

**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN – CHILE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

DISEÑO DE UNA INTERVENCIÓN PARA MEJORAR EL WORK
ENGAGEMENT EN EMPLEADOS DE TIENDA DE RETAIL Y SU
IMPACTO EN EL DESEMPEÑO A NIVEL ORGANIZACIONAL

Por

Salvador Ignacio Lagos Gutiérrez

Profesor Guía

Ángela Carola Zenteno Hidalgo

Concepción, Octubre de 2016

Tesis presentada a la

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN**



Para optar al grado de

MAGISTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

DEDICATORIA

Agradezco en primer lugar a mis padres Alexis y Claudia, que siempre estuvieron en todo momento ahí para apoyarme y aconsejarme, sin duda les debo mucho y tengo toda la vida para ayudarles a ellos. Agradezco a mis compañeros de magister quienes trabajaron conmigo, me enseñaron que en la universidad es más que solo trabajar y estudiar sino que también este paso por ella se debe disfrutar. Agradezco a mis amigos Cristian y Cesar, quienes incondicionalmente me han ayudado y apoyado enormemente. Le doy las gracias a mi profesora guía Ángela Zenteno que sin duda me enseñó, apoyó y me ayudó a construir el camino de esta tesis y tuvo el tiempo para escuchar mis dudas y preguntas. Debo agradecer a Diego y Álvaro, quienes amablemente colaboraron con la intervención. Agradezco también a Dios quien confía en mí, que todo va a salir bien, no importa qué. Por ultimo agradezco a la profesora Lorena Pradenas, quien tuvo la dedicación y el tiempo para responder mis preguntas sobre el postgrado.

Dedico esta investigación a mi familia, cada uno de ellos son grandes mentes inteligentes y me siento orgulloso de ser parte de ella. Me enseñaron que las dificultades de la vida solo se superan venciendo a uno mismo, ese es el único obstáculo.

RESUMEN

DISEÑO DE UNA INTERVENCION PARA MEJORAR EL WORK ENGAGEMENT EN EMPLEADOS DE TIENDA DE RETAIL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO A NIVEL ORGANIZACIONAL

Salvador Ignacio Lagos Gutiérrez

Octubre de 2016

PROFESOR GUÍA:

Ángela Carola Zenteno Hidalgo

PROGRAMA:

Magister en Ingeniería Industrial

Este estudio corresponde al diseño de una intervención en procesos humanos, enfocada en mejorar los niveles de work engagement de una tienda de retail Chilena, basándose en el modelo de Demandas y Recursos Laborales de Demerouti *et al.*, (2001), y sobre la construcción del trabajo (Parker & Ohly, 2008), con el objetivo de mejorar el desempeño laboral a nivel organizacional, cuyo indicador fue medido con la nota de cliente incógnito y la encuesta NPS, indicadores internos utilizados por la tienda.

Los resultados de la intervención aplicada a 36 individuos se midieron mediante encuesta UWES-15, manteniendo un grupo control de 85 personas. Se observa un incremento significativo en el nivel de engagement determinado con U de Mann-Whitney de 4,78 puntos a 5,00, para luego decaer a 4,80 puntos, transcurridos dos meses después de la intervención. Mientras que para el grupo control, los niveles de engagement disminuyeron de 4,51 a 4,38 puntos. Los resultados sugieren que la intervención obtuvo resultados positivos en los niveles de work engagement de los trabajadores.

Palabras Clave: work engagement, desempeño laboral, UWES, JD-R, intervención.

ABSTRACT

DESIGN OF AN INTERVENTION TO IMPROVE THE WORK ENGAGEMENT IN RETAIL STORE EMPLOYEES AND ITS IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL LEVEL PERFORMANCE

Salvador Ignacio Lagos Gutiérrez

October, 2016

THESIS SUPERVISOR:

Ángela Carola Zenteno Hidalgo

PROGRAM:

Master in Industrial Engineering

This study is to design a human process intervention focused on improving the levels of work engagement of a Chilean retail store, based on the model of resources and labor demands of Demerouti and Bakker (2001), and also based on the job crafting (Parker & Ohly, 2008) with the aim of improve job performance at the organizational level, measured with the mystery shopper and the NPS indicators used by the store.

The results of the intervention applied to 36 individuals were measured with the UWES-15 survey, keeping a control group of 85 people. Significant increase in the level of engagement determined with Mann-Whitney U test is observed from 4.78 to 5.00 points, followed by a decrease to 4.80 points within two months after the intervention. While for the control group the levels of work engagement decreased from 4.51 to 4.38 points. The results suggest that the intervention got positive results in the levels of work engagement.

Keywords: Work engagement, organizational performance, UWES, JD-R, intervention.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	viii
1 INTRODUCCIÓN	1
2 MARCO TEÓRICO	3
2.1 DESEMPEÑO LABORAL	3
2.2 WORK ENGAGEMENT	5
2.2.1 Causas del work engagement.	9
2.2.2 Consecuencias del Work Engagement	15
3 BASE TEÓRICA E INTERVENCIONES PARA MEJORAR EL WORK ENGAGEMENT	19
3.1 HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN Y SUS RESULTADOS.....	24
3.1.1 Intervenciones para mejorar el work engagement.....	25
3.1.2 Intervenciones realizadas aplicando Construcción del trabajo.....	29
1. Organizar y comunicar sobre Construcción del trabajo	29
2. Iniciando el proceso de Construcción del trabajo:	29
3. Intercambio de experiencias:	29
4 DESARROLLO DE HIPÓTESIS	30
5 HIPOTESIS DE TRABAJO	31
6 OBJETIVO GENERAL	32
7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32
8 ELEMENTOS DE ESTUDIO	32
8.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	32
8.1.1 Definición conceptual.....	32
8.1.2 Definición Operacional	33

9	METODOLOGÍA	33
9.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
9.2	PROCEDIMIENTO	35
9.3	PARTICIPANTES	35
9.4	MEDIDAS	38
9.4.1	Medición de Engagement	38
9.4.2	Medición del Desempeño laboral de la tienda	40
9.5	ANÁLISIS ESTADÍSTICO	41
9.5.1	Prueba de hipótesis (redacción de la hipótesis estadística)	43
9.6	PROCEDIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN	43
9.6.1	Plan de Intervenciones	43
9.6.1.1	Taller 1a	44
9.6.1.2	Taller 1b	44
9.6.1.3	Taller 2a	45
10	RESULTADOS	48
10.1	RESULTADOS ENCUESTA UWES-15	48
10.2	APLICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	52
10.3	RESULTADOS DE ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS	53
10.4	RESULTADOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS	54
10.5	INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA TIENDA	55
11	DISCUSIÓN	60
12	SUGERENCIAS Y CONSIDERACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	65
13	CONCLUSIONES	68
14	REFERENCIAS	70
15	ANEXOS	85
15.1	ENCUESTA UWES-15	85
15.2	COMPONENTES DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DEL ENGAGEMENT A NIVEL PERSONAL	86

15.3 DISTRIBUCIÓN DE RESPUESTAS DEL GRUPO CONTROL PARA LA DIMENSIÓN VIGOR EN ENCUESTA INICIAL.....	87
15.4 DISTRIBUCIÓN DE RESPUESTAS DEL GRUPO CONTROL PARA LA DIMENSIÓN DEDICACIÓN EN ENCUESTA INICIAL	88



INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Distribución de work engagement a nivel mundial	7
Figura N° 2: Modelo JD-R, Bakker y Demerouti, (2001)	11
Figura N° 3: Modelo de engagement de Madhura y Deepika (2014).....	13
Figura N° 4: Resultados de indicador NPS de desempeño de tienda de Enero a Junio de 2015	31
Figura N° 5: Carta Gantt del proyecto.	47
Figura N° 6: Distribución de respuesta de dimensión Vigor, encuesta inicial del grupo control.	51
Figura N° 7: Distribución de engagement total (primera encuesta) para el grupo control	51



INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Tareas asignadas en el estudio Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli en el 2013.....	25
Tabla N° 2: Número de vendedores y jefes por departamento, grupo control y grupo intervenido	36
Tabla N° 3: Edad promedio por departamento y años de trabajo en organización.	37
Tabla N° 4: Normas estadísticas para las puntuaciones por categoría de la encuesta UWES-15.	40
Tabla N° 5: Resultados de las tres encuestas y engagement total del grupo control.....	48
Tabla N° 6: Resultados de las tres encuestas y engagement total del grupo intervenido.	52
Tabla N° 7: Media (M), error estándar (ES) y desviación estándar (DS) de las dimensiones del UWES-15 del grupo de control.	53
Tabla N° 8: Media (M), error estándar (ES) y desviación estándar (DS) de las dimensiones del UWES-15 del grupo intervenido.	53
Tabla N° 9: Alfa de Cronbach de escala UWES-15 con la base de datos holandesa y del grupo de control + grupo intervenido.....	54
Tabla N° 10: Rangos de los datos obtenidos de las tres encuestas.	55
Tabla N° 11: Resultados de prueba U de Mann-Whitney para las encuestas 1,2 y 3.....	55
Tabla N° 12: Resultados de indicador NPS durante el primer y segundo semestre 2015.	56
Tabla N° 13: Indicador NPS tienda, distrito y país durante el primer y segundo semestre 2015.	57
Tabla N° 14: Notas Cliente incógnito, primer y segundo semestre 2015.....	57
Tabla N° 15: Notas de cliente incógnito, antes y después de la intervención.	57
Tabla N° 16: Nota de indicador final de desempeño de tienda.	58

1 INTRODUCCIÓN

La industria de retail es un sector económico que abarca a las organizaciones que se caracterizan por el comercio masivo de productos como de servicios a un gran número de clientes. Dada la globalización, muchas compañías hoy en día, incluyendo las que pertenecen al retail, utilizan sofisticados modelos organizacionales que antes no se utilizaban, por lo que las formas de trabajo de las organizaciones cambian completamente entre una generación y otra (Salanova & Schaufeli, 2009). Para que las organizaciones puedan ser más competitivas a través de la reducción de los costos y evitando la reducción del número de empleados, surge la importancia de la conexión psicológica que tienen los empleados con sus trabajos. Por lo que se debe plantear claramente el rol de estos en cada organización para obtener el mejor resultado posible. Bajo este contexto, este empleado que todos los días concurre al mismo lugar de trabajo cumpliendo horarios estrictos y que está siendo supervisado, necesita de cierto estado mental positivo para afrontar el trabajo. Este estado positivo motivacional puede ser caracterizado a través de un concepto denominado *work engagement*, el cual se define como un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo y que se caracteriza por tener una estructura de tres factores, vigor, dedicación y absorción (Schaufeli & Bakker, 2010).

El concepto de *work engagement* y su potencial de mejorar la eficiencia laboral ha sido estudiado en distintos tipos de organización a lo largo de los años, (Bakker & Rodríguez-Muñoz, 2013). En este aspecto la industria de retail, es una de las más desafiantes, dado el clima económico cambiante y la importancia de la participación efectiva de los empleados al ser requeridos para mantener los niveles de servicio al cliente y maximizar las ventas. Si se analiza el caso de las tiendas de retail, sobre todo aquellas que están dedicadas al área de hogar y construcción, muchos productos necesitan asesoría técnica para ser vendidos y es donde radica la importancia de los vendedores. Entonces es necesario que estos vendedores presenten un estado mental y físico positivo frente a una elevada y constante demanda de atención por parte de los clientes. Entre las mediciones más utilizadas (Hewitt *et al.*, 2010) para determinar que estos vendedores se encuentren en sus mejores condiciones para atender al público, se encuentra el nivel de *work engagement*, que en castellano puede ser entendido como “el nivel de vinculación psicológica” que presentan estos vendedores (Acosta, Salanova y Llorens, 2011). Ahora, la interrogante de medir el nivel de *work engagement* en una tienda, surge dado que se conoce que los empleados que presentan mayores niveles de *work engagement* tienen un sentido

de conexión energética y afectiva con las actividades de su trabajo y a la vez sienten que poseen las capacidades suficientes para enfrentar las demandas de su trabajo (Schaufeli & Bakker, 2003). Los principales efectos del work engagement son básicamente las actitudes hacia el trabajo y la organización, donde se presentan la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, así como la baja intención de abandonar la organización, el desempeño en las tareas y la salud (Salanova & Schaufeli, 2005). Promueve conductas positivas y de iniciativa personal junto con mayores niveles de motivación al aprendizaje. Por lo que se relaciona positivamente con el desempeño del empleado, esto se corrobora con el estudio de Salanova, Agut y Peiró (2005), donde analizan los niveles de engagement de 114 unidades de trabajo de hotelería y restaurantes. Aquí el work engagement resultó ser un fuerte predictor del clima de servicio al cliente, lo que tuvo un resultado positivo en los clientes, quienes valoraron aún más el desempeño y el servicio del personal que los atendió. El work engagement se considera el efecto mediador total de un proceso enfocado a ayudar a las organizaciones a entender como relacionarse de mejor manera con su personal, con el objetivo de fortalecer el desempeño organizacional mediante el aporte de sus empleados (Hewitt *et al.*, 2010).

El presente estudio está dirigido a mejorar el desempeño organizacional de una tienda de la cadena chilena de comercios de la construcción, ferretería y mejoramiento del hogar, Homecenter Sodimac, a través de una intervención al personal de la fuerza de ventas, quienes están constantemente en contacto directo con el cliente. Actualmente la problemática que afecta a la tienda, es el desgaste tanto físico como mental de los vendedores. A eso se le suma la disminución en el personal de ventas, no solo en la tienda donde se pretende realizar el estudio, sino que en todas las tiendas a nivel nacional. Esto puede ser debido a diversos factores como la falta de personal de apoyo para realizar labores adicionales a la venta, apertura de nuevas tienda de la misma cadena, que presentan mejorada infraestructura y por lo tanto condiciones laborales de mejor calidad para su personal. Otro aspecto a considerar es la falta de flexibilidad en lo que respecta a cumplir el horario de trabajo, en donde se debe realizar un marcaje 8 minutos antes de la hora de inicio y de término de jornada, así como también de la hora de almuerzo, la cual se efectúa en locales periféricos de la tienda, ya que no cuenta con casino propio. En el caso de que no se cumpla este requisito, los trabajadores pierden bonos adicionales por cumplimiento de horario, lo que genera presión adicional para cumplir correctamente este marcaje todos los días. Desde un punto de vista más jerárquico, se ha observado que la presión que ejercen las jefaturas de cada departamento ha repercutido negativamente en los resultados de desempeño

de los vendedores; por lo que la organización ha ido rotando a los jefes de departamento para observar mejoras en este indicador. Y por último y no menor, los vendedores al ser cada vez un número más reducido por políticas empresariales, se ven en la obligación de realizar otras labores, que no son solo las ventas. Por ejemplo, realizar labores de reposición de productos, etiquetado de precios, orden de pasillos, entre otras actividades, lo que disminuye la disponibilidad para atender al cliente en todo momento.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, en este proyecto se realizará una intervención a los empleados de la organización, principalmente enfocada a la fuerza de ventas de esta, debido a la baja disponibilidad de personal de otros departamentos y al cumplimiento de horarios laborales. Esta intervención, se traduce en una capacitación dirigida a mejorar los recursos laborales de los empleados, así como también en su capacidad para diseñar su propio trabajo. Esto con el fin de mejorar el desempeño a nivel organizacional de la tienda Homecenter Sodimac, lo que será verificado con los indicadores de desempeño obtenidos en la tienda; para verificar el efecto de la intervención se aplicará la encuesta UWES-15 para la medición del work engagement de los empleados de la tienda en 3 momentos distintos, antes durante y posterior a la intervención.



2 MARCO TEÓRICO

2.1 DESEMPEÑO LABORAL

Este constructo ha hecho su aparición como una importante arista en el área organizacional de trabajo, tratando de entender el comportamiento de la persona en este mismo (Campbell, 1990). Tomando en consideración lo anterior mencionado, el desempeño (aludido al aspecto comportamental) se refiere a aquellas acciones o comportamientos de los empleados, que son de relevancia para los objetivos de la organización, siendo estos, medidos en términos de las competencias de cada individuo y su grado de contribución a la organización. Es por esto que las organizaciones para alcanzar sus metas propuestas, enfocan su necesidad en buscar individuos que presenten alto nivel de desempeño, lo que se traduce en una ventaja competitiva a nivel de mercado (Tubré, Arthur & Bennett, 2006).

A modo de conceptualización y de comprensión del marco de acción de esta tesis, se presenta a continuación la definición de desempeño laboral, desde perspectivas internas y externas:

Existen varias definiciones del concepto, las cuales en conjunto logran conformar un marco conceptual concreto con las directrices orientadas a la organización competitiva y eficiente. En este contexto, Palaci (2005), define el desempeño laboral como el valor esperado a aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas de los individuos contribuirán a la eficiencia organizacional. Si se analiza a Robbins, Stephen & Coulter (2013), el desempeño laboral es entendido como un proceso que determina el grado de éxito en el logro de las actividades y objetivos laborales que tiene una organización o en su defecto un individuo o un proceso. Desde una perspectiva más global, la medición de desempeño laboral a nivel organizacional, proporciona una evaluación sobre el cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. En este aspecto las medidas de desempeño laboral individual representan un aspecto crucial para la gestión efectiva de RRHH y en su alcance de metas y objetivos planteados para la organización. Sin embargo, algunas organizaciones solo tienden a evaluar la forma en que los empleados realizan sus actividades a través de la definición de sus puestos de trabajo Robbins & Judge (2013). No obstante, aquellas organizaciones que presentan un nivel de jerarquía menor y con mayor orientación al servicio necesitan de más información.

Actualmente el desempeño laboral es constituido por tres tipos principales de conductas:

- A) Desempeño de las tareas: La cual hace mención al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
- B) Civismo: Hace referencia a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como por ejemplo ayudar a los demás, dirigirse a los compañeros con respeto, realizar críticas constructivas sobre el lugar de trabajo y mencionar aspectos positivos de éste.
- C) Falta de productividad: Esta conducta incluye acciones que dañan de manera activa a la organización, dentro de estas conductas se encuentran, daños a la propiedad de la compañía, robos, comportamiento agresivo hacia los compañeros de trabajo y absentismo laboral frecuente.

De acuerdo a Palaci (2005), el desempeño laboral se ve afectado por elementos que generan alto o bajo desempeño laboral, entre los cuales se presentan las retribuciones monetarias y no monetarias; la Satisfacción en relación con las tareas asignadas; las Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; la Capacitación y desarrollo constante de los empleados; los Factores motivacionales y conductuales del individuo; el Clima organizacional; la Cultura organizacional y las Expectativas del empleado.

Para efectos de esta investigación, el concepto que se utilizará de desempeño laboral es el que se entiende como la conducta de un individuo dentro de la organización, la cual contribuye a la eficiencia organizacional y que dirige hacia el cumplimiento satisfactorio de las metas y objetivos planteados.

2.2 WORK ENGAGEMENT

Actualmente se conoce que la principal unidad funcional de los distintos tipos de organizaciones, incluyendo a las tiendas de retail, son los empleados y que estos como tal, deben sentir una vinculación con su trabajo para lograr los objetivos planteados por la organización (Salanova & Schaufeli, 2004). Cabe mencionar que, las organizaciones hoy en día, se han visto obligadas a realizar cambios en sus procesos, tanto en el ámbito laboral como organizacional, debido a que los procesos productivos van cambiando y la optimización de las materias primas se hace crucial, como también, cambios en la organización de la producción a escala mundial, la apertura comercial y la desregulación financiera por mencionar algunos (IIPE-BA, 2000). Por lo tanto, muchas de estas al esforzarse por competir en el mercado, enfocan sus acciones en la reducción del número de empleados y en la disminución de los costos de producción (Bakker & Rodríguez-Muñoz, 2013). Es en este contexto donde aparece la necesidad de investigar otras formas en que las organizaciones puedan tanto sobrevivir en el mercado como mantenerse y crecer dentro de él. Un ejemplo de estas nuevas vías y que ha tenido impacto positivo en los últimos años, es el estudio del work engagement que tienen los empleados con su trabajo. Los estándares de calidad que se fijan las organizaciones a nivel mundial cada vez son más altos, por lo que estas necesitan empleados que se identifiquen con el rol en su trabajo, empleados que sean proactivos y se encuentren conectados con su trabajo (Bakker & Leiter, 2010). Desde esta perspectiva surge el concepto de “work engagement”, definido como un estado mental positivo

de cumplimiento relacionado con el trabajo y que es caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2001). Cuando este concepto presenta niveles positivos o elevados, es considerado como un importante aporte al potencial rendimiento que puede alcanzar el empleado, siendo a la vez importante también para la gestión organizacional (Simpson, 2008).

Uno de los primeros investigadores en teorizar el concepto de engagement fue Kahn en 1990, quien lo describió como energía concentrada dirigida hacia metas organizacionales. Y a los empleados que presentaban engagement, los describió como personas conectadas tanto física como cognitiva y emocionalmente con el rol que desempeñan en su trabajo. Los empleados con engagement presentan un alto sentido de conexión y compromiso con su trabajo y lo perciben como un desafío. Muchos autores consideran el work engagement como una nueva práctica de recursos humanos, mediante la cual el negocio en particular puede hacer frente a las inciertas y turbulentas condiciones de la industria de retail en general (JungHoon & Chiyung, 2015).

