

**“LA RELACIÓN ENTRE FELICIDAD Y *ENGAGEMENT*
LABORAL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por
Sr. Miguel Ángel Cordero Berrios
Sr. Hugo Ricardo Matallana Vergara**

Asesor: Profesora Rachel Gabel Shemueli Ph.D

2014

A nuestra asesora por su guía, compromiso y por permitirnos aprender.

A nuestros profesores, compañeros y amigos que aportaron con sus consejos y aliento permanente.

A nuestras familias, cuyo apoyo y paciencia valoramos y agradecemos.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo identificar si existe relación entre el nivel de felicidad de los trabajadores administrativos de una organización y su *engagement* laboral. Para tal fin, se utilizó como base el modelo de *engagement* planteado por Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli (2011) y el modelo de felicidad planteado por Diener (1984). Sobre la base de estas investigaciones, se diseñó un estudio cuantitativo, no experimental, con corte transversal y de tipo correlacional.

Los resultados encontrados demostraron que sí existe relación entre los componentes de la felicidad y el *engagement*. Así, se pudo afirmar que existe una relación directa entre satisfacción con la vida y *engagement*, una relación directa entre emociones positivas y *engagement*, y una relación indirecta entre emociones negativas y *engagement*.

Finalmente, se propuso un plan de mejora que busca optimizar el nivel de *engagement* a través de las relaciones más significativas encontradas, incidiendo tanto en la atracción, como en el desarrollo y la retención de los trabajadores de la institución.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Definición de la problemática.....	2
3. Objetivo general.....	3
4. Objetivos específicos.....	3
5. Pregunta de investigación.....	3
6. Justificación.....	3
7. Alcances.....	3
8. Limitaciones.....	4
Capítulo II. Marco Teórico.....	5
1. <i>Engagement</i>	5
1.1 Definición de <i>engagement</i> en el trabajo.....	5
1.1.1 Etimología e historia.....	5
1.1.2 Definición y los componentes de <i>engagement</i>	7
1.2 Modelos teóricos de <i>engagement</i>	10
1.2.1 Modelo de las necesidades psicológicas.....	11
1.2.2 Modelo de la persona dentro de su contexto.....	13
1.2.3 Modelo multidimensional.....	15
1.2.4 Modelo de <i>Job Demands-Resources (JD-R)</i>	16
1.2.5 Modelo del impacto de los recursos personales en el <i>engagement</i>	18
1.3 Factores que inciden en el <i>engagement</i>	21
1.3.1 Factores organizacionales.....	22
1.3.2 Factores individuales.....	23
2. Felicidad.....	24
2.1 ¿Qué entendemos por felicidad?.....	24
2.1.1 Evolución histórica de la felicidad.....	24
2.1.2 Definiciones de felicidad.....	26

2.2 Modelos sobre la felicidad.....	27
2.2.1 Modelo de la felicidad crónica.....	27
2.2.2 Modelo del bienestar subjetivo.....	29
2.2.3 Modelo de las aproximaciones hacia la felicidad.....	30
3. Relación entre <i>engagement</i> y la felicidad.....	31
Capítulo III. Metodología.....	35
1. Diseño de la investigación.....	35
2. La muestra.....	35
3. Instrumentos.....	36
3.1 <i>Engagement</i>	36
3.2 Satisfacción con la vida.....	36
3.3 Escala de emociones positivas y negativas.....	37
3.4 Ficha de datos sociodemográficos y organizacionales.....	37
4. Procedimientos de recolección de datos.....	37
5. Análisis estadísticos.....	38
5.1 Análisis psicométrico de los instrumentos.....	38
5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra.....	38
5.3 Análisis correlacional.....	38
Capítulo IV. Resultados.....	39
1. Resultados del análisis psicométrico de los instrumentos.....	39
2. Análisis descriptivo de las variables.....	40
3. Análisis correlacional: contrastación de las hipótesis propuestas.....	41
Capítulo V. Discusión y conclusiones.....	43
1. Resultados encontrados y posibles interpretaciones.....	44
2. Relaciones no encontradas.....	46
3. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.....	47
Capítulo VI. Plan de mejora.....	49
1. Antecedentes.....	49
2. Objetivos.....	50
2.1 Objetivo general.....	50
2.2 Objetivos específicos.....	50

3 Plan de mejora.....	51
3.1 Nivel 1 – Líderes.....	51
3.2 Nivel 2 – Gestión de recursos humanos.....	52
3.3 Nivel 3 – Comunicación interna.....	53
Bibliografía.....	55
Anexos.....	63
Nota biográfica.....	69

