

Ignacio Dacal Méndez

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Universidad Siglo 21

Recursos Laborales  
y *Engagement*:  
estudio de caso con  
equipos de trabajo en  
una empresa de  
desarrollo de software  
de Córdoba durante el  
periodo 2015-2016

Córdoba 2017

---

## **Resumen**

En el presente trabajo se realiza un estudio de caso tomando como variables el Equipo de Trabajo como recurso laboral y el constructo *engagement*, del modo en que están abordados por la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2013). La investigación se lleva a cabo en una empresa de desarrollo de software de la Provincia de Córdoba en el transcurso de 13 meses durante 2015-2016. La metodología empleada es de tipo cuantitativa, correlacional y longitudinal, utilizándose cuestionarios cerrados con escala de tipo Likert validados para la región y estudios estadísticos de relaciones lineales simples (correlación entre variables) para el análisis de los datos. El objetivo es predecir *engagement* a través del estudio del funcionamiento del equipo de trabajo. Los resultados obtenidos no arrojan evidencia de la existencia de dicha relación, por lo que se discuten abiertamente los resultados y se presentan recomendaciones para futuros estudios.

Palabras Clave: Equipo de Trabajo, *Engagement*, Recursos Laborales

## **Abstract**

This paper develops a case study analysis considering the team work as a job resource and the construct engagement as the main variables, the way they are approached by the Job Demands-Resources theory (Bakker y Demerouti, 2013). The investigation takes place at a software company in the Province of Córdoba in a 13-month lapse time between 2015 and 2016. The methodology is quantitative, correlational and longitudinal. The tool chosen to collect the information is closed questionnaires with Likert scale validated for the region, and simple linear relationships statistical studies (correlation between variables) for its analysis. The aim is to predict engagement through the study of the functioning of the team work. The results of the investigation do not show evidence of the existence of that relationship, so the paper presents an open discussion of these results and offers recommendations for future studies.

Key Words: Team Work, Engagement, Job Resources

## Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>5</b>
<b>Tema</b> .....	<b>6</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>8</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>11</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>14</b>
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos .....	14
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
<b>La Teoría de Demandas y Recursos Laborales</b> .....	<b>16</b>
Flexibilidad (Demandas y Recursos Laborales).....	17
La interacción entre demandas y recursos laborales .....	18
Procesos independientes.....	18
Los recursos personales.....	19
Las relaciones causales inversas .....	20
<i>Job Crafting</i> .....	21
<b>El Equipo de Trabajo</b> .....	<b>21</b>
<b>El Engagement</b> .....	<b>23</b>
Definición.....	25
Componentes .....	25
Enfoques.....	26
La utilidad de lo positivo en el trabajo .....	27
Condiciones de surgimiento del <i>Engagement</i> .....	27
¿Cómo se mide el <i>engagement</i> ? .....	28
¿Qué provoca <i>engagement</i> ? ¿Cuáles son sus causas? .....	28
Beneficios.....	29
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>30</b>
<b>Población y Muestra</b> .....	<b>30</b>

<b>Instrumento de Recolección de la Información.....</b>	<b>31</b>
<b>Análisis de la información .....</b>	<b>36</b>
<b>Marco Referencial.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>Análisis de la relación lineal entre las variables estudiadas: ¿El buen funcionamiento del Equipo de Trabajo del caso analizado produce <i>engagement</i>? y ¿Cómo es la relación lineal entre Equipo de Trabajo y <i>engagement</i>? .....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>
<b>Anexo 1 - Cuestionario de Engagement y Burnout.....</b>	<b>67</b>
<b>Anexo 2 - Cuestionario de Recursos Laborales.....</b>	<b>68</b>
<b>Anexo 3 - Correlaciones entre Satisfacción con Equipo de Trabajo en T1 y <i>Engagement</i> en T2.....</b>	<b>69</b>

## Índice de figuras

<b><i>Figura 1 – Teoría de Demandas y Recursos Laborales .....</i></b>	<b>16</b>
<b><i>Figura 2 - Organigrama de la empresa.....</i></b>	<b>42</b>
<b><i>Figura 3 – Valores obtenidos del recurso laboral Equipo de Trabajo en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016.....</i></b>	<b>44</b>
<b><i>Figura 4 – Comparación de puntajes en Equipo de Trabajo en T1 y T2 en el periodo 2015-2016 .....</i></b>	<b>46</b>
<b><i>Figura 5 – Valores obtenidos de Engagement en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016 .....</i></b>	<b>47</b>
<b><i>Figura 6 – Comparación de puntajes de Engagement en T1 y T2 en el periodo 2015-2016 .....</i></b>	<b>50</b>
<b><i>Figura 7 – Análisis de relaciones lineales Equipo de Trabajo y Vigor en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016.....</i></b>	<b>51</b>
<b><i>Figura 8 – Análisis de relaciones lineales Equipo de Trabajo y Dedicación en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016.....</i></b>	<b>52</b>
<b><i>Figura 9 - Análisis de relaciones lineales Equipo de Trabajo y Absorción en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016.....</i></b>	<b>54</b>
<b><i>Figura 10 - Análisis de relaciones lineales Equipo de Trabajo y Engagement en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016.....</i></b>	<b>55</b>

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

### **Tema**

Recursos Laborales y *Engagement*: estudio de caso con equipos de trabajo en una empresa de desarrollo de software de Córdoba durante el periodo 2015-2016.

### **Introducción**

Actualmente debido a un cambio de paradigma empresarial existiría una necesidad de tener organizaciones saludables y dentro de ellas personas que estén comprometidas y conectadas con su trabajo. Desde fines de siglo XX se han realizado desde el ámbito académico diferentes aproximaciones para dar soluciones a las necesidades de las empresas. Los modelos iniciales de dichas aproximaciones eran parciales, estáticos y no tenían una visión integral de los procesos psicológicos y afectivos que se desarrollaban dentro de las empresas.

Desde los años noventa, con los avances de la Psicología Positiva, se han modificado diversas concepciones sobre el trabajo y sus implicaciones en la salud y el desempeño de las personas (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Soria y Schaufeli, 2004; Téllez, 2014; Ulloa y Quezada, 2015). En este sentido las Teorías de Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2013) proponen una aproximación dinámica de los efectos que tienen los elementos organizacionales sobre el bienestar y el rendimiento laboral.

Estas teorías validaron diferentes tipos de relaciones entre efectos perjudiciales y efectos que mejoran la salud en los trabajadores. Siguiendo esta concepción, es necesario destacar que en este trabajo el enfoque estará centrado en los aspectos positivos que pueden potenciar el bienestar y la salud de quienes trabajan en las

empresas; estos serían los recursos laborales y la relación que tienen con el desarrollo de *engagement*<sup>1</sup>.

Según autores como Bakker, Rodríguez-Muñoz y Derks, (2012), Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson (2003), Jiménez y Hernández (2013), Salanova y Llorens (2009), Salanova y Schaufeli (2009), durante los últimos 20 años, los estudios del campo organizacional sobre los Recursos Humanos han crecido notablemente debido a los cambios y desafíos que rigen en el ámbito laboral, en especial las empresas del rubro de servicios que desarrollan software. En este contexto, los Equipos de Trabajo (variable propuesta en esta investigación) serían un elemento clave en estas empresas debido a los desafíos intelectuales que implican las tareas.

Consideramos la variable Equipo de Trabajo como un aspecto novedoso debido a que en este tipo de industria, la cultura, el salario y las condiciones de trabajo harían que sea un sector altamente competitivo y por lo tanto sería valioso para la empresa generar conocimientos sobre los efectos que pueden producir la correlación entre las variables Equipo de Trabajo y *engagement*.

Para este rubro de empresas la pérdida de personal especializado y capacitado implicaría costos importantes. Según el reporte anual de CESSI<sup>2</sup> del año 2016, los costos directos de recursos humanos representarían en promedio el 64%, y los costos indirectos un 9%. Esto tendría que ver con procesos y tiempos en los que otras áreas colaboran con el área de Recursos Humanos brindando información, asistencia en entrevistas, etc.: los empleados de cada área invierten tiempo recolectando datos, intercambiando información entre departamentos y recapturando esa información en

---

<sup>1</sup> *Engagement*: estado afectivo-cognitivo persistente relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación, y absorción.

<sup>2</sup> CESSI: Cámara de Empresas de Software & Servicios Informáticos de la República Argentina.

otros sistemas, a lo largo de procesos que para llevarse adelante necesitan de grupos de personas que aporten al funcionamiento de la organización.

Por último, los resultados de este estudio se considerarían fundamentales para los profesionales de Recursos Humanos al momento de intervenir en los procesos internos de las empresas. Es por ello que preservar y promover la salud de las personas dentro de las instituciones es una de las tantas incumbencias del Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

### **Antecedentes**

Al realizar la revisión bibliográfica sobre los antecedentes de esta investigación, nos encontramos que los estudios y publicaciones realizados sobre los recursos laborales por lo general no abordan los constructos Equipo de Trabajo y *engagement* como constructos relacionados.

Asimismo, aunque se encontraron trabajos desarrollados sobre recursos laborales en países y contextos diferentes a la Ciudad de Córdoba, Argentina (contexto en donde se pretende realizar esta investigación), consideramos pertinente nombrarlos a continuación como antecedentes a este trabajo.

En este sentido, en una investigación con corte longitudinal, autores como Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2009) encontraron relación entre diferentes tipos de recursos laborales con el *engagement* y además notaron que los recursos laborales son uno de los principales predictores del *engagement* en el trabajo. En este contexto, la autonomía, los medios y las oportunidades para el desarrollo tienen efectos en la motivación de las personas, por lo que es más probable que las personas desarrollen *engagement* a lo largo del tiempo si cuentan con estas condiciones.



En la misma línea de investigación, Schaufeli, Bakker y Van Rhenen (2009) señalan que los cambios en el *engagement* son precedidos por cambios en los recursos laborales. Aquí se observó que los aumentos en el *engagement* estaban relacionados con aumentos en los recursos laborales entre los momentos en que fueron recolectados los datos. Otro estudio llevado a cabo por Lange, de Witte y Notelaers (2008) mostró evidencia de que las personas que abandonaban una organización estudiada tenían bajos puntajes en recursos laborales y en *engagement*.

Asimismo, en otros estudios donde se menciona el modelo de demandas y recursos laborales, se encontró que el mismo ha sido utilizado para predecir diversas situaciones laborales como *engagement* (Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006), compromiso organizacional (Bakker, Van Veldhoven y Xanthopoulou, 2010), conexión con el trabajo (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard y Metzger, 2007), por nombrar algunos de los aportes que se han realizado.

En una línea similar donde los recursos laborales y el *engagement* son centro de atención, Crawford, LePine y Rich (2010) hallaron evidencia sobre la activación de procesos motivacionales (esto genera impacto en el aumento de *engagement*) debido a los recursos laborales. En esta investigación se constata la consistencia de la relación entre varios tipos de recursos laborales y *engagement*.

Otro antecedente observado tiene que ver con un estudio llevado a cabo por Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), en donde encuentran evidencias de que los recursos laborales son el elemento más significativo en el desarrollo de *engagement* en los trabajadores: la estimulación que proporcionan los recursos laborales desarrolla a lo largo del tiempo *engagement* en las personas.

Cabe destacar que el antecedente más cercano a esta investigación que se está desarrollando es un trabajo publicado por Leiter, Nicholson, Patterson y Laschinger (2011), en el cual se observó que los compañeros de trabajo pueden ser una fuente eficaz de recursos por tener la capacidad de proporcionar apoyo emocional, operacional e información. Esta capacidad motiva a los empleados y proporciona las condiciones para el desarrollo de *engagement* en las personas.

Hay que mencionar también que sobre Equipo de Trabajo se hallan antecedentes que tratan este constructo pero en relación a su eficacia. Este es el caso de Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008), que explican modelos sobre el funcionamiento de equipos de trabajo y dan recomendaciones para la práctica profesional destacando la importancia que tiene para el éxito de las empresas contar con equipos de trabajo adaptables y eficaces.

Otro antecedente relacionado también al Equipo de Trabajo es el estudio que realizaron los investigadores Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas (2004), en donde se analizaron las relaciones entre tipo de conflicto (centrado en tareas versus centrado en las relaciones) y el clima de los equipos de trabajo. Los autores hallaron que ciertos niveles de controversia entre los empleados en cuanto a aspectos de la actividad laboral facilitan la aparición de la creatividad y la adopción de retos laborales en el clima de trabajo de los equipos.

El precedente en este trabajo es un diagnóstico que se realizó desde el área de Recursos Humanos de la empresa estudiada sobre el bienestar y la salud de todos los miembros de la misma. La intervención que se realizó de manera previa a esta investigación tuvo como finalidad realizar un diagnóstico objetivo sobre el estado de bienestar en que se encontraban los trabajadores. El contexto en que se hallaba la

organización era un aumento de pedidos por parte de varios clientes y equipos con ocupación elevada.

El diagnóstico consistió en relevar diferentes variables que permitieron identificar el grado de bienestar en que se encontraban las personas, recolectándose información sobre recursos laborales (Equipo de Trabajo, liderazgo, tareas, organización), emociones positivas y negativas, *engagement* y *burnout*. De esta información y los análisis realizados surgen las primeras ideas que llevaron a realizar la presente investigación.

Sin embargo, no se encontraron estudios que consideren al Equipo de Trabajo como recurso laboral para analizarlo con el *engagement* a lo largo del tiempo. Por lo que se considera este trabajo como un aporte original al campo de los Recursos Humanos.