Al momento de conceptualizar el engagement, las primeras investigaciones apuntaban a dos líneas de pensamiento, la primera caracterizaba al work engagement con altos niveles de energía, participación y eficacia laboral (Maslach & Leiter, 1997). La segunda línea se conoce como síndrome de Burnout (conocido como síndrome de estar quemado en el trabajo), concepto que ha sido investigado por más de 25 años y que se caracteriza por combinar fatiga emocional, física y mental, sentimientos de impotencia e inutilidad, falta de entusiasmo por el trabajo y baja autoestima. Hoy en día se consideran constructos de distintas líneas conceptuales y con herramientas de medición totalmente distintas. La medición del Burnout en este caso, se evalúa con la escala MBI (Jackson & Leiter, 1996). Cabe señalar que gran parte de las investigaciones en los últimos años se han enfocado en el aspecto negativo que se genera en los empleados dentro del ambiente laboral y sobretodo porque el número de empleados a nivel mundial con bajos niveles de engagement duplica al de los que están “engaged” (Figura N°1). Por ende los estudios se han centrado en el burnout, de acuerdo al MBI-GS, el cual está conformado por tres factores distintos (Schaufeli *et al.*, 2001):

- 1) Agotamiento emocional: como por ejemplo el agotamiento de recursos emocionales debido al demandante contacto interpersonal con otros en el trabajo.

- 2) Distanciamiento mental: como por ejemplo, tener una actitud indiferente y distanciamiento ante el propio trabajo y una actitud tosca y cínica hacia los receptores de los servicios.
- 3) Falta de eficacia profesional percibida: donde como ejemplo está, la tendencia a evaluar el trabajo de uno mismo con los receptores de manera negativa.

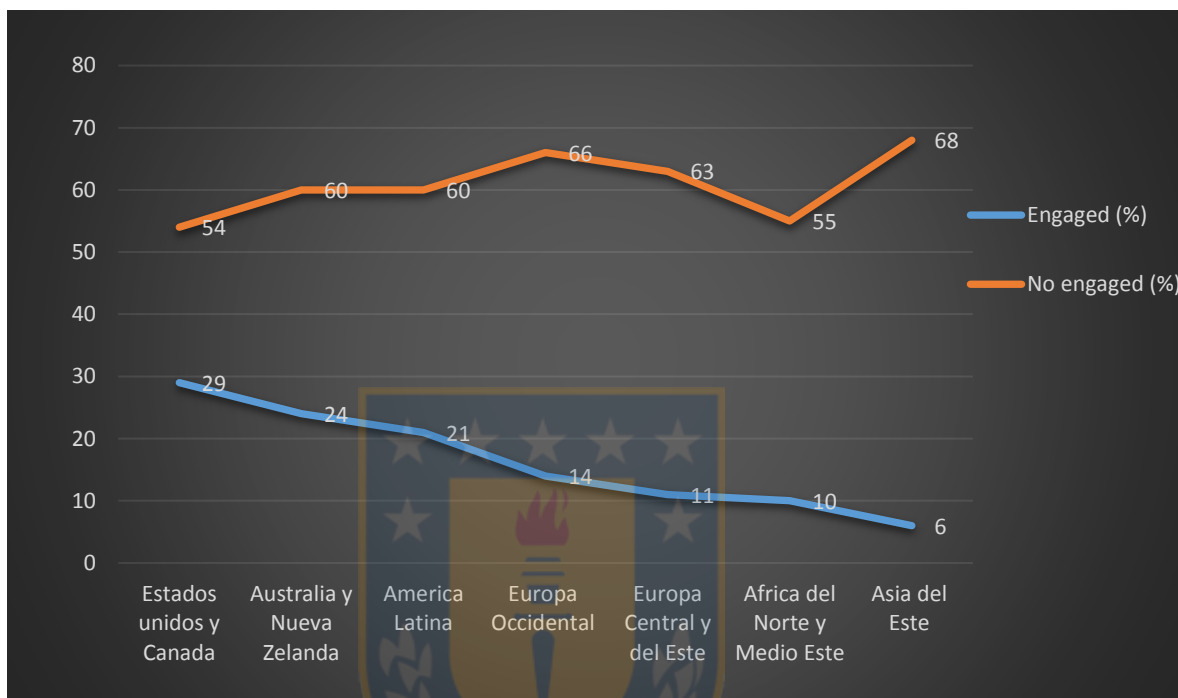


Figura N° 1: Distribución de work engagement a nivel mundial

Fuente: Revista Scielo. <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v17n52/art08.pdf>

Ahora, para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud para disminuir los niveles de burnout, debe existir un clima que genere confianza y fomente la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros (Aarons & Sawitzk, 2006). Además, para poder atraer y mantener empleados cualificados, las organizaciones deben crear condiciones laborales que promuevan y mantengan la motivación y el bienestar del empleado (Bakker, *et al.*, 2011; Ployhart, 2006). Otro aspecto importante a considerar y una forma de dimensionar el alcance de lo que es el work engagement y su impacto a nivel organizacional, es explicar el proceso motivacional, el cual inicia con los recursos laborales, los que si se trabajan con intervenciones o capacitaciones adecuadas, impactan positivamente al work engagement y en consecuencia tienen un efecto positivo en los resultados organizacionales. Además de este impacto, Bakker y Schaufeli (2008) afirman que los recursos

laborales tienen un impacto en disminuir el efecto de las demandas laborales en el burnout, específicamente en el agotamiento y el cinismo. Más aún, en un estudio realizado por estos autores en el 2005 encontraron que las demandas laborales como la sobrecarga laboral, exigencias físicas y emocionales, no arrojaron altos niveles de burnout cuando los empleados experimentaron recursos laborales (autonomía, retroalimentación en el desempeño, apoyo social o entrenamiento de parte de su supervisor). En contra parte se encuentra el proceso de deterioro, el cual se presenta cuando las demandas laborales son demasiado altas o exigentes y sobrepasan la capacidad de los recursos laborales para responderlas, impactando de esta manera al burnout aumentándolo, que finalmente trae como consecuencia resultados organizacionales negativos.

La segunda línea de pensamiento define al work engagement como “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” y también basa sus principios en que el engagement es la contraposición del burnout (Schaufeli & Bakker, 2010). Esta línea de pensamiento ha tenido mayor aceptación por los investigadores del tema, ya que se alinea con los estudios de la Psicología Positiva, los cuales más que enfocarse en las debilidades y disfunciones de la persona, se enfocan en las fortalezas y el funcionamiento óptimo de estas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). En esta línea de pensamiento, la primera dimensión (vigor) es caracterizada por altos niveles de energía y resistencia mental mientras el empleado está en el trabajo, así como también por el deseo de esforzarse cuando se presentan dificultades en este. La segunda dimensión, (dedicación), hace alusión a una alta implicación laboral, manifestando sentimientos de inspiración, entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo. La tercera dimensión (absorción), es evidenciada cuando en el trabajo la persona está completamente concentrada y se tiene la sensación que el tiempo pasa “volando”, presentando dificultad para desconectarse del mismo trabajo. Entre estos polos opuestos existen continuos, vale decir, un flujo de estados cognitivos como la “energía”, que es considerada un continuo que va desde el agotamiento hasta el vigor, y la “identificación”, que va desde el cinismo hasta la dedicación (González-Romá *et al.*, 2006).

El work engagement se dice que ocurre cuando los individuos están emocionalmente conectados con otros y están cognitivamente preocupados por el otro, entendiéndose como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo del empleado por el trabajo (Harter *et al.*, 2002). Es necesario también indicar para evitar errores a futuro, que el work engagement se diferencia de la satisfacción laboral ya que en que el primero combina alto placer laboral (dedicación) con alta activación (vigor, absorción), mientras que la satisfacción laboral es comúnmente una forma

más pasiva de bienestar del empleado. Por último se debe aclarar que el work engagement difiere de la motivación en que también se refiere a cognición (absorción) y afecto (vigor), pero agregando la motivación (concentración). Por lo que, de acuerdo a Bakker (2011), esto deja de manifiesto que el work engagement es uno de los mejores predictores del desempeño laboral.

Los siguientes párrafos presentan estudios que determinan causas y consecuencias del work engagement.

2.2.1 Causas del work engagement.

El work engagement se ve afectado por las condiciones del trabajo, que suelen tener dos determinantes clave; los recursos laborales y las demandas laborales (Salanova & Schaufeli, 2004). De acuerdo a estudios de Demerouti y colaboradores (2001), Salanova *et al.*, 2001; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; se ha demostrado que el work engagement está asociado positivamente con características de la tarea, que en su defecto pueden ser, recursos, motivadores, o energizadores como el apoyo social de los compañeros y/o del jefe directo, el feedback de desempeño, el coaching, la autonomía en el desempeño, variedad de tareas y la capacitación. Ahora, otra vía que asocia el work engagement con los recursos laborales, es el modelo del ámbito de la salud ocupacional, denominada Espiral Dual de la Eficacia presentado por Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker, (2010), el cual presenta a los recursos personales como una nueva arista en los predictores de los recursos laborales y en especial, la autoeficacia. Esto puede significar en una denominada “espiral creciente”, en donde los altos niveles de autoeficacia promueven el work engagement y este a su vez incrementa los niveles de autoeficacia, y así sucesivamente.

Es probable que los empleados autoeficaces presenten engagement en su trabajo debido a que la autoeficacia conduce a una mayor disposición a gastar energía adicional y esfuerzo para completar las tareas, por tanto hay más participación y absorción en las tareas de la organización (Schaufeli & Salanova, 2007). En este sentido, se dice que los individuos eficaces son más propensos a regular su motivación estableciendo metas para ellos mismos, de tal forma que es más probable que presenten positivos niveles de engagement (Diseth, 2011). A esto se le suman los estudios en diversos países donde también se ha demostrado que el work engagement se relaciona de forma positiva con los auto reportes de desempeño académico (Schaufeli *et al.*, 2002). Por último se hace necesario mencionar el estudio de Bakker y colaboradores (2003),

aplicado a los empleados de una compañía de pensiones, el cual demostró que aquellos empleados que tenían apoyo social de los colegas y la autonomía laboral, se encontraban relacionados de forma positiva con los niveles de work engagement registrados dos años después. Asimismo, en este estudio se observó que los empleados con work engagement son capaces de aprovechar y movilizar de mejor manera sus recursos laborales.

Recursos y Demandas Laborales y su impacto en el work engagement.

De acuerdo al modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) propuesto por Bakker y Demerouti (2001) los antecedentes del work engagement corresponden a dos categorías que se presentan en las condiciones de trabajo, los recursos y las demandas laborales y que además, se presentan en todo tipo de trabajo (Jones & Fletcher, 1996). Las demandas laborales se refieren a los aspectos del trabajo que necesitan esfuerzo físico y/o psicológico, por lo que requieren un costo fisiológico y psíquico, lo que puede derivar en fatiga cuando alcanzar esas demandas requiere de mucho esfuerzo. Es importante señalar que las demandas no necesariamente son negativas, sin embargo pueden llegar a serlo si es que satisfacer esas demandas requiere de elevado esfuerzo que conlleva altos costos que provocan respuestas negativas como la depresión, la ansiedad o el agotamiento (Schaufeli & Bakker, 2004). Por otro lado los recursos laborales se refieren a cualidades motivacionales, y que se asocian positivamente con el work engagement; recursos como el apoyo social de los compañeros de trabajo y de las jefaturas, así como también la retroalimentación sobre el rendimiento en la organización. Los recursos laborales son entendidos como los aspectos físicos, sociales u organizacionales del trabajo, que si se utilizan bien, pueden reducir las demandas del trabajo y el consumo fisiológico y psicológico asociado. A la vez puede ser decisivo en el alcance de las metas propuestas y los objetivos organizacionales. Por último y no menor, puede estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker & Demerouti, 2007).

Este modelo explica la conexión entre dos procesos psicológicos, el proceso de motivación y el proceso de deterioro relacionado con el trabajo, el que es básicamente el síndrome de burnout (Figura N°2). El primer proceso (de motivación), hace referencia a un aumento en la motivación, relacionándose positivamente con los recursos laborales (apoyo, autonomía y retroalimentación). El segundo proceso (deterioro), hace referencia a un deterioro en la salud, sugiriendo que los trabajos demandantes o con demandas crónicas, agotan a los empleados, tanto física como mentalmente. Visto desde un punto más general, el deterioro o estrés psicosocial,

ocurre cuando se presenta un desajuste entre las demandas y recursos laborales, percibiendo las personas más demandas que recursos. Llevando de esta forma al trabajador a un estado de agotamiento energético que deriva finalmente en problemas de salud.

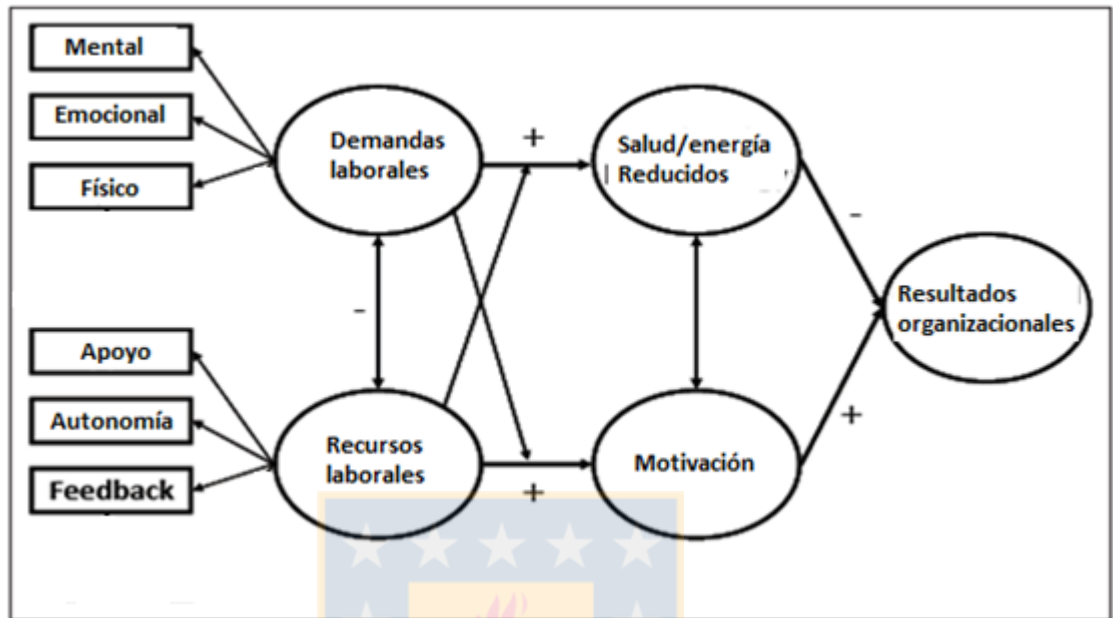


Figura N° 2: Modelo JD-R, Bakker y Demerouti, (2001)

Fuente: Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones.
<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231329411011.pdf>

El modelo JD-R propone que la importancia de la interacción entre recursos y demandas laborales radica en que ayuda al desarrollo de la tensión y motivación laboral. Además, se asume en el modelo, que los recursos laborales pueden amortiguar el impacto en las demandas, el estrés e incluso en el burnout. Este efecto amortiguador es consistente con el Modelo de Control de Demandas (MCD; Karasek, 1998) y con el Modelo de Desequilibrio de Esfuerzo-Recompensa (MDE-R; Siegrist, 1996). Ahora, el MCD, establece que el control sobre la ejecución de tareas (lo que se define como autonomía), podría amortiguar el impacto de la sobrecarga en el trabajo sobre el estrés laboral. Mientras que el MDE-R, establece que las recompensas pueden minimizar el efecto desfavorable de los esfuerzos de una implementación en el trabajo. En cambio, el modelo JD-R expande estas perspectivas y establece que diferentes tipos de demandas laborales y recursos laborales pueden interactuar en la predicción de la tensión

laboral. Dependiendo de las características específicas del trabajo se determinan los recursos y demandas laborales que tienen un rol más importante en cada organización.

Los recursos laborales presentan las siguientes características:

- 1) Reducen las demandas laborales y los costos fisiológicos y psicológicos asociados.
- 2) Son funcionales en lograr las metas laborales.
- 3) Estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

Por lo tanto, los recursos laborales no solo son importantes para lograr los objetivos, sino que también son importantes por derecho propio (Hobfoll, 2002).

De acuerdo a Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, (2009), se ha demostrado que los recursos personales cumplen un papel funcional, estimulando el crecimiento personal y el desarrollo, aspectos esenciales para alcanzar los objetivos planteados por una organización que busca ser líder en el mercado actual. Manteniendo el foco en la implicancia de los recursos personales y su poder motivacional, además del modelo JD-R sustentando el rol funcional de los recursos personales, se encuentra también el modelo MCD de Karasek (1998) y el Modelo Espiral Dual de la Autoeficacia (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker, 2010), con un especial énfasis en este último modelo, ya que propone entre otros recursos personales, a la autoeficacia como fuerte predictor de las demandas y recursos laborales. De hecho se ha confirmado que ciertas combinaciones de recursos personales, están positivamente relacionados con el work engagement (Gorgievski & Hobfoll, 2008). Esto concuerda con las investigaciones de Luthans, Avolio, Avey y Norman (2007), los que descubrieron que la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia pueden explicar varianzas en el bienestar de los empleados, y de igual manera la autoestima organizacional, la autoeficacia y el optimismo están positivamente relacionados con el work engagement (Xanthopoulou *et al.*, 2007)

Analizando el modelo de Maslach, Jackson y Leiter (1986), se afirma que la presencia de demandas laborales específicas como la sobrecarga y los conflictos personales, así como también, la ausencia de recursos laborales específicos como, tomar el control, el apoyo social, la autonomía y la participación en la toma de decisiones, son predictores del burnout. Por otro lado, estudios sobre el modelo JD-R han demostrado que los empleados demuestran su mejor desempeño laboral en ambientes de trabajo desafiantes y con recursos. Esto debido a que este tipo de ambientes facilitan el work engagement (Bakker & Bal, 2010; Demerouti & Cropanzano,

2010). Lo que debería llevar a las organizaciones a ofrecer a sus empleados los recursos laborales suficientes, incluyendo retroalimentación, apoyo social y variedad de habilidades. Bajo este contexto, la gestión de las jefaturas en la organización puede influenciar las demandas y los recursos laborales de los empleados (Nielsen *et al.*, 2008), y a la vez puede influenciar en el work engagement y el desempeño del empleado (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2012).

Actualmente, se ha tomado mayor conciencia sobre lo fundamental de contar con empleados que presenten work engagement elevado, dada la importancia que esto presenta para el desempeño de cada organización. Debido a que estos empleados son catalogados como la “columna vertebral” de un buen ambiente laboral, el cual se destaca por tener personal trabajador, ético y responsable (Levinson, 2007; Cleland *et al.*, 2008). Además de los recursos laborales y personales, existen estudios que han descubierto otros predictores (drivers) que promueven el work engagement, destacándose tres en recientes estudios: comunicación, balance de vida laboral y liderazgo, los que se conceptualizan en un modelo (Figura N°3) que analiza específicamente estos predictores de engagement que llevan a un desempeño tanto del empleado como organizacional (Madhura & Deepika, 2014).



Figura N° 3: Modelo de engagement de Madhura y Deepika (2014).

Fuente: ScienceDirect: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814030845>

Los autores de este modelo, además de afirmar el modelo con estructura tridimensional de Schaufeli y Bakker (2001), explican la asociación de estos nuevos y poco investigados predictores con el work engagement de la siguiente forma:

Liderazgo y su efecto en el engagement del personal.

El liderazgo presenta múltiples definiciones, pero acotándolo al concepto que se trabaja en esta investigación, se define como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas, pudiendo ser la fuente de esta influencia, formal cuando es por parte de una persona con rango general en una organización (Robbins, 1999). De acuerdo a French y Bell, 1996, el término se considera un proceso altamente interactivo y compartido, donde los miembros de una organización desarrollan habilidades en un mismo proceso, lo que implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. El liderazgo a la vez, es un antecedente clave del work engagement (Xu & Cooper, 2011). Se ha demostrado que ciertas conductas de los líderes tienen una clara asociación impactando las consecuencias del work engagement, llámese motivación, satisfacción laboral, compromiso organizacional, comportamientos proactivos y conducta cívica en la organización. Confiar en el líder, apoyo de este y crear un ambiente libre de culpa son considerados componentes de la seguridad psicológica, una condición propuesta que conduce al engagement del empleado. De acuerdo a Atwater y Brett (2006), se pueden identificar tres comportamientos de liderazgo, desarrollo del empleo, consideración y orientación del desempeño. Donde los primeros dos comportamientos están etiquetados con orientación hacia las relaciones, mientras que el tercer comportamiento está orientado hacia el desarrollo de tareas. El engagement del empleado involucra a que los líderes tomen acción. También se identifican dos factores que están vinculados positivamente con el engagement, la gestión y los comportamientos de tutoría. Los que se identifican como actividades de impartir confianza en los empleados, repartir el poder, comunicación, aclaración de roles y una estructura de visión, la que puede ser motivacional, visionaria, decisiva y orientada al equipo (Papalexandris & Galanki, 2009). Sin embargo los comportamientos de los líderes que se asocian de mejor manera con el engagement son los que relacionan al empleado con los objetivos organizacionales.

Equilibrio de vida laboral y work engagement.

Este concepto ha surgido como un importante predictor de work engagement, dado que en su sentido más amplio se define como un nivel satisfactorio de involucramiento o “ajuste” entre

los múltiples roles en la vida de una persona y la habilidad que tenga la persona para encontrar tiempo para su trabajo y su familia es un pilar esencial para obtener un buen desempeño en la organización. También se han encontrado conexiones entre la excesiva carga laboral y el cansancio emocional, por otro lado se ha descubierto que al existir una carga laboral alta, se aumenta el desafío y el reto por el trabajo, lo que se asocia con niveles más altos de work engagement (Hallberg *et al.*, 2007). En este punto es necesario mencionar la importancia del concepto denominado interferencia o conflicto entre vida laboral y vida personal, donde el choque entre estos dos roles genera tensión y problemas a los individuos dado que existe una presión incompatible entre ellos (Moen *et al.*, 2008). De acuerdo a Frone *et al.*, 1997 y a Boyar *et al.*, 2003, el conflicto puede ser en ambos sentidos (bidireccional), en donde por un lado el trabajo interfiere con la vida privada (conflicto trabajo-vida personal), y por el otro la vida personal interfiere con el trabajo (conflicto vida personal-trabajo). Ahora de acuerdo a Eby *et al.*, 2005, los agentes que ocasionan este conflicto son diversos y pueden ser tanto laborales como personales, entre ellos se pueden mencionar: las horas trabajadas, las demandas de la gerencia de la organización, las expectativas familiares, el número de hijos o la situación conyugal.