Índice de tablas

Tabla 1.	Tipos de factores según modelos descritos.....	22
Tabla 2.	Factores organizacionales que se relacionan con <i>engagement</i>	23
Tabla 3.	Tipos de factores individuales que se relacionan con <i>engagement</i>	24
Tabla 4.	Perfil sociodemográfico de los participantes.....	36
Tabla 5.	Confiabilidad medida mediante el alfa de Cronbach de los instrumentos.....	39
Tabla 6.	Análisis descriptivo de las escalas.....	40
Tabla 7.	Análisis correlacional entre las variables totales.....	41
Tabla 8.	Análisis correlacional entre las variables y las dimensiones.....	41
Tabla 9.	Programa “Incrementamos nuestro <i>engagement</i> ”.....	51
Tabla 10.	Programa “Alineando EPE en GP”.....	52
Tabla 11.	Programa “Compartiendo UP”.....	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Definiciones de <i>engagement</i> desde la perspectiva del <i>burnout</i>	10
Gráfico 2.	Evolución y relación entre los modelos de <i>engagement</i> seleccionados.....	10
Gráfico 3.	Factores individuales, organizacionales y mixtos que inciden en el <i>engagement</i> ..	13
Gráfico 4.	Factores organizacionales que inciden en el <i>engagement</i>	14
Gráfico 5.	Factores organizacionales que afectan al <i>engagement</i>	16
Gráfico 6.	Modelo JD-R.....	17
Gráfico 7.	Rol de los recursos personales en la generación de <i>engagement</i>	19
Gráfico 8.	Relación entre las emociones positivas y el <i>engagement</i>	19
Gráfico 9.	Modelo de la felicidad crónica	28
Gráfico 10.	Modelo de bienestar subjetivo.....	29
Gráfico 11.	Modelo de aproximaciones hacia la felicidad.....	31
Gráfico 12.	Objetivos estratégicos de la Universidad del Pacífico.....	50

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta	64
Anexo 2.	Tabla de resultados descriptivos según segmento.....	65
Anexo 3.	Gráficos de resultados descriptivos	67

Le preguntaron al CEO de la compañía: “¿Cuántas personas trabajan en tu organización?” En tono serio, él respondió: “Aproximadamente la mitad de ellos”
(Seijts y Crim 2006)

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Es común escuchar a los líderes afirmar que el activo más importante de las organizaciones radica en su gente. Sin embargo, para que esto sea cierto se requiere la presencia de diversos factores; uno de ellos consiste en contar con trabajadores que estén totalmente *engaged* con sus trabajos, ya que ello implica que voluntariamente se esforzarán y darán lo mejor de sí debido a la profunda conexión que mantienen con sus organizaciones (The Gallup Organization 2013). Por el contrario, un trabajador no *engaged* estará distraído y si pudiera escoger, no iría a trabajar (Saks 2006).

Existen estudios que comprobaron que hay una relación positiva y causal entre el *engagement* laboral y factores organizacionales y de gestión de personas. A nivel organizacional, se encontraron relaciones con aspectos ligados a la efectividad y eficiencia organizacional; entre ellos se menciona la satisfacción de los clientes, la productividad y la rentabilidad (Harter, Schmidt y Hayes 2002; Salanova, Llorens, Cifré, Martínez y Schaufeli 2003; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker 2002; Towers Perrin 2003; The Gallup Organization 2013). A nivel de gestión de personas, también se encontraron relaciones con el índice de rotación, la disminución de accidentes laborales, la retención de empleados y con la disminución del ausentismo (Harter *et al.* 2002; Schaufeli y Bakker 2004; The Gallup Organization 2013; Towers Perrin 2003). En términos generales, los estudios han demostrado que personas *engaged* tienden a ser más creativas, por lo cual crean y/o optimizan las prácticas de trabajo y, por ende, aportan a la innovación organizacional (Hakanen, Bakker y Schaufeli 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli y Salanova 2006).

Estos hallazgos han derivado en la recomendación de que uno de los focos estratégicos más importantes a tomar en cuenta para la gestión de cualquier organización, debe ser la preparación de un plan para incrementar el nivel de *engagement* laboral. Ello se basa en el hecho de que enfocarse en el incremento de esta variable genera simultáneamente la mejora en indicadores que muchas veces no son fáciles y/o son costosos de medir (The Gallup Organization 2013).

Al respecto, se ha determinado que existen factores organizacionales y factores individuales que inciden en el incremento de la generación de *engagement* laboral (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli 2007). Entre los factores organizacionales se encontró que los planes de incentivos, los programas de desarrollo de líderes, el diseño del puesto, el trabajo en equipo, la comunicación con el líder, así como programas de mejora del clima laboral, entre otros, son aspectos importantes que pueden incrementar el *engagement* laboral (Bakker y Demerouti 2006; Hakanen *et al.* 2006; Llorens *et al.* 2006; Schaufeli y Bakker 2004).

Sin embargo, estas variables no garantizan que todos los trabajadores lleguen a sentirse más *engaged*, ya que se ha demostrado que dentro de una misma organización y hasta dentro de un mismo equipo se evidencian diferencias entre personas (Xanthapoulou *et al.* 2007). Ello motivó que investigaciones más recientes incorporaran en sus modelos los denominados factores individuales, los mismos que se centran en determinar qué características personales de los trabajadores pueden ser relacionadas al *engagement* laboral (Xanthapoulou *et al.* 2007). Entre estos factores se mencionan los aspectos cognitivos y emocionales. Dentro del último tipo, se ha estudiado en los últimos años, la relación entre la felicidad y el *engagement* laboral, y se ha demostrado que estos factores se relacionan positivamente, iniciando un nuevo campo de investigación sobre el que se requiere profundizar (Extremera, Durán y Rey 2005; Field y Buitendach 2011; Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli 2011; Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli 2012).