### **Justificación**

Recursos Laborales y *Engagement*: estudio de caso con Equipos de Trabajo en una empresa de desarrollo de software de Córdoba.

En los últimos años, diversos autores como Ser Salanova y Schaufeli (2004), Salcedo (2013) y Ulloa y Quezada (2015) han planteado que las organizaciones se encuentran en procesos de cambios constantes y profundos, enfrentando altas competencias, recortes de costos, y reducción de personal, entre otros factores. Para hacer frente a estos cambios, los recursos laborales y el *engagement* cada vez son más estudiados en los ámbitos laborales, debido a la incidencia que tienen estos fenómenos en la salud organizacional, en la retención de capital humano, el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de las personas entre otros elementos (Jiménez y Hernández; 2013).

Una manera de medir los niveles de bienestar es a través de la satisfacción laboral (constructo que no será abordado en este trabajo), para lo cual existen una gran variedad de instrumentos y estudios que la abordan demostrando el valor que tiene para las organizaciones. Sin embargo la satisfacción laboral es considerada una forma pasiva de bienestar (Castro, Padilla, y Ramírez, 2009; Omar, 2011; Rodríguez, Retamal, Lizana, y Cornejo 2016; Salgado et al, 1996; Téllez, 2014; Viamontes, y García Viamontes, 2010).

En este sentido los estudios sobre *engagement* (considerado una forma activa de bienestar), cada vez muestran más valor para las organizaciones modernas, en especial en pequeñas y medianas empresas, donde la cercanía entre las personas y la horizontalidad de la estructura permiten una relación más flexible y más humana. Por ello, se han realizado una gran cantidad de estudios relacionados al *engagement* en situaciones laborales, sobre las ventajas que presenta para las organizaciones que deciden promoverlo en sus ámbitos de trabajo (Carrasco, De la Corte y León, 2010; Salanova, y Llorens, 2009; Salanova y Schaufeli 2009; Soria y Schaufeli, 2004; Ulloa y Quezada 2015).

La Provincia de Córdoba es considerada un polo tecnológico<sup>3</sup> en expansión, donde se estima que hay unas 250 empresas de este rubro. Este crecimiento se hace evidente también ya que Córdoba cuenta con un *cluster*<sup>4</sup>, una entidad que agrupa a las empresas del sector donde entre otras cuestiones, se dan charlas, capacitaciones y asesoramiento sobre problemáticas y beneficios para las empresas de este rubro.

En este contexto el sector genera una importante oferta de trabajo ya que los factores relacionados a la cultura, salarios, condiciones laborales lo hacen muy

---

<sup>3</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/cordoba-se-propone-como-polo-tecnologico/>

<sup>4</sup> Un Cluster es una agrupación de empresas e instituciones de una rama de actividad específica, en este caso empresas de tecnología informática.  
<http://www.cordobatechnology.com/ctc/que-es-el-cluster>

atractivo. Un aspecto distintivo de este sector es que el capital humano que lo conforma está altamente capacitado.

Indagar sobre estos aspectos tiene una gran importancia para la empresa. Por un lado, puede permitir modificar políticas y tomar acciones a tiempo, ya que el factor competitivo del capital humano que pertenece a la organización es fundamental para el desarrollo de la empresa y el logro de objetivos. Por otro lado, podrá contar con elementos objetivos de análisis para conocer el bienestar de las personas que forman parte de la empresa.

De la revisión de trabajos realizada no se han encontrado estudios llevados a cabo en Córdoba sobre la relación entre los recursos laborales (en particular considerando el Equipo de Trabajo como tal), y el *engagement*. El presente trabajo pretende generar un aporte en cubrir ese vacío. En estas condiciones la necesidad de llevar a cabo el presente trabajo de investigación, surge a partir de un pedido de la empresa de analizar el impacto de los recursos laborales en el *engagement*.

A partir de este pedido, es que surgen los siguientes interrogantes de la investigación:

- ¿El buen funcionamiento del Equipo de Trabajo del caso analizado predice *engagement*?
- ¿Cómo es la relación lineal entre Equipo de Trabajo y *engagement*?

Por lo tanto, este trabajo se basó en la siguiente hipótesis:

El buen funcionamiento del recurso laboral Equipo de Trabajo del caso estudiado sí predice *engagement* de manera positiva y significativa a lo largo del tiempo.

## **Objetivos**

### Objetivo General

Predecir *engagement* a través del estudio del funcionamiento de los recursos laborales (el Equipo de Trabajo) en un periodo de tiempo de 13 meses en una empresa de desarrollo de software Córdoba, Argentina.

### Objetivos Específicos

1. Relevar niveles del recurso laboral Equipo de Trabajo en la empresa de desarrollo de software en Córdoba durante el periodo 2015-2016
2. Describir niveles de *engagement* en la empresa de desarrollo de software en Córdoba durante el periodo 2015-2016
3. Caracterizar los niveles de *engagement* y Equipo de Trabajo en la empresa de desarrollo de software en Córdoba durante el periodo 2015-2016
4. Analizar si existe relación lineal entre el recurso laboral Equipo de Trabajo y *engagement* en trabajadores de la empresa de desarrollo de software de Córdoba durante el periodo 2015-2016

## Capítulo 2. Marco Teórico

El Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes ha señalado que para mejorar la salud de los trabajadores en las organizaciones es necesario atender, aumentar y potenciar aquellos factores que mejoren los niveles de bienestar, según plantea la definición de la Organización Mundial de la Salud<sup>5</sup>, que define la salud como “un estado completo de bienestar biológico, psicológico y social de las personas y no solamente la ausencia de enfermedad” (Trógolo, Pereyra y Spontón, 2013).

En este sentido, resaltando la visión de la salud organizacional, desde la Psicología Positiva el bienestar es entendido como una variable en sí misma y se están comenzando a medir y evaluar constructos con connotaciones afectivas positivas. Uno de los constructos a desarrollar es el *engagement* (debido a que no existe una traducción que pueda ser fiel al término y que existen diversas aproximaciones del significado, es conveniente utilizar el término en el idioma original), concepto que se plantea como pieza clave en las organizaciones modernas (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000).

Otro de los constructos que es de interés desarrollar en esta investigación es el Equipo de Trabajo, ya que el éxito de las organizaciones de esta industria en particular depende en gran medida de ellos y de la eficacia que los mismos equipos puedan generar para el logro de objetivos.

Asimismo, antes de definir los constructos Equipo de Trabajo y *engagement* es necesario para esta investigación describir conceptos centrales que se desarrollan en base a la Teoría de Demandas y Recursos Laborales propuesta por Bakker y

---

<sup>5</sup> Organización Mundial de la Salud. “Quiénes somos y que hacemos” recuperado el 6/05/17 de <http://www.who.int/about/es/>

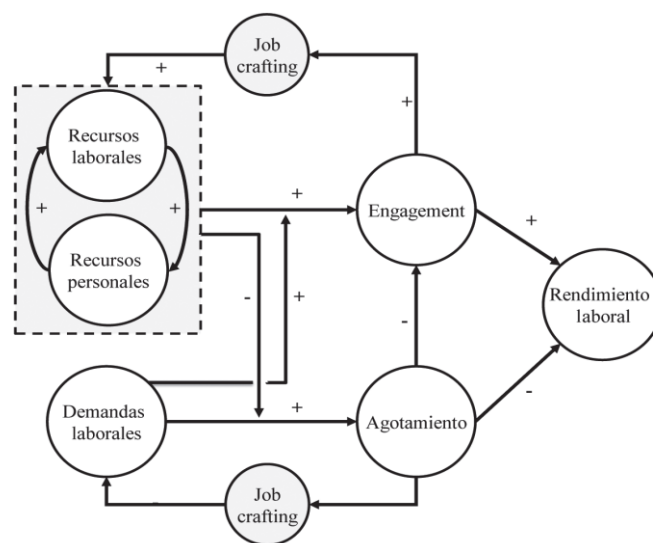
Demerouti (2013), la cual permite explicar la relación y los efectos que se dan entre dos factores: los recursos y las demandas laborales.

### La Teoría de Demandas y Recursos Laborales

La Teoría de Demandas y Recursos Laborales (de ahora en adelante TDRL) es la ampliación del Modelo de Demandas y Recursos Laborales, desarrollada por Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001). Es debido al extenso uso con que se ha utilizado el modelo que hoy encontramos una gran cantidad de estudios, propuestas y meta-análisis que permiten elevar la condición del modelo a la de una teoría.

Bakker y Demerouti (2013) afirman que actualmente con la TDRL es posible pronosticar, explicar y comprender el bienestar de los empleados, la salud, el *engagement* y la motivación, entre otros factores. Los elementos que caracterizan y sustentan esta teoría son: la flexibilidad, la interacción entre demandas y recursos laborales, los procesos independientes, los recursos personales, las relaciones causales inversas, y el *Job Crafting*<sup>6</sup>. En la Figura 1 se presentan los elementos de la TDRL.

Figura 1 – Teoría de Demandas y Recursos Laborales



Fuente: Bakker y Demerouti, 2013

<sup>6</sup> *Job Crafting*: se entiende como la personalización del trabajo.



## Flexibilidad (Demandas y Recursos Laborales)

Bakker y Demerouti (2013), incorporan el concepto de flexibilidad para resaltar la versatilidad que posee la teoría al momento de ser aplicada. En los ambientes de trabajo, por distintos que sean, podemos hallar los dos componentes clave de la teoría: las demandas y los recursos laborales. La presencia de estos dos elementos en situaciones de trabajo permite que la teoría se pueda adaptar y aplicar sin dificultad.

Ahora veamos las definiciones propuestas para los elementos centrales de la teoría. Cuando los autores se refieren a demandas laborales, se entiende por tales a aquellos aspectos “físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo, que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos” (Bakker y Demerouti 2013, p. 108).

Si bien las demandas laborales no son necesariamente negativas, estas pueden convertirse en un obstáculo cuando requieren un esfuerzo elevado y la persona no se encuentra recuperada para el trabajo.

Por otra parte, los recursos laborales son necesarios para hacer frente a las demandas del trabajo, estos se definen como “los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (...) o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo” (Bakker y Demerouti 2013, p. 108).

Como se ha mencionado, las demandas y los recursos laborales pueden encontrarse en cualquier actividad o profesión. Una aclaración válida al respecto es que según en qué ámbito de trabajo estudiemos podremos hallar demandas y recursos específicos, como demandas cognitivas en profesiones de ciencia e investigación; en cambio, las demandas físicas son mayores en trabajadores de la construcción. También existen

demandas y recursos que se pueden hallar en casi cualquier profesión o actividad como la presión y la autonomía.

La interacción entre demandas y recursos laborales

Las demandas y los recursos laborales son elementos que coexisten en el ámbito de trabajo y que cuando interactúan entre sí permiten predecir el bienestar. Los caminos posibles son dos.

Primero, Hakanen, Bakker y Demerouti (2005) observaron que los trabajadores que disponen de muchos recursos laborales pueden afrontar mejor sus demandas laborales. Lo que ocurre en este caso es que los recursos operan como reductores del impacto que tienen las demandas laborales en el estrés y malestar de la persona que trabaja.

La segunda posibilidad que encontraron los autores, es que las demandas incrementan el impacto que tienen los recursos laborales en la motivación y el *engagement*. Esto es posible siempre que las demandas a las que se enfrenten las personas signifiquen un reto, sean demandas elevadas y la tarea sea estimulante.

En concordancia con lo planteado, Bakker y Demerouti (2013) señalan que la interacción entre las demandas y los recursos laborales pueden tener un efecto multiplicador sobre el bienestar del trabajador.

Procesos independientes

Sobre este punto la teoría observa que se generan dos procesos relativamente independientes, uno energético que deteriora la salud, asociado a las demandas laborales y el otro en cambio tiene consecuencias motivacionales asociadas a los recursos laborales.

Se realizaron estudios (Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003; Hakanen et al, 2006) en los que los investigadores hallaron que las demandas laborales son las principales predictoras de variables como el agotamiento y problemas psicosomáticos.

En el caso de los recursos laborales los estudios realizados (Bakker, Hakanen, Demerouti, y Xanthopoulou, 2007, Bakker et al, 2010), presentan evidencia sobre predicción de satisfacción, motivación, Dedicación, compromiso organizacional y *engagement*.

Los recursos personales

Si bien este elemento no es central a los fines del trabajo, será mencionado y explicado brevemente ya que es una extensión importante al modelo DRL que se incorporó en la teoría.

Los recursos personales son autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia referidas a la percepción de la capacidad propia para controlar e influir en el entorno (Hobfoll et al, 2003).

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2007) hallaron que los recursos personales mediaban en la relación entre recursos laborales y *engagement*. Esto quiere decir que pueden influir en el desarrollo de recursos laborales y *engagement*, dependiendo de la formación y capacidades personales de los individuos.

En un estudio longitudinal posterior los mismos investigadores (Xanthopoulou, et al, 2009) sugieren que los recursos personales se relacionan recíprocamente con los laborales y el *engagement* a lo largo del tiempo. Por lo que, los recursos laborales pueden predecir los recursos personales y el *engagement* y, a su vez, los recursos personales y el *engagement* predicen los recursos laborales (ver Figura 1).

