 autoadministrable, presenta serias limitaciones en cuanto a que algunos empleados pudieron haber caído bajo algún sesgo subjetivo al momento de completar el cuestionario.

Por último, también consideramos importante el hecho de que el contacto con los sujetos integrantes de la muestra, fue por intermedio de terceros, ya que no pudimos acceder directamente a ellos (por motivos relacionados con la política de una de las empresas). Esto limito, como sostuvimos anteriormente, la posibilidad de lograr uno de los objetivos del presente estudio, ya que no pudimos acceder a un número suficiente de sujetos representantes de los distintos puestos.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES**

La presente investigación, tuvo como objetivo primordial, evaluar la presencia de engagement en un grupo de empleados de dos supermercados de la ciudad de Mar del Plata. Para ello, se realizó un estudio exploratorio y descriptivo en dos supermercados de la mencionada ciudad y se constato que un 86% de los mismos estaba dentro de los niveles medio y bajo-muy bajo, por lo que no existiría, inspiración, predisposición, compromiso, responsabilidad y búsqueda de desafíos que generen satisfacción a la hora de trabajar. Lo mas interesante fue observar que el mayor porcentaje de niveles bajos y muy bajos se observo en uno de ellos (supermercado A). Por lo que futuras investigaciones podrán ahondar la relación entre engagement y políticas de personal en supermercados.

En base a uno de los objetivos que era la comparación entre los distintos puestos, se corroboró lo expuesto en investigaciones anteriores que al ser el engagement una conducta proactiva se puntuará alto en puestos ejecutivos o directivos y bajo en lo referente a atención al publico (lo que ocurrió en el caso de los puestos de supervisor y cajero respectivamente).

En cuanto al segundo objetivo especifico que era identificar diferencias entre las distintas dimensiones de engagement entre los empleados, las mismas no fueron encontradas, observándose comportamientos similares entre las tres (vigor, dedicación y absorción). Lo que se pudo verificar fue que para estas tres categorías el supermercado B supera los niveles vistos en el supermercado A, corroborando lo estudiado en relación a nivel de engagement en general.

Finalmente, en cuanto al último objetivo que hace referencia a identificar diferencias, por edad, genero, antigüedad, cargo y vinculo contractual; vemos que así como corroboramos investigaciones anteriores en relación a que el genero masculino puntúa mas alto que el femenino, no ocurre lo mismo en lo referente a la edad ya que vemos que, en este caso, los empleados mayores (50 a 59 años) puntúan bajo en niveles de engagement contradiciendo

investigaciones previas ( aunque la muestra es muy escueta como para dar resultados definitivos).

En cuanto a la antigüedad en la empresa observamos que los niveles de engagement se incrementan, al aumentar esta variable; mientras que en relación al puesto, al aumentar la misma, disminuyen. Esta relación inversa entre antigüedad en la empresa y puesto puede ser ampliada en investigaciones posteriores.

Por último, en lo que respecta al nivel de instrucción, encontramos que es muy bajo el nivel de engagement en los empleados con nivel terciario, consideramos una de las posibles causas, la inadecuación al puesto en relación a esta variable. Futuras investigaciones podrán ahondar en este tema.

Considerando que esta investigación fue una primera aproximación al estudio relacionado con engagement y empleados de supermercados, creemos que se ha brindado información útil para posteriores desarrollos sobre el tema. A su vez, será importante poder superar las limitaciones de nuestra investigación, obteniendo una muestra mas amplia y diversa que abarque los puestos ejecutivos que no se abordaron en este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argentina. *Convención Colectiva de Trabajo .Empleados de Comercio*.25 de julio de 1975, L 130/75
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control*. New Jersey: Freeman.
- Barling, J y Griffith, A. (2003) *A history of occupational health psychology*. En J. C. Quick y L. E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology* (pag, 19-33). Washington DC: American Psychological Association.
- Carver, S. y Scheier, M. F. (2002). Optimism. En C. R Zinder y S. Lopez. (Eds.) *The handbook of positive psychology* (pp. 231-243). Oxford: Oxford University Press.
- Chernis, C (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. En Schaufeli, W.B. y Malasch, Ch. (Eds). *Professional burnout: Recent developments in theory and research. Series in applied psychology. Social issues and questions* (pags. 135-149). Washington, DC, USA: Taylor & Francis.
- Chiodo, L. (2010). *Hipermercados en América Latina*. Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Antropofagia
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper y Row.
- Demerouti, E. Bakker, A.B. Janssen, P.P.M. y Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and Engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of work. Environment an Health*, 27, 279-286
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxemburgo. Office of the Official Publications of the European Communities.
- Filippi, G. (2000). El nuevo sujeto laboral. *Decisiones en RRHH*, 1, 16 – 19.