2. Definición de la problemática

Las organizaciones cuentan con distintas posibilidades para incrementar el nivel de *engagement* laboral de sus trabajadores. Principalmente el foco hasta ahora ha estado dirigido a implementar estrategias basadas en factores organizacionales, es decir, en distintas características del trabajo que se ha demostrado que pueden influenciar positivamente el *engagement* laboral de los trabajadores. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, la realidad indica que a nivel mundial solamente existe un 13% de trabajadores *engaged*, mientras que el 63% no están *engaged* y el 24% están activamente *disengaged* (The Gallup Organization 2013).

No obstante, se ha comenzado a estudiar un nuevo enfoque: los factores individuales; es decir, determinar qué es lo que aportan las personas a la generación de *engagement* laboral (Xanthapoulou *et al.* 2007). En ese sentido, desde el 2011 se ha empezado a estudiar la relación entre felicidad y *engagement* laboral, y si bien los resultados son alentadores, son pocas las investigaciones que han desarrollado este tema (Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli 2012).

3. Objetivo general

El objetivo de la presente investigación es estudiar la posible relación entre la felicidad y el *engagement* laboral.

4. Objetivos específicos

Estudiar las posibles relaciones entre los tres componentes para medir la felicidad y el *engagement* laboral:

1. Estudiar la posible relación entre la satisfacción con la vida y el *engagement* laboral.
2. Estudiar la posible relación entre las emociones positivas y el *engagement* laboral.
3. Estudiar la posible relación entre las emociones negativas y el *engagement* laboral.

5. Pregunta de investigación

¿Existe relación entre la felicidad y el *engagement* laboral?

6. Justificación

Actualmente se está buscando desarrollar un modelo de gestión de personas en la Universidad del Pacífico que, además de considerar el conocimiento de la institución, su cultura y su historia, se nutra de información validada científicamente. Uno de los elementos tomados en cuenta como base de este diseño, es determinar cuál es el rol de la felicidad de los trabajadores dentro de la gestión organizacional. Ello se debe a que los autores de la investigación tienen un interés especial por la felicidad como objetivo de vida. El otro elemento tomado en cuenta ha sido el *engagement* laboral, ya que es considerado como una variable cuyo incremento afecta directamente y de manera positiva a diversos indicadores organizacionales como el compromiso organizacional, la productividad o la retención de los trabajadores. De esta manera, se pretende comprobar si estas variables tienen relación, para así incorporarlas dentro del modelo de gestión.

7. Alcances

Debido al creciente interés de las organizaciones por incrementar su nivel de *engagement* laboral y gestionarlo de la mejor forma, es importante seguir ahondando en determinar la relación entre la felicidad y el *engagement* laboral. Demostrar empíricamente que estas variables se relacionan podría ser de utilidad para ampliar el marco teórico existente en relación al *engagement* laboral.

8. Limitaciones

- Los estudios a nivel mundial sobre felicidad y *engagement* laboral son escasos. Ello no permite contar con mayores elementos de referencia para tomarlos en cuenta dentro de la investigación.
- Los resultados obtenidos se limitan a la realidad de los trabajadores administrativos de la Universidad del Pacífico. En ese sentido, la muestra utilizada es significativa para entender la problemática de esta población, pero es pequeña si lo que se pretende es generalizar los resultados.
- El estudio es correlacional, por ello no es posible afirmar las relaciones de causalidad entre las variables.

En tal sentido, el presente documento está organizado en seis capítulos. En el capítulo I se han considerado los antecedentes, la definición de la problemática, el objetivo general, los objetivos específicos, la pregunta de investigación, la justificación, los alcances y las limitaciones. En el capítulo II se ha descrito el marco teórico, detallando la revisión bibliográfica tanto del *engagement* laboral como de la felicidad, así como la relación entre ambas variables. En el capítulo III se desarrolla la metodología utilizada para el estudio empírico, incluyendo el diseño de la investigación, la determinación de la muestra, los instrumentos, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos. En el capítulo IV se describen los resultados obtenidos, tanto los descriptivos, como los distintos análisis efectuados. En el capítulo V se presentan la discusión y las conclusiones de la investigación realizada, además de las limitaciones y recomendaciones del estudio. Finalmente, el capítulo VI presenta una propuesta de implementación para mejorar tanto el nivel de felicidad como el nivel de *engagement* laboral dentro de la Universidad del Pacífico.

Capítulo II. Marco teórico

En el presente capítulo se describirá el marco teórico que sustenta la presente investigación. En primer lugar, se pretende comprender qué es exactamente *engagement* laboral, por ello se describirá el origen de la palabra y se desarrollarán las diversas definiciones de *engagement* según las investigaciones académicas revisadas. En segundo lugar, se describirá cuáles son los principales modelos teóricos que explican el *engagement* laboral y los principales factores que se relacionan con el mismo. En tercer lugar, se desarrollarán los antecedentes históricos y las principales definiciones de felicidad. En cuarto lugar, se describirán los principales modelos que explican la felicidad. Finalmente, se describirá cuáles son las relaciones entre *engagement* laboral y felicidad.