## Las relaciones causales inversas

Anteriormente se explicó la existencia de una relación entre salud y demandas y también entre recursos laborales y *engagement*. En esta sección se presentan los aportes de estudios donde se encontraron relaciones causales inversas. Esto hace referencia al aspecto dinámico en que se dan las relaciones. Esto quiere decir que la relación es bidireccional, puede ir por ejemplo desde las demandas laborales hacia el agotamiento y el estrés como en sentido opuesto, desde el agotamiento hacia el aumento de demandas laborales.

Ya hemos visto que cuando las demandas laborales son elevadas, se inician los procesos energéticos, el desgaste y el agotamiento, y cuando nos referimos a las relaciones causales inversas es en el sentido contrario donde se ven efectos. Esto quiere decir que un factor como la tensión puede tener impacto en las demandas laborales a lo largo del tiempo (Xanthopoulou et al. 2009). Esto significa que los empleados que se encuentran bajo efectos del estrés desarrollarán comportamientos que como resultado generarán una mayor carga de trabajo.

También se halló evidencia sobre la causalidad inversa en los recursos laborales con respecto a variables relacionadas a la motivación y el *engagement* a lo largo del tiempo. Esto se vio en empleados con un alto *engagement*, que se encuentran motivados intrínsecamente para cumplir sus objetivos laborales, los empleados activan o crean recursos (por ejemplo ayudar a los compañeros) para lograr los objetivos (Demerouti y Cropanzano, 2010).

Estos hallazgos convierten a la TDRL en una aproximación dinámica de los procesos que se desarrollan con respecto a las demandas y los recursos laborales en el

contexto del trabajo. Se puede observar en la Figura 1 la forma en que se vinculan los elementos de la teoría.

### *Job Crafting*

El *Job Crafting* (en español, la personalización del trabajo) es un proceso en el cual los trabajadores pueden influir en sus puestos de trabajo (Wrzesniewski y Dutton, 2001). La personalización se genera permitiendo a los empleados negociar el contenido del trabajo, modificar aspectos del trabajo, elegir las tareas, o a través de la asignación de nuevos significados tareas existentes (Parker y Ohly, 2008)

En esta línea Tims, Bakker y Derks (2012) definieron recientemente el *Job Crafting* como los cambios que los empleados hacen en sus recursos y demandas laborales. Según estos autores, el *Job Crafting* consta de cuatro comportamientos distintos: (a) aumentar los recursos laborales estructurales, (b) aumentar los recursos laborales sociales, (c) aumentar las demandas laborales que suponen un reto y (d) disminuir las demandas laborales que suponen un obstáculo.

La incorporación del *Job Crafting* a la teoría DRL se debe a Tims, Bakker y Derks (2013), gracias a un estudio en el que hallaron un efecto directo sobre el aumento de bienestar en las personas que lo practicaron. Además personalizar el trabajo se relaciona con permitirles a las personas resignificar la tarea, de modo que ésta resulte importante para el trabajador.

### **El Equipo de Trabajo**

Un Equipo de Trabajo se comprende como un grupo de personas que es dirigido por una persona, normalmente llamada *manager* o coordinador, y que, organizados para trabajar, aspiran a concretar objetivos en común. Un Equipo de Trabajo mantiene

su composición al menos durante el tiempo que dure un proyecto determinado, y entre sus integrantes se establecen objetivos de trabajo, métodos, relaciones interpersonales y códigos, y se comparten conocimientos, y se da *feedback* y apoyo sobre las tareas realizadas (Gil, et al. 2008).

Los desafíos que enfrentan las organizaciones, considerando desde la alta competitividad hasta los cambios globales, hacen que sea necesario modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos hacia diseños de trabajo que se orienten al cambio y basados en equipos (Gil, et al. 2008).

Asimismo se definen dichos factores. Primero, Coordinación se refiere a la totalidad de las acciones tomadas por el grupo de trabajo en cuanto a la organización y diseño de los métodos de trabajo. En segundo lugar, la Colaboración reúne todas las acciones e instancias de ayuda mutua entre las personas que participan en un equipo de trabajo. En tercer lugar, la Eficiencia implica la capacidad de utilización adecuada de los recursos que pone a disposición la empresa para los equipos de trabajo. Y por último, la Creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas y propuestas, e innovar en los elementos que colaboren en la resolución de actividades cotidianas del trabajo.

Por lo tanto, el funcionamiento de un equipo de trabajo está condicionado por diversos factores. En este trabajo serán analizadas la colaboración, la coordinación, la eficacia y la creatividad, factores que tienen impacto en el tipo de industria estudiada y que son elementos que se evalúan directamente en los instrumentos que se pueden ver en el apartado metodológico.

## **El Engagement**

El *engagement* es uno de los constructos que se utiliza en el presente trabajo final de grado y por su relevancia realizaremos un recorrido completo sobre sus investigaciones para permitir al lector comprender desde qué lugar será utilizado.

Desde la Psicología Positiva, el bienestar es entendido como una variable en sí misma y se está comenzando a medir y evaluar constructos con connotaciones afectivas positivas. Uno de estos constructos es el *engagement*. La Psicología Positiva es una nueva concepción que se centra no tanto en las debilidades y las disfunciones del ser humano, sino en sus fortalezas y su funcionamiento óptimo (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

El aumento de estudios en los últimos años donde se emplea un enfoque más positivo ha intentado explicar por qué hay personas y organizaciones que gozan de mayor energía positiva en relación al trabajo y la manera de conseguir estos niveles de energía (Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010; Díez y Dolan, 2008).

Complementariamente, una distinción importante al respecto del *engagement* es con otros comportamientos que en apariencia son muy similares pero difieren sustancialmente entre sí, es principalmente la adicción al trabajo. Como señalan Gorgievski y Bakker (2010) hay tres características en las personas que son adictas al trabajo que se pueden distinguir de una persona que se encuentra *engaged*.

Primero, el adicto al trabajo trabaja de manera excesiva dedicando la mayor parte del tiempo disponible a actividades relacionadas con el trabajo. Esto se relaciona con la alta activación que también posee el trabajador *engaged*, con la diferencia que éste no trabaja en exceso y disfruta de realizar actividades en su tiempo libre.

Segundo, quienes padecen de adicción al trabajo encuentran una gran dificultad para desconectarse del mismo, e incluso cuando están fuera del ámbito de trabajo piensan en él. En este caso el empleado *engaged* puede desconectarse fácilmente y sin culpa ya que no siente el impulso irresistible de seguir trabajando.

Por último, el impulso interno compulsivo que tiene el adicto por trabajar lo supera de modo que no es capaz de controlarlo, y este comportamiento se vuelve constante a través de las diferentes situaciones del día. En cambio un trabajador *engaged* se siente motivado hacia el trabajo por el interés y el disfrute que éste le genera realizándolo con energía y sintiéndose orgulloso al respecto.

Las emociones, las relaciones laborales y extra-laborales son distintas para ambos. Un adicto experimenta emociones negativas como ansiedad y culpa percibiendo poco placer por la actividad que realiza, lo que genera problemas de salud y riesgos para la organización. Un trabajador *engaged* presenta síntomas de buena salud, tendrá emociones positivas respecto al trabajo y hacia los compañeros, además realizará actividades extra cuando la tarea lo requiera para el cumplimiento de objetivos de la organización.

Otro comportamiento que se diferencia es el de la motivación, la cual se concibe como procesos que cuentan con dirección, intensidad y persistencia de esfuerzos que realiza un individuo para conseguir una meta (Robbins, 2004). La motivación se relaciona directamente con necesidades humanas y al hacerse presente, una persona siente la motivación de satisfacerla. Luego, generalmente cuando lo ha conseguido, la motivación desaparece.

Ramírez, Abreu y Badii (2008) plantean que en el ámbito laboral la motivación es un proceso que se da en los individuos donde el comportamiento se activa, orienta y



dinamiza hacia la realización de objetivos. La diferencia más notable con el *engagement* tiene que ver con la definición ya propuesta de éste, donde la persona adquiere un estado afectivo-cognitivo que no se focaliza en un objeto o situación particular (ver definición de *engagement* arriba). Esta aclaración se considera válida para evitar posibles confusiones respecto al uso de términos técnicos

### Definición

La supervivencia y la prosperidad en el mundo laboral actual precisa de empleados motivados y psicológicamente sanos capaces de tolerar los cambios constantes, las crisis económicas y las presiones propias del trabajo. En este sentido, el estudio del concepto de *engagement*, se plantea como pieza clave en las organizaciones modernas (Salanova et al, 2000).

Schaufeli y Bakker (2010) plantean al *engagement* como:

Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (p.115).

### Componentes

El Vigor “se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades” (Bakker, et al, 2012 p.67).

La Dedicación, por otra parte, es aquella dimensión que “hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo” (Bakker et al, 2012 p.67).

Y por último, la Absorción es la dimensión que “se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo” (Bakker et al, 2012 p.67).

### Enfoques

Para conceptualizar el *engagement*, existen dos corrientes de pensamiento, que, si bien son independientes, mantienen una relación entre sí. Ambas conciben al *engagement* como un estado positivo de bienestar que se relaciona con el trabajo.

Una de las corrientes pertenece a Maslach y Leiter (1997), quienes proponen al *engagement* como el opuesto teórico del *burnout*<sup>7</sup>. Las características del *engagement* son los polos opuestos a las dimensiones del *burnout*: energía, participación y eficacia. Desde esta perspectiva, los autores plantean que la energía se convierte en agotamiento; la participación, en cinismo; y la eficacia, se transforma en ineficacia.

La otra corriente en cambio, plantea al *engagement* como un concepto que tiene identidad propia, tiene por componentes al Vigor, la Dedicación y la Absorción y se relaciona negativamente con el *burnout*. Esta orientación es la que ha tenido mayor aceptación y difusión, por lo que se toma como referencia en el presente estudio y pertenece a Schaufeli y Bakker (2010).

---

<sup>7</sup> Burnout: respuesta prolongada que surge frente a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el ámbito laboral.

## La utilidad de lo positivo en el trabajo

La psicología se ha enfocado en el análisis de las patologías del hombre en lugar de los aspectos positivos, por ello es necesario un cambio en el modelo de estudio de la enfermedad hacia la salud (Seligman, 2002; Salanova y Schaufeli, 2004). Además este sesgo negativo, se manifestó en estudios que se han realizado durante décadas en el ámbito organizacional.

Siguiendo esta línea de cambio hacia lo positivo, se encuentra la Psicología Organizacional Positiva (POP), que de acuerdo a Csikszentmihalyi y Seligman la definen como el estudio del óptimo funcionamiento humano; es un cambio de enfoque: la construcción de buenas cualidades (2000).

Lo destacable de la POP está en el foco de atención hacia lo positivo del trabajo, no sólo limitándose a los aspectos negativos como ser factores de riesgo o quemarse por el trabajo. De este modo la POP promueve la salud para proteger a las personas de los riesgos laborales teniendo en cuenta los fenómenos positivos como los recursos personales, el contexto, el *feedback* y los propios recursos del trabajo.

## Condiciones de surgimiento del *Engagement*

La aparición del *engagement* como objeto de estudio en las organizaciones coincide con el cambio de perspectiva hacia la psicología positiva. El interés por estudiar el *engagement* en los contextos organizacionales tiene como antecedente los estudios sobre *burnout* (quemarse por el trabajo) que se han llevado a cabo durante décadas (Maslach, Schaufeli, Letter 2001).

Después de estudiar tanto tiempo el *burnout* y sus consecuencias en las organizaciones, los investigadores comenzaron a preguntarse si existía una situación

que fuera opuesta, un estado positivo en el cual las personas trabajen de forma energética disfrutando y logrando una elevada Dedicación en lo que hacen.

Resulta útil saber de modo básico qué es el *burnout* para comprender a qué apunta el *engagement*. El *burnout* es un síndrome que se manifiesta en las personas y se compone de tres dimensiones básicas (Maslach, Jackson y Leiter 1996): 1) el agotamiento emocional, 2) la despersonalización o el cinismo y 3) la falta de eficacia profesional percibida

Schaufeli y Enzmann proponen el *burnout* como un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en personas normales. Las características que señalan son: el agotamiento emocional, el malestar, los sentimientos de baja motivación y competencia y el desarrollo de actividades que son disfuncionales en el trabajo (Schaufeli y Enzmann 1998).

¿Cómo se mide el *engagement*?

Para poder medir el *engagement* se construyó el Utrecht Work Engagement Survey (UWES), el cual es un cuestionario que consta de 17 ítems que evalúan las tres dimensiones del *engagement*, Vigor, Absorción y Dedicación (Schaufeli, Salanova, Gonzales Roma y Bakker, 2002). El UWES se encuentra disponible en varios idiomas (10 al menos) y además existe una versión corta de 9 ítems, con tres ítems sobre cada una de las dimensiones que componen el *engagement*.

¿Qué provoca *engagement*? ¿Cuáles son sus causas?

Según Salanova y Schaufeli (2004), se han desarrollado investigaciones que señalan que el *engagement* tiene como posibles causas los recursos laborales (apoyo social, autonomía) y personales (autoeficacia), la correcta recuperación del esfuerzo y

el contagio emocional fuera del trabajo. Estos estudios señalan que cuanto mayor sea la cantidad de recursos disponibles en el trabajo, mayor es la probabilidad de tener más empleados *engaged*.

### Beneficios

¿En qué influye el *engagement*? ¿Cuáles son sus consecuencias?