Comunicación y engagement del empleado.

La comunicación juega un rol importante para asegurar el work engagement (Pugh & Dietz, 2008; Wiley *et al.*, 2010), la que requiere ser clara de parte de los supervisores para relacionar el rol del empleado con la visión de la organización (MacLeod & Clarke, 2009). Luego, la existencia de un bajo nivel comunicativo presenta una barrera hacia el engagement. Dificultando la comunicación interna, la cual transmite los valores organizacionales a todos los empleados, obteniendo así su apoyo para lograr los objetivos organizacionales. De acuerdo a Papalexandris y Galanki en el 2009, la comunicación interna es crucial para asegurar el engagement de los empleados.

2.2.2 Consecuencias del Work Engagement

Algunas de las consecuencias del work engagement se vinculan con actitudes positivas hacia el trabajo y hacia la organización, como la satisfacción laboral, y mínimas intenciones de rotación (Demerouti *et al.*, 2001; Salanova *et al.*, 2000; Schaufeli & Bakker, 2003). Paralelamente, Sonnentag (2003) demostró que las consecuencias del work engagement también

se relacionan con conductas organizacionales positivas, como la iniciativa personal y la motivación para el aprendizaje; se relacionan con conductas superiores al rol (Salanova, Agut y Peiró, 2005) y con la conducta proactiva (Salanova *et al.*, 2003).

Por otro lado, existen indicadores de que el engagement se relaciona de forma positiva con la salud, al presentarse bajos niveles de depresión y el estrés negativo (distrés) y quejas psicosomáticas (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003; Demerouti *et al.*, 2001). Uno de los estudios cruciales para esta investigación, es el referente a lo demostrado por Salanova, Agut y Peiró (2005), donde encontraron que el engagement está positivamente relacionado con el desempeño laboral, al realizar un estudio a más de 100 hoteles y restaurantes españoles. En dicho estudio, se demostró que los niveles de work engagement tenían un impacto positivo en el clima de servicio entregado, lo que catalizaba conductas superiores al rol y la satisfacción de los clientes. En el estudio anteriormente mencionado, no hubo intervención a los empleados, por lo que la información de la calidad de servicio se obtuvo de los mismos clientes, consultándoles sobre su nivel de satisfacción.

Por otro lado, existe abundante evidencia de otros factores que tienen impacto en el engagement de los empleados, como el ambiente laboral y los recursos y demandas laborales, a continuación se presentan los resultados de algunos estudios que muestran estas relaciones.

Ambiente laboral y su impacto en el engagement.

Con el pasar de los años, el clima o ambiente laboral en las organizaciones se ha vuelto más estresante a medida que la competitividad entre organizaciones aumenta, por lo que juega un rol importante en el quehacer diario de los empleados (JungHoon & Chiyung, 2015). Este clima se define como el ambiente que se vive en la organización en un momento determinado, donde puede resultar agradable o desagradable trabajar. La organización se entiende como un micro-ambiente abierto, que está conformado por individuos, cargos, áreas de trabajo y los roles que desempeña cada miembro, sin olvidar también los elementos del medio físico y aquellos de carácter cultural (Salazar *et al.*, 2009). De acuerdo a Salazar y colaboradores (2009), el ambiente laboral está conformado por una estructura con tres determinantes:

Determinantes generales: Conformado por aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos que contribuyen a largo plazo, ya sea positiva o negativamente en la labor de

gerencia, la organización y en sus estrategias. En este aspecto, gerencia debe saber enfrentar los factores que pueden ejercer influencia negativa sobre el personal de la organización.

Determinante Operativo: Abarcando al cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia de manera concreta en la dirección.

Determinante Interno: Que incluye todas las fuerzas que participan en la organización así como a la organización misma y que tienen implicancia específica en la dirección y el desempeño. A diferencia de los dos componentes anteriores, que se originan fuera de la organización, este se origina dentro.

De acuerdo a un estudio de Hewitt *et al.*, 2010, se evidencia que uno de los factores negativos que tienden a disminuir los niveles de engagement en el personal de una organización es el entorno físico de trabajo, el que representa una alta amenaza sobre el impacto del engagement cuando no se considera. Sumado a este factor, se encuentra la imagen corporativa interna, la que de igual manera puede ser un factor negativo en el engagement cuando se presentan bajos niveles en cuanto a calidad de autoimagen de la organización. Cuando estos niveles de calidad son negativos, la mayoría de los miembros de la organización valoran como negativas determinadas cualidades que esta posee, derivando las actitudes del personal hacia el conformismo, apatía o desinterés. Por el contrario cuando los niveles de calidad son positivos, es decir el personal valora como positiva ciertas cualidades de la organización, presentando actitudes optimistas, vale decir, ven esas cualidades como fortalezas y las utilizan para seguir perfeccionando el desempeño (Mouriz, 2007).

Cabe destacar que el comportamiento de un empleado no es el resultado de los factores organizacionales existentes, más bien, depende de la percepción que tenga el empleado hacia los factores mismos. La percepción de este depende de las experiencias e interacciones que experimenta en el día a día dentro de la organización (Salazar *et al.*, 2009). Es por esto que dentro de la organización deben presentarse oportunidades de desarrollo profesional, relaciones de apoyo entre compañeros y el desarrollo de competencias de los empleados, ya que estos promueven el engagement (Bakker *et al.*, 2007). Viéndolo desde la perspectiva del empleado, el deberá sentir que hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas, en otras palabras, el individuo debe estar involucrado con su trabajo, presentando niveles positivos de engagement (Robertson-Smith & Markwick, 2009).

Ahora las organizaciones saben que es necesario que los empleados se sientan a gusto en su puesto de trabajo, dado que un creciente número de evidencias apoya la relación entre work engagement y los resultados organizacionales, incluyendo a los que se basan en el rendimiento (Harter *et al.*, 2002; Salanova *et al.*, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004). Aquí adquiere especial relevancia para promover el engagement al interior de una organización, la manera en que las organizaciones gestionan la salud y el bienestar de su personal y así estos sientan comodidad en su trabajo, siendo un factor crítico en la competitividad a nivel global (Schabracq & Cooper, 2000). Considerando los problemas que enfrentan las organizaciones al momento de mejorar el bienestar laboral de sus miembros, muchas organizaciones han comenzado a abordar nuevas vías de mejoramiento de las experiencias positivas surgiendo recientemente prácticas que dan a conocer lo que es el work engagement y como trabajarlo, como por ejemplo la confianza organizacional, la que es esencial en las actividades organizacionales, constituyendo una ventaja competitiva (Acosta, Salanova & Llorens, 2011).

Finalmente, una relación importante de destacar es la que se ha encontrado en el nivel de engagement de los empleados y el desempeño organizacional. A continuación, se exhibe alguna de la evidencia encontrada en los últimos años.

Relación entre engagement del empleado y el desempeño a nivel organizacional.

El engagement en los empleados se ha transformado en una de las prioridades más importantes para los ejecutivos de negocios (Gruman & Saks, 2011). Varios estudios han identificado que el engagement del empleado resulta en un mayor desempeño de este mismo, el cual conduce un mejorado desempeño organizacional (Tower, 2006; Gallup, 2006). Debido a los cambios rápidos en la economía, una importante atención se le ha dado al vínculo entre el engagement del empleado y los resultados financieros de la organización. Actualmente se sabe que tener una fuerza de trabajo de alto rendimiento es esencial para el crecimiento y la sobrevivencia en el mercado. Se ha reconocido que los empleados con alto nivel de engagement pueden aumentar diferentes aspectos de la organización como la innovación, la productividad y el desempeño. Esto se acompaña con reducción de los costos relacionados a la contratación en el mercado competitivo (PeopleMetrics, 2008). Para esto, muchas decisiones a nivel de gerencia se enfocan en la necesidad de mejorar el work engagement del empleado, debiendo desarrollar vías tangibles para medir y afrontar este objetivo organizacional (Baumruk, 2006).

Un estudio publicado en Harvard Business Review el 2013, demuestra que una gran proporción de organizaciones se encuentra en vías de mejorar el work engagement y relacionarlo con el desempeño organizacional. Estas organizaciones han investigado el uso de medidas y prácticas para unir el engagement con el desempeño organizacional. Dentro de estas prácticas se incluyen:

Evitar las encuestas de rutina: Compañías líderes dedican recursos significativos a elaborar cuidadosamente encuestas de engagement para los empleados, por lo que señalan preguntas claras que van más allá de medir satisfacción. Luego estas compañías filtran la información para encontrar historias escondidas sobre que está funcionando y donde existen puntos de insatisfacción. Finalmente, los gerentes generales usan esta información para informar estrategias y políticas a futuro.

Asegurar que el objetivo de alineamiento está ocurriendo en cada nivel organizacional y es bien comunicado: Los altos directivos establecen y comunican los objetivos de negocio, los mandos intermedios son los responsables de crear objetivos específicos para los empleados que apoyen objetivos de negocio más amplios. Por último a los empleados se les entregan las herramientas para lograr éxito, cierta autonomía y responsabilidad para lograr objetivos tangibles que estén alineados con las metas de la organización.

Usar información para potenciar iniciativas de engagement para mejorar el desempeño: típicamente encuestas de satisfacción del cliente / puntuación de promotor neto (NPS) y retroalimentación. Luego unir los resultados ganadores con programas de reconocimiento para reforzar el alineamiento y las actividades conectadas con el desempeño.

3 BASE TEÓRICA E INTERVENCIONES PARA MEJORAR EL WORK ENGAGEMENT

Al momento de formular una intervención para mejorar el engagement es importante que los empleados tengan la capacidad para movilizar sus propios recursos. Esto debido a que no siempre estarán disponibles los gerentes o jefaturas para generar retroalimentación y también porque las organizaciones que enfrentan estos problemas pueden establecer otras prioridades (Srivastava, 2011). Bajo esta premisa, la habilidad que tengan los empleados para elaborar sus propios recursos a través de una conducta proactiva, cobra especial interés, esto es debido a que

las investigaciones al respecto han demostrado que los empleados pueden cambiar activamente el diseño de sus trabajos mediante tareas asignadas, negociando diferentes contenidos de trabajo y otorgando un significado a su labor en la organización (Parker & Ohly, 2008). Este proceso es conocido como construcción del trabajo (Job crafting) y se define como los cambios físicos (cambios en la forma, alcance o número de tareas laborales) y cambios cognitivos (cambios en la visión que se tiene del trabajo) que realizan los empleados en su trabajo o en sus límites relacionales (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Otros afirman que la construcción del trabajo se realiza con respecto a las demandas y recursos laborales (Tims, Bakker & Derks, 2010), entrando como punto inicial, el modelo JD-R (Demerouti *et al.*, 2001). Por último y no menor, las investigaciones con respecto a la construcción del trabajo señalan que este concepto puede ser manifestado mediante tres tipos de comportamientos distintos: aumentando los recursos laborales (estructurales o sociales), aumentando las demandas laborales o los desafíos y disminuyendo las demandas laborales. Bajo esta visión se afirma que los empleados que optimizan su ambiente de trabajo reportaran como consecuencia niveles más altos de work engagement. De acuerdo a Wrzesniewski y Dutton (2001), la motivación por la construcción del trabajo se origina a partir de tres necesidades individuales. En la primera, los empleados participan en la construcción del trabajo debido a que tienen la necesidad de tomar el control sobre ciertos aspectos de su trabajo, para así evitar consecuencias negativas como el apartamiento o enajenación hacia este. En segundo lugar, los empleados se ven motivados a cambiar aspectos de su trabajo para expresar un sentido más positivo de sí mismos, lo que es confirmado por otros compañeros de trabajo (Demerouti & Bakker, 2014). Por último, la construcción del trabajo permite a los empleados cumplir la necesidad humana básica de conexión con otros. La importancia de este concepto radica en que los empleados pueden crear condiciones en las cuales se pueda trabajar de manera más saludable y estar más motivados a trabajar (Petrou, *et al.*, 2012).

La estrategia basada en construcción del trabajo, reduciendo las demandas laborales puede incluir comportamientos dirigidos a minimizar los aspectos demandantes del trabajo de cada empleado, aspectos que son emocionales, mentales o físicos, lo que lleva a la reducción de la carga laboral o asegura que el trabajo no es a costa de la vida privada (Demerouti & Bakker, 2014). Ahora si se mira desde una perspectiva organizacional, el reducir las demandas laborales puede ser un mecanismo de protección de salud cuando las demandas son excesivamente altas. Bajo este concepto, Petrou *et al.* (2012) realizó un estudio entre 95 empleados de variadas

organizaciones, quienes llenaron un diario durante 5 días consecutivos. Los resultados confirmaron no solo la validez de la conceptualización de la construcción del trabajo, incluyendo los tres comportamientos específicos de la búsqueda de recursos, búsqueda de retos y disminución de las demandas, sino que además, mostró que los comportamientos de construcción del trabajo ocurren diariamente como fluctuaciones de este, oscilando entre 31% (búsqueda de retos), 34% (búsqueda de recursos) y 78% (reducción de demandas).

En el 2012, Van den Heuvel, Demerouti y Peeters desarrollaron un programa de entrenamiento para aumentar la conciencia en los empleados dentro de la organización, con respecto a las vías en que ellos pueden adaptar su trabajo a sus propias necesidades, de manera que experimenten más placer, engagement y significado en el trabajo. La adaptación en este programa de entrenamiento se refiere a las demandas y recursos laborales específicos, las dos categorías del trabajo que se describen en el modelo JD-R. Este proceso comienza con la ciencia de la situación laboral actual y la libertad que tienen los empleados para hacer esta adaptación. Por lo tanto aquí los empleados deben tener claro que recursos y demandas laborales necesitan adaptar o crear (Demerouti & Bakker, 2014).

Schaufeli, Bakker y Van Rhenen (2009) realizaron un estudio a lo largo de un periodo de un año entre gerentes de una compañía de telecomunicaciones, demostrando que los cambios en los recursos laborales son predictores del engagement, y que ese engagement fue predictivo en el aumento del apoyo social, autonomía, oportunidades de desarrollo y retroalimentación del desempeño. El objetivo principal de este programa de entrenamiento apunta a aumentar la motivación de los participantes y su engagement a través de dos rutas diferentes: la primera, promoviendo el comportamiento auto dirigido de los empleados; la segunda ruta corresponde a un fortalecimiento de los recursos personales. Con respecto a la primera ruta, es posible facilitar esto mediante intervenciones (Demerouti *et al.*, 2011). La intervención combina el aprendizaje acerca de que es la construcción del trabajo y que ocurre cuando los empleados diseñan sus trabajos, ejecutando tareas auto especificadas de construcción del trabajo o acciones durante un periodo de varias semanas y reflexionando sobre las experiencias de la construcción del trabajo luego de completadas. De esta forma, los empleados son alentados a integrar la construcción del trabajo en su función diaria aprendiendo a elegir y ejecutar pequeñas acciones de este (Demerouti & Bakker, 2014).

Esta intervención fue probada en dos mediciones (pre y post) entre 39 empleados de un distrito policial, estos fueron asignados a tres grupos experimentales, mientras que se mantuvo un grupo control de 47 empleados. Cada participante tuvo que identificar a un colega con trabajo similar, el cual haya completado el cuestionario antes y después de la intervención para servir como grupo control. La intervención tuvo un efecto positivo en dos recursos laborales, contacto con el supervisor y oportunidades para desarrollo laboral, las cuales resultaron ser más elevadas en la segunda medición. Luego de los recursos laborales también se observó un incremento en la autoeficacia en el grupo intervenido, no así en el grupo control. Por último, los empleados, reportaron más emociones positivas y menos emociones negativas luego de la intervención, lo que indica que la intervención enfocada en construcción del trabajo no solo impacta en las condiciones de trabajo sino que también en el bienestar de los empleados (Demerouti & Bakker, 2014). Dicho lo anterior se hace necesario que la intervención aplicada en esta investigación, sea dirigida a los procesos humanos, vale decir, una intervención que esté dirigida fundamentalmente al personal de la organización, así como también a sus procesos de interacción, entre los que encontramos la comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo.

Las investigaciones referentes a la mejora del work engagement, han demostrado que los empleados que están mentalmente saludables son más productivos que aquellos que no lo están (Harter *et al.*, 2002). A lo largo de los años, los esfuerzos para mejorar el engagement mediante intervenciones han apuntado sus directrices hacia estudios del comportamiento organizacional positivo. Este ha fijado una vía para las intervenciones del personal, enfocadas en mejorar el bienestar laboral (Bakker & Schaufeli, 2008; Luthans, 2002). Esto dado que, la investigación académica apoya la conexión entre el engagement del empleado con el bienestar laboral, la ausencia y la resiliencia. Un ejemplo que se ha reportado, es que el work engagement se ha visto asociado con los niveles más altos de bienestar psicosocial (Bruneto *et al.*, 2012). Sin embargo, la pregunta principal que se debe plantear, es cómo exactamente se puede mejorar el bienestar en el trabajo. Para esto, se ha declarado que un trabajo significativo tiende a disminuir los niveles de ausencia, esto se demuestra en empleados que presentan work engagement. Así como también que la asociación entre el trabajo significativo y el engagement son fortalecidos por el bienestar (Soane *et al.*, 2013).

Ahora, las investigaciones realizadas por Towers Perrin (2008), en organizaciones con bajos niveles de work engagement, demuestran que un sólido desempeño de los gerentes

reconociendo el desempeño de los empleados, aumenta el porcentaje de engagement (33% → 52%). Por otro lado las organizaciones con altos niveles de engagement, donde las oportunidades y el bienestar son claramente parte de la cultura, el efecto del reconocimiento de los gerentes es menos llamativo, pero no menos significativo. Analizando el caso de estudio de una compañía de construcción y consultora internacional conocida como Mace Group, la cual tiene un volumen de ventas proyectado de £ 700 millones en el 2009 y que emplea 2800 trabajadores en 35 países sabe que debe involucrar a los empleados, para atraer y mantener a los mejores. Por lo que en este caso específico diseñó su propio modelo de engagement enfocado en proporcionar un trabajo interesante, oportunidades para la comunicación de dos vías, entrenamiento, desarrollo y responsabilidad social empresarial. Otro punto importante considerado por esta organización, es el rol que juegan los gerentes en involucrar a los empleados, por lo que invierten considerables recursos entrenándolos y apoyándolos. El estudio ha descubierto que las buenas habilidades gerenciales básicas, han mejorado el engagement en toda la compañía de mejor forma que un entrenamiento específico en como involucrar al personal.

Con el fin de mantener el interés y fomentar el engagement, la organización Mace Group, presenta roles desafiantes, variados y gratificantes. Los empleados se ven animados a moverse en la organización para hacer su trabajo más variado y así apoyar su desarrollo. Y por último y no menor, a los empleados se les confiere responsabilidad en la toma de decisiones y la independencia para incorporar vías que se ajusten mejor. Este enfoque flexible en la organización del trabajo le ha permitido a la organización desarrollar una gestión efectiva. Se considera que una gestión a nivel micro, debilitaría la autonomía, la que Mace Group considera crucial para involucrar al personal. El gerente afirma lo siguiente: "... no es el trabajo de nuestros gerentes vigilar continuamente a nuestros empleados", sino más bien el rol es realizar con éxito el reclutamiento del personal, dirigir, permitir, desarrollar y evaluar a otros miembros de su equipo.

A través de una amplia investigación se ha establecido que las características del trabajo son los principales indicadores del proceso que llevan al work engagement en el personal (Bakker & Demerouti, 2007). Por otro lado se ha sugerido que las características individuales positivas son cruciales para el bienestar de los empleados (Judge *et al.*, 2004, 2005). Estas características individuales como el optimismo y la autoeficacia mencionada anteriormente, son fuertes predictores del engagement (Avey *et al.*, 2010; Ouweneel *et al.*, 2011; Xanthopoulou *et*

al., 2009). En especial se destaca la autoeficacia como fuerte predictor, aludiendo al modelo de Espiral Dual de la Salud Ocupacional de Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker, (2010) mencionado. Donde se han realizado estudios demostrando la efectividad de los programas de intervención promoviendo este factor en varios contextos, como: Entre estudiantes mujeres (Betz & Schifano, 2000), en estudiantes que participan en capacitaciones on-line (Fletcher, 2005), sin mencionar el efecto positivo en el logro académico y el aprendizaje en general (Freedman, 1996; Wei, 2004). En un estudio específico de (Bresó, Schaufeli & Salanova, 2011), se investigaron los efectos de un programa de intervención de comportamiento cognitivo para aumentar los niveles de:

1. Autoeficacia.
2. Work engagement
3. Desempeño

Y para disminuir los niveles de burnout entre los estudiantes universitarios. El estudio incluyó a un grupo intervenido y dos grupos de control, uno constituido de estudiantes “estresados” con calificaciones de base similares para las variables de estudio y otro grupo control constituido por estudiantes “saludables” quienes tuvieron mejores calificaciones de referencia. Lo que arrojó resultados empíricos de la medición de eficacia percibida entre éxito pasado y los niveles actuales de engagement y de burnout, los cuales paralelamente predicen la autoeficacia en el éxito académico.