1. *Engagement*

1.1 Definición de *engagement* en el trabajo

A pesar de que existe un interés creciente respecto al *engagement* laboral, no existe un acuerdo sobre su definición (Kular, Gatenby, Rees, Soane y Truss 2008). Es por ello que en esta sección del capítulo se tratarán dos puntos que buscan aportar al entendimiento de este concepto. En primer lugar, se describirá la etimología y el significado inicial de *engagement* con el objetivo de conocer sus raíces y comprender sus características primarias; en segundo lugar, se describirán distintas definiciones recientes de *engagement* en el trabajo.

1.1.1 Etimología e historia

El origen de *engagement* se remota a la palabra francesa *engager* (Oxford Dictionaries 2013), la misma que se relaciona con la antigua palabra *gage* (Larousse 2013, Wikipedia 2013) que significa “seguridad/promesa”: durante el siglo XVIII, se abolió la esclavitud en Francia, lo cual originó que en las haciendas coloniales se necesitara mano de obra que supliera el trabajo que ya no realizarían los esclavos recientemente liberados. Es por ello que se creó un sistema de reclutamiento de personas, a quienes se les ofrecía inmigrar a América con la promesa de que luego de trabajar por un mínimo de 36 meses, quedarían libres para comprar tierras en el nuevo continente o también podrían optar por regresar a su país de origen; durante ese lapso de tiempo, el inmigrante recibiría alimentación, alojamiento, vestido y transporte, pero no recibiría pago alguno. Este sistema se denominó *engagement*.

De este contexto histórico se desprenden algunos puntos a tener en cuenta sobre el significado de *engagement*:

- Era un acuerdo laboral que vinculaba a dos partes, donde una se favorece con el trabajo realizado y la otra, con la promesa de ganar beneficios, tanto durante su estadía, como una vez finalizado el periodo de *engagement*.
- El hacendado estaba obligado por las leyes coloniales vigentes a cumplir con su promesa de beneficios. Ello les otorgaba seguridad a los inmigrantes y les garantizaba que su inversión de tiempo y trabajo sería retribuida positivamente.
- Durante un mínimo de tres años, el inmigrante debería cumplir con sus responsabilidades día y noche, viviendo a disposición del hacendado y estando totalmente enfocado e involucrado con su trabajo.

Entonces, es posible deducir que el término *engagement* implicaba: la vinculación laboral entre las partes, la promesa de ofrecer beneficios, la inexistencia de pago monetario, la seguridad de recibir beneficios, estar a disposición de la otra parte, el enfoque en las tareas e involucramiento activo con el trabajo.

Posteriormente esta palabra francesa fue adoptada por el idioma inglés; algunas de las definiciones más actuales de *engage* tomadas del Diccionario Oxford de la lengua inglesa (2013) son:

- Ocupar, atraer o involucrar el interés o la atención de alguien.
- Emplear o contratar a alguien.
- Promesa de hacer algo, compromiso.
- Participar o estar involucrado en algo.
- Establecer un contacto o conexión significativa con algo o alguien.

Sin embargo, al buscar en el mismo diccionario la traducción al español de *engagement*, solamente se indica “compromiso”. Efectivamente, el *engagement* implica compromiso, pero su significado real abarca una amplitud mayor, tal como se ha detallado previamente.

Considerando que no se ha encontrado una palabra en español que recoja fielmente el significado completo del término en idioma extranjero, se ha optado –en el presente trabajo– por utilizar la palabra original: *engagement*. Es importante mencionar que esta práctica es común en las investigaciones sobre este tema realizadas en países de habla hispana (Bakker, Demerouti y Xanthopoulou 2011; Extremera, Durán y Rey 2005; Raigosa y Marín 2010; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau 2000).

Si bien el conocer el contexto en el cual se origina la palabra ayuda para aclarar su significado, es necesario precisar su alcance. A continuación se describirán distintas definiciones de *engagement* en el trabajo.

1.1.2 Definición y los componentes de *engagement*

El *engagement* en el trabajo (de ahora en adelante simplemente *engagement*) es un término que se ha popularizado rápidamente y que es cada vez más usado, tanto en ámbitos académicos como organizacionales (Robinson y Perryman 2004). Ello ha generado distintas definiciones, que si bien coinciden en indicar que es una condición deseable y que tiene un propósito organizacional, no se encuentra un foco y componentes comunes (Macey y Schneider 2008).

En términos generales, *engagement* es un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo, en el que los trabajadores de una organización manifiestan comportamientos que demuestran mayor participación, involucramiento, creatividad, iniciativa, entusiasmo, dedicación y son responsables por su propio desarrollo (Bakker y Leiter 2010, Schaufeli *et al.* 2002).