- Hatfield, E.; Cacioppo, J.T. y Rapro, R. L. (1994). *Emotional Contagion*. New York. University Press.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Kahn, R. L. y Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol.3, pp. 571-650). Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kompier, M.A.J. (2006). New systems of work organization and worker's health. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*. 31, 412-430.
- Llorens, S. Salanova, M. y Martínez, I. (2008). *Psicología de la salud Ocupacional positiva: concepto y metodología para su evaluación*. España, Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- M.M. Zimmerman (1961). *Los Supermercados*. Madrid (España). Ediciones RIALP, S.A.
- Martínez, I. y Salanova, M. (2006). *Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes*. *Estudios Financieros*, 279, 175-202.
- Maslach, C. Jackson, S. E. y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout inventory. Manual (3ª ED)*. California, Palo Alto: CA Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. y Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 52, págs. 397-422.

- Montgomery, A.; Peters, M.C.W. ; Schaufeli, W.B. y Den Ouden, M, (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with Burnout and Engagement. *Anxiety, Stress & Coping*. 16, pags. 195-211.
- National Institute for Occupational safety and Health (NIOSH) (2002). *The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge gaps and research directions*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Peiró, J. M. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- Redondo, A. (2009). Creatividad e innovación en las organizaciones. III congreso latinoamericano de psicología del trabajo. Buenos Aires, 3 – 5 septiembre 2009 (paper).
- Salanova, M y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo.: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid, Alianza editorial.
- Salanova, M. (en prensa). *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva*. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Bresó, E, y Schaufeli, W.B. (en prensa). Hacia un modelo espiral de la autoeficacia en el estudio del burnout y Engagement. *Ansiedad y Estrés*.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. y Schaufeli, W.B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y Engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Revista de psicología Social Aplicada*, 11, págs. 69-89.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. (2006). Metodología RED-WoNT. En Foment del Treball Nacional (Ed.). *Perspectives de Intervenció en Riesgos Psicosociales, Evaluació de riscos*. 131-154
- Salanova, M., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palacé (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M.; Carrero, V.; Pinazo, D. y Schaufeli, W.B. (2002). Job Resources and proactive behavior: the mediating role of Job Engagement. 25<sup>th</sup>

International Conference on Applied Psychology. Singapur. Julio 2002 (paper) págs. 7-12.

- Salanova, M.; Schaufeli, W.B.; Llorens, S.; Peiró, J.M. y Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement una nueva perspectiva. *Revista del trabajo y de las organizaciones*. 16, Págs. 117-134.
- Schaufeli, W y Bakker, A. (2003). *Uwes: Utrecht Work engagement scale. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. Holanda, Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and research: A critical analysis*. London: Taylor y Francis.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V y Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness studies*. 3 , 71 - 92.
- Schaufeli, W.B.; Taris, T.W.y Van Rhenen, W. (2003) Workaholism, burnout and Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. Manuscrito sometido
- Shirom, A. (2002). Job related burnout: A review. En J.C. Quick y L.E. Tetrick (Eds.). *Handbook of Occupational Health Psychology* (pags 245-264).Washington DC: American Psychological Association
- Sonnetang, S. (2003). Recovery, work Engagement, and proactive behavior (2003): A new look at th interface between non-work and work. *Journal of applied psychology*, 88, pags. 518-528
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

## ANEXO

Supermercado A/B:

---

- Genero:
  - Edad:
  - Puesto:
  - Antigüedad en la empresa:
  - Antigüedad en el puesto:
  - Vínculo Contractual (*marcar con una cruz*)  
Permanente                              temporario                              a prueba
  - Nivel de instrucción (*completo*):  
Primario                              Secundario                              Terciario                              Universitario
- 

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

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

- 1 \_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI 1)
- 2 \_\_\_\_ Mi trabajo tiene sentido y propósito (DE 1)
- 3 \_\_\_\_ El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando (AB 1)
- 4 \_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI 2)
- 5 \_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE 2)
- 6 \_\_\_\_ Cuando estoy trabajando "olvido" todo lo que pasa alrededor de mí (AB 2)
- 7 \_\_\_\_ Mi trabajo me inspira (DE 3)

- 8 \_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI 3)
- 9 \_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB 3)
- 10 \_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE 4)
- 11 \_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo (AB 4)
- 12 \_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI 4)
- 13 \_\_\_\_ Mi trabajo es retador (DE 5)
- 14 \_\_\_\_ Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB 5)
- 15 \_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo (VI 5)
- 16 \_\_\_\_ Me es difícil “desconectar” del trabajo (AB 6)
- 17 \_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando (VI 6)
- 

VI = vigor; DE = dedicación; AB = absorción

Media ítems

Vigor =

Dedicación =

Absorción =