3.1 HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN Y SUS RESULTADOS

Económicamente hablando una de las principales ventajas para las organizaciones hoy en día es tener un equipo saludable tanto física como mentalmente, por lo que prevenir los problemas relacionados con la falta de salud y el bienestar psicológico es mucho más rentable económicamente, cuando se contrasta con el costo que tiene la organización al perder horas laborales debidas al absentismo laboral (Salanova & Schaufeli, 2004). Para aquellas organizaciones modernas que compiten a nivel global por ser las primeras en tener un ambiente laboral ideal para sus trabajadores y por ende niveles de engagement superiores, invertir dinero en intervenciones dirigidas a optimizar la efectividad, el placer y el desarrollo profesional de los

empleados es más favorable (Schabracq & Cooper, 2000). Entonces se deja de manifiesto que el work engagement es crucial, ya que está en directa relación con el bienestar psicológico de los empleados (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003). Ahora las estrategias que las organizaciones han utilizado durante los últimos años para incrementar los niveles de engagement han sido aplicadas mediante la selección y evaluación del personal (desarrollando sinergias), el diseño y cambio de puestos de trabajo, herramienta mejor conocida como construcción del trabajo (que incrementan los recursos laborales); y a través del liderazgo (potencial de dirigir a las personas). A continuación se detallarán algunas de las intervenciones de este estudio.

3.1.1 Intervenciones para mejorar el work engagement.

Gran número de investigadores han evidenciado que para mejorar los niveles de work engagement se deben trabajar aspectos individuales como la emoción positiva y la autoeficacia en los miembros de una organización. Bajo este contexto, Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli (2013) diseñaron un programa de intervención de acuerdo a estos tres factores (work engagement, emociones positivas y autoeficacia), los cuales son descritos en la tabla N°1.

Tabla N° 1: Tareas asignadas en el estudio Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli en el 2013

Semanas	tipos de tareas	Descripción
1	Establecimiento de metas	Describir los objetivos personales basados en el primer cuestionario
	Felicidad	Realizar actos de amabilidad en el trabajo
2	Construcción de recursos	Estar alerta de posibles obstáculos en el camino hacia las metas personales
	Establecimiento de metas	Estar alerta de la influencia que tienes en tu ambiente laboral
	Establecimiento de metas	Crear un plan de acción para alcanzar metas personales
	Establecimiento de metas	Seguir desarrollando el plan de acción
3	Construcción de recursos	Organizar el apoyo en el trabajo para alcanzar las metas
	Felicidad	Contando las bendiciones (en el trabajo)
	Construcción de recursos	Prepararse a uno mismo en caso de tener un revés para alcanzar las metas
4	Felicidad	Pensar positivo acerca de las características del trabajo o eventos en el trabajo
	Construcción de recursos	Identificar tus propias trampas que pueden funcionar en contra para alcanzar las metas
	Establecimiento de metas	Convencer a otros en el trabajo de tus propias metas para involucrarlos en tu propio plan de acción
	Establecimiento de metas	Tomar acción en el ambiente laboral para estar más cerca de las metas (ej.: reuniones con el supervisor)
5	Construcción de recursos	Lidiar con los contratiempos que se encuentran en el trabajo
	Felicidad	Enseñarse a uno mismo a actuar amablemente en el trabajo

	Felicidad	estar al tanto de los efectos positivos de las tareas de felicidad realizadas anteriormente
6	Felicidad	Dar cumplidos a los demás (colegas o participantes del estudio)
	Felicidad	Recordar momentos felices cuando estés en el flow
	Establecimiento de metas	Evaluar el progreso que has hecho hacia las metas
7	Felicidad	Aprender sobre de que motiva a tus colegas (obtener inspiración positiva de otros)
	Felicidad	Tomar mini-vacaciones : planear pequeños descansos en el trabajo
	Establecimiento de metas	Evaluar el progreso que has hecho. Que es lo que aún falta por hacer?
	Establecimiento de metas	Hacer planes a futuro. Qué sigue?
8	Establecimiento de metas	Crear un plan de acción para alcanzar metas personales en el futuro
	Felicidad	Mostrar gratitud hacia uno mismo y hacia otros quienes te han ayudado a alcanzar tus metas

Fuente: Obtenido del estudio de Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli en el 2013

Las intervenciones positivas individuales que han sido eficaces en el estudio de Ouweneel *et al.*, (2013), señalan que el enfoque del estudio se dirige a lo que los individuos puedan hacer para poder florecer y prosperar en el trabajo. Sin dejar de lado el papel que juega la organización proporcionando un ambiente laboral apropiado y desafiante para los empleados con el fin de mejorar su bienestar. Este enfoque individual se alinea con el concepto de “empoderamiento” un principio en el cual los empleados están intrínsecamente motivados para tomar iniciativa y decidir sobre problemas en el trabajo y mejorar su desempeño (Spreitzer, 1995). El empoderamiento se basa en la idea que se proporcione a los empleados con los recursos y oportunidades para el desarrollo, así como también hacerlos responsables de sus propias acciones. Lo cual los lleva a adoptar una orientación hacia su trabajo y así contribuir a sus propios recursos y su engagement. Esta investigación ha demostrado que los empleados son capaces de cambiar sus niveles de bienestar por medio de actividades intencionales (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2013).

Para los empleados que mejoran su bienestar laboral por medio de un programa de intervención se deben tener las siguientes consideraciones:

1. Se deben seleccionar a sí mismos para enfrentar determinadas actividades (por ej.: cognición motivada). Cuando los empleados optan por un cierto programa de intervención, implica que están motivados para involucrarse en este programa. La autoselección ha mostrado ser más efectiva que las asignaciones al azar.

2. Las actividades deben ser validadas de acuerdo a su efectividad. Aquí la intervención debe presentar contenido validado como por ejemplo métodos basados en evidencia.
3. Los empleados deben participar activamente en todo el programa de intervención. Es esencial que los participantes colaboren activamente en la intervención. Mientras más esfuerzo pongan los empleados a lo largo de la intervención, mayor será la probabilidad de mejorar su bienestar al final del programa. El esfuerzo sostenido en actividades de intervención (tareas) es más probable cuando las actividades y los objetivos de trabajo son congruentes con los valores y esperanzas de los empleados, en otras palabras cuando las actividades y los objetivos son auto concordantes (Sheldon & Elliot, 1999).

De acuerdo a estudios de Bakker y Schaufeli en el 2008 y Luthans en el 2002, se ha comenzado a señalar que el comportamiento organizacional positivo ha sido fundamental para la aplicación de intervenciones individuales enfocadas en el mejoramiento del bienestar laboral, las que llevan a un aumento del engagement en el personal. Principalmente estos estudios están basados en un principio denominado “amplition” el que se refiere a promover y mejorar el bienestar de los empleados y que incluye a todo el personal. Esto se mejora mediante la aplicación de emociones positivas, dado que se ha demostrado que amplían el pensamiento y la acción del empleado, fomentando conductas exploratorias que permiten ampliar las oportunidades de aprendizaje así como el logro de las metas, ayudando a construir recursos laborales perdurables (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2013). Por lo que si se les hace experimentar emociones positivas a los empleados y a la vez, se promueve el aumento en conductas exploratorias, los empleados mejoraran sus recursos laborales como por ejemplo, la autoeficacia (Fredrickson, 1998). Por otro lado, de acuerdo a la teoría de Fredrickson (Ampliar y construir), los empleados al experimentar estados de bienestar positivos y duraderos, pueden experimentar un aumento en el nivel de work engagement. Sin embargo, se debe probar a través de un estudio de relación entre emociones positivas, autoeficacia y work engagement (Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli, 2013). Pero si se puede inferir o teorizar que al realizar una intervención sobre emociones positivas y autoeficacia, se puede mejorar el nivel de work engagement. A continuación, se detallan algunas de las actividades que se realizaron en el estudio de Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli, 2013.

Intervención a nivel individual:

Dentro del comportamiento organizacional positivo, las intervenciones correspondieron a capacitaciones dentro de la organización, que estaban enfocadas en generar un impacto a nivel individual. A través del reforzamiento de las habilidades conductuales y cognitivas de los vendedores de la tienda, dentro de estas los autores realizaron las siguientes:

- Tareas de felicidad: Donde a los empleados se les indicó que actuaran de manera amable en el trabajo y que ellos mismos observaran si hubo cambios positivos. Al mismo tiempo se mantuvo una bitácora de los momentos “felices” más destacados experimentados por cada empleado.
- Tareas relacionadas con las metas propuestas: En esta actividad los empleados debieron generar retroalimentación en los momentos que ellos encontraron que hubo errores en su actuar o que, producto de su atención, hayan originado un reclamo por parte de un cliente.
- Tareas de construcción de recursos: en esta tarea, se les indicó a los empleados solucionar problemas difíciles, como por ejemplo que un vendedor de pasillo atienda en una sección donde no está familiarizado. El empleado al afrontar el desafío y dar solución, puede aumentar la confianza en sus propias habilidades, así como también su autoeficacia, lo que puede servir de experiencia para futuras adversidades.
- Tareas de amabilidad: donde dos días a la semana se debió estimular la práctica de actos de bondad y agradecimiento entre compañeros de trabajo. Se utilizaron carteles alusivos a la actividad semanal. Esto trajo como beneficio un aumento en la interacción social positiva, ayudando a los empleados a sentirse más altruistas y por ende más felices, mejorando la confianza, la autoestima y los vínculos sociales.
- Tareas de liderazgo y evaluación de competencias: Esta tarea estaba dirigida a mejorar el liderazgo en las jefaturas, orientando la dirección de personas hacia el objetivo, pero desarrollando competencias socioemocionales. Para esto, fue clave la realización de reuniones a fines de cada mes para dar feedback, aclarar dudas, escuchar sugerencias o reclamos e indicar los niveles de desempeño que han obtenido los empleados. En cuanto

a los beneficios, mejoraron las relaciones y recursos sociales de los empleados con sus compañeros y sus jefes directos, fortaleciendo la autoeficacia.

3.1.2 Intervenciones realizadas aplicando Construcción del trabajo.

1. Organizar y comunicar sobre Construcción del trabajo: En esta etapa, todos los aspectos de la intervención están organizados y comunicados previa consulta con la organización donde se aplicará la intervención. El programa estaba compuesto por un workshop de construcción del trabajo que consistió en una sesión para pequeños grupos de empleados. A través de varias explicaciones y ejercicios durante el workshop, los empleados entienden el concepto de construcción del trabajo, finalizando con el desarrollo de un plan de diseño personal (PDP), constituido por acciones específicas de crafting (diseño) que los empleados tuvieron que asumir durante un periodo de cuatro semanas promedio.
2. Iniciando el proceso de Construcción del trabajo: En esta fase, los empleados mantuvieron un registro en un “libro de diseño”, en el cual durante un mes los empleados detallaron las actividades de diseño de cada semana, las que fueron especificadas inicialmente en el PDP. Específicamente en la primera semana de la intervención de estos autores (Van den Heuvel *et al.*, 2012), se le pidió a los empleados aumentar sus recursos laborales (vale decir, buscar retroalimentación y apoyo social en el trabajo), mientras que durante la segunda semana se les instruyó disminuir las demandas laborales. En la tercera semana, se les pidió a los empleados buscar desafíos laborales. Por último, en la cuarta semana se les pidió nuevamente aumentar tres recursos laborales distintos (autonomía, participación en la toma de decisiones y posibilidades de desarrollo laboral). Además, se les pidió a los empleados tomarse el tiempo para pensar sobre preguntas de reflexión cada semana. Respondiendo estas preguntas cada semana se esperaba que incrementaran la efectividad personal junto con la creación de sentido en el trabajo.
3. Intercambio de experiencias: Luego de que los participantes hayan diseñado ellos mismos su trabajo durante un mes, se realizó una reunión nuevamente para el intercambio de sus experiencias en las acciones de construcción del trabajo, discutiendo sobre el éxito, problemas y soluciones. De esta forma los empleados lograron aprender

las mejores prácticas de cada uno, prestado atención a cómo los empleados podrían superar los posibles obstáculos que dificultan sus intentos para realizar la construcción del trabajo en el futuro.

4 DESARROLLO DE HIPÓTESIS

A modo de complemento y de dar contexto a la realidad que se presentó en el período donde se desarrolló esta investigación, se mencionan las siguientes observaciones generales que actualmente son parte de la problemática que afecta a la tienda Sodimac Los Carrera. Una de ellas, que fue compartida directamente desde los trabajadores, es el desgaste tanto físico como mental de ellos. Considerando estas situaciones como posibles variables intervinientes, de acuerdo a observaciones en tienda, esto puede ser debido a diversos factores, por ejemplo la disminución en el personal de ventas, no solo en la tienda donde se pretende realizar el estudio, sino que en todas las tiendas a nivel nacional. Además existe falta de personal de apoyo para realizar labores adicionales a la venta. Lo anterior se puede explicar por la apertura de nuevas tienda de la misma cadena, que presentan mejorada infraestructura y por lo tanto condiciones laborales de mejor calidad para sus trabajadores. Otro aspecto importante que contribuye al agotamiento de los vendedores es la falta de flexibilidad en lo que respecta a cumplir el horario de trabajo, en donde se debe realizar un marcaje ocho minutos antes de la hora de inicio y de término de jornada, así como también de la hora de almuerzo.

En el caso de que no se cumpla este requisito, los trabajadores pierden bonos adicionales por cumplimiento de horario, lo que genera presión adicional para cumplir correctamente este marcaje. Desde un punto de vista más jerárquico, se ha observado que la presión que ejercen las jefaturas de cada departamento ha repercutido negativamente en los resultados de desempeño de los vendedores; por lo que la organización ha ido rotando a los jefes de departamento para observar mejoras en este indicador. Viéndolo desde la perspectiva del personal dedicado a ventas, al ser cada vez un número más reducido por políticas empresariales, se ven en la obligación de realizar otras labores, que no son solo las ventas. Por ejemplo, realizar labores de reposición de productos, etiquetado de precios, orden de pasillos, entre otras actividades, lo que disminuye la disponibilidad para atender al cliente en todo momento, su principal función.

En la actualidad, la cadena de comercio Sodimac Homecenter, no ha dirigido sus estrategias de mejora de desempeño a través de una intervención que mejores los niveles de work

engagement de sus empleados, más bien se ha enfocado en la satisfacción al cliente. Esto se corroboró con los indicadores de desempeño que tiene cada tienda, y en específico la sucursal de Los Carrera ya que durante el segundo semestre de 2015 se ubicó en segundo lugar a nivel nacional en servicio al cliente, por lo que los esfuerzos de la tienda en general están enfocados a obtener el primer lugar. No obstante, no todo el personal se encontraba completamente conectado con los objetivos de la tienda, y esto se observó en las evaluaciones individuales de gran parte de los vendedores, que un cliente incógnito realiza cada semana.

A continuación, en la Figura N°4 se presenta el indicador de desempeño de la tienda (NPS), obtenido durante el segundo semestre 2015. Estos resultados son contrastados con los obtenidos para las demás tiendas del distrito (VIII región) y del resto de las tiendas a nivel nacional.

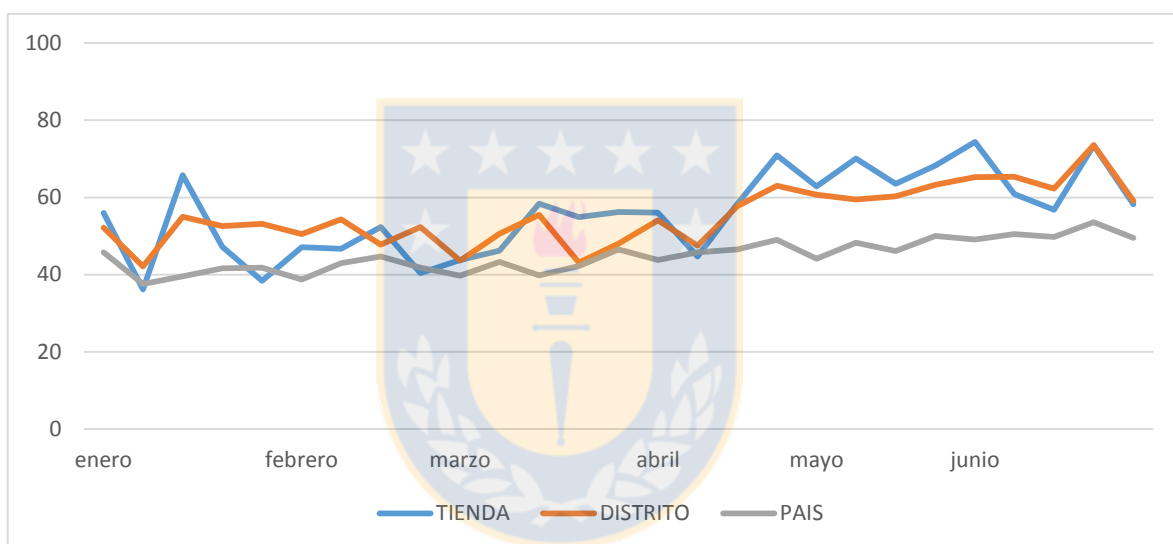


Figura N° 4: Resultados de indicador NPS de desempeño de tienda de Enero a Junio de 2015

Fuente: Elaboración propia obtenida a partir de los resultados del indicador NPS de tienda.

Debido al conocimiento teórico y empírico respecto de que el aumento del work engagement de los trabajadores podría ayudar a mejorar el desempeño de la tienda Sodimac Los Carrera, se presenta la siguiente hipótesis y objetivos de trabajo:

5 HIPOTESIS DE TRABAJO

1. Una intervención en procesos humanos a los empleados de la organización, permitirá aumentar los niveles de work engagement de estos.

2. El aumento del work engagement de los empleados de la organización, tiene un impacto positivo en el desempeño laboral de la organización.

6 OBJETIVO GENERAL

Mejorar el desempeño laboral de la organización, mediante el aumento de los niveles de work engagement en el personal.

7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el nivel de work engagement en el personal de ventas de la organización.
2. Observar el impacto en el desempeño laboral de la organización a través de la aplicación de una intervención en procesos humanos.

8 ELEMENTOS DE ESTUDIO

- Work engagement
- Desempeño laboral

8.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES

8.1.1 Definición conceptual

Engagement: de acuerdo a Salanova y Schaufeli (2009) el engagement es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción.

Desempeño laboral: la conducta de un individuo dentro de la organización, la cual contribuye a la eficiencia organizacional y que dirige hacia el cumplimiento satisfactorio de las metas y objetivos planteados.

8.1.2 Definición Operacional

Para llevar a cabo la presente investigación se utilizará el cuestionario UWES-15 que mide los niveles de engagement, con una escala tipo Likert, en la cual se evalúan tres indicadores:

- Vigor
- Dedicación
- Absorción

Cada indicador se define como:

Vigor: es la voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y persistencia ante las dificultades que se presenten en el trabajo.

Dedicación: es la manera en que el colaborador está involucrado con su trabajo y experimenta sensación de entusiasmo, orgullo, reto e inspiración.

Absorción: se caracteriza por estar totalmente concentrado el colaborador en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo.

9 METODOLOGÍA

9.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En primer lugar, para el estudio se seleccionó una tienda del ámbito de retail, en específico, la tienda Homecenter Sodimac Los Carrera. El universo de estudio de este proyecto corresponde a empleados distribuidos en 14 departamentos de venta distintos de esta sucursal. La población

total sobre la cual se aplicó el estudio corresponde a 121 individuos de la fuerza de ventas. El grupo intervenido se constituyó por 36 personas, mientras el grupo control (que no fue intervenido para tener una referencia del posible efecto de la intervención) estuvo constituido por 85 personas, de los distintos departamentos.

En segundo lugar, para determinar si las diferencias de la encuesta UWES-15 entre grupo intervenido y grupo control son significativas o no, primero se determina a qué tipo de estudio corresponde esta investigación y dado que la variable fija o de agrupación crea dos grupos (se analizan dos muestras en tres momentos distintos) corresponde a un estudio transversal cuasi experimental. Cuasi experimental ya que en esta investigación solo puede seleccionar muestras en base a características intrínsecas de los sujetos que no son directamente manipulables (manipulación por selección). Esto implica que las personas no son asignadas aleatoriamente a la intervención y por lo tanto no se tiene certeza definitiva de que los cambios que aparecen en las variables dependientes (variables medidas con escala), son debido a la manipulación de la variable directa (León & Montero, 2003). Este estudio cuasi experimental es del tipo pre-test/post-test, vale decir, se realizó una medición previa a la intervención y otra posterior, y paralelamente se mantuvo un grupo control o de comparación, el cual no recibió intervención alguna, pero si se evaluaron sus niveles de work engagement antes y después, esto con el propósito de tener en consideración otras variables externas que cambien el efecto esperado por razones distintas a la intervención.

De acuerdo a la revisión de intervenciones utilizadas para el mejoramiento del engagement, las actividades realizadas en la intervención en la tienda Sodimac Los Carrera, se enfocaron a lo que el vendedor de la tienda siente con respecto a la organización, alineando la acción en conjunto con los requerimientos de la gerencia. De manera que el empleado perciba que los objetivos globales de la organización son acordes a una mejora en su bienestar laboral, así como también el bienestar laboral de su equipo de trabajo. Dicho lo anterior, la intervención que se aplicó en este proyecto, se enfocó en entregar herramientas al empleado sobre sus fortalezas y cualidades personales que lo caracterizan y que con ellas pueda mejorar los recursos laborales, adaptando su trabajo de una mejor forma, lo que anteriormente se describió como job crafting. El detalle del procedimiento y características específicas de la intervención serán detalladas más adelante.