Las consecuencias del *engagement* son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización (por ejemplo reflejada en la satisfacción laboral y compromiso organizacional), alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo, conductas de iniciativa personal, desempeño exitoso en las tareas, una mayor calidad del servicio a los clientes y un aumento de la salud de los empleados, siendo uno de los indicadores de ésta la disminución de quejas psicosomáticas (Salanova et al, 2000).

### **Capítulo 3. Metodología**

La presente investigación se desarrolla desde el paradigma positivista, (paradigma cuantitativo) ya que se pretende obtener un “conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable; [procurando] la explicación de los fenómenos (...) y la generalización de las conclusiones” (Vieytes, 2004, p. 42).

Es una investigación de tipo correlacional y descriptiva; correlacional porque mide el grado de relación que existe entre las variables, y descriptiva porque describe situaciones y eventos.

Es un estudio de cohorte longitudinal porque estudia variables a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Para estudiar la relación entre el recurso Equipo de Trabajo y el *engagement*, se lleva a cabo un estudio correlacional de cohorte longitudinal. Éste se caracteriza por realizar la medición estadística de la relación entre las variables de estudio, analizando los cambios producidos a través del tiempo.

La característica principal que presentan los estudios longitudinales, es que los datos son recolectados a través del tiempo en distintos períodos. A su vez, dentro del diseño longitudinal existen diferentes formas de abordar los datos obtenidos.

En este TFG se implementará un diseño de tendencia (*trend*), que se encarga de analizar cambios a través del tiempo en cuanto a las relaciones posibles de las variables estudiadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2010). La elección de los períodos para llevar a cabo las recolecciones de datos respondió a un aspecto estratégico para el estudio de este TFG.

#### **Población y Muestra**

El universo de investigación y la muestra han sido delimitados de acuerdo a las posibilidades de desarrollar el presente trabajo. Para este estudio se trabajó con los

mismos sujetos que pasaron por diferentes condiciones experimentales, entre los cuales se puede nombrar: en un primer momento 31 sujetos en Tiempo 1 (de ahora en más T1), y en un segundo momento 38 sujetos (Tiempo 2, de ahora en más T2), 13 meses después. Cabe resaltar que fueron 26 sujetos que pasaron por los dos tiempos, debido a que algunos empleados ya no se encontraban trabajando en la empresa en el momento en que se realizó la segunda toma de datos. Esta situación es esperable en estudios longitudinales en los que se recolectan datos en dos instancias de tiempo (T1-T2).

La población estudiada se compone de trabajadores del sector tecnología informática de la ciudad de Córdoba. Por su parte, la muestra se compone específicamente por los trabajadores de una empresa de desarrollo de software informático, con única sede en la ciudad de Córdoba.

El criterio muestral es de tipo no probabilístico–accidental, dado que se estudia una organización en particular, y la elección de las unidades de análisis no depende de la probabilidad, es decir “no se tiene certeza que la muestra extraída sea representativa, ya que (...) no todos los sujetos o elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (Vieytes, 2004, p. 403).

Respecto del carácter intencional, con el cual se “selecciona a los informantes siguiendo criterios estratégicos personales en función de los objetivos del estudio y conocimiento de la situación” (Vieytes, 2004, p. 645), se trabajará con todos los miembros activos de la organización en ambas instancias de recolección de datos.

### **Instrumento de Recolección de la Información**

Para poder llevar adelante el estudio se utilizará la Encuesta, que es una de las técnicas cuantitativas más empleada para la recolección de datos. La misma está conformada por una batería de preguntas cerradas de múltiple opción de selección (Vieytes, 2004). Los instrumentos de recolección de datos (ver Anexos 1 y 2) fueron

los cuestionarios de *engagement* (adaptado y validado por Spontón, Medrano, Maffei, Spontón y Castellano, 2012), y recursos laborales (elaborado por Spontón, Trógolo y Castellano, actualmente en proceso de publicación).

Es importante aclarar que el cuestionario de *engagement* (ver Anexo 1) está elaborado junto con preguntas que relevan el *burnout* (constructo que no será desarrollado) y que en este caso, debido al estudio propuesto, sólo se tomarán para el análisis todos los ítems que corresponden a *engagement*. El cuestionario de esta última variable cuenta con 9 ítems, ya que se utilizará la versión reducida del mismo. Todos los ítems se contestan en función de una escala de frecuencia de tipo Likert de 7 posiciones, que va desde 0 (“nunca”) hasta 6 (“siempre”) (Trógolo et al, 2013).

Las dimensiones que conforman al *engagement* son medidas por tres ítems cada una. El Vigor fue medido con 3 ítems (“En mi trabajo me siento lleno/a de energía”; “Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo”; “Soy fuerte y energético/a en mi trabajo”); la Dedicación fue medida con 3 ítems (“Mi trabajo tiene sentido”; “Mi trabajo es estimulante e inspirador”; “Estoy orgulloso/a del trabajo que hago”), y la Absorción fue medida con 3 ítems (“Estoy inmerso/a y concentrado en mi trabajo”; “Me “dejo llevar” por mi trabajo”; “Cuando estoy absorto/a (compenetrado/a) en mi trabajo, me siento bien”).

En el caso del cuestionario de recursos laborales (ver Anexo 2), se cuenta con 20 ítems y toma información de cuatro recursos laborales diferentes: líder, tarea, organización y Equipo de Trabajo. Para el presente estudio, sólo se tomará la información que corresponde al Equipo de Trabajo, la variable elegida para estudiar.

Por lo tanto, se consideran los 4 ítems que constituyen los factores: colaboración (“Estoy satisfecho con la colaboración lograda en los grupos/equipos en que participé”); coordinación (“Estoy satisfecho con la coordinación lograda en los



proyectos y tareas realizadas”); eficiencia (Estoy satisfecho con el nivel de eficiencia alcanzado en los grupos/equipos en los cuales participé) y creatividad (Estoy satisfecho con el nivel de creatividad alcanzado en los grupos/equipos en los cuales participé).

Todos los ítems de este cuestionario se miden con una escala de frecuencia de tipo Likert de 5 posiciones que presenta valores desde 1 (“muy poco o nada”) hasta 5 (“siempre o casi siempre”). Los participantes deben indicar el grado en que están de acuerdo con cada frase. El cuestionario mide en términos de percepción, cuán satisfecho se encuentra el individuo con el ítem que está evaluando, en este caso los recursos laborales con el Equipo de Trabajo.

La estrategia para la recolección de datos se enfocó en elegir el momento que permita obtener datos que reflejen la mayor fidelidad posible. Esto no sucede en el comienzo del año calendario, ya que la actividad de la empresa está reducida por factores tales como aprobación de proyectos por parte de clientes y vacaciones. En cambio, en los meses de noviembre y diciembre (fin de año calendario), el desgaste propio de la actividad laboral acumulada a lo largo del año es un factor que podría resultar influyente a la hora de reflejar los datos.

Para minimizar el sesgo en la recolección de datos y generar las condiciones más óptimas, se escogerá el periodo de mayo y junio para ambas mediciones, durante el cual los equipos se encuentran en plena actividad y asignación de tareas.

Además, previamente a la recolección de datos, se llevarán a cabo reuniones informativas sobre el motivo, procedimiento y aplicación del estudio con todos los miembros de la organización (alta gerencia, gerencia media, equipos de trabajo).

El objetivo de estas reuniones es familiarizar con la temática, alcance y futuras acciones que seguirán a las tomas de datos. Debido a que será la primera vez que se

lleve a cabo una actividad de este tipo, se mantendrá a lo largo del proceso todos los canales de comunicación e información necesarios para atender todo tipo de dudas que pudieran surgir con respecto a las encuestas y al proceso.

La primera recolección de datos se llevará a cabo durante el mes de mayo de 2015 (T1) y la segunda recolección de datos (T2), durante el mes de junio de 2016. Es decir que existen 13 meses de separación entre T1 y T2. Para ambas recolecciones se emplearán los mismos instrumentos de medición.

Otro aspecto estratégico en la implementación tiene que ver con generar una aproximación más familiar y amigable con los cuestionarios, y como se trata de una empresa de desarrollo de software, se utilizarán formatos digitales de los cuestionarios. Los mismos serán enviados vía e-mail a todos los miembros de la organización. Esto presenta una ventaja ya que las personas se encuentran familiarizadas con el medio digital.

Además el uso de cuestionarios digitales permite obtener los datos procesados y digitalizados para utilizarlos de modo directo en los análisis estadísticos, dejando atrás los formularios en papel y la transcripción y digitalización de los datos, ahorrando tiempo significativo y minimizando errores en la digitalización de los mismos para ser procesados por el software estadístico.

En estas instancias donde se solicitan datos que son sensibles en términos de gestión y humanos, es indispensable garantizar reserva y confidencialidad total de los datos de cada persona para el análisis y exposición de los mismos. Sólo el área de Recursos Humanos tendrá acceso a la codificación de los datos.

Una vez enviados los cuestionarios las personas tendrán un periodo de 1 semana para responder los formularios tanto en T1 como en T2. Este periodo de tiempo considerado se debe a la consigna de que los cuestionarios sean resueltos en un

espacio de calma y a conciencia, apelando a la honestidad de quienes lo responden para garantizar la mayor fidelidad en cada respuesta.

Con la recolección de datos de cada medición se procederá a la elaboración de las variables a estudiar (Equipo de Trabajo y *engagement*) del modo que se detalla a continuación.

Para el caso del Equipo de Trabajo, se toman los puntajes obtenidos de los ítems que conforman cada factor (coordinación, colaboración, creatividad y eficiencia) para cada persona y se calcula la media aritmética entre dichos ítems. Este valor obtenido es el que se tomará como variable Equipo de Trabajo. Este cálculo se realiza para todas las personas y se obtiene el valor global que representa a toda la empresa.

En el caso de las dimensiones del *engagement* (Vigor, Absorción y Dedicación), se toma para cada una los tres ítems del cuestionario que la conforman, calculando con esos puntajes la media aritmética de cada dimensión.

Se ilustra un ejemplo para facilitar la comprensión del cálculo: si se desea calcular el valor de la dimensión Vigor debemos calcular la media aritmética de los tres ítems que la componen, de este modo: en mi trabajo me siento lleno/a de energía. (valor: 4); Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (valor: 3); Soy fuerte y energético/a en mi trabajo (valor: 5). La media aritmética de estas tres puntuaciones es 4, por lo que la dimensión Vigor toma el valor de la media aritmética, es decir 4.

El mismo procedimiento se realiza con las dimensiones Absorción y Dedicación y a continuación se realiza la media aritmética de las tres dimensiones del *engagement* obteniendo así el valor individual. En extensión, si calculamos el promedio de *engagement* de todas las personas se obtiene el valor que representa a toda la empresa.

### **Análisis de la información**

Para el análisis de los datos obtenidos, se realizarán estudios estadísticos de correlaciones lineales simples. Estos son modelos matemáticos que calculan si existe relación entre variables, para los cuales se utiliza el programa estadístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), que brinda la información de los análisis en tablas, donde están indicados los coeficientes de relación, el tamaño de la muestra estudiada y la existencia de relación entre las variables analizadas (ver Anexo 3).

A su vez, parte de este análisis, consiste en conocer la intensidad de la relación entre las variables estudiadas, ya que si la intensidad es alta, es un indicador de la probabilidad de que una variable afecte a la otra.

Para realizar el análisis de los datos en conjunto con el programa mencionado se utilizará también el Paquete Office Excel. La técnica estadística que se utilizara será el coeficiente de correlación de Pearson a través del cual se obtendrá la información de las relaciones lineales entre las variables estudiadas.

Respecto a los criterios utilizados para analizar datos, se toman los parámetros definidos por Cohen (1988) para interpretar la intensidad del coeficiente de correlación que obtenemos del estudio de las variables.

Estos criterios abarcan los siguientes valores: por un lado, P se refiere al valor del coeficiente de correlación, y por otro lado, el valor numérico que lo acompaña, indica la intensidad que posee la relación. De este modo, hasta un valor P de 0.30 el efecto es pequeño, luego desde valores P de 0.30 hasta 0.50 el efecto es medio y a partir de valores P mayores a 0.50 el efecto es grande.

Por último, es necesario dejar en claro que los instrumentos de recolección poseen dos escalas diferentes para medir las variables, así como también definir pautas para mejorar la lectura y análisis de los datos obtenidos. Los criterios que se tendrán en

cuenta responderán a rangos dentro de la escala de medición. Se utiliza el concepto semáforo para ilustrar en qué nivel se encuentra la variable definida. Estos criterios fueron validados por parte de la empresa donde se realiza el estudio.

El criterio para el cuestionario de recursos laborales, que tiene una escala de medición de 5 puntos, es: de 0 a 2.5 rojo (bajo, de riesgo), de 2.51 a 3.5 amarillo (intermedio, no presenta riesgo inmediato) y de 3.51 a 5 verde (elevado, situación deseable). El criterio en el cuestionario de *engagement* que posee una escala de medición de 7 puntos es: de 0 a 3 rojo (bajo, de riesgo), de 3,01 a 4,5 amarillo (intermedio, no presenta riesgo inmediato) y de 4,51 a 6 verde (elevado, situación deseable).

En la variable Equipo de Trabajo, se analizará los factores que la componen y el conjunto de los mismos que representa a la variable mencionada. Para el caso del *engagement*, el análisis se realizará también en las dimensiones que lo componen (Vigor, Absorción y Dedicación), y en el constructo global. Los valores de las variables estudiadas se presentan en tablas de doble entrada que facilitan la lectura y los análisis.