Es frecuente encontrar que las definiciones de *engagement* pueden incluir componentes cognitivos, emocionales y conductuales. El aspecto cognitivo se refiere a las opiniones y creencias del empleado sobre la organización donde trabaja, la forma como esta es gestionada y las condiciones laborales que presenta. El aspecto emocional se manifiesta en la actitud positiva del trabajador: existencia de sentimientos favorables hacia su empleador, hacia los valores organizacionales, hacia sus superiores y hacia las condiciones de trabajo (Kahn 1990, Robinson y Perryman 2004). Finalmente, el aspecto conductual se relaciona con la disposición que tiene el trabajador a actuar de manera positiva y persistente en el cumplimiento de sus funciones (Towers Perrin 2003).

A continuación se detallarán las principales definiciones propuestas para entender qué es el *engagement*.

Desde el punto de vista académico, la primera y una de las más reconocidas definiciones es la que propuso Kahn (1990). Su enfoque se basa en el concepto de “presencia psicológica” desde los ámbitos físico, emocional y cognitivo: ¿Qué tanto está presente o ausente una persona durante el desempeño de su rol en el trabajo? ¿Qué tanta energía dispondrá una persona para cumplir con su trabajo? Para Kahn (1990), *engagement* significa que un individuo está plenamente presente mientras está desempeñando un rol dentro de la organización. De manera opuesta, no existiría *engagement* cuando sucede un desenganche de la persona con su trabajo.



Así, la persona parece no estar dispuesta a esforzarse, actúa automáticamente y no participa activamente dentro de la organización. Es decir, en una misma organización e incluso en un mismo puesto, es posible encontrar personas que se comporten de manera distinta, dependiendo de su nivel de presencia psicológica o *engagement*.

Si bien Kahn (1990) es considerado como el primer investigador en estudiar el *engagement*, existe un segundo enfoque clásico: el que se deriva del concepto de *burnout*. Inicialmente, las investigaciones sobre este tema determinaron que existe un síndrome psicológico que surge como respuesta a estresores interpersonales crónicos en el trabajo. Este síndrome, denominado *burnout* se caracteriza por un agotamiento extremo, sentimientos de cinismo e indiferencia con el trabajo y una sensación de ineficacia y falta de logro (Maslach y Leiter 1997). Sin embargo, con el surgimiento de la psicología positiva como una alternativa al foco principal de la psicología tradicional hacia el estudio y tratamiento de patologías y déficit (Seligman y Csikszentmihalyi 2000), las investigaciones sobre *burnout* –que es un estado psicológico negativo– también adoptaron esta postura y propusieron que el *engagement* es lo opuesto, la antítesis positiva, del *burnout* (Maslach, Schaufeli y Leiter 2001).

Así, proponen que el *engagement* se caracteriza por energía, implicación y eficacia; exactamente lo opuesto a las tres dimensiones del *burnout*: agotamiento, cinismo e ineficacia. Un trabajador *engaged* tendría la sensación de conectarse energéticamente y afectivamente con sus actividades laborales y se vería a sí mismo como capaz de manejar completamente las demandas que surjan de su trabajo. Investigaciones posteriores validaron el hecho de que las dimensiones principales de *burnout* –agotamiento y cinismo– realmente son los opuestos de los componentes principales de *engagement* –energía e implicación, respectivamente– (González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret 2006).

Una definición posterior, que parte de lo planteado por Maslach *et al.* (2001), es la propuesta por Schaufeli *et al.* (2002). En ella, se presenta también al *engagement* como un concepto relacionado y opuesto al *burnout*, pero independiente del mismo. Esta investigación identifica dos dimensiones en las que *engagement* y *burnout* coincidirían. La primera dimensión sería activación, un continuo cuyos extremos serían agotamiento (polo negativo) y vigor (polo positivo). La segunda dimensión sería identificación, un continuo cuyos extremos serían cinismo (polo negativo) y dedicación (polo positivo).

Sin embargo, existiría un tercer componente denominado absorción, que no tiene relación alguna con la ineficacia (tercer componente de *burnout*). Esta nueva propuesta fue validada estadísticamente y de allí se desprende que *engagement* sería definido como un constructo

motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Además, se indica que se trata de un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo, que no está focalizado sobre un objeto o conducta específica (Schaufeli *et al.* 2002).

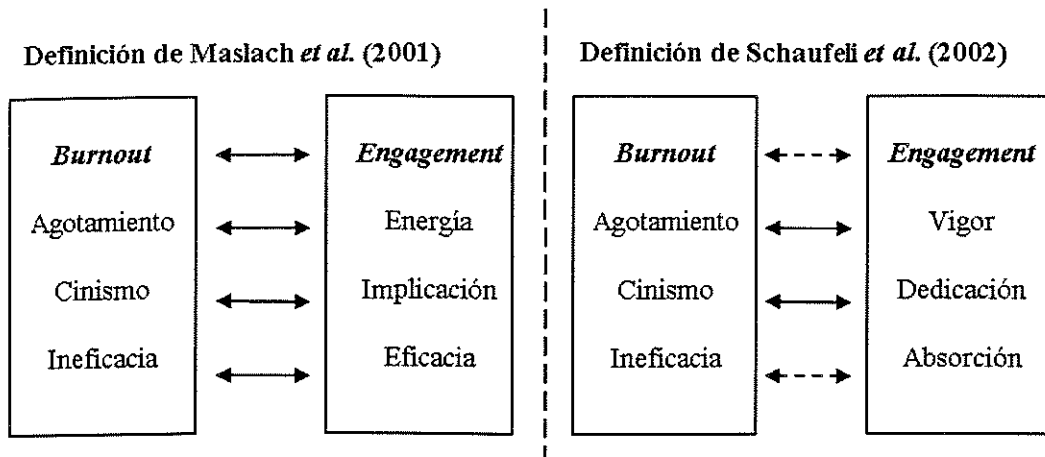
El *vigor* se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo. La *dedicación* se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo que uno realiza. La *absorción* se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que el tiempo “pasa volando” y uno se “deja llevar” por el trabajo.