9.2 PROCEDIMIENTO

Con respecto a la intervención en esta investigación y su grado de efectividad, Kompier, Cooper & Geurts, (2000), recopilaron información de 11 estudios donde se realizaron intervenciones a grupos de empleados de diversos entornos laborales, determinando que una estrategia de investigación valiosa, es recolectar información antes y después de un cambio relevante o intervención en la situación laboral. En cuanto a la periodicidad de las intervenciones, Meevissen, Peters & Alberts (2011), realizaron una intervención de dos semanas de duración a 54 participantes alemanes, para mejorar los niveles de optimismo, tomando como grupo control a 26 personas, llegando a la conclusión de que como ideal, la intervención sea un mecanismo iterativo en el tiempo, incorporando las prácticas enseñadas a la vida diaria. No obstante, Lyubomirsky, Sheldon & Shkade (2005) y Seligman, Steen, Park & Peterson (2005), en sus estudios demostraron que la eficacia de las intervenciones depende de la frecuencia e intensidad de las estrategias utilizadas, por lo que la practica continua de una intervención, genera resultados positivos en el seguimiento.

Volviendo al ámbito de esta investigación, las encuestas fueron respondidas por el personal tanto para el grupo intervenido como para el grupo control, en la oficina de atención a clientes, dentro de la tienda misma, ya que no pueden estar fuera de sus labores por tiempos prolongados. Tomándose entre tres a cinco minutos para responder. La primera encuesta se aplicó en el mes de Julio de 2015, luego se aplicó la segunda encuesta en el mes de Septiembre, una semana después de aplicar la intervención para observar resultados inmediatos de esta capacitación al personal de la tienda. Posterior a esta segunda encuesta, se aplicó una tercera encuesta transcurridos dos meses, para determinar si los efectos de la intervención (mayores niveles de engagement en comparación a los obtenidos en el mes de Julio) son prolongados, se mantienen los efectos, o solo fue un hecho con efecto a corto plazo. Contrastando los resultados de work engagement entre grupo control y grupo intervenido.

9.3 PARTICIPANTES

En este proyecto se realizó la encuesta UWES-15 de manera separada por cada departamento, que incluye a los jefes respectivos de cada uno, los cuales quedan descritos en la tabla N°2:

Tabla N° 2: Número de vendedores y jefes por departamento, grupo control y grupo intervenido

N°	Departamento	Personal	Jefatura
1	Construcción	8	1
2	Ferretería	8	1
3	Menaje y hogar	6	1
4	Patio constructor	10	1
5	Temporada	8	1
6	Pinturas	9	1
7	Vendedores integrales	7	1
8	Cajas	24	7
9	Arriendo Herramientas	4	-
10	Post-venta	4	-
11	Servicios Especiales	6	-
12	Despacho	3	1
13	Dimensionado	4	-
14	Vendedor Oficina	5	-
Total		106	15

Fuente: Elaboración propia obtenida a partir del personal que participó en la investigación.

El departamento de construcción consta de 8 vendedores, de los cuales un 50% corresponde a mujeres y un 50% son hombres, con un promedio de edad 40,43 años. En el departamento de ferretería, que presenta 8 vendedores, hay un 25% del personal que corresponde a mujeres, mientras que el 75% restante corresponde a personal masculino, el departamento tiene un

promedio de edad de 36,25 años. El departamento de Menaje y hogar consta de 6 vendedores, de los cuales un 32.33% corresponde a personal de sexo femenino y tiene un promedio de edad de 35 años. En el departamento de patio construcción, hay 10 vendedores, todos del sexo masculino y presenta un promedio de edad de 35 años. En el departamento de Temporada hay 8 vendedores, de los cuales 50% son de sexo masculino y 50% son mujeres que en total promedian una edad de 35,88 años. El departamento de Pinturas, está conformado por 9 vendedores, 4 corresponden a mujeres y los 5 restantes corresponden a hombres promediando en el departamento una edad de 33,22 años. El departamento de Vendedores Integrales, con un promedio de edad de 41,86 años está compuesto por 2 mujeres y 5 hombres. En cuanto al departamento de cajas, es el área con mayor número de vendedores, con 24 cajeras, siendo un 8,3% del total, cajeros de sexo masculino, promedian en total una edad de 33,08 años. En el departamento de Arriendo de Herramientas, hay 4 vendedores, todos de sexo masculino presentando un promedio de edad 40,25 años. En el servicio de Post-venta son 4 personas, todo el personal corresponde al sexo femenino, con un promedio de edad de 43 años, mientras que en servicios especiales, también cuentan con 4 vendedores, de los cuales dos son de sexo femenino y dos de sexo masculino, promediando una edad de 28,75 años. En el departamento de Despacho, hay tres vendedores, de los cuales dos corresponden a mujeres y un hombre, los que promedian en conjunto 33,67 años. En el departamento de dimensionado, hay 4 vendedores que promedian 35,25 años. Por último los vendedores de oficina son 5, correspondientes todas a sexo femenino, promediando una edad de 43,40 años. En la tabla N°3 se puede observar de manera resumida, la edad promedio por departamento y el tiempo promedio de los trabajadores en la organización en cada departamento.

Tabla N° 3: Edad promedio por departamento y años de trabajo en organización.

Departamento	Edad promedio (años)	tiempo en la organización (años)
Construcción	40,43	10,88
ferretería	36,25	9,30
menaje	35,00	10,17
patio	35,00	13,70
temporada	35,88	5,89
pinturas	33,22	8,50

integrales	41,86	9,78
cajas	33,08	7,67
arriendo herramientas	40,25	9,50
postventa	43,00	14,00
SSEE	28,75	5,75
despacho	33,67	17,75
dimensionado	35,25	9,00
vendedor oficina	43,40	18,60
Total	36,79	10,75

Fuente: Elaboración propia obtenida de la información proporcionada por la tienda.

9.4 MEDIDAS

9.4.1 Medición de Engagement.

Para medir el nivel de work engagement, el instrumento más utilizado es la encuesta UWES o escala Utrecht de work engagement (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002), que incluye la medición de los tres componentes constitutivos del engagement: vigor, dedicación y absorción. La validación de esta escala es fundamentada en los siguientes párrafos:

- a) Correlación interna: Las tres dimensiones del UWES están íntimamente relacionadas, obteniendo generalmente correlaciones que exceden el 0.65 (Demerouti *et al.*, 2001; Salanova *et al.*, 2000; Schaufeli *et al.*, 2001, 2002), además, la correlación entre las variables latentes presentan un intervalo entre 0.80 y 0.90 (Salanova *et al.*, 2000; Schaufeli *et al.*, 2001, 2002).
- b) Consistencia interna: De acuerdo a los estudios realizados en España, Holanda y Portugal, la consistencia de las tres escalas del UWES es adecuada, lo que significa que en todos los casos, los valores α de Cronbach son iguales o superan el valor crítico de 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1984). La evidencia demuestra que los valores de α de Cronbach usualmente varían entre 0.80 y 0.90 (Salanova *et al.*, 2000; Salanova, Grau,

Llorens y Schaufeli, 2001; Demerouti *et al.*, 2001; Montgomery, Peeters, Schaufeli y Den Ouden, 2003; Salanova, Brescó y Schaufeli, 2003a; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Salanova, Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2003b; Schaufeli y Bakker, 2003).

- c) Estabilidad del instrumento: Los puntajes del UWES son relativamente estables a través del tiempo, presentando una estabilidad promedio de dos años para los tres coeficientes (vigor, dedicación y absorción), que son 0.30, 0.36 y 0.46 respectivamente (Bakker, Euwema & Van Dierendonck, 2003).

El work engagement, como se mencionó anteriormente, se evaluará a través de un cuestionario UWES con 15 ítems que reflejan las tres dimensiones de este constructo: vigor (5 ítems), dedicación (5 ítems) y absorción (5 ítems). Este cuestionario fue adaptado a partir de la versión de Schaufeli *et al.*, (2000). Utiliza también una escala Likert de siete posiciones (desde 0 = «nunca», hasta 6 = «siempre»). Esta herramienta fue desarrollada en Holanda por Schaufeli y Bakker el 2003. Inicialmente presentaba 24 ítems, donde 9 correspondían a vigor, ocho a dedicación y siete a absorción. Finalmente, luego de estudios psicométricos, se alcanzó una versión conformada con 15 ítems en las tres dimensiones mencionadas anteriormente. Este cuestionario corresponde al instrumento más utilizado para medir el engagement, lo que da paso al desarrollo de estudios en varios países (Salanova & Llorens, 2008), sin embargo, se han realizado pocos estudios de work engagement en Latinoamérica. Las propiedades psicométricas de este instrumento, han sido estudiadas en mayor grado en Europa, (Schaufeli, 2003), confirmándose la estructura de tres factores anteriormente mencionada. Sin embargo, no existen estudios en Chile que confirmen dicha estructura. La consistencia interna de las tres escalas del UWES (9, 15 y 17) es adecuada, resultando el alfa de Cronbach con variaciones entre 0,80 y 0,90 (Salanova, Bresó & Schaufeli, 2005). Además, posee estabilidad temporal; para dos años los coeficientes de vigor, dedicación y absorción son de 0,30, 0,36 y 0,46, respectivamente (Bakker, Demerouti & Burke, 2009). Para obtener la puntuación de cada uno de los tres componentes del engagement (vigor, dedicación y absorción) de forma individual, se deben sumar las calificaciones de los ítems que representan el componente y dividir esta suma por la cantidad de ítems que componen la escala en particular. Para obtener la puntuación final se debe seguir el mismo procedimiento. El valor total oscilará entre 0 y 6 y este, a su vez, estará comprendido dentro de una de las cinco categorías establecidas (Schaufeli & Bakker, 2002) para la calificación: muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto. Para una mayor comprensión del análisis

realizado, se muestran las cinco categorías (Tabla N°4), que tienen definidos sus rangos de puntuaciones entre 0 y 6 (Schaufeli & Bakker, 2002):

Tabla N° 4: Normas estadísticas para las puntuaciones por categoría de la encuesta UWES-15.

categoría	Vigor	Dedicación	Absorción	Total
Muy bajo	2,17	1,60	1,60	1,93
Bajo	2,18 - 3,20	1,61 - 3,00	1,61 - 2,75	1,94 - 3,06
Medio	3,21 - 4,80	3,01 - 4,90	2,76 - 4,40	3,07 - 4,66
Alto	4,81 - 5,65	4,91 - 5,79	4,41 - 5,35	4,67 - 5,53
Muy alto	5,66	5,80	5,36	5,54

Fuente: Extraído de UWES-Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual. (Schaufeli & Bakker, 2002).

9.4.2 Medición del Desempeño laboral de la tienda

El desempeño laboral en la tienda es obtenido mediante tres indicadores distintos, Cliente Incógnito (C.I.), encuesta online (NPS) y Contacto Cliente, estos son ponderados, obteniendo una nota final que sitúa a la tienda en un ranking a nivel nacional de servicio al cliente. La encuesta online se divide en dos variables (NPS que pesa 80% y la cantidad de encuestas realizadas en cada tienda que pesa un 20%). Esta encuesta es medida a través de una plataforma online llamada Medallia, donde califican el servicio de atención de la tienda en varias categorías, como infraestructura, vendedor, producto y cajas con nota de 1 a 6, que serían los clientes detractores (no recomiendan ir a la tienda) a 9 y 10 (promotor de la tienda), pasando por 7 y 8 que corresponden a los clientes pasivos (no rechazan ni promueven la visita a la tienda). Estas mediciones son monitoreadas durante toda la semana. El cliente incógnito es evaluado una vez por semana, donde este cliente (contratado a una organización externa) califica cuatro a cinco vendedores y cajeros de distintos departamentos de la tienda al azar. Esta evaluación consiste en puntuar tanto la calidad de atención y servicio entregado con una nota que va de 1% a 100%, siguiendo conductas críticas determinadas por la gerencia de tienda, entre las cuales se encuentran: acercarse al cliente, saludarlo, preguntarle que necesita, ofrecer productos

complementarios, ofrecer alternativas, servicios asociados al producto (despacho, arriendo y/o instalación), preguntarle si necesita algo más, despedirse mirando a los ojos y sonriendo y por último mantener siempre una actitud positiva y cordial. Por último se encuentra la nota de contacto cliente donde de acuerdo a la gestión que se realiza para resolver los problemas de los clientes (solicitud de servicio técnico, solicitud de copias de documentos, reclamos por atención, infraestructura, etc.), se evalúa a la tienda también con una escala de 1 a 7, tomando en cuenta para esta nota, la cantidad de tickets ingresados a la plataforma online. Finalmente se ponderan los tres indicadores, donde NPS presenta un 40%, C.I. tiene un 20% y Contacto Cliente un 40% obteniendo una nota final que sitúa a la tienda en un ranking a nivel nacional que está dividido por tres grupos de acuerdo al total de ventas de cada tienda.

Luego de obtener tanto los niveles de work engagement como los datos de desempeño individual y de la tienda, en el tiempo 1, se realizará una intervención para mejorar los recursos laborales, vale decir, mejorar el apoyo social de los compañeros de trabajo, la retroalimentación sobre el rendimiento, la autonomía y las oportunidades de aprendizaje, las que son fuentes de engagement, (se relacionan de manera positiva con este) (Bakker & Demerouti, 2007). Siguiendo los fundamentos de Demerouti *et al*, (2011), quien a través de sus estudios indica que una intervención positiva enfocada en mejorar la efectividad personal, tiene efecto positivo en varios recursos personales (como la autoeficacia). Esta intervención estará enfocada en lo que el empleado pueda hacer para poder prosperar en el trabajo, relacionado con un concepto denominado “empoderamiento”, el que consiste en que los empleados son intrínsecamente motivados para tomar iniciativa y solucionar problemas en el trabajo, mejorando su desempeño laboral (Spreitzer,1995).

9.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Determinado el tipo de estudio al que corresponde esta investigación (Cuasi experimental) en la sección diseño de la investigación, se procede a definir la variable aleatoria (puntaje de engagement en cada encuesta), la que en este caso, es de carácter nominal dado que los resultados de engagement no tienen un orden inherente ni orden de jerarquía (Gómez, Danglot & Vega, 2013), por lo tanto y dado que es una muestra con un N grande, se aplicará la prueba no paramétrica denominada U de Mann-Whitney para dos muestras independientes. La hipótesis

alterna en esta prueba puede ser unilateral o bilateral lo que supone que la tendencia central entre un grupo y otro difieren, pero no hay una diferencia de forma o de dispersión. Por esta razón esta prueba es el equivalente no paramétrico de la prueba T para la diferencia de dos medias cuando las muestras son independientes pero no puede suponerse que los grupos tengan una distribución normal de los datos.

Para calcular el estadístico U , se asigna a cada uno de los valores de las dos muestras su rango para construir, el cual está representado en la siguiente ecuación:

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1$$
$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2$$

Donde:

n_1 y n_2 corresponden a los tamaños respectivos de cada muestra.

R_1 y R_2 es la suma de los rangos de las observaciones de los grupos Control e Intervenido respectivamente.

El estadístico U se define como el mínimo de U_1 y U_2 , el cual para muestras con más de 20 observaciones se aproxima bastante bien a la distribución normal. Mientras que para muestras lo suficientemente grandes viene dada por la siguiente expresión:

$$z = (U - m_U) / \sigma_U$$

Donde:

m_U y σ_U corresponden a la media y la desviación estándar de U si la hipótesis nula es cierta, y vienen dadas por las siguientes fórmulas:

$$m_U = n_1 n_2 / 2.$$
$$\sigma_U = \sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}.$$

Para efectos de cálculo se utilizará el software de IBM SPSS Statistics 23.

9.5.1 Prueba de hipótesis (redacción de la hipótesis estadística)

H₁ = Existe diferencia significativa entre los niveles de engagement del grupo control y grupo intervenido.

H₀ = No existe diferencia significativa entre los niveles de engagement del grupo control y grupo intervenido.

Nivel de significancia: Para todo valor de probabilidad (p) igual o menor que 0,05, se acepta H₁ y se rechaza H₀.

Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad (p) mayor que 0,05, se acepta H₀ y se rechaza H₁.

Para cálculos de este estudio se mantendrá un nivel de significancia o grado de error (α) del 5%.

9.6 PROCEDIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN

9.6.1 Plan de Intervenciones

La intervención tiene como objetivo aumentar los niveles de engagement y se dividió en dos etapas. Se realizaron clases expositivas para introducir los conceptos a trabajar. Una vez realizadas las clases expositivas, se pasó a una etapa de taller donde los asistentes debieron reflexionar e integrar los conceptos desarrollados. Se siguieron los principios identificados por Kompier, Cooper & Geurts, (2000) para una intervención exitosa sobre el bienestar de los empleados:

- Utilizar un enfoque por pasos sistemático.
- Intervención estructurada (tareas y responsabilidades).
- La dirección y los representantes cooperan.
- Los empleados son reconocidos como expertos y se deben tener en cuenta sus aportes.
- La dirección asume y reconoce su responsabilidad en la intervención.
- Se realiza una evaluación de la intervención.

La primera etapa se dividió en dos talleres, uno de 90 minutos y el segundo de 120 minutos, el primero se enfocó en trabajar las fortalezas de cada persona (taller 1a) y el segundo a entregar herramientas para que el trabajador pueda rediseñar su propio puesto de trabajo (Construcción del trabajo) (taller 1b).

9.6.1.1 Taller 1a

Justificación: el work engagement se debe al equilibrio entre las fortalezas individuales de los empleados y el grado en que pueden emplearlas en sus actividades laborales diarias (Bakker y Demerouti, 2013). Las fortalezas individuales se pueden definir como rasgos positivos que tienen su reflejo en los pensamientos, sentimientos y comportamientos (Park *et al.*, 2004).

Objetivos:

- Comprender el concepto de fortalezas individuales.
- Reconocer las fortalezas individuales.
- Reconocer fortalezas en otros.

9.6.1.2 Taller 1b

Justificación: a diferencia del rediseño del trabajo tradicional, la construcción del trabajo es una intervención individual que por lo general inicia el propio empleado. Los empleados pueden modificar activamente el diseño de su puesto de trabajo mediante la elección de tareas, la negociación del contenido de trabajo y a través de la asignación de nuevos significados a las tareas (Parker & Ohly, 2008). Desde una perspectiva de JD-R, los trabajadores pueden cambiar de forma proactiva sus propias demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2013). Se busca cerrar el ciclo de aprendizaje con la integración de nuevos comportamientos en los trabajadores. Se aterrizarán los conceptos entregados en la primera etapa, a través de la transferencia de dichos conocimientos hacia las labores diarias. Se fomentará el trabajo en equipo.

Objetivos:

- Comprender el concepto Construcción del trabajo, identificando qué aspectos del trabajo son susceptibles a modificar.
- Reconocer las demandas, desafíos y recursos personales y laborales presentes en el contexto laboral.
- Reconocer situaciones del quehacer diario en las que pueda utilizar sus fortalezas.
- Conectar los trabajos individuales para generar un orden mayor.

La segunda etapa de la intervención, se enfocó en aplicar las herramientas de la primera etapa, iniciar la implementación de dichas herramientas en el lugar de trabajo y fomentar la colaboración y las relaciones entre compañeros. Se realizó 1 taller de aplicación y cierre con duración de 60 minutos.

9.6.1.3 Taller 2a

Justificación: Taller de cierre de la intervención, duración de 60 minutos. El objetivo fue evaluar el proceso de aprendizaje, y generar un compromiso entre los participantes de la intervención a aplicar los conocimientos integrados. Se destaca la importancia del compromiso *entre* los participantes.

Objetivos:

- Reconocer conocimientos integrados.
- Evaluar potencial de otros usos para el conocimiento (Vida personal, relaciones, trabajo, etc.)
- Compromiso de cambio en función de la reflexión previa.

La intervención la realizó el grupo de Felicidad y Bienestar Laboral (FBL) de la Universidad de Concepción. La primera parte de la intervención (Taller 1), enfocada en la identificación de las fortalezas de cada participante, estuvo compuesta por una introducción del concepto de work engagement, seguido por tres actividades distintas, tales como la presentación de cada participante, comentando sobre lo que le hace feliz y compartiendo lo que había mencionado el participante anterior. Luego se procedió a la formación de parejas de trabajo en donde se desarrolló una actividad denominada “Hobbiscopio”. En esta actividad los

participantes preguntaron a su compañero de actividad sobre los pasatiempos que realiza y que es lo que le gusta de ese pasatiempo, para luego identificar cual/es es/son la(s) fortaleza(s) que utilizan en ese/os pasatiempo(s). Posterior a esta actividad, manteniendo las parejas de trabajo, se prosiguió con el “Orgullometro”, formulario que tiene como objetivo identificar las fortalezas individuales de cada participante en su puesto de trabajo. Este formulario consistió en describir una situación en la cual el participante se haya sentido orgulloso en su trabajo. Luego se realizó la pregunta de qué tareas, desafíos y/o acciones tuvo que realizar para llegar a sentirse orgulloso. Seguido de esto, las parejas debieron identificar las fortalezas individuales en esa situación en particular. Por último el taller finalizó con la entrega de una carta de compromiso para recordar y generar conciencia sobre el concepto de work engagement. Durante el taller dos, los grupos realizaron una actividad donde debieron comentar sobre características de sus trabajos que les producen orgullo. Posteriormente, el taller prosiguió con una actividad en pareja de juego de roles, en donde se entregarán cartolas con diversas personalidades de clientes, el participante (en su rol de vendedor) debía abordar la situación en no más de un minuto con sus fortalezas identificadas en el primer taller, mientras que el otro participante interpretará el rol de cliente. Luego se cambiaron los roles, interpretando al cliente el participante que fue vendedor y viceversa. El taller de finalización, inició con 10 minutos de meditación, para relajar a los participantes y así realizar la actividad de manera más simbólica. En esta ocasión, se realizó una actividad que consistió en armar una torre con materiales de uso común (un metro de cinta adhesiva, 20 tallarines, un metro de cordel y un malvavisco). Se formaron grupos de cinco personas para armar en un lapso de 15 minutos la torre más alta, ubicando el malvavisco en la cima de esta.