De modo complementario a estos criterios, resulta útil analizar los valores también en términos de porcentajes. El valor mínimo establecido con la organización como aceptable es de 70% (que representa un puntaje de 3,5 en el cuestionario de recursos laborales y en el cuestionario de *engagement* equivale a 4,2 puntos). Consideraremos por lo tanto que es un nivel aceptado de las variables, puntajes que sean iguales o mayores a 70%.

A continuación se proporciona la ficha técnica correspondiente al presente trabajo donde se puede ver de qué manera se llevará a cabo la investigación propuesta.

<b>Tipo de investigación</b>	Correlacional-longitudinal
<b>Metodología a utilizar</b>	Cuantitativa
<b>Técnica de recolección de datos</b>	Encuesta
<b>Instrumento de recolección de datos</b>	Cuestionario
<b>Población</b>	Empresa de desarrollo de software informático de la ciudad de Córdoba, Argentina
<b>Muestra</b>	31 empleados (T1) – 38 empleados (T2)
<b>Procedimiento Muestral</b>	No probabilístico - Accidental

## **Marco Referencial**

En el presente apartado se describen las características de la organización en donde se lleva a cabo el estudio. Esta organización es una empresa dedicada a la investigación y desarrollo de Software Informático, que provee servicios de tecnología de la información enfocados mayormente en áreas de Inteligencia Artificial y procesamiento de grandes cantidades de datos, hecho con lenguajes de programación específicos y de vanguardia, además de servicios de desarrollo de páginas web.

La empresa inicia sus actividades en el año 2009, cuando 2 socios y 2 empleados de Except (una empresa de desarrollo de software, que finaliza sus actividades al cierre del año 2008) se unen para poder capitalizar las experiencias de varios años de trabajo juntos en la industria, por lo que los socios deciden continuar construyendo y mejorando el camino juntos.

El primer objetivo de la empresa era mantener las relaciones con los clientes de Except, las primeras oficinas eran compartidas y se encontraban arriba de una playa de estacionamiento en el centro de la ciudad de Córdoba.

En Septiembre de 2009, la empresa pasa a ser un emprendimiento gestado en un incipiente proyecto de incubación que se gestó en la Facultad de Matemática, Astronomía y Física (FaMAF), de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), donde profundiza su relación con distintos grupos de investigación, aumentando así su capacidad operativa y en pos de su objetivo: “ser referentes en la provisión de este tipo de servicios”.

A mediados de 2011, la empresa satura el espacio físico brindado por FaMAF, mostrando un buen horizonte, y se muda a Barrio Alberdi por los siguientes 4 años. Ya

en 2015 establece nueva sede en el barrio de Alta Córdoba debido al crecimiento sostenido de proyectos y de personal. Allí es en donde actualmente se encuentran las oficinas, y donde siguen trabajando para lograr: “ser referentes en la provisión de valor en áreas y tecnologías selectas”.

Misión:

“Ser especialistas en proveer soluciones a medida en tecnologías selectas, asegurando altos estándares de calidad a través de nuestros procesos de excelencia y nuestros equipos de especialistas.”

Visión:

"Ser referentes en el mercado mundial como empresa proveedora de soluciones de calidad en tecnologías selectas entregando productos y servicios de excelencia que garantizan la máxima satisfacción de nuestros clientes mediante la articulación de profesionales de primer nivel, recursos tecnológicos de última generación, actualización tecnológica permanente y la disponibilidad de nuestros colaboradores.”

Valores:

- Calidad en todo lo que hacemos;
- Sinceridad y franqueza tanto hacia adentro como hacia afuera de la compañía;
- Responsabilidad y cumplimiento de los compromisos asumidos;
- Relaciones de respeto mutuo con nosotros mismos y con terceros;
- Utilización del conocimiento de forma sustentable favoreciendo el uso de tecnologías que potencian el efecto social y mejoran el entorno la comunidad;
- Fomentamos una Organización Saludable poniendo siempre en valor a las personas con prioridad al trabajo.

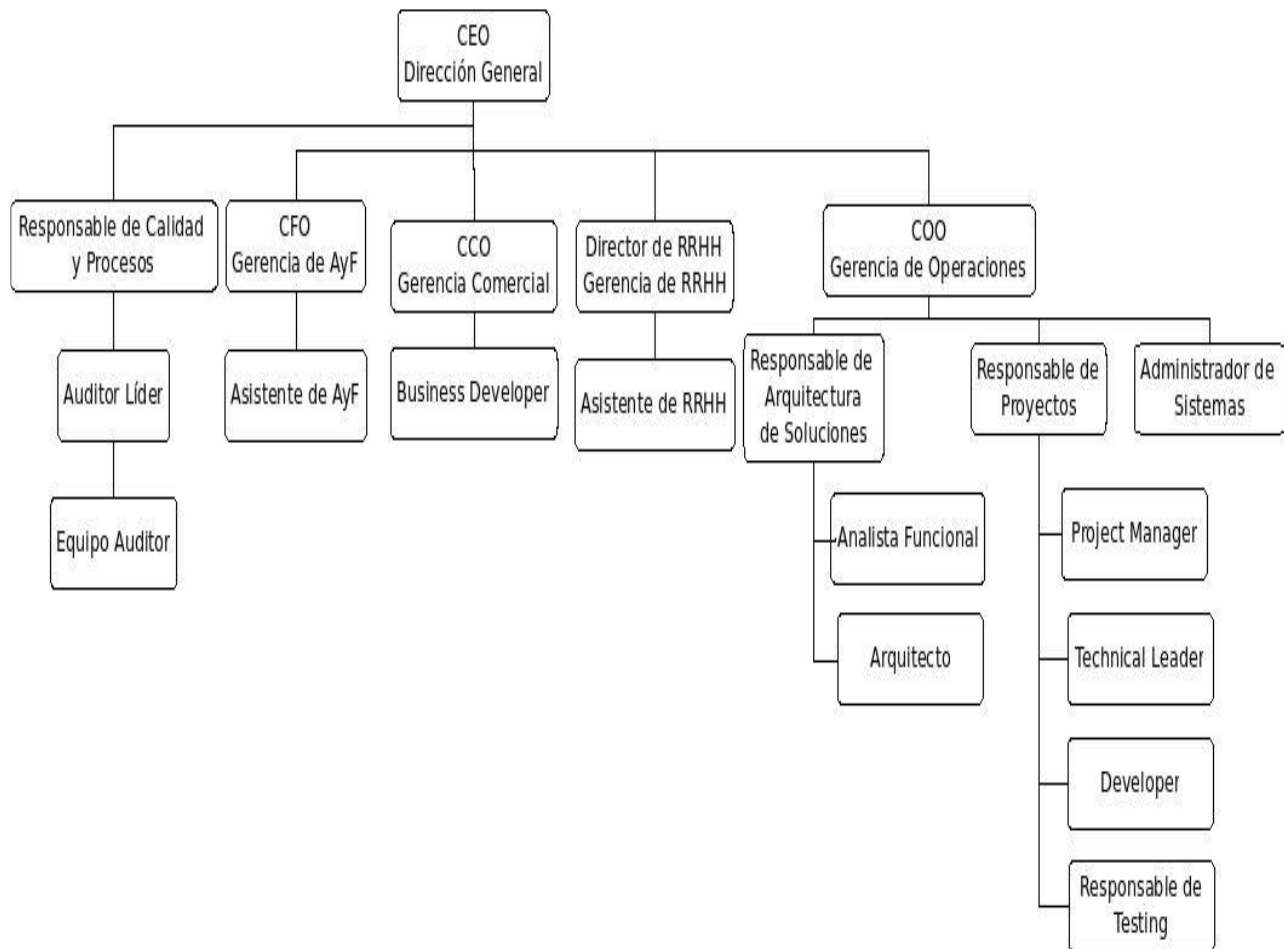


En cuanto a la estructura de la empresa, cuenta con las siguientes áreas: Calidad y Procesos, Administración y Finanzas, Comercial, Recursos Humanos, Operaciones y Dirección General. El diseño organizacional es de tipo horizontal, contando sólo con 4 niveles, eso facilita las dinámicas de trabajo y permite un desarrollo de cultura organizacional amena, moderna y distendida. Además la profesionalización de los procesos y áreas le valieron la certificación de norma ISO 9000 que continúa vigente.

Con respecto al organigrama, es importante aclarar que no necesariamente hay correspondencia de roles y personas, es decir, más de un rol puede ser cumplido por una misma persona en un mismo momento, y no todos los roles son cumplidos por personas que forman parte de la compañía: es probable que en muchos momentos haya terceros (colaboradores, contratistas, empresas, etc.) cubriendo estos puestos.

En cuanto al personal, la empresa cuenta con profesionales en áreas en Ciencia de la Computación, Ingeniería en Sistemas de la Información, Licenciados en Administración de Empresas, Licenciado en Ciencia Políticas, Analistas en Computación, Licenciado en Recursos Humanos y Licenciado en Marketing. Esta variedad de profesiones es un aspecto que se contribuye al logro de objetivos de la empresa. En cuanto a dotación, esta ha crecido de 31 a 38 personas durante el año de estudio. .

Figura 2 - Organigrama de la empresa



Fuente: Proporcionado por la empresa

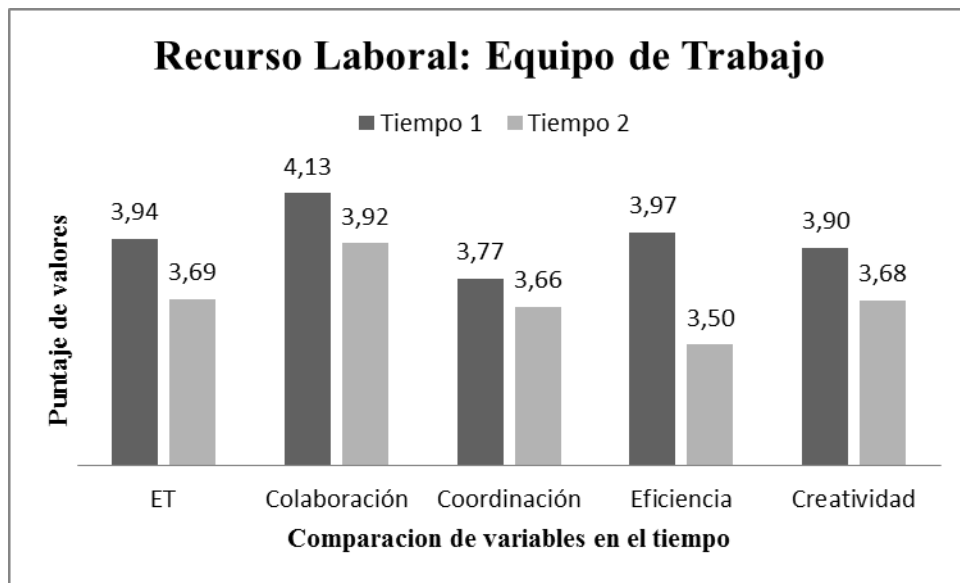
#### **Capítulo 4. Análisis de resultados y discusión**

Como se pudo desarrollar en los capítulos anteriores, este trabajo surge del interés de investigar la relación entre un recurso laboral como ser el Equipo de Trabajo y el *engagement*. Se partió de la hipótesis de que *el buen funcionamiento del recurso laboral Equipo de Trabajo del caso estudiado sí produce engagement de manera positiva y significativa a lo largo del tiempo*.

Además nos propusimos comprobar el siguiente objetivo general: predecir *engagement* a través del estudio del funcionamiento de los recursos laborales (el Equipo de Trabajo) en un periodo de tiempo de 13 meses en una empresa de desarrollo de software en Córdoba, Argentina. Esto se lleva a cabo a través de los objetivos específicos que consisten en: relevar niveles del recurso laboral Equipo de Trabajo; describir niveles de *engagement*; caracterizar los niveles de *engagement* y Equipo de Trabajo; y analizar relación lineal entre recurso laboral Equipo de Trabajo y *engagement*.

A partir de esto, los resultados que obtuvimos de las encuestas y los análisis fueron los siguientes. En la Figura 3, se pueden observar los valores obtenidos para el recurso laboral Equipo de Trabajo, a partir de las mediciones realizadas en T1 y en T2 respectivamente.

Figura 3 – Valores obtenidos del recurso laboral Equipo de Trabajo en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016.



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, para los valores promedio obtenidos en T1, los empleados han presentado un valor alrededor de 3,94 puntos en el recurso Equipo de Trabajo (ET). De acuerdo con los criterios establecidos en la metodología, el valor se encuentra en un nivel esperable (color verde en el semáforo) ya que está por encima de 3,51 puntos. Para el caso de T1 el valor de ET en términos de porcentaje representa un 78,8%, que se toma como un valor elevado por estar por sobre el 70% establecido.

Si descomponemos la variable ET en sus factores, observamos que la Colaboración es el factor que mejor perciben las personas en la organización, con un puntaje de 4,13 (un 82,6% realmente significativo). En este caso se observa una elevada percepción de ayuda mutua entre las personas que conforman el grupo al desempeñar tareas.

Continuando con la Eficiencia se obtuvo una puntuación de 3,97 (79,4%). Este puntaje indica la capacidad que ha logrado el grupo para la utilización adecuada de recursos que fueron provistos por la empresa.

En el caso de la Creatividad con 3,90 puntos (78%) es destacable la capacidad del grupo para la generación de ideas e innovación de los métodos de trabajo y resolución de tareas asignadas.