Entonces, es posible afirmar que la propuesta de Schaufeli *et al.* (2002) es una versión relacionada, validada y mejorada de la propuesta de Maslach *et al.* (2001), tal como se puede notar en el gráfico 1.

Por su parte, Saks (2006) realiza una síntesis de las propuestas de Kahn (1990) y Maslach *et al.* (2001), y define el *engagement* como un constructo único y distinto que consiste en componentes cognitivos, emocionales y actitudinales que están asociados con el desempeño laboral de un individuo.

Para efectos de la presente investigación, se utilizará la definición ofrecida por Schaufeli *et al.* (2002). Ello se debe a que es una definición que no solo se basó en un modelo teórico, sino que sus constructos fueron medidos y validados, determinando con evidencia empírica cuáles son los componentes del *engagement*. Además, es la propuesta más utilizada en diversos estudios realizados en distintas partes del mundo (Salanova *et al.* 2000, Salanova y Schaufeli 2008, Schaufeli y Bakker 2003).

Gráfico 1. Definiciones de *engagement* desde la perspectiva del *burnout*



Fuente: Elaboración propia.

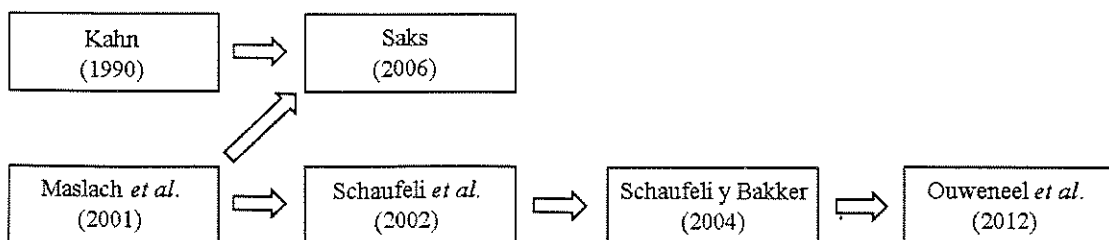
A continuación se describirán los modelos teóricos que se surgieron en relación a las definiciones anteriormente detalladas.

1.2 Modelos teóricos de *engagement*

En este subcapítulo se describirán los principales modelos que explican cómo se genera el *engagement*.

Si bien los modelos son dinámicos y se presenta un desarrollo continuo y constante de nuevas perspectivas teóricas, para el presente estudio se ha determinado que el *engagement* puede ser explicado a través de cinco modelos¹ que han evolucionado secuencialmente en el tiempo y que se relacionan tal como se indica en el gráfico 2.

Gráfico 2. Evolución y relación entre los modelos de *engagement* seleccionados



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura, es posible identificar dos grandes líneas de investigación: la propuesta pionera de Kahn (1990) y cuatro modelos que derivan del estudio de *burnout*, los

¹ Si bien en el gráfico 2 se muestran seis modelos, en el presente marco teórico, los modelos de Maslach et al. (2001) y Schaufeli et al. (2002) serán presentados juntos.

mismos que se han ido construyendo modificando versiones previas, pero que parten de una misma visión. Además, Saks (2006) presentó una propuesta que busca sintetizar los estudios primarios de ambas líneas de investigación.

A continuación se desarrollarán las principales características de los cinco modelos seleccionados:

1.2.1 Modelo de las necesidades psicológicas - (Kahn 1990)

Este modelo fue propuesto por Kahn (1990), quien postuló que existen tres condiciones psicológicas relacionadas con el *engagement*: significado, seguridad y disponibilidad. Así, describe que las personas evalúan constantemente cada situación laboral a través de tres preguntas fundamentales: a) ¿Cuánto significa para mí involucrarme en este trabajo?; b) ¿Qué tan seguro es hacerlo?; y c) ¿Estoy disponible para hacerlo? Kahn (1990) determinó que una persona estaría más *engaged* en su trabajo en situaciones en las que se ofrezca mayor significado psicológico, mayor seguridad psicológica y cuando estén más disponibles psicológicamente.