A continuación en la Figura N°5 se presenta el cronograma de las actividades que se realizaron en este proyecto con sus fechas de inicio y fin respectivas.

Semestre 2	Actividad	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
	Inicio tesis de Magister	■	■						
	Obtención de datos mediante encuesta UWES-15		■	■					
	Análisis de datos obtenidos			■	■				
	Inicio de intervención.			■	■				
	Fin de la intervención.					■			
	Aplicación 2da de encuesta UWES-15					■			
	Aplicación de 3era encuesta UWES-15					■			
	Análisis de datos obtenidos					■	■		
	Discusión y recomendaciones de tesis						■		
	Correcciones de escrito						■		
	Elaboración de paper						■		
	Entrega final de escrito tesis	■	■	■	■			■	
	Defensa tesis de Magister								■

Figura N° 5: Carta Gantt del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

10 RESULTADOS

10.1 RESULTADOS ENCUESTA UWES-15

A continuación se presentan los resultados de la encuesta UWES-15, aplicada al grupo control de tienda antes, durante y después de realizar la intervención. Posteriormente se presentan los resultados de la medición de work engagement para el grupo intervenido.

Tabla N° 5: Resultados de las tres encuestas y engagement total del grupo control

	Encuesta N° individuos	VIGOR			DEDICACION			ABSORCION			ENGAGEMENT POR ENCUESTA		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
GRUPO CONTROL	construcción (7)	4,83	4,20	4,20	4,86	4,17	3,87	4,31	3,57	3,83	4,67	3,98	3,97
	ferretería (7)	5,06	5,50	3,80	5,00	3,95	4,20	5,00	4,25	5,20	5,02	4,57	4,40
	menaje y hogar (4)	3,85	4,33	3,40	3,95	3,47	3,05	3,95	3,73	3,95	3,92	3,84	3,47
	Patio constructor (7)	5,17	4,96	5,10	4,93	4,56	4,90	4,70	5,20	4,70	4,93	4,91	4,90
	temporada (6)	4,64	5,20	4,64	3,96	5,60	3,12	4,04	4,60	4,04	4,21	5,13	3,93
	pinturas (6)	5,04	5,36	4,88	4,52	5,16	3,92	4,44	4,80	4,44	4,67	5,11	4,41
	vendedores integrales (6)	4,93	5,57	4,50	5,00	5,43	4,17	5,00	5,13	4,50	4,98	5,38	4,39
	cajas (23)	4,96	4,31	4,66	5,03	4,03	4,81	4,79	4,62	4,52	4,93	4,32	4,66
	arriendo herramientas (4)	4,90	5,10	4,40	4,50	4,90	3,95	4,80	4,85	4,60	4,73	4,95	4,32
	post-venta (2)	5,80	5,90	5,10	5,30	5,70	4,70	5,20	5,80	3,50	5,43	5,80	4,43
	servicios especiales (3)	3,80	5,40	3,73	4,33	5,20	4,20	3,53	4,73	3,20	3,89	5,11	3,71
	despacho (3)	4,87	4,40	3,93	5,07	4,53	4,40	4,67	4,07	3,93	4,87	4,33	4,09
	vendedor oficina (2)	5,40	2,80	4,60	5,80	4,10	4,20	5,20	4,70	4,60	5,47	3,87	4,47
	dimensionado (3)	3,67	3,93	3,33	3,00	3,00	4,30	2,33	2,80	2,13	3,00	3,24	3,26
	jefatura cajas (6)	5,73	5,80	5,53	5,53	5,95	5,10	5,43	5,65	4,90	5,57	5,80	5,18
	jefatura despacho	6,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	5,40	6,00	5,67	5,13
	jefatura pintura	4,80	5,40	4,60	6,00	6,00	5,40	3,60	3,60	2,80	4,80	5,00	4,27
	jefatura patio	4,00	4,60	4,20	4,60	4,60	4,60	4,80	5,00	4,80	4,47	4,73	4,53
jefatura temporada	5,20	5,20	5,20	5,40	5,40	4,60	6,00	6,00	5,00	5,53	5,53	4,93	
TOTAL	GRUPO CONTROL (85)	4,14	4,79	4,53	4,81	4,57	4,31	4,58	4,63	4,31	4,51	4,66	4,38

Fuente: Elaboración propia obtenida de los resultados de la encuesta UWES-15 aplicada al grupo control.

Los resultados de work engagement total de la primera encuesta UWES-15 aplicada al grupo control indican que se obtuvo un valor de 4,51, encontrándose en un rango considerado alto de acuerdo a la escala de normas estadísticas de puntuación por categoría, descrita en la Tabla N°4. Durante la segunda encuesta, el valor subió solo 0.15 puntos, y en la tercera medición, el constructo decae a 4,38 puntos.

A continuación se detalla el procedimiento de cálculo para obtener la puntuación de cada dimensión del constructo, así como también el cálculo del constructo total en las tres encuestas para el grupo control

Tomando como ejemplo el conjunto de individuos que pertenecen al departamento de ferretería para la dimensión Vigor con 7 individuos que respondieron la encuesta, la sumatoria para las cinco preguntas de la encuesta (primeras 5 de la encuesta) es:

$$\sum (\text{vigor Pregunta 1}) = 5+5+6+2+5+5+5 = 33$$

$$\sum (\text{vigor Pregunta 2}) = 6+5+6+3+5+5+5 = 35$$

$$\sum (\text{vigor Pregunta 3}) = 6+6+6+1+5+5+5 = 34$$

$$\sum (\text{vigor Pregunta 4}) = 5+6+6+2+5+5+5 = 34$$

$$\sum (\text{vigor Pregunta 5}) = 4+5+6+3+5+5+5 = 33$$

$$\sum \text{Total vigor Ferretería} = 169$$

Luego el total se divide por el número de individuos que respondieron la encuesta para este departamento en específico, obteniendo el promedio y posteriormente se divide el promedio por el número de preguntas de la dimensión:

$$\sum \text{vigor} = \frac{\sum \text{puntuación ferretería}}{\frac{n \text{ individuos}}{n \text{ preguntas}}}$$

$$\text{Puntuación Vigor (Ferretería)} = (169 / 7) / 5 = 4,83$$

Ahora para obtener la puntuación para el grupo completo en la primera encuesta se debe sumar la puntuación de vigor de todas las personas que pertenecen al grupo (control) y dividir

el resultado por el número de personas que respondieron la encuesta incluyendo las jefaturas como indica la tabla N°11, que en este caso corresponden a 85:

$$\begin{aligned} \text{Puntuación Vigor 1era encuesta} &= \frac{\sum (\text{puntuación vigor personas del grupo control})}{n \text{ personas del grupo control}} \\ &= 5,20 + 5,40 + 6,00 + 2,20 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,80 + 4,20 + 5,40 + 5,40 + 4,60 + 4,00 + \\ &6,00 + 2,40 + 3,20 + 5,20 + 4,60 + 6,00 + 5,80 + 5,00 + 5,00 + 5,40 + 3,80 + 6,00 + 4,20 + 3,80 + \\ &3,80 + 5,40 + 5,20 + 5,60 + 6,00 + 4,00 + 4,40 + 3,40 + \dots 352 / 85 = \mathbf{4,14} \end{aligned}$$

De igual manera, se calcula la puntuación para la dimensión Dedicación:

$$\begin{aligned} \text{Puntuación Dedicación 1era encuesta} &= \frac{\sum (\text{puntuación dedicación personas del grupo control})}{n \text{ personas del grupo control}} \\ &= \mathbf{4,81} \end{aligned}$$

Por último se calcula la puntuación para la dimensión absorción:

$$\begin{aligned} \text{Puntuación Absorción 1era encuesta} &= \frac{\sum (\text{puntuación absorción personas del grupo control})}{n \text{ personas del grupo control}} = \\ &\mathbf{4,58} \end{aligned}$$

Con la puntuación de las tres dimensiones para la primera encuesta, el engagement total se calcula simplemente sumando los puntajes de cada dimensión y dividiendo por el número de estos (3):

$$\begin{aligned} \text{Engagement total (1era encuesta)} &= \frac{\sum \text{vigor dedicación absorción}}{3} \\ &= \frac{(4,14 + 4,81 + 4,58)}{3} = \mathbf{4,51} \end{aligned}$$

A continuación en las siguientes figuras se muestra la tendencia de las respuestas del grupo control para la primera encuesta, observando en la figura N°6, la tendencia para la dimensión Vigor, de la cual se afirma que existe una tendencia de las respuestas hacia los valores que presentan mayor frecuencia, principalmente en los departamentos de Cajas, Construcción, Ferretería y Pinturas (para mayor información dirigirse al Anexo 13.2).

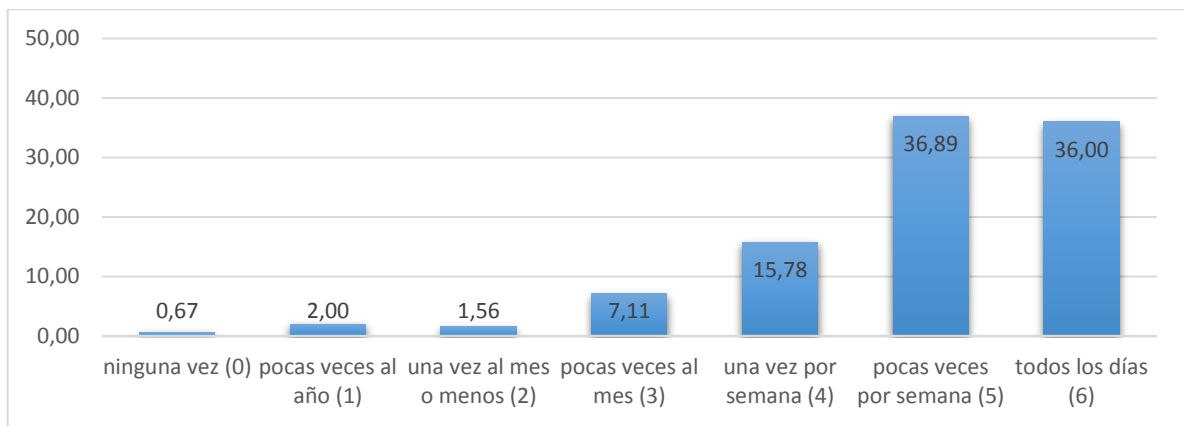


Figura N° 6: Distribución de respuesta de dimensión Vigor, encuesta inicial del grupo control.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la distribución de la dimensión Vigor para el grupo control.

Siguiendo con el análisis de tendencia, ahora para la dimensión “Dedicación”, en la figura N°6 se puede observar que la repuesta con mayor tendencia fue “todos los días” y los principales departamentos donde se destacan altos valores de esta dimensión son Ferretería, Vendedores Integrales, Cajas y Jefatura de cajas (ver anexo 13.3). Aquí se observa un desplazamiento hacia los valores más frecuentes (pocas veces a la semana y todos los días).

A continuación en la figura N°7 se presenta la distribución de respuestas del engagement total para la encuesta inicial del grupo control.



Figura N° 7: Distribución de engagement total (primera encuesta) para el grupo control

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la distribución del Engagement total para el grupo control.

Los resultados se encuentran expresados en porcentaje, donde la tendencia general de la encuesta, se desplaza hacia las respuestas 5 y 6 (frecuencias más altas) con valores de 36,81% y 33,48% respectivamente.

10.2 APLICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

Los grupos intervenidos tuvieron un número menor de participantes en comparación con el grupo control, lo que se detalla a continuación en la Tabla N° 6 junto con el engagement total obtenido.

A continuación se presentan los resultados de las tres encuestas UWES-15 aplicadas al grupo intervenido.

Tabla N° 6: Resultados de las tres encuestas y engagement total del grupo intervenido.

	Encuesta N° individuos	VIGOR			DEDICACION			ABSORCION			ENGAGEMENT POR ENCUESTA		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
GRUPO INTERVENIDO	construcción (1)	5,20	6,00	4,80	5,80	6,00	5,00	5,00	5,20	4,60	5,33	5,73	4,80
	ferretería (4)	4,45	4,65	4,30	4,70	5,05	4,60	5,35	5,75	5,35	4,83	5,15	4,75
	menaje y hogar (2)	4,60	4,60	4,40	5,00	4,90	4,20	4,90	5,70	5,30	4,83	5,07	4,63
	Patio constructor (3)	4,73	5,13	4,87	5,07	5,13	4,93	4,73	5,33	5,07	4,84	5,20	4,96
	temporada (2)	4,40	4,80	4,50	3,10	3,10	3,40	3,70	3,90	3,80	3,73	3,93	3,90
	pinturas (1)	5,00	5,20	5,20	5,00	5,00	5,00	5,60	5,60	5,60	5,20	5,27	5,27
	vendedores integrales (5)	4,88	5,28	5,20	4,44	4,40	4,64	4,48	4,40	4,52	4,60	4,69	4,79
	cajas (10)	4,42	4,68	4,62	5,04	5,10	4,92	4,72	4,96	4,70	4,73	4,91	4,75
	servicios especiales (3)	4,93	5,20	4,60	4,80	5,20	4,33	4,80	5,00	4,33	4,84	5,13	4,42
	jefatura cajas (5)	5,36	5,56	5,68	5,24	5,28	5,40	4,96	5,08	5,24	5,19	5,31	5,44
TOTAL	GRUPO INTERVENIDO (36)	4,73	5,04	4,83	4,84	4,93	4,74	4,78	5,03	4,82	4,78	5,00	4,80

Fuente: Elaboración propia obtenida de los resultados de la encuesta UWES-15 aplicada al grupo intervenido

La obtención de los puntajes de las tres dimensiones y del puntaje de engagement total se calcularon de la misma forma que se hizo para el grupo control demostrado más arriba. Los resultados de Engagement total de la primera encuesta UWES-15 indican que se obtuvo un valor de 4,78, encontrándose en un rango considerado alto de acuerdo a las normas estadísticas de puntuación por categoría. Durante la segunda encuesta, el valor subió solo 0.22 puntos, y en la tercera medición, el constructo disminuyó a 4,80 puntos.

10.3 RESULTADOS DE ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

A continuación se presentan los análisis estadísticos descriptivos de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada. Los cuales sirven para comparar cómo se comporta la muestra de este estudio con respecto a una muestra ya conocida y con un n mayor (9679). Como se observa en las tablas N°7 y N°8, la Media de los datos obtenidos en este estudio supera a los de la base de datos europea, mientras que el error estándar de los resultados es mayor tanto para el grupo control como para el grupo intervenido en contraste con la base datos europea. Por último la desviación estándar (medida de dispersión de los datos) indica que los datos no arrojan un grado de dispersión alto en comparación con la base de datos.

Tabla N° 7: Media (M), error estándar (ES) y desviación estándar (DS) de las dimensiones del UWES-15 del grupo de control.

dimensión	UWES-15 (N= 9679)			ESTUDIO 1°encuesta			ESTUDIO 2°encuesta			ESTUDIO 3°encuesta		
	M	ES	DS	M	ES	DS	M	ES	DS	M	ES	DS
vigor	3,99	0,01	1,11	4,89	0,10	0,94	4,78	0,77	0,71	4,53	0,91	0,85
dedicación	3,91	0,01	1,31	4,80	0,11	1,04	4,56	0,10	0,96	4,31	0,09	0,86
absorción	3,59	0,01	1,18	4,58	0,13	1,21	4,62	0,08	0,77	4,31	0,10	0,97

Fuente: Elaboración propia utilizando la base de datos holandesa, y de las encuestas obtenidas en este estudio para el grupo control.

Tabla N° 8: Media (M), error estándar (ES) y desviación estándar (DS) de las dimensiones del UWES-15 del grupo intervenido.

Dimensión	UWES-15 (N= 9679)			ESTUDIO 1°encuesta			ESTUDIO 2°encuesta			ESTUDIO 3°encuesta		
	M	ES	DS	M	ES	DS	M	ES	DS	M	ES	DS
vigor	3,99	0,01	1,11	4,73	0,07	0,43	5,03	0,08	0,53	4,83	0,09	0,55
dedicación	3,91	0,01	1,31	4,84	0,10	0,63	4,93	0,11	0,68	4,74	0,08	0,53
absorción	3,59	0,01	1,18	4,78	0,08	0,50	5,02	0,12	0,74	4,81	0,09	0,58

Fuente: Elaboración propia utilizando la base de datos holandesa, y de las obtenidas en este estudio para el grupo intervenido.

En cuanto a la fiabilidad del instrumento utilizado, el alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida, para una medida que en este caso es el work engagement, siendo una media ponderada de las correlaciones entre los ítems que la componen (vigor, dedicación y absorción). Ahora como ya se mencionó anteriormente, mientras más cercano sea el valor de α a 1, mayor será la fiabilidad de la escala de medida, en este caso, los resultados arrojan valores aceptables de 0,70 a 0,98 lo que para ámbitos de investigación son suficientes para garantizar la fiabilidad del instrumento.

Tabla N° 9: Alfa de Cronbach de escala UWES-15 con la base de datos holandesa y del grupo de control + grupo intervenido.

Dimensión	UWES-15 (N= 12.361)	1° Encuesta	2° Encuesta	3° Encuesta
Vigor	0,80	0,78	0,70	0,98
Dedicación	0,89	0,82	0,75	0,69
Absorción	0,82	0,84	0,72	0,77

Fuente: Elaboración propia obtenida de los resultados de la validación estadística.

10.4 RESULTADOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Los siguientes resultados se encuentran divididos por encuesta inicial (1), encuesta intermedia (2) y encuesta final (3) para los dos grupos de este estudio.

Tabla N° 10: Rangos de los datos obtenidos de las tres encuestas.

Rangos				
Encuesta	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
1	Control	85	63,74	5417,50
	Intervenido	36	54,54	1963,50
2	Control	85	55,05	4679,50
	Intervenido	36	75,04	2701,50
3	Control	85	55,14	4687,00
	Intervenido	36	74,83	2694,00

Fuente: Elaboración propia obtenida del análisis estadístico.

Tabla N° 11: Resultados de prueba U de Mann-Whitney para las encuestas 1,2 y 3.

Estadísticos de prueba^a			
Encuesta	Engagement 1	Engagement 2	Engagement 3
U de Mann-Whitney	1297,500	1024,500	1032,000
W de Wilcoxon	1963,500	4679,500	4687,000
Estadístico de Prueba (Z)	-1,319	-2,868	-2,826
Sig. asintótica (bilateral)	0,187	0,004	0,005
a. Variable de agrupación: grupo			

Fuente: Elaboración propia obtenida del análisis estadístico.

Entonces dado que **P-valor (Sig bilateral) < α** (0,05) para las encuestas 2 y 3, se acepta **H₁**, porque existe diferencia significativa en los resultados de engagement entre grupo control y grupo intervenido. Lo que, para la hipótesis de trabajo planteada en este estudio, significa que la intervención tuvo efectos positivos en el aumento del work engagement de los empleados intervenidos.

10.5 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA TIENDA

A continuación, en la tabla N°12 se detallan los valores de NPS semanales obtenidos durante el primer y segundo semestre de 2015.

Tabla N° 12: Resultados de indicador NPS durante el primer y segundo semestre 2015.

1° SEMESTRE			2° SEMESTRE			
MES	SEMANA	TIENDA	MES	SEMANA	TIENDA	
enero	29--4	56	julio	6--12	55,7	
	5--11	36,2		13--19	59,8	
	12--18	65,8		20--26	59,5	
	19--25	47,2		27--2	61,9	
	26--1	38,4		3--9	53,2	
febrero	2--8	47,1	agosto	10--16	51,2	
	9--15	46,7		17--23	50,8	
	16--22	52,3		24--30	51,2	
	23--1	40,4		31--6	72,5	
marzo	2--8	43,8	septiembre	7--13	70,1	
	9--15	46,2		14--20	70,2	
	16--22	58,4		(Taller 1a)	21--27	38,3
	23--29	54,9		(Taller 1b)	28--4	67,6
	30--5	56,2		(Taller 2a)	5--11	61,7
abril	6--12	56,1	Octubre	12--18	76,6	
	13--19	44,7		19--25	60,6	
	20--26	58,3		26--1	65,4	
	27--3	70,9		2--8	63,9	
mayo	4--10	62,9	Noviembre	9--16	60,8	
	11--17	70,1		17--23	76,5	
	18--24	63,5		24--30	75,4	
	25--31	68,3		1--7	72,3	
junio	1--7	74,4	Diciembre	8--14	72,6	
	8--14	60,9		15--21	69,2	
	15--21	56,8		22--28	75,6	
	22--28	73,5		29--4	60,5	
	29--5	58,2				

*La zona sombreada corresponde a las semanas donde se realizó la intervención.

Fuente: Elaboración propia obtenida de los resultados del indicador NPS.

En la tabla N°13 se muestran los resultados del NPS de la tienda durante el segundo semestre de 2015. Se observa que en el segundo semestre 2015, hay un notorio incremento del indicador NPS, la tienda subió 8,29% desde el primer semestre, en cuanto a distrito subió un 8,51% y a nivel país aumentó 6,28%. Si se compara la tienda con todas las tiendas a nivel nacional, para el primer semestre la tienda se encuentra un 10,96% arriba y de acuerdo a los resultados obtenidos en el segundo semestre, la tienda estuvo un 12,97% por sobre el nivel nacional.

Tabla N° 13: Indicador NPS tienda, distrito y país durante el primer y segundo semestre 2015.

	Promedio NPS (%)		
	Tienda	Distrito	País
1° semestre	55,86	55,28	44,90
2° semestre	64,15	63,79	51,18
Aumento	8,29	8,51	6,28

Fuente: Elaboración propia obtenida de los indicadores de desempeño de la tienda.