Por último, la Coordinación en 3,77 puntos (75,4%). en este factor podemos observar que el grupo de trabajo organiza y diseña sus métodos de una manera destacada para llevar a cabo las tareas que surgieron.

De estos datos se pudo observar una característica de la organización: el grado de colaboración que existe entre las personas con respecto al trabajo y la eficiencia que logran. Además, de encontrarse en un sector específico, se destaca la creatividad percibida, factor que no deja de ser valioso en el desarrollo de tecnologías informáticas.

Prosiguiendo con T2, en cambio, el puntaje medido es de 3,69 puntos (73,8%) para ET. Aquí también se obtuvieron valores por encima de los criterios establecidos, aunque el valor ha sido menor en comparación al registrado en T1 para la misma variable.

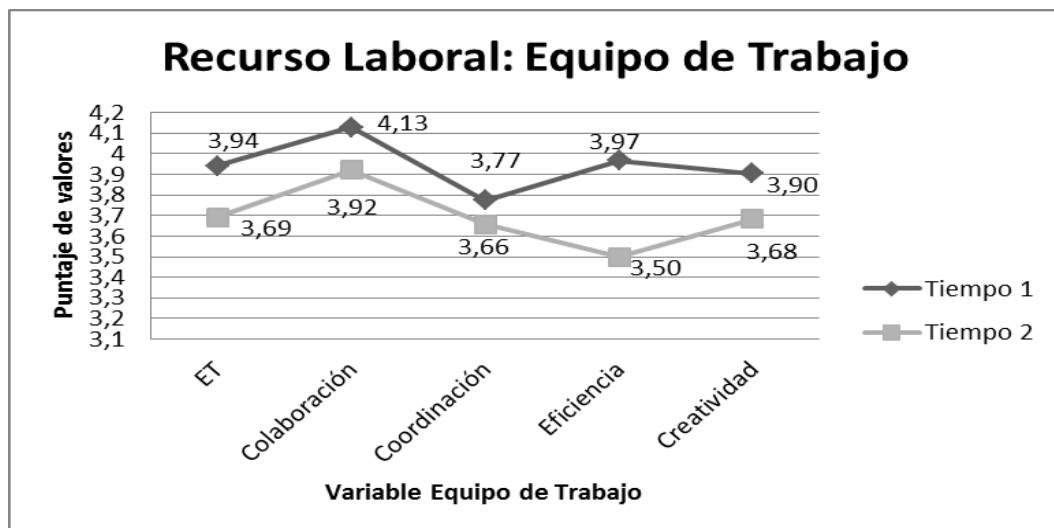
Al descomponer la variable ET en T2, se observa que todos los factores han disminuido sus puntajes respecto de T1. Sin embargo la Colaboración es el factor que mejor puntaje obtuvo en T2 alcanzando 3,92 puntos (un 78,4%). Esto muestra que de los dos factores que necesitan la participación de los trabajadores en un equipo la colaboración (en el desarrollo de las actividades) es el factor más incorporado quizás debido a la forma en que se trabaja dentro de la empresa.

Si bien este factor ha disminuido con respecto a la primera toma de datos, deja en evidencia la característica de las personas que trabajan en este tipo de industria que deben ayudarse constantemente en el desarrollo de actividades diarias.

Con respecto a los demás factores, le siguen en orden decreciente la Creatividad con 3,68 puntos (73,6%), la Coordinación en 3,66 puntos (73,2%) y en último lugar la Eficiencia con 3,50 puntos (70,0%), factor que merece atención ya que ha caído 9,4 puntos porcentuales, una merma significativa en cuanto al aprovechamiento de recursos por parte del equipo.

Considerando que este análisis se enmarca en un estudio longitudinal, es esperable encontrar diferencias en la recolección de datos (T1 – T2). Además se han medido aspectos emocionales de las personas, lo que también supone cambios. A continuación se presenta la Figura 4 que permite observar la tendencia de las dos instancias de tiempo medidos a lo largo de los 13 meses.

Figura 4 – Comparación de puntajes en Equipo de Trabajo en T1 y T2 en el periodo 2015-2016



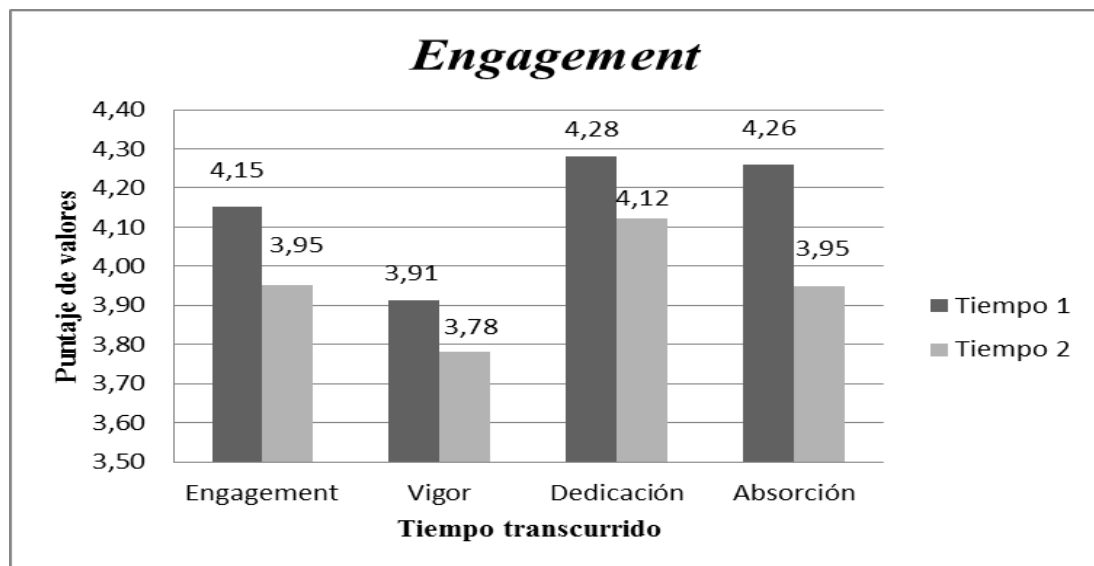
Fuente: elaboración propia

En la Figura 4 se puede observar a través de las líneas que representan las mediciones de ambos tiempos, la disminución de los puntajes para cada factor. Esta disminución puede deberse a múltiples variables, por ejemplo las características de los equipos, cambios en los proyectos, situaciones personales de los empleados o falta de otros recursos laborales, por mencionar algunas. A simple vista, destaca la disminución del factor Eficiencia con una baja de 9,4 puntos porcentuales. En comparación, los demás factores presentan disminuciones más moderadas. Para una mayor profundización sobre estos cambios, es necesario indagar y profundizar análisis que exceden los objetivos de este trabajo.

### **Análisis del *Engagement***

A continuación, en la Figura 5 se presentan los valores recolectados en las mediciones realizadas en T1 y en T2 respecto a la variable *engagement*.

*Figura 5* – Valores obtenidos de Engagement en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016



Fuente: elaboración propia

En primera instancia analizando el Vigor en T1, se obtuvo un puntaje de 3,91 que de acuerdo al criterio establecido no representa riesgos inminentes (amarillo en el semáforo), visto en terminos de porcentaje la empresa tiene un nivel de 65,23% de Vigor, por debajo del porcentaje establecido como mínimo. Este es el factor que menor puntaje arroja respecto a los otros en T1.

Ahora, si se analiza el Vigor obtenido en T2, se observa que el puntaje es 3,78 (63,01%), que ha sido más bajo con respecto a T1 y de igual manera se encuentra por debajo de los criterios establecidos. Sin embargo el valor se mantiene en la zona intermedia, no ha decrecido para caer en zona de riesgo (por debajo de 3,01 puntos).

Prosiguiendo con la Dedicación, las personas manifiestan un valor de 4,28 para T1, valor que se encuentra en zona que no representa riesgos (amarillo en semáforo). Esta variable sí se cumple con el criterio de porcentaje establecido como mínimo ya que representa un 71,33%. Cabe destacar que de los tres factores fue el que mejor puntaje obtuvo.

En el caso de la misma variable recogida en T2, el valor obtenido fue de 4,12 puntos indicando una disminución con respecto a T1, manteniéndose en la zona que no presenta riesgos pero esta disminución representa un cambio en el porcentaje establecido llevando el valor obtenido por debajo del criterio de aceptación establecido a 68,71%.

La dimensión que resta analizar es la Absorción, la cual refleja un valor de 4,26 (70,97%) para T1. De modo análogo a los análisis anteriores, el valor se ubica dentro de la zona donde no presenta riesgos y se encuentra en medio de los otros dos factores. En cuanto al porcentaje que representa se encuentra justo por encima del criterio establecido.



En cambio en T2, la Absorción disminuyó con respecto a T1, a 3,95 puntos manteniéndose dentro de la misma zona pero con una disminución del porcentaje a 65,83% (una pérdida de 5,14 puntos porcentuales), dejando este valor por debajo del criterio señalado.

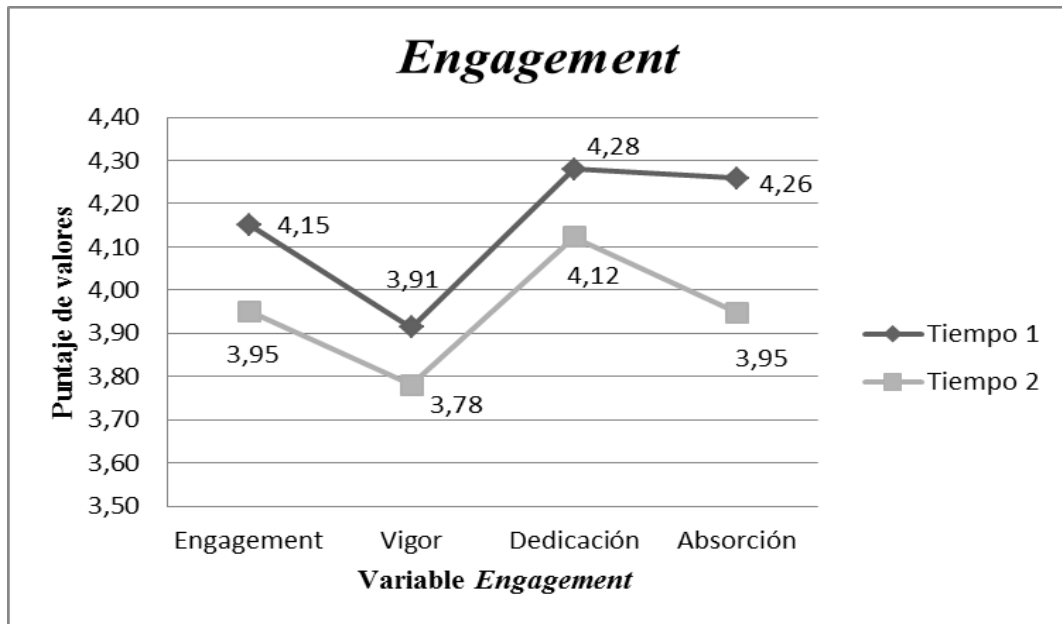
Por último para completar el análisis se presenta el resultado del constructo *engagement* que engloba a los factores ya analizados (Vigor, Absorción y Dedicación).

Como se contempla, el valor en T1, indica que los empleados manifestaron un *engagement* de 4,15, valor que se ubica en intermedio, donde no representa riesgos. Al mismo tiempo su porcentaje alcanza un 69,18% muy cerca de lograr el criterio establecido como aceptable.

Ya en T2, como es de esperar, debido a que los tres factores que lo componen presentan una disminución, el valor recogido fue de 3,95, merma que representa un 65,83%, una pérdida de 3,35 puntos porcentuales respecto de T1. De lo expuesto se observa que no se ha alcanzado el criterio fijado como aceptable.

La Figura 6 muestra las diferencias que han sido descritas sobre el *engagement* entre T1 y T2. Se identifica como los puntajes obtenidos para T2 en todas las dimensiones no han alcanzado los valores medidos en T1.

Figura 6 – Comparación de puntajes de Engagement en T1 y T2 en el periodo 2015-2016



Fuente: elaboración propia

En la Figura 6 se presentan de manera comparativa los puntajes obtenidos para los dos tiempos medidos de la variable *engagement* y las dimensiones que la componen. Se puede observar que los puntajes obtenidos en T2 han sido todos menores a los de T1, destacándose la disminución de la Absorción que registra una pérdida de 5,14 puntos porcentuales con respecto a la primera toma de datos.