Para entender mejor el modelo, Kahn (1990) define tres condiciones psicológicas:

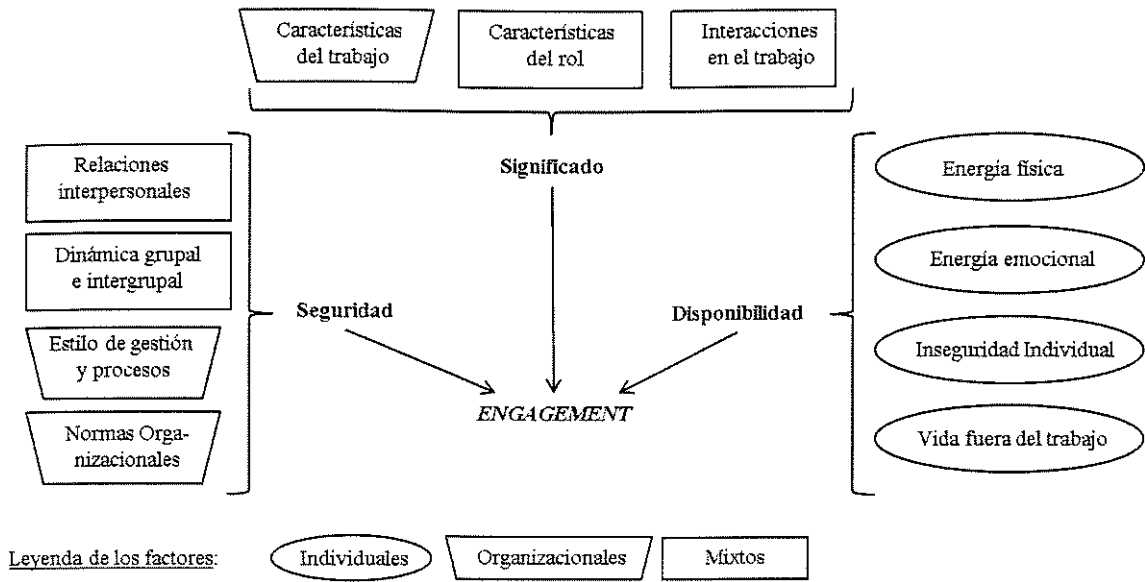
- Significado: es la sensación positiva que le queda a la persona luego de invertir energía física, emocional y cognitiva en su trabajo. Un trabajador experimenta “significado” cuando se siente útil, valorado y cuando entiende que su trabajo es importante y valioso para la organización. Si esto ocurre, la persona tenderá a dedicar mayores esfuerzos en su trabajo diario, lo cual indica la presencia de *engagement*. Tres factores lo influyen:
 - Características del trabajo: trabajos que involucren diversos grados de reto, variedad, autonomía y creatividad. Además, se requiere de una clara definición de procedimientos y objetivos.
 - Características del rol: grado en que se debe asumir identidades que no coinciden con las preferencias de la persona. Además, se incluye el nivel de estatus e influencia del rol.
 - Interacciones en el trabajo: relaciones interpersonales con compañeros y clientes que sean gratificantes.
- Seguridad: se refiere a la capacidad de mostrarse uno mismo tal como es, sin miedo a que se afecte por ello su imagen, su estatus o su carrera. Cuando suceden situaciones en el trabajo que son predecibles, claras y consistentes, los individuos tienden a sentirse seguros de sus acciones, lo que influye en la generación de *engagement*. Cuatro factores la influyen:

- Relaciones interpersonales: relaciones de apoyo, apertura, flexibilidad y confianza, que generen que la persona no tenga miedo de equivocarse por las consecuencias negativas y represalias que se originarían.
- Dinámica grupal e intergrupal: roles informales y muchas veces inconscientes que exponen a la persona a situaciones de inseguridad.
- Estilo de gestión y procesos: conductas de los líderes que permiten mostrar apoyo, confianza, consistencia y competencia. Debe generar un ambiente donde la persona no se sienta amenazada por consecuencias negativas si se equivoca en algo.
- Normas organizacionales: sistema compartido de expectativas sobre cómo deben comportarse los miembros de una organización.
- Disponibilidad: implica la sensación que tienen las personas de que poseen los recursos físicos, emocionales y psicológicos para desempeñarse adecuadamente en su trabajo. Cuatro factores la influyen:
 - Energía física: cantidad de energía física, fortalezas y estar preparado para actuar.
 - Energía emocional: recursos emocionales existentes para invertir en los roles.
 - Inseguridad individual: nivel de confianza en las capacidades propias para cumplir con el trabajo.
 - Vida fuera del trabajo: situaciones que ocurren fuera del trabajo y que afectan el desempeño laboral.

Una manera de clasificar estos factores que inciden en el *engagement* según Kahn (1990), sería identificando cuáles se relacionan primordialmente con la persona (factores individuales), cuáles se relacionan primordialmente con la organización (factores organizacionales) y cuáles dependen de una interacción entre la persona y la organización (factores mixtos).

En el gráfico 3 se muestra un esquema con el modelo de Kahn (1990), donde se observa que se han identificado cuatro factores individuales, tres factores organizacionales y cuatro factores mixtos. Este modelo teórico propuesto por Kahn (1990) no fue probado empíricamente en su totalidad, por lo que no se puede precisar completamente su validez (Kular, Gatenby, Rees, Soane y Truss 2008; May, Gilson y Harter 2004).