A continuación en la Tabla N°14 se presentan los resultados por mes del indicador de desempeño individual del personal de ventas y del departamento de cajas obtenidos durante el primer y segundo semestre del 2015.

Tabla N° 14: Notas Cliente incógnito, primer y segundo semestre 2015.

MES	NOTA
enero	87,66
febrero	94,32
marzo	98,07
abril	95,11
mayo	94,44
junio	97,66
promedio	94,54
julio	98,28
agosto	96,16
septiembre	93,75
octubre	95,35
noviembre	95,07
promedio	95,72

Fuente: Elaboración propia obtenida del indicador C.I. de la tienda.

Tabla N° 15: Notas de cliente incógnito, antes y después de la intervención.

FECHA	intervenido	%	FECHA	intervenido	%
08-sep	No	95	10-oct	No	100
08-sep	No	77,27	10-oct	Si	95
16-sep	No	95	13-oct	No	100

24-sep	No	95	13-oct	No	95
24-sep	No	95	25-oct	No	100
28-sep	No	95	25-oct	Si	100
28-sep	No	95	25-oct	Si	100
28-sep	No	95	29-oct	No	95
05-sep	No	100	29-oct	Si	95
05-sep	No	100	10-oct	No	62,11
08-sep	No	90,24	10-oct	No	83,51
08-sep	No	76,53	13-oct	No	100
16-sep	No	82,49	13-oct	No	100
24-sep	Si	100	25-oct	No	100
24-sep	No	83,51	29-oct	Si	100
28-sep	Si	100	29-oct	No	100
Promedio		92,19			95,35

Fuente: Elaboración propia obtenida del indicador C.I. de la tienda.

En la siguiente tabla, se presentan los resultados finales del indicador de desempeño total en atención a clientes de la tienda durante las primeras semanas del mes de septiembre (mes inicial de la intervención) y las semanas siguientes posteriores a la intervención.

Tabla N° 16: Nota de indicador final de desempeño de tienda.

FECHA	NOTA FINAL	CC	NOTA CONTACTO (40%)	NPS (40%)	NOTA CI (20%)
01-sep	6,72	2	7	6,39	6,84
08-sep	6,76	2	7	6,47	6,87
15-sep	6,76	2	7	6,47	6,87
22-sep	6,78	2	7	6,52	6,88
29-sep	6,78	2	7	6,52	6,88
06-oct	6,78	2	7	6,52	6,88
13-oct	6,78	2	7	6,52	6,88
20-oct	6,78	2	7	6,52	6,88
27-oct	6,79	2	7	6,54	6,89
03-nov	6,79	2	7	6,54	6,88
10-nov	6,79	2	7	6,53	6,90
17-nov	6,79	2	7	6,52	6,89
24-nov	6,80	2	7	6,55	6,88

Fuente: Elaboración propia obtenida de los indicadores de desempeño de la tienda.

**cc = centro de costo (Tienda donde se realizó el estudio).*

De acuerdo a los resultados de desempeño obtenidos, con respecto a la hipótesis dos de estudio se puede afirmar que no se logran observar los impactos positivos de la intervención ya que en el caso que sean positivos, los principales efectos del engagement hubiesen mejorado las actitudes hacia el trabajo (por ej.: satisfacción laboral, bajo nivel de absentismo, aumento en el desempeño en las tareas asignadas, entre otros). Por otro lado no se logró promover conductas positivas y de iniciativa personal. Por lo que la relación positiva que tiene el engagement con el desempeño del empleado, no se logró observar.



11 DISCUSIÓN

En este estudio se examinó cómo el diseño y aplicación de una capacitación enfocada en incrementar los niveles de engagement a nivel individual de los empleados de una tienda de retail chilena, afectan a los indicadores de desempeño a nivel organizacional, teniendo en consideración los recursos y demandas laborales del puesto de trabajo de cada empleado en la organización. Es por esto que el diseño de la intervención, consideró como estructura base, el modelo de JD-R de Bakker y Demerouti presentado el año 2001, ya que gran parte de las investigaciones trabajan estos dos conceptos para mejorar los niveles de work engagement (Salanova & Schaufeli, 2009; Bakker & Demerouti, 2013; Bakker & Rodríguez-Muñoz, 2013; Bobadilla, Callata & Caro, 2015). Ahora se podría inferir que las diferencias observadas entre los recursos identificados por cada participante, son considerables, ya que en ciertos departamentos presentados en la tabla N°3, el promedio de edad de los empleados superan al menos por diez años en promedio a otros empleados de departamentos como Servicios Especiales y Temporada y de acuerdo a Bakker, Demerouti & Xanthopoulou (2011), los niveles de engagement son mayores en el personal que lleva más años en la organización con respecto a los que llevan menos de un año trabajando. Sin embargo para ese tipo de análisis en particular se debería realizar un estudio longitudinal con un solo grupo evaluado a través del tiempo. La diferencia en los resultados de engagement obtenidos en este trabajo puede ser comparada con los resultados obtenidos por Sonnentag (2003) y por Bakker *et al.*, (2008), autores que realizaron una medida del engagement tanto diariamente como a nivel semanal, descubriendo que los empleados no tienen el mismo nivel de compromiso con su trabajo, ya que para ese estudio en particular el engagement arrojó resultados variados en periodos breves. En el presente estudio las diferencias de work engagement entre grupo intervenido y grupo control fueron significativas, por lo tanto se puede decir que los efectos de la intervención fueron positivos en el instante cuando se aplicó, logrando mejorar los niveles de engagement, así como también luego de dos meses, en donde los niveles de engagement también arrojaron diferencias significativas entre grupo control y grupo intervenido.

El otro pilar base para el diseño de la intervención fue la construcción del trabajo, la cual tiene funcionalidad luego de reconocer los recursos y demandas laborales, ya que así el personal es consciente de las características que puede modificar de su propio puesto de trabajo, de manera tal que se puedan ajustar de mejor forma a sus condiciones de trabajo, de las cuales la

organización no está muy al tanto de acuerdo a lo estipulado por Bakker & Demerouti, (2014). Estas condiciones de trabajo varían completamente entre un departamento y otro, debido a que si bien, todos los departamentos se encuentran en el interior de la tienda y están muy contiguos entre sí, el personal de área cajas tiene condiciones laborales muy distintas si se compara con las condiciones del personal de área construcción, por mencionar un ejemplo; ya que las personas de este departamento deben aplicar las conductas críticas (del indicador cliente incógnito), lo que se traduce simplemente en realizar diez preguntas a cada cliente, lo cual de por sí ya es una actividad monótona. Mientras que en el área de construcción, departamento cercano a área cajas, los vendedores también deben seguir las conductas críticas de cliente incógnito, pero se ven enfrentados a situaciones diversas con cada cliente que atienden, al venir cada uno con necesidades distintas.

En relación al instrumento de medida utilizado, tiene validez estadística al obtener valores de Alfa de Cronbach > 0.70 como se observa en la Tabla N°4, y de acuerdo a Nunnally & Bernstein, (1994), los criterios de este indicador aceptables para estudios deben ser superiores a 0.70. Cabe mencionar que el indicador aumenta conforme aumenta el tamaño de la muestra, por lo que en la base de datos holandesa con un N: 12361, presenta mayor alfa con respecto al del obtenido en este estudio, por tener un N de 36 individuos para el grupo intervenido y 85 para el grupo control. Este número de encuestados, conlleva a no pasar por alto la dificultad que tuvo la selección del personal para aplicar la encuesta y posterior intervención, debido a que las horas de trabajo definidas por la organización no deben ser alteradas y todo el personal dirigido a ventas debe estar siempre en sus respectivos departamentos cumpliendo los códigos de servicio impuestos por gerencia de tienda. Así como también se consideró la propia voluntad del personal para participar en esta intervención que se realizó a lo largo de tres semanas consecutivas, lo que en un principio (primera encuesta) no influyó en la medición de los niveles de work engagement, como afirma Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, (2013), quienes mencionan que aquellos que tienen intención de participar en actividades para mejorar su ambiente laboral y su perspectiva del trabajo, presentan mayor grado de involucramiento con su organización y con el rol que cumplen en ella y por ende presentan mayores niveles de engagement. No obstante, como se mencionó anteriormente, los niveles de engagement si cambiaron durante la aplicación de la intervención y post intervención. Lo que podría arrojar señales de que estos individuos dispuestos al cambio, pueden generar mejores resultados de desempeño en su puesto de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, al comparar los resultados estadísticos (media, error estándar y desviación estándar), tanto el grupo intervenido, como el grupo control presentan niveles de work engagement más altos que la base de datos holandesa, obteniendo los valores más altos de work engagement el grupo intervenido (tablas N° 5 y 6), no obstante, el valor numérico es más alto, y al corroborar el nivel de significancia de la diferencia entre un grupo y otro con la prueba U de Mann-Whitney, obteniendo un valor de $P < \alpha$ para las encuestas 2 y 3, se determina que estas diferencias son significativas, por lo tanto se acepta la hipótesis 1, la cual indica que una intervención aplicada al personal de la tienda, aumenta los niveles de work engagement de estos. Esto puede ser debido a que en el grupo intervenido, hay mayor presencia de personal del departamento de vendedores integrales, los cuales han debido pasar por un proceso de selección dirigido a perfiles de vendedor proactivo, empático y con buen abordaje hacia el cliente, y con mayores niveles de compromiso hacia su trabajo y teniendo ese perfil, la intervención puede que haya logrado efectos potenciadores en su nivel de engagement. Esta situación se debió principalmente a la disponibilidad del personal al momento de realizar la selección para este estudio, teniendo en cuenta que existe personal de tiempo parcial (20 horas de trabajo a la semana), parcial 30 (30 horas de trabajo a la semana) y full time (45 horas de trabajo a la semana), dejando disponible para intervención, en la mayoría de los casos a personal de tiempo completo, entre los cuales se encuentra el departamento de vendedores integrales. Esto puede ser un factor determinante a la hora de analizar los resultados de work engagement, ya que gran parte del personal part-time de la tienda (en su mayoría del grupo no intervenido), se encuentra estudiando. Esto significa que la dedicación al trabajo no es del 100% y en consecuencia no presenten niveles de work engagement elevados. Aunque de acuerdo a Brennan, Palermo y Tagliapietra, (2012), la medición de engagement no tiene directa relación con el grado de estudios y la actividad laboral, más bien parece que valores como el compañerismo, la comunicación y el apoyo social juega un rol más importante, sobre todo con el personal nuevo que viene ingresando ya que de esta forma estos últimos pueden asumir esos valores definidos, y de manera implícita asumirlos y aceptarlos para ponerlos en práctica rápidamente.

Comparando los resultados de engagement del grupo control y del grupo intervenido con los de la base de datos, cabe señalar que existen diferencias culturales y organizacionales entre los países europeos y Chile y Latinoamérica en general, ya que los países europeos se enfocan más en el empleado como eje principal en la organización y como recurso fundamental para

lograr una ventaja competitiva (Omar & Urteaga, 2010; Ongel, 2014). Sin embargo, en este estudio los niveles de engagement obtenidos resultaron ser mayores que los de la base de datos europea, eso sí, se debe recalcar que el tamaño de la muestra de este estudio es mucho menor que la base de datos, y además esta última contiene cálculos de engagement de múltiples tiendas y no de un solo ámbito como en el caso de este estudio. Adicional a estos resultados, se encuentran los de Contreras (2015); Bobadilla, Callata & Caro (2015), a través de un estudio cuantitativo no experimental de los tipos de cultura organizacional que afectan al engagement, descubriendo que las culturas organizacionales (Misión e Involucramiento) influyen positivamente en el engagement. Algunos factores que se pudieron identificar que pueden estar incidiendo en este mayor nivel de engagement se encuentran, el clima laboral que existe en la tienda ya que al tener un tamaño reducido en comparación a otras tiendas de su misma cadena de retail, existe un nivel de convivencia apto para desarrollar el compañerismo y el apoyo social entre los empleados.

Otro aspecto que pudo ser observado durante este estudio fue el nivel de comunicación que existe en la tienda, donde aquellos empleados que tenían el conocimiento sobre detalles específicos de un tipo de servicio o producto de su departamento, desarrollaban cada cierto tiempo una charla de capacitación tanto para los jefes como para los demás empleados; sabiendo que una comunicación efectiva debe ser de manera horizontal y no vertical, siendo esto demostrado en otros estudios de liderazgo y engagement (Trógolo, Pereyra & Sponton, 2013), por lo tanto se podría afirmar que la tienda al ser pequeña estaría beneficiando la comunicación e indirectamente estaría aumentando los niveles de engagement de los empleados. No obstante, los niveles de engagement en ambos grupos tienden a decaer en la tercera encuesta, transcurridos dos meses después de aplicar la intervención, siendo una de las posibles causas, el clima laboral competitivo frente a la tienda que ocupa el primer lugar en el ranking nacional de atención al cliente, lo que impacta negativamente en el clima laboral de la tienda, sobre todo durante los últimos meses del año, al ser más exigentes las jefaturas en cuanto al servicio al cliente. Otra causa, posiblemente se deba a la disminución del personal de ventas que afectó entre los meses de Octubre y Noviembre, principalmente en los departamentos de Ferretería y Construcción, lo que aumentó directamente la carga laboral a los vendedores restantes, quienes al ser un número más reducido debieron atender a una mayor cantidad de clientes diariamente durante los últimos meses del año, en los cuales hay más afluencia de clientes sobre todo por fechas festivas.

Importante de mencionar es, que si bien, muchas de las intervenciones a nivel mundial no han tenido éxito en mejorar la motivación del personal y el desempeño organizacional (Biron, Karanika-Murray, & Cooper, 2012), la intervención de este estudio logró una mejora positiva en los niveles de work engagement, presentando las bases de una capacitación de engagement que se puede potenciar si se adopta como una práctica semanal a nivel de tienda. De lo anterior se desprende la pregunta si estos resultados significarían un aumento en la calificación de servicio al cliente y a la vez responder a la pregunta que la gerencia se plantea diariamente ¿cómo mejorar el desempeño de mi tienda sin invertir grandes sumas de dinero? Ahora, si se observan los resultados de NPS (Tabla N°12), la tienda mantuvo su nota en 6,52 durante las semanas donde se aplicó la intervención, y paralelamente, en la misma tabla para el indicador que mide la atención al cliente de cada vendedor (cliente incógnito), la nota se mantuvo en 6,88 durante las semanas en que se realizó la intervención, sin embargo dado que no se obtuvieron los resultados de NPS y C.I. para los grupos por separado, no fue posible realizar una prueba estadística para corroborar diferencia significativa entre estos grupos. Posiblemente otros factores estén afectando al indicador NPS, ya que este abarca más parámetros a analizar (infraestructura, calidad de atención, velocidad en cajas, etc.) y si bien los indicadores aumentaron numéricamente desde un semestre a otro, en este estudio no se logró obtener evidencia significativa suficiente para aseverar que la intervención fue la principal causa de este aumento, esto debido a que existen diversos factores que pueden influir en estos resultados como los incentivos laborales, el clima organizacional, el liderazgo como se mencionó anteriormente, recursos y demandas laborales, entre otros.

Así, analizando la segunda hipótesis del estudio, al ver los resultados de la prueba estadística señalados en la Tabla N°11, indican que los valores de engagement final de la segunda y tercera encuesta si presentaron niveles significativamente diferentes entre grupo intervenido y control, pero debido a lo mencionado en el párrafo anterior, no existe evidencia suficiente para aseverar que la intervención tuvo impacto en el desempeño laboral de la tienda.

Finalmente la aplicación de la intervención requiere de grandes compromisos tanto de la gerencia y jefaturas, así como del personal que participa en la actividad, para obtener resultados positivos y con permanencia a través del tiempo. Lo que significa que los programas de intervención deben ser estudiados y adaptados a las condiciones laborales en conjunto con el departamento de RRHH, los cuales plantean un clima organizacional respectivo en cada tienda.

Aquellas organizaciones que no interioricen el concepto de engagement a nivel de gerencia, no podrán desarrollar prácticas perdurables en el tiempo a nivel organizacional.

En cuanto a la aplicación de la encuesta UWES-15, se deben considerar periodos de tiempo más largos para aplicarla, en este estudio la aplicación de cada encuesta tuvo diferencias de tiempo menores (2 a 3 meses de diferencia), en comparación a los de estudios como el de Schaufeli & Bakker, (2003) quienes recopilaron información de encuestas aplicadas cada dos años en diversas organizaciones. Mientras que los plazos para realizar este estudio fueron más cortos y acotados y los efectos de la intervención pudieron verse alterados con el paso del tiempo (superior a tres años), como estipula Bakker, Euwema & Van Dierendonck (2003). Dicho esto, lo que se recomienda es aplicar encuestas cada trimestre o semestre, para así de esta forma mantener un registro de los niveles de work engagement y sus variaciones por estación, lo que podría llevar conocer cuándo y en qué periodos del año se presentan menores o mayores niveles de engagement. De tal manera que se podría saber en qué momento aplicar las intervenciones para aumentar el engagement y con ello mejorar el desempeño de la organización.

12 SUGERENCIAS Y CONSIDERACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Una de las principales limitaciones de esta investigación fue la disponibilidad que tuvo la organización para habilitar al personal de los distintos departamentos para trabajar en la intervención, ya que muchos tienen la creencia de que este tipo de estudios relacionados con la Psicología de la Salud Ocupacional y sobre cómo mejorar su propio puesto de trabajo para sentirse bien siendo parte de la organización no tienen efecto alguno. Esto se debe principalmente al hecho de que comunicar e inculcar este tipo de conceptos y en específico el concepto de work engagement a todo el personal, que tiene personalidades distintas y vivencias que los hacen únicos, es complicado por el nivel comunicacional que requiere dicha tarea. Sobre todo si estos últimos no están abiertos a tener una percepción distinta sobre su propio puesto de trabajo. Por lo que de acuerdo a lo mencionado, se deben estudiar los efectos del clima organizacional en cada tienda de la organización para que así se logre diseñar intervenciones más efectivas para mejorar el work engagement.

El segundo punto de relevancia es con respecto al tipo de diseño experimental que se utilizó en la investigación, tomando en cuenta que los diseños cuasi experimentales se caracterizan por la falta de un control experimental absoluto de todas las variables relevantes. Esto principalmente porque carecen de aleatorización ya sea en la selección aleatoria de los individuos o bien, en la asignación de los mismos a los grupos intervenido y control. En esta línea es importante mencionar que en los diseños cuasi experimentales la variable independiente puede confundirse con variables extrañas, por lo que no se sabe si un cambio en la variable dependiente (puntaje de work engagement) es causado realmente por la variación de la variable independiente; lo que en otras palabras quiere decir que la probabilidad de una conclusión de que la variable fija o independiente produjo un determinado cambio conductual es menor cuando se usa un diseño cuasi experimental que cuando resultan de una investigación por diseño experimental.

Otro aspecto a considerar es la importancia del grado de compromiso de los gerentes, ya que estos pueden llegar a tener un rol clave en el proceso de compromiso de sus empleados, por el hecho de que ellos tienen el poder legítimo para influir en las condiciones laborales Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, (2011). Es más, investigaciones de Nielsen *et al.*, (2008) y de Piccolo & Colquitt; (2006), estipulan que la administración y la gerencia influyen sobre las demandas y recursos laborales del personal, teniendo impacto indirecto en el grado de compromiso de estos.

Por último, se podría estudiar el efecto de otros métodos para aumentar los niveles del work engagement, como la valoración y evaluación del personal, y del liderazgo, de manera que los más altos cargos de la organización se vean involucrados en el proceso incorporándolo a las prácticas laborales y abordando la organización en su totalidad. Y sobre todo el liderazgo transformacional, al demostrarse que este tiene relación positiva con el engagement diario de los empleados al incrementar los recursos personales como el optimismo Tims Bakker & Xanthopoulou, (2011).

Para finalizar, se menciona que una de las nuevas vías de investigación futura podría ser, analizar si aquellos individuos que presentaron menores niveles de engagement, presentan mayores niveles de burnout, ya que estos constructos están inversamente relacionados entre sí (Maslach & Leiter, 1997). De esta forma sería posible abordar los problemas que originan el aumento de este constructo, cuáles son sus causas y las posibles consecuencias de mejorarlo. No obstante, como mencionan Carrasco, De la Corte & León, (2010), es conveniente y más

efectivo abordar practicas dirigidas a mejorar las características positivas de los empleados, en vez de enfocarse en aspectos negativos que causan el síndrome de burnout.



13 CONCLUSIONES

De acuerdo a la primera hipótesis planteada, si bien los resultados obtenidos indican que la aplicación de la intervención diseñada a partir de los recursos y demandas laborales y la construcción del trabajo tuvo efectos positivos en el aumento del work engagement, observando los resultados obtenidos de la prueba U de Mann-Whitney para las encuestas durante y post intervención (2° y 3°) arrojaron valores $P < \alpha$, indicando que las diferencias de este constructo entre grupo intervenido y grupo control fueron significativas; no obstante, la formulación de la hipótesis se debe mantener dado que no se logró aislar el efecto de las variables no incluidas en el estudio, que pudieron causar anomalías en los resultados de la encuesta aplicada. Por otro lado, se hace necesario indicar que un escenario ideal para este tipo de investigaciones, es aquel en donde se mantengan tanto la intervención como la encuesta a lo largo del tiempo, para así mantener un engagement perdurable en el tiempo, lo que llevaría a mejorar el desempeño organizacional de manera estable y directa.