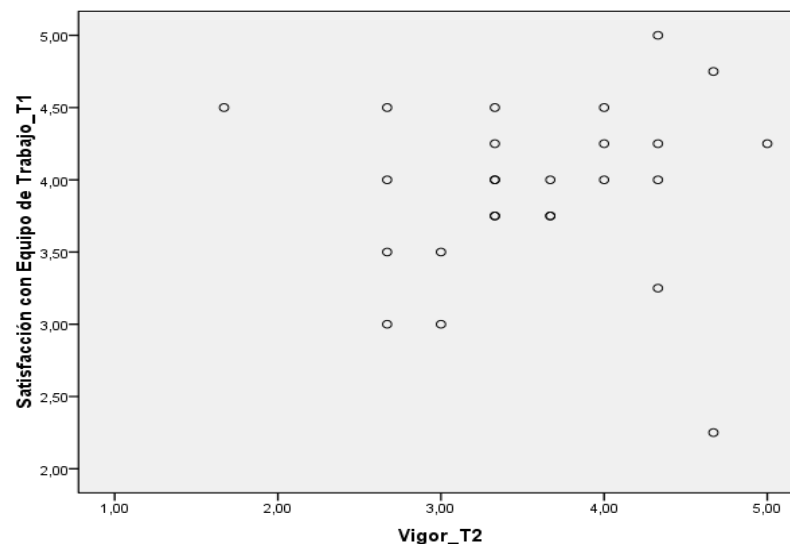
Considerando la investigación de Xanthopoulou et al. (2009), en la que hallaron que dentro de los principales predictores del *engagement* (a lo largo del tiempo) en el trabajo se encuentran los recursos laborales, es válido considerar que las disminuciones que se han observado se podrían deber a cambios en los recursos laborales de los empleados de la empresa.

**Análisis de la relación lineal entre las variables estudiadas: ¿El buen funcionamiento del Equipo de Trabajo del caso analizado produce *engagement*? y ¿Cómo es la relación lineal entre Equipo de Trabajo y *engagement*?**

Del relevamiento de las características de los datos obtenidos, se realiza el análisis de correlación entre el recurso laboral Equipo de Trabajo y el *engagement*. El propósito está enfocado en poder contrastar la hipótesis que orienta este trabajo final: el buen funcionamiento del recurso laboral Equipo de Trabajo del caso estudiado sí produce *engagement* de manera positiva y significativa a lo largo del tiempo.

La información presentada en todos los análisis de relación proviene del cuadro de correlaciones que se encuentra en el Anexo 3 el cual se obtuvo del análisis con el paquete estadístico SPSS.

*Figura 7* – Análisis de relaciones lineales Equipo de Trabajo y Vigor en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016



Fuente: Elaboración propia

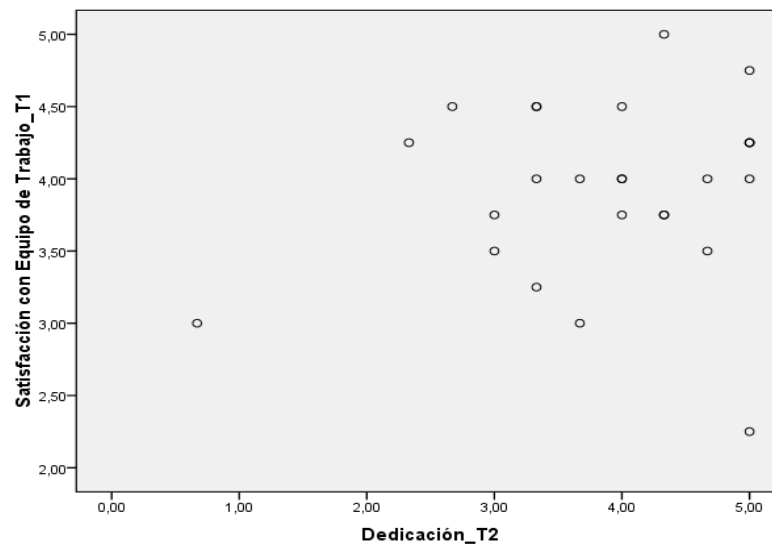
En la Figura 7 se puede observar los resultados para la relación lineal estudiada entre Equipo de Trabajo y la dimensión Vigor al cabo de 13 meses. El resultado que se

obtuvo fue  $r=0,057$ ;  $p: 0,783 > 0,05$ . Aquí no se encontró evidencia de que cambios en la variable *Equipo de Trabajo* se relacionen con cambios en la dimensión *Vigor* ya que el valor de significancia  $p$  es diferente de los criterios establecidos.

Diferente a los resultados obtenidos en este trabajo, en otras investigaciones como por ejemplo la de Schaufeli, Bakker y Van Rhenen (2009), llevaron a cabo un estudio longitudinal, cuyos resultados fueron significativos los cuales ayudaron a validar que el incremento en *engagement* del Tiempo 2 se debía a un incremento de los recursos laborales en el periodo que transcurrió de Tiempo 1 a Tiempo 2.

Por lo tanto, cuanto mayor sea el aumento de recursos laborales (pero no las demandas laborales) del año anterior, los gerentes se sienten más comprometidos con el trabajo independientemente del compromiso que tenían inicialmente. Los resultados de esta investigación apoyan la existencia de procesos motivacionales como propone el modelo de demandas y recursos laborales.

*Figura 8 – Análisis de relaciones lineales Equipo de Trabajo y Dedicación en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016*



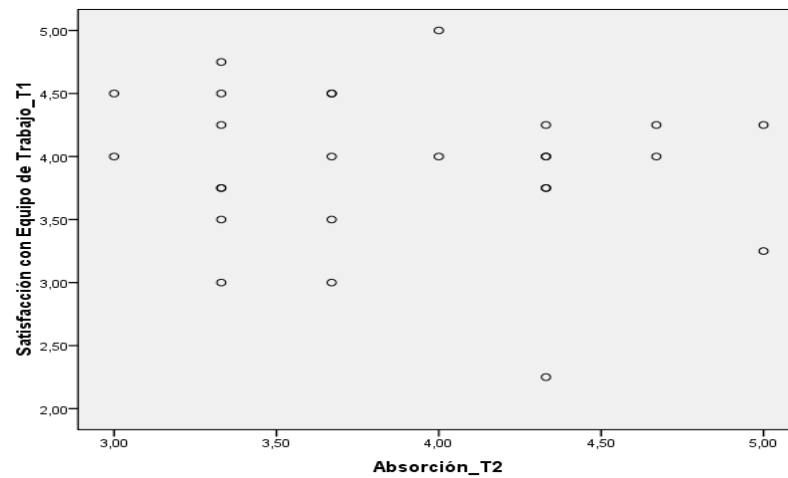
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 8 se observan los resultados de la relación lineal estudiada entre Equipo de Trabajo y la dimensión Dedicación transcurridos 13 meses. El resultado que se obtuvo fue  $r=0,162$ ;  $p: 0,428 > 0,05$ . Esto significa que *no se ha encontrado relación entre las variables ya que el valor de significancia  $p$  es diferente de los criterios establecidos*. Por lo que no se encontró evidencia de que cambios en la variable Equipo de Trabajo se relacionen con cambios en la dimensión Dedicación, distinto a lo que se esperaba encontrar según la hipótesis planteada en esta investigación.

Cabe destacar la investigación realizada por Xanthopoulou et al. (2009), que plantea en su estudio un modelo teórico diferente (Teoría de Conservación de Recursos), el cual presenta evidencia de que los recursos laborales son el principal predictor de *engagement*, en el trabajo.

Los resultados muestran que los empleados que experimentan autonomía y también cuentan con los medios y las oportunidades de desarrollo, están más motivados para el cumplimiento de metas que propone la organización. Es más probable que presenten Vigor, Dedicación y Absorción en sus tareas a lo largo del tiempo, distinto de los resultados que se han obtenido en esta investigación.

Figura 9 - Análisis de relaciones lineales Equipo de Trabajo y Absorción en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016



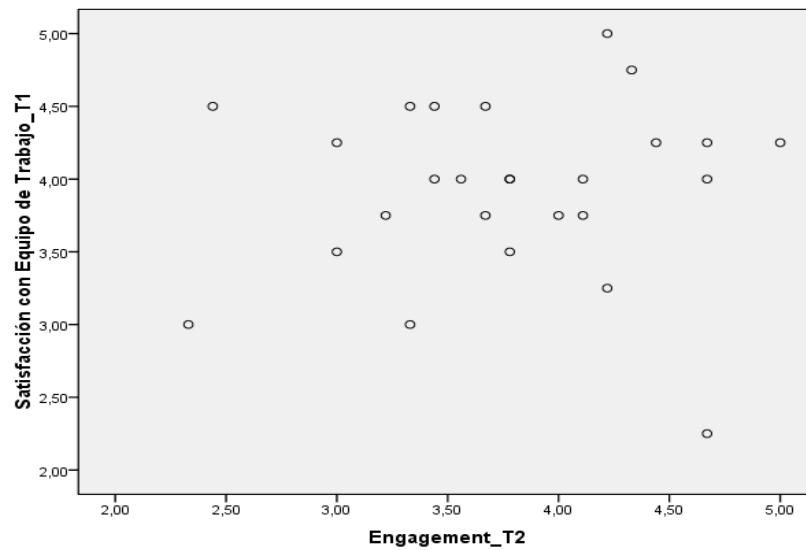
Fuente: Elaboración propia

La Figura 9 presenta los resultados para la relación lineal de análisis entre Equipo de Trabajo y la dimensión Absorción pasados los 13 meses. El resultado fue  $r=-0,133$ ;  $p: 0,517 > 0,05$ . Esto denota que *no se ha encontrado relación entre las variables ya que el valor de significancia  $p$  ha sido diferente de los criterios establecidos*. No se encuentra evidencia de que las variables se modifiquen si alguna de estas cambiara.

Cabe mencionar autores como Crawford, LePine, Rich (2010), que estudiaron la conexión de las demandas y los recursos laborales con el *engagement* y el *burnout*. En dicho trabajo se constató la consistencia de la relación entre recursos laborales y *engagement*. En este sentido, los autores manifiestan la activación de procesos motivacionales debido a los recursos laborales, incrementando la voluntad de las personas para dedicarse al trabajo, lo que resulta en el aumento de *engagement*.

La relación entre recursos laborales y *engagement* se corroboró para varios tipos de recursos laborales, por ejemplo el clima de trabajo positivo, la variedad de trabajo, la autonomía y el apoyo entre otros, resultado diferente al que obtuvimos en este trabajo.

Figura 10 - Análisis de relaciones lineales Equipo de Trabajo y Engagement en la empresa estudiada durante el periodo 2015-2016



Fuente: Elaboración propia

Por último, la Figura 10 expone los resultados de la relación lineal estudiada entre Equipo de Trabajo y el *Engagement* 13 meses después. El resultado fue  $r=0,065$ ;  $p: 0,753 > 0,05$ . Como ya se vio con las dimensiones del *engagement*, estos valores indican que *no se ha encontrado relación entre las variables analizadas, ya que el valor de significancia p ha sido diferente de los criterios establecidos.*

Como ya hemos expuesto anteriormente en cada análisis sobre las dimensiones del *engagement* consideramos enriquecer el análisis con investigaciones que sustentan el modelo teórico y por lo tanto las relaciones planteadas para este trabajo. Se observa en la investigación llevada a cabo por Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), un análisis sobre factores que señalan que los recursos laborales son en efecto, el elemento más significativo en el desarrollo de *engagement* en los trabajadores. Con el paso del tiempo, el *engagement* se desarrolla debido a la estimulación generada por los recursos laborales.

Por otro lado autores como Leiter, Nicholson, Patterson, y Laschinger (2011) consideraron en una investigación el grado en que el *engagement* o el *burnout* están relacionados con la calidad de la interacción social que los empleados tienen con sus compañeros de trabajo, este estudio longitudinal muestra que los compañeros de trabajo (y también los supervisores) pueden ser la fuente más eficaz de recursos por su capacidad de proporcionar apoyo emocional, operacional e información. Esto motiva a los empleados y da lugar al desarrollo de niveles altos de *engagement* en las personas.

Se ha observado en otros estudios (De Lange, De Witte y Notelaers, 2008; Tims et al, 2013) que la distancia de tiempo transcurrida entre las recolecciones de datos puede ser menor en comparación a la de este análisis. Estos estudios encontraron implicaciones sobre los efectos del *engagement* en periodos más cortos de tiempo. En esta línea no encontrar relación lineal entre las variables podría deberse al extenso periodo de 13 meses considerado para este estudio.



## Capítulo 5. Conclusiones

El presente trabajo se llevó a cabo con el fin de conocer la relación lineal entre las variables Equipo de Trabajo y *engagement* en una empresa de desarrollo de software en Córdoba, Argentina, en la que participaron todos los miembros activos de la organización. La recolección de información se llevó a cabo de manera longitudinal en dos momentos, Tiempo 1 y Tiempo 2, en un periodo de 13 meses.

Para el Tiempo 1 las dos variables estudiadas presentaron puntajes esperables superiores al 70%. Sin embargo, en la recolección de datos del Tiempo 2, para ambas variables (Equipo de Trabajo y *engagement*) no se alcanzó el puntaje esperado, observándose una disminución en promedio de 3,33% para el *engagement* y las dimensiones que lo componen (Vigor, Dedicación, Absorción), y para Equipo de Trabajo y sus factores un promedio de disminución de 5%. Estos cambios son los que se observan cuando se realizan investigaciones longitudinales.

A continuación, el análisis estadístico realizado para la variable Equipo de Trabajo y *engagement* no arrojó evidencia de relación lineal entre las variables en cuestión. Tampoco arrojó evidencia de relación lineal entre la variable Equipo de Trabajo y alguna de las tres dimensiones del *engagement*: Vigor, Absorción y Dedicación.

Con respecto a las implicaciones prácticas de este trabajo, se considera un enfoque práctico de las mismas debido a que ha sido un estudio de caso y no se tiene un relevamiento suficientemente representativo para considerar implicaciones teóricas. Desde el primer enfoque mencionado, el hecho de observar disminución en los valores obtenidos (en T2 respecto de la medición inicial en T1) es razón suficiente para indagar sobre qué aspectos pueden estar afectando a las personas, para que tanto los niveles de recurso laboral como los de *engagement* disminuyan.