Gráfico 3. Factores individuales, organizacionales y mixtos que inciden en el *engagement* (Kahn 1990)



Fuente: Elaboración propia.

1.2.2 Modelo de la persona dentro de su contexto - (Maslach *et al.* 2001, Schaufeli *et al.* 2002)

Algunos estudios sobre *burnout* definen el *engagement* como su antítesis, resaltando que la ocurrencia de *burnout* implica la erosión en el nivel de *engagement* de un trabajador (Maslach y Leiter 1997). Este modelo indica que debe existir congruencia entre la persona y seis aspectos o dominios de su ambiente laboral: cuando el ajuste entre las expectativas y capacidades de la persona con los factores organizacionales sea cercano a la perfección, se dice que existe *engagement*; por el contrario, cuando se presenta un desajuste, se dice que existe *burnout* (Maslach *et al.* 2001).

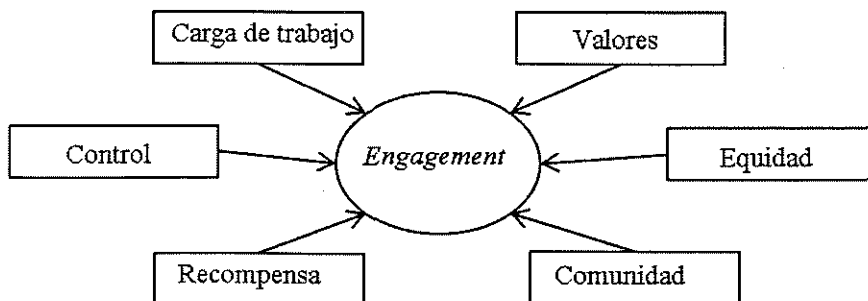
Los seis dominios del ambiente laboral se muestran en el gráfico 4 y son los siguientes:

- **Carga de trabajo:** un desajuste en este punto implica que existe un exceso de trabajo, demasiadas demandas laborales podrían agotar la energía del individuo hasta un extremo en el que es imposible recuperarse. También puede ocasionarse un desajuste cuando la persona no cuenta con las capacidades o la inclinación para realizar un trabajo. Este dominio se relaciona con el componente de *burnout* denominado agotamiento.
- **Control:** un desajuste en este punto indica que los individuos tienen poco control sobre los recursos que necesitan o no tienen suficiente autoridad para finalizar un trabajo de una

manera efectiva. Este dominio se relaciona con el componente de *burnout* denominado ineficacia.

- Recompensa: un desajuste en este punto implica que se carece de recompensas apropiadas por el trabajo realizado. Estas recompensas pueden ser económicas, carencia de beneficios y, principalmente, inexistencia de reconocimiento social, como cuando el trabajo de una persona es ignorado por sus compañeros y/o por el supervisor. Este dominio se relaciona con el componente de *burnout* denominado ineficacia.
- Comunidad: un desajuste en este aspecto ocurre cuando las personas sienten que no están conectadas con otros miembros de la organización. Las personas se desempeñan mejor cuando comparten elogios, confort, felicidad y humor con las personas que ellos aprecian y respetan.
- Equidad: un desajuste en este aspecto ocurre cuando no se percibe justicia en el trabajo. La inequidad ocurre cuando existen diferencias entre la carga laboral de las personas, en los pagos que reciben, cuando existen engaños o cuando los ascensos y promociones se realizan de manera inapropiada. Este dominio se relaciona con el componente de *burnout* denominado cinismo.
- Valores: un desajuste en este aspecto implica un conflicto de valores, como cuando la persona siente que para cumplir con su trabajo debe realizar algo que va contra sus propias creencias.

Gráfico 4. Factores organizacionales que inciden en el *engagement* (Maslach *et al.* 2001, Schaufeli *et al.* 2002)



Fuente: Elaboración propia.

En cualquiera de estos seis dominios expuestos puede ocurrir un desajuste que ocasionaría una tensión en la persona, lo que desencadenaría el síndrome de *burnout*. De manera contraria, mientras mayor sea la congruencia, se estaría fomentando el surgimiento de *engagement*. Así, se afirma que el *engagement* está asociado al balance entre una carga manejable de trabajo, la

sensación de contar con los recursos y la autoridad para trabajar adecuadamente (se tiene control de la situación), un sistema de recompensas y reconocimiento apropiado, la existencia de un grupo de compañeros agradables y que se respetan, la existencia de un sistema de justicia y equidad interna común para todos y, finalmente, la correspondencia entre los valores personales y los valores de la organización (Maslach *et al.* 2001).

1.2.3 Modelo multidimensional - (Saks 2006)

Los modelos de Kahn (1990) y Maslach *et al.* (2001) resaltaron factores necesarios para que exista *engagement*, pero no llegan a explicar por qué las personas responden a estas condiciones con distintos niveles de *engagement*. De acuerdo con Saks (2006), esta explicación puede encontrarse en la Teoría del Intercambio Social (*Social Exchange Theory – SET*), la cual propone que surgen obligaciones a través de una serie de interacciones entre partes que mantienen un estado de interdependencia recíproca (Cropanzano y