Referente a la segunda hipótesis planteada, se mantiene su formulación, debido a que no se puede afirmar que el aumento del work engagement individual tuvo impacto positivo en el desempeño organizacional, ya que no fue posible realizar una prueba estadística a los indicadores de desempeño entre las semanas antes y semanas después de la intervención, para evidenciar significancia entre los aumentos numéricos de estos indicadores, ya que estos son resultados globales y no individualizados por persona, por lo que este aumento numérico es digno de mayor análisis a futuro. También se debe mencionar que en la nota de desempeño global de la tienda, gran parte de esta es contribuida por lo que los clientes sienten con respecto al servicio entregado, y esta percepción de atención, puede ser muy distinta entre un cliente y otro. Sin embargo un aspecto positivo a señalar, es que al plantear temas innovadores sobre cómo mejorar el desempeño de la tienda, teniendo como eje central al vendedor y sabiendo que él es una pieza clave en lograr las metas propuestas a diario, se pueden alcanzar o mejorar los resultados de cualquier organización de la cadena. Por último esta investigación dio a entender que el desempeño laboral es una pieza importante para el funcionamiento de cualquier organización, por lo cual, requiere de una focalización no menor de parte de la administración de recursos humanos. La evaluación de este desempeño laboral debe ser considerada como un beneficio tanto para la organización como para sus trabajadores, esto en virtud de contribuir a la satisfacción de estos y que paralelamente se logren los objetivos organizacionales.

Con respecto a la efectividad de la intervención aplicada, se puede concluir que tuvo efectos positivos en el aumento del work engagement pese al poco tiempo de intervención, y también cabe señalar que es posible que haya sido alterada por el bajo número de personas intervenidas, no pudiendo ser participe un número mayor por disponibilidad de horario. Estos trabajadores, si bien son capaces de transmitir sus conocimientos sobre la intervención a sus compañeros de trabajo que no participaron en esta, no pueden lograr la misma efectividad que la intervención misma. Por ende, se debe potenciar este tipo de intervenciones en la organización.

Para finalizar, las intervenciones en work engagement constituyen una herramienta de gestión estratégica de recursos humanos que tiene el potencial suficiente para otorgar una ventaja competitiva a nivel nacional y global, y a la vez, convertir a cualquier organización en una de las más innovadoras en gestión, siendo también, un indudable indicador de bienestar laboral. Por lo que las organizaciones deben promover los recursos personales y laborales con el fin de incrementar y mantener los niveles de engagement en sus empleados.



14 REFERENCIAS

- Aarons, G. A., Sawitzk, A.C. (2006) Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research.* ; 33(3):289-301.
- Acosta, H., Salanova, M., Llorens, S. (2011) ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Cienc Trabj. Ju-Sep; 13(41): 125-134.*
- Atwater, L.E., Brett, J.F. (2006). “360-degree feedback to leaders”. *Group and Organization Management. Vol. 31. No. 5. pp. 578-600.*
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M., Palmer, N.F. (2010), “Impact of positive psychological capital on employee wellbeing over time”. *Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 15 No. 1, pp. 17-28.*
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organisational Psychology, 83, 189–206.*
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based Model of work Engagement. *Current Directions in Psychological Science. 20:265.*
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2001), “The job demands-resources model: state of the art”. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328.*
- Bakker A.B., Demerouti E, Burke R. (2009). Workaholism and relations hip quality: A spillover crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology. 14: 23-33.*

- Bakker, A.B., Euwema, M.C., Van Dierendonck. (2003). *Job resources foster engagement and motivation to change*. Manuscript in preparation.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180.
- Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2008), “Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 No. 2, pp. 147-154.
- Bakker, A.B., Leiter, M.P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. *New York: Psychology Press*.
- Bakker, A.B., Albrecht, S., Leiter, M.P. (2011). Work Engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 74-88.
- Bakker, A.B., Rodríguez-Muñoz, A. (2013). El engagement en el trabajo. *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral. Ediciones pirámide*. 437-452.
- Baumruk R (2006), 'Why managers are crucial to increasing engagement', *Strategic HR Review*, January/February
- Betz, N., Schifano, R. S. (2000). Evaluation of an intervention to increase realistic self-efficacy and interests in college women. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 35–52.
- Biron, C., Karanika-Murray, M., Cooper, C. (2012). Organizational interventions for stress and well-being- and overview. *Routledge*. 362 págs.
- Bobadilla, M., Callata, C., Caro, A. (2015). Engagement Laboral y Cultura Organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global. *Tesis de Magister en desarrollo organizacional y dirección de personas. Universidad del Pacífico*. 85 págs.

- Brennan J., Palermo P., Tagliapietra, A. (2012). Engagement, relación con nivel de estudios y trayectoria laboral. *Revista de Psicología GEPU*. 3(2):36-42.
- Bresó, E., Schaufeli, W.B., Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study. *High Educ.* 61: 339-355
- Bruneto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, wellbeing and engagement: explaining organizational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428–441.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2da Ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Carrasco, A.M., De la Corte, C.M., León, J.M. (2010). Engagement: A resource to Optimize the Psychosocial Health in Organization and Prevent Burnout and Job Stress. *Digital magazine of Prevention*. 22 pages.
- CIPD. (2012). Learning and Talent Development. Annual Survey Report. Chartered Institute of Personnel Development.
- Cleland, A., Mitchinson, W., Townend, A. (2008). Engagement, Assertiveness and Business Performance – A New Perspective. *Ixia Consultancy Ltd*.
- Contreras, C. (2015). Determinación del Nivel de Engagement laboral en Trabajadores de una Planta de Producción de Petróleo y Gas Costa Afuera en México. *Cienc Trab. Ene-Abr; 17 (52): 37-42*.

- Demerouti, E., Bakker, A.B. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29,107-115.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. (2014). An Introduction to Contemporary Work Psychology, First Edition. 512 págs.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147–163). New York: Psychology Press.
- Demerouti, E., van Eeuwijk, E., Snelder, M., & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a ‘personal effectiveness’ training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16, 60–81.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., Smith, H.L. (1999), “Subjective well-being: three decades of progress”, *Psychological Bulletin*, Vol. 125 No. 2, pp. 276-302.
- Diseth, A. (2011), “Self-efficacy, goal orientations and learning strategies as mediators between preceding and subsequent academic achievement”. *Learning and Individual Differences*, Vol. 21 No. 2, pp. 191-195.
- Fletcher, K. (2005). Evaluating an intervention to build online learning self-efficacy. Dissertation Abstracts. International Section A: *Humanities and Social Sciences*, 66(3-A), 914.
- Freedman, A. (1996). Effects of a multicomponent group intervention on the self-efficacy and academic achievement of at-risk undergraduates. Dissertation Abstracts. International Section A: *Humanities and Social Sciences*, 57(6-A), 2380.

- Fredrickson, B.L. (1998), “What good are positive emotions?” *Review of General Psychology*, Vol. 2 No. 3, pp. 300-319.
- French, W., Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Gallup (2006). 'Gallup study: engaged employees inspire company innovation: national survey finds that passionate workers are most likely to drive organizations forward', *The Gallup Management Journal*.
- González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Lloret, S. (2006). Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 62, 165-174.
- Gómez, M., Danglot-Banck, C., Vega-Franco, L. (2013). Cómo seleccionar una prueba estadística (Primera de dos partes). *Revista Mexicana de Pediatría*. 80:30-34.
- Gorgievski, M. Hobfoll, S. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of Resources in burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*. J. Halbesleben. New York, Nova Science Publishers: 7-22.
- Gruman, J.A., Saks, A.M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Management Review*. 21: 123-136.
- Hallberg, U.E., Schaufeli, W.B. (2006). ‘Same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?’. *European Psychologist*. 11(2), 119–127.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268–279.

- Hewitt & Asociados. (2010). Estudio de Compromiso Institucional (Engagement). CONSAR, Junio. 177 págs.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307– 324.
- IIEP-BA (2000). Desafío de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. *Ministerio de educación de la Nación*. 330 págs.
- Judge, T.A., Van Vianen, A.E.M., De Pater, I. (2004), “Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: a review of the evidence and an agenda for future research”. *Human Performance*, Vol. 17 No. 3, pp. 325-346.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A., Locke, E.A. (2005), “Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 2, pp. 257-268.
- JungHoon, J, L., Chihyung, M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management* 44 (2015) 84–98.
- Jones, F., & Fletcher, B. C. (1996). Job control and health. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper(Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 33–50). Chichester: Wiley.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karasek, R.A. (1998). Demand/Control Model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. In J.M. Stellman (Ed.), *Encyclopaedia of occupational health and safety* (pp. 34.6–34.14).

- Kompier, M. A., Cooper, C. L., y Geurts, S. A. (2000). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 371-400.
- León, O.G., Montero, I. (2003). *Métodos de Investigación en psicología y Educación* (3ª Edición). McGraw-Hill: Madrid.
- Levinson, E. (2007). Developing High Employee Engagement Makes Good Business Sense.
- Llorens, S., García, M., y Salanova, M. (2005): “Burnout como consecuencia de una crisis de eficacia: un estudio longitudinal en profesores de secundaria”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 55-70.
- Luthans, F. (2002), “The need for and meaning of positive organizational behavior”, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23 No. 6, pp. 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J., Norman, S. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology* 60:541-572.
- Luthans, F., Avey, J.B., Patera, J.L. (2008). “Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital”. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 7. No. 2, pp. 209-221.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. y Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9, 111-131.
- MacLeod, D., Clarke, N. (2009). *The MacLeod Review – Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*. Department for Business Innovation and Skills. London, Crown Copyright.

- Madhura, B., Deepika, P. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 133: 106-115.
- Maslach, C., M.P., Leiter. (1997). The Truth About Burnout. *Jossey Bass, San Francisco, CA*.
- Meevissen, Y., Peters, M., Alberts, H. (2011). Become more optimistic by imagining a best possible self: Effects of a two week intervention. *Journal of Behavior Therapy & Experimental. Psychiatry*. 42: 371-378.
- Moen, P.; Kelly, E.; Huang, R. (2008) “Fit inside the work-family black box: an ecology of the life course, cycles of control reframing”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81, p. 411-433.
- Mouriz, J. (2007). Relación imagen interna – imagen externa: Un instrumento para la transformación cultural. Grupo BNP Paribas.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.O. (2008). The effects of transformational leadership on followers’ perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 16–32.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Ologbo, C.A., Saudah S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 40, 498-508.
- Omar, A., Urteaga, F.A. (2010) “El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional”. *Universidad Javeriana*, (9), 79-92.

- Ongel, Elif (2014). “The Relationship between Employee Engagement and Organizational”. *The International Journal of Social Sciences*, vol. 25. (1), 1-10.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P.M., Schaufeli, W.B. (2011). “Flourishing students: a longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement”. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 6 No. 2, pp. 142-153.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P.M., Schaufeli, W.B. (2013). Do it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Positive psychology intervention*.18 (2): 173-195
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Papalexandris, N., Galanki, E. (2009). A decision model for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm/job specific training content. *International Journal of Human Resource Management*. 35 pages.
- Park, N., Peterson, C., y Seligman, M. E. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619.
- Parker, S.K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233–284). SIOP Organizational Frontiers Series.
- PeopleMetrics. (2008). Enhancing the Customer Experience and Engagement in Retail. *Most Engaged Customers*.13 págs.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual antecedents and the effect of work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.

- Piccolo, R.F., Colquitt, J.A (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Acad Manage J.* (49): 327-340.
- Ployhart, R.E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management.* 32:868-989.
- Pugh, S.D., Dietz, J. (2008). Employee Engagement at the Organizational Level of Analysis. *Industrial and Organizational Psychology (1)*, 44-47.
- Robertson-Smith, G., Markwick, C. (2009). Employee Engagement: A review of current thinking. *Institute for employment studies.* University of Sussex. 1-71 págs.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo.* México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Stephen, P., Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Editorial Pearson Educación. Decimotercera Edición.
- Salanova, M., Agut, S., Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90 (6), 1217–1227.
- Salanova M, Bresó E, Schaufeli W. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y el engagement. *Ansiedad y Estrés.*; 11(2-3):215-31.
- Salanova, M., Carrero, V., Pinanzo, D., & Schaufeli, W.B. (2003). *Job characteristics and proactive behaviour: The mediating role of job engagement.* Submitted for publication.

- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S., Schaufeli, W.B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional [Exposure to information technology, burnout and engagement: about the role of professional self-efficacy]. *Psicología Social Aplicada*, 11, 69-89.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Schaufeli, W. (2009). El Engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. *España: Alianza editorial*. 320 págs.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J.M., Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement” ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 90 (6). 117-134.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. En A. Bakker y M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). New York: Psychology Press.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 20 (4): 67-75.
- Schabracq, M.J., Cooper, C.L. (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Management Psychology*. 15: 227-241.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale Preliminar Manual. *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University. 58 págs.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A.B. (2001). The Measurement of Engagement and Burnout: A two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 93 págs.
- Schaufeli, W.B., Martinez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M. & Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students: Across national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2008). *Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?* *Applied Psychology*, 57(2), pp.173-203.
- Schaufeli, W.B. and Salanova, M. (2007), “Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations”, in Gilliland, S.W., Steiner, D.D. and Skarlicki, D.P. (Eds). *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Vol. 5. Information Age Publishers, Greenwich, CT, pp. 135-177.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2003). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 3-6.
- Seligman, M.E.P., Schulman, P.B.S., DeRubeis, R.J. and Hollon, S.D. (1999). “The prevention of depression and anxiety”. *Prevention & Treatment*, Vol. 2, Article 8 (electronic journal).

- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive Psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Sheldon, K.M. and Elliot, A.J. (1999). “Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model”. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 76 No. 3, pp. 482-497.
- Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- Simpson, R.M. (2008). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies* 46: 1012–1024.
- Spreitzer, G.M. (1995), “Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurements, and validation”. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-1465.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, wellbeing, and engagement with absenteeism: a moderated mediation model. *Human Resource Management*, 52(3), 441–456.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior (2003): A new Look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Srivastava, R.K. (2011). Role of Employee Engagement & Mentoring of Sales Personnel: An Empirical Study. *International Journal of Sales and Marketing Management and Research*. 1(2): 36-51.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2010). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*.80, 173-186.

- Tims, M., Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their follower's daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, (22): 121-131.
- Towers, P. (2006). Ten Steps to creating an Engaged Workforce: Key European Findings. *Towers Perrin HR Services*.
- Towers, P. (2008). Closing the Engagement Gap: A road Map for Driving Superior Business Performance. *Towers Perrin HR Services*.
- Trógolo, Mario A, Pereyra, Ana P, & Sponton, Carlos. (2013). Impact of different leadership styles on work engagement and burnout: evidence from a sample of argentine workers. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 152-157.
- Tubré, T., Arthur, W., Jr. y Bennett, W., Jr. (2006). General models of job performance: Theory and practice. En W. Bennett, Jr., D. J. Woehr, y C. E. Lance (Eds.), *Performance measurement: Current perspectives and future challenges* (pp. 175-203). Mahwah, NJ: LEA.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining [*Successful Job Crafting through group training*]. In J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollema, & H. de Zeeuw (Eds.), *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 27-49). Assen: Koninklijke van Gorcum BV.
- Wei, Y. (2004). The measurement and intervention of college students' learning self-efficacy. *Psychological- Science*, 27(4), 905-908.
- Wiley, J.W., Kowske, B.J. and Herman, A.E. (2010). Developing and validating a global model of employee engagement. In Albrecht, S.L. (Ed.). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Edward Elgar. Cheltenham.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009), “Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74 No. 3, pp. 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational Organizational Psychology* (82): 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A study en work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational health Psychology*. 13: 345-356 págs.
- Xu, J., Cooper T. H. (2011): How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 4, pp. 399–416.



15 ANEXOS

15.1 ENCUESTA UWES-15

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

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

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

1. ____ Me siento lleno de energía en mi trabajo.
2. ____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
3. ____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.
4. ____ Soy muy persistente e mi trabajo.
5. ____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
6. ____ Mi trabajo es retador.
7. ____ Mi trabajo me inspira.
8. ____ Estoy entusiasmado sobre mi trabajo.
9. ____ Estoy orgulloso del trabajo que hago.
10. ____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
11. ____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
12. ____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
13. ____ Me “dejo llevar” por mi trabajo.
14. ____ Estoy inmerso en mi trabajo.
15. ____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.

15.2 COMPONENTES DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DEL ENGAGEMENT A NIVEL PERSONAL

Vigor

- 1.- Me siento lleno de energía en mi trabajo.
- 2.- Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
- 3.- Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.
- 4.- Soy muy persistente e mi trabajo.
- 5.- Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.

Generalmente, se dice que los evaluados que promedian puntajes altos en este componente, al momento de trabajar presentan elevados niveles de energía, resistencia y entusiasmo. Por el contrario, los individuos que presentan bajos puntaje en vigor, tienen bajos niveles en estos tres aspectos anteriormente mencionados (Schaufeli & Bakker, 2003).

El componente dedicación, al igual que el de vigor, presenta cinco ítems de evaluación, dirigidos al sentido que tiene el trabajo para el evaluado, a sentirse orgulloso y entusiasta por el rol que desempeña, así como también sentir inspiración y desafío en el trabajo. Los evaluados que presentan altos niveles en este componente se identifican intensamente con su trabajo al ser la experiencia significativa, inspiradora y desafiante. Dicho lo anterior, los evaluados que tienen alto puntaje en dedicación, se sienten entusiasmados y orgullosos en cuanto a su trabajo. No así el caso de los que presentan bajos puntajes, ya que no se ven identificados con su trabajo debido a que su experiencia no es ni significativa ni inspiradora ni desafiante; adicionalmente no sienten entusiasmo ni orgullo por su trabajo (Schaufeli & Bakker, 2003).

Dedicación

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

El componente absorción es evaluado con cinco ítems relacionados a estar felizmente inmerso en el trabajo, tanto que es difícil desconectarse de él, perdiendo la noción del tiempo, olvidando incluso lo que sucede alrededor.

Absorción

- 1.- Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
- 2.- El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
- 3.- Me “dejo llevar” por mi trabajo.
- 4.- Estoy inmerso en mi trabajo.
- 5.- Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.

Aquellos individuos que sean evaluados con altos puntajes en este componente, generalmente se sienten felices por involucrarse en el trabajo, se sienten inmersos en él, y a la hora de dejar la actividad, tienen dificultades, debido a que se sienten impulsados por el rol que realizan. El resultado de estos es la pérdida de noción del tiempo que transcurre en el trabajo, sintiendo que vuela. Por otro lado, los individuos que obtienen bajos puntajes en absorción, no sienten involucramiento o inmersión respecto al trabajo, y también no tienen problemas a la hora de abandonar el trabajo, ni pierden la noción del tiempo y de lo que ocurre alrededor (Schaufeli & Bakker, 2003).

15.3 DISTRIBUCIÓN DE RESPUESTAS DEL GRUPO CONTROL PARA LA DIMENSIÓN VIGOR EN ENCUESTA INICIAL

	VIGOR						
	ninguna vez (0)	pocas veces al año (1)	una vez al mes o menos (2)	pocas veces al mes (3)	una vez por semana (4)	pocas veces por semana (5)	todos los días (6)
departamento							
construcción (7)	0	1	2	2	1	20	9
ferretería (7)	0	0	0	4	4	13	14
menaje y hogar (4)	0	1	3	3	6	5	2
Patio constructor (6)	0	0	0	1	4	14	11
temporada (5)	0	2	0	1	7	7	8
pinturas (5)	0	0	1	2	3	8	11
vendedores integrales (6)	1	0	1	2	5	6	15

cajas (23)	0	1	0	11	19	44	40
arriendo herramientas (4)	0	0	0	1	4	11	4
post-venta (2)	0	0	0	0	0	2	8
servicios especiales (3)	1	2	0	2	4	3	3
despacho (3)	0	0	0	0	4	9	2
vendedor oficina (2)	0	0	0	0	0	6	4
dimensionado (3)	1	2	0	2	5	3	2
jefatura cajas (6)	0	0	0	0	0	8	22
jefatura despacho	0	0	0	0	0	0	5
jefatura pintura	0	0	0	0	1	4	0
jefatura patio	0	0	0	1	3	1	0
jefatura temporada	0	0	0	0	1	2	2
TOTAL	3	9	7	32	71	166	162
%	0,67	2,00	1,56	7,11	15,78	36,89	36,00

Fuente: Elaboración propia obtenida de los resultados de la encuesta UWES-15.

15.4 DISTRIBUCIÓN DE RESPUESTAS DEL GRUPO CONTROL PARA LA DIMENSIÓN DEDICACIÓN EN ENCUESTA INICIAL

Departamento	DEDICACIÓN						
	ninguna vez (0)	pocas veces al año (1)	una vez al mes o menos (2)	pocas veces al mes (3)	una vez por semana (4)	pocas veces por semana (5)	todos los días (6)
construcción (7)	2	0	1	1	1	19	11
ferretería (7)	0	0	2	2	7	7	17
menaje y hogar (4)	0	0	7	3	0	4	6
Patio constructor (6)	0	0	0	4	4	12	10
temporada (5)	1	1	2	5	5	7	4
pinturas (5)	0	2	2	3	3	4	10
vendedores integrales (6)	0	0	1	3	4	9	13
cajas (23)	2	0	0	7	16	46	44
arriendo herramientas (4)	0	0	1	1	10	3	5
post-venta (2)	0	0	0	2	2	3	5
servicios especiales (3)	2	0	0	0	5	3	5
despacho (3)	0	0	0	0	2	10	3
vendedor oficina (2)	0	0	0	0	0	2	8

dimensionado (3)	3	1	3	1	1	5	1
jefatura cajas (6)	0	0	0	0	1	12	16
jefatura despacho	0	0	0	0	0	0	5
jefatura pintura	0	0	0	0	0	0	5
jefatura patio	0	0	0	1	2	0	2
jefatura temporada	0	0	0	0	1	1	3
TOTAL	10	4	19	33	64	147	173
%	2,22	0,89	4,22	7,33	14,22	32,67	38,44

Fuente: Elaboración propia obtenida de los resultados de la encuesta UWES-15.