A partir de los resultados podemos reflexionar sobre los posibles alcances y limitaciones este trabajo. Primero, desde las consideraciones metodológicas, es importante conocer si el aislamiento entre las variables es significativo. Dada la particularidad del caso, ha habido variables que no se han considerado (salario, emociones, *burnout*, otros recursos laborales) por lo que se espera que las mismas hayan tenido incidencia en los resultados obtenidos en esta investigación.

Segundo, la recomendación es incrementar el tamaño de la muestra en un mínimo de 100 a 120 encuestas según estudios similares consultados en el análisis de esta investigación (Xanthopoulou et al, 2009; Schaufeli et al, 2009). Además, si se realiza un estudio longitudinal hay que tener en cuenta la pérdida de casos a lo largo del tiempo, por lo que se recomienda trabajar con muestras iniciales lo suficientemente grandes para que la muerte muestral no afecte al resultado de la investigación.

Tercero, en cuanto a los instrumentos utilizados para la recolección de datos, en especial el cuestionario sobre recursos laborales, se recomienda revisar las preguntas existentes y agregar preguntas y datos que mejoren la recolección de información sobre el Equipo de Trabajo. En el caso del *engagement*, se podría utilizar el cuestionario completo que posee 17 preguntas para obtener mayor precisión y no el cuestionario reducido que se ha utilizado en esta investigación.

Cuarto, en la bibliografía consultada se han observado diversos trabajos que analizan más de dos variables como parte del estudio. En este sentido, como recomendación se podría incluir la variable *burnout*, las emociones, las demandas laborales, los recursos personales, la personalización del trabajo, los estilos de liderazgo, entre otras. Esta ampliación permitirá enriquecer y profundizar los análisis y perspectivas sobre los estados de satisfacción y salud que poseen las personas que trabajan en esta organización.

Quinto, otro aspecto metodológico también a considerar es realizar una investigación en donde se comparen grupos de estudio (*ex post-facto*), donde luego de las tomas de datos programadas se puede realizar una prueba t de student para muestras relacionadas. Este tipo de metodología suele presentar evidencias aún más completas sobre las relaciones entre los grupos relacionados en dos tiempos distintos.

Sexto, continuar fomentando el estudio del *engagement* en el ámbito de empresas latinoamericanas y en especial en Córdoba, ya que la mayor parte de la bibliografía y de los estudios que se llevan a cabo tienen lugar en otros contextos sociales, económicos y culturales, por lo que no siempre van a poder transferirse los datos y las implicaciones de dichos estudios a nuestro contexto.

Por último, informar, capacitar y promocionar sobre el efecto de los recursos laborales y el *engagement* en la organización, constituyen las bases para la gestión del área de Recursos Humanos ya que será una estrategia clave para incrementar el bienestar y la salud organizacional en todos los niveles de la empresa, contribuyendo de este modo a generar una organización saludable.

## Bibliografía

- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work *engagement*, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., y Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M. y Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement? *Revista Ciencia y Trabajo*, 135-141.
- Blanch, J.M.; Sahagún, M. y Cervantes, G. (2010): “Estructura Factorial del Cuestionario de Condiciones de Trabajo Factor Structure of Working Conditions Questionnaire”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (3), 175-189.
- Carrasco, A., De la Corte, C., y León, J. (2010). *Engagement*: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el *burnout* y estrés laboral. *Revista digital de prevención*, 1(1), 1-22.

- Castro, M. G. A., Padilla, J. M. C., y Ramírez, S. M. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- CESSI: Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Reporte anual del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina 2016. Recuperado el 24/05/2017 de <http://www.cessi.org.ar/opssi>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., y Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test.
- Csikszentmihalyi, M., y Seligman, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 5-14.
- De Lange, A. H., De Witte, H., y Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223.
- Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York: Psychology Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

- Díez M. y Dolan, S. (2008): "Burnout vs. Vigor profesional: Análisis configuracional de las características sociolaborales e individuales protectoras en médicos catalanes", *Revista de Psiquiatría del Uruguay*, 72 (2), 169-185.
- Gil, F., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Gorgievski, M., y Bakker, A. (2010). Passion for work: work engagement versus workaholism. En S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (p. 264-271).
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Hakanen, J., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2006). *Burnout* and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. y Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Jiménez, B. M., y Hernández, E. G. (2013). *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A. y Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268.
- Leiter, M. P., Nicholson, R., Patterson, A., y Laschinger, H. K. S. (2011). Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo como demandas y recursos laborales: un modelo de *burnout* y *engagement*. *Ciencia y Trabajo*, 13(41), 143-151.

- Lewig, K., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. y Metzger, J. (2007). *Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model*. Journal of Vocational Behavior, 71, 429-445.
- Maslach, C., Jackson, S.E., y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. y Leiter, M.P. (2001) *Job Burnout*. Annual Review of Psychology. 52. Págs. 397-422
- Maslach, C., y Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A., y Mañas, M. A. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 3-15.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138.
- Organización Mundial de la Salud (2016). “Quiénes somos y que hacemos” recuperado el 2/11/16 de <http://www.who.int/about/es/>
- Parker, S. K., y Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. En R. Kanfer, G. Chen, y R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*. SIOP Organizational Frontiers Series.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa

manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).

- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson, 2004.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., y Cornejo, F. A. (2016). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid, España: Alianza.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "Engagement". *Una nueva perspectiva*, 117-34.
- Salanova, M., y Llorens, S. (2009). Exposición a la tecnología de la información y la comunicación y su relación con el *engagement*. *Ciencia y Trabajo*, 11(32), 55-62.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2004). El *engagement* de los empleados: Un reto emergente para la dirección de recursos humanos. *Estudios Financieros* 261, 109-138.
- Salcedo, M. P. (2013). El papel del *engagement* en la dirección de una PyMe.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict *burnout*, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.



- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., y Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement.
- Schaufeli, W.B y Enzmann, D. (1998). The *burnout* companion to study and research: A critical analysis. London: Taylor y Francis.
- Schaufeli, W.B., y Bakker, A.B. (2009). The conceptualization and measurement of work engagement: A review. En A.B. Bakker y M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000): Positive Psychology: An Introduction, *American Psychologist*, 55, 3-6.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Soria, M. S., y Schaufeli, W. B. (2004). El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, (261), 109-138.
- Téllez, J. A. V. (2014). Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. *Nova Scientia*, 1(1), 150-172.
- Tims, M., Bakker, A. B. y Derks, D. (2012). Development and validation of the *Job Crafting* scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.

- Tims, M., Bakker, A. B. y Derks, D. (2013). The impact of *Job Crafting* on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*, 230- 240.
- Trógolo, M. A., Pereyra, A. P., y Spontón, C. (2013). Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el *Engagement* y *Burnout*: Evidencia en una muestra de trabajadores argentinos. *Ciencia & trabajo, 15*(48), 152-157.
- Ulloa, I. F., y Quezada, M. A. (2015). Comportamiento organizacional positivo: las implicaciones del *engagement* en el entorno laboral. *ECA Sinergia. Revista Digital. ISSN 2528-7869, 6*(2), 150-164.
- Viamontes, D. G., y García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales, (2010-07)*.
- West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). Building team-based working. A practical guide to organizational transformation. Oxford: BPS / Blackwell.
- Wrzesniewski, A., y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*, 179-201.
- Wutchy, S., Jones, B.F., Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science, 316*, 1036-1039.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 235-244.

## Anexos

### Anexo 1 - Cuestionario de Engagement y Burnout

A continuación, te preguntamos sobre algunas cuestiones referidas a tus experiencias trabajando en la organización.

Marca un valor con el cual te sientas más representado, frente a las siguientes afirmaciones. Referencias: 0 (Nada/Nunca), 1 (Casi Nada/Nunca), 2 (Raramente), 3 (Algunas Veces), 4 (Bastante), 5 (Con Frecuencia), 6 (Siempre).

	0	1	2	3	4	5	6
1) En mi trabajo me siento lleno/a de energía.							
2) En mi trabajo, creo que soy ineficaz a la hora de resolver problemas.							
3) Estoy inmerso/a y concentrado en mi trabajo.							
4) Me resulta difícil relajarme después de un día de trabajo.							
5) Mi trabajo tiene sentido.							
6) Creo que soy más insensible con la gente que trato en mi organización desde que estoy en este puesto.							
7) Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.							
8) Cada vez me siento menos implicado/a con el trabajo que hago.							
9) Me “dejo llevar” por mi trabajo.							
10) He perdido interés y entusiasmo en este trabajo.							
11) Me siento inseguro/a de finalizar mis tareas eficazmente.							
12) Mi trabajo es estimulante e inspirador.							
13) Después de un día de trabajo, me encuentro tan cansado/a que no puedo dedicarme a otras cosas.							
14) Cuando estoy absorto/a (compenetrado/a) en mi trabajo, me siento bien.							
15) Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							
16) No tengo claro cuál es el valor y trascendencia de mi trabajo.							
17) En mi opinión, soy ineficaz en mi trabajo.							
18) Estoy orgulloso/a del trabajo que hago.							
19) Me encuentro agotado/a al final de la jornada laboral.							
20) Trato a algunas personas de mi trabajo como si fueran objetos.							
21) Soy fuerte y enérgico/a en mi trabajo.							

Fuente: Adaptación de los autores Spontón, Medrano, Maffei, Spontón y Castellano

## Anexo 2 - Cuestionario de Recursos Laborales

A continuación se pide que marques cual es la respuesta que más se ajusta a tu situación en el trabajo, durante los últimos tres meses, aproximadamente. Referencias:

1 (Muy poco o Nada), 2 (Un Poco), 3 (Medianamente), 4 (Bastante), 5 (Siempre o Casi Siempre).

	1	2	3	4	5
1) Estoy satisfecho con la claridad de las instrucciones que he recibido de quienes me lideraron.					
2) Estoy satisfecho con el feedback que he recibido de quienes me lideraron.					
3) Estoy satisfecho con el reconocimiento social (aprobación, valorización, elogios, etc.) por mi esfuerzo, que he recibido de quienes me lideraron.					
4) Estoy satisfecho con el reconocimiento social (aprobación, valorización, elogios, etc.) por mis resultados, que he recibido de quienes me lideraron.					
5) Estoy satisfecho con la colaboración lograda en los grupos/equipos en que participé.					
6) Estoy satisfecho con la coordinación lograda en los proyectos y tareas realizadas.					
7) Estoy satisfecho con el nivel de eficiencia alcanzado en los grupos/equipos en los cuales participé.					
8) Estoy satisfecho con el nivel de creatividad alcanzado en los grupos/equipos en los cuales participé.					
9) Estoy satisfecho por haber realizado tareas desafiantes.					
10) Estoy satisfecho porque pude tener el tiempo necesario para cumplir con mis tareas.					
11) Estoy satisfecho con las compensaciones y beneficios por trabajar en la organización.					
12) Estoy satisfecho por haber realizado tareas que aumentaron mis habilidades.					
13) Estoy satisfecho porque he tenido los recursos necesarios para realizar mis tareas.					
14) Me he sentido orgulloso por trabajar en la organización.					
15) Me he sentido valorado por la organización.					
16) Estoy satisfecho por haber recibido las recompensas económicas adecuadas al esfuerzo que hice.					
17) Estoy satisfecho con quienes me lideraron.					
18) Estoy satisfecho con los grupos/equipos en los cuales he participado.					
19) Estoy satisfecho con las tareas que he realizado.					
20) Estoy satisfecho con la organización.					

Fuente: elaborado por Spontón, Trógolo y Castellano

**Anexo 3 - Correlaciones entre Satisfacción con Equipo de Trabajo en T1 y  
Engagement en T2**

		Recurso Laboral: Equipo de Trabajo_T1	Vigor_T2	Dedicación_T 2	Absorción_T 2	Engagement_T2
Recurso Laboral: Equipo de Trabajo_T 1	Pearson Correlation	1	,057	,162	-,133	,065
	Sig. (2-tailed)		,783	,428	,517	,753
	N	31	26	26	26	26
Vigor_T2	Pearson Correlation	,057	1	,587**	,618**	,886**
	Sig. (2-tailed)	,783		,000	,000	,000
	N	26	38	38	38	38
Dedicación n_T2	Pearson Correlation	,162	,587**	1	,401*	,842**
	Sig. (2-tailed)	,428	,000		,013	,000
	N	26	38	38	38	38
Absorción _T2	Pearson Correlation	-,133	,618**	,401*	1	,755**
	Sig. (2-tailed)	,517	,000	,013		,000
	N	26	38	38	38	38
Engagement nt_T2	Pearson Correlation	,065	,886**	,842**	,755**	1
	Sig. (2-tailed)	,753	,000	,000	,000	
	N	26	38	38	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración propia

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo 21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Dacal Méndez Ignacio
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	32877407
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Recursos Laborales y Engagement: estudio de caso con equipos de trabajo en una empresa de desarrollo de software de Córdoba durante el periodo 2015-2016
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	<a href="mailto:idmrrhh@gmail.com">idmrrhh@gmail.com</a>
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda)</i>	-

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)[1]</i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	-

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha: Córdoba, Argentina, 1 de Junio de 2017**

---

**Firma autor-tesista**

---

**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

---

certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

---

**Firma Autoridad**

---

**Aclaración Autoridad**

**Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado**

---

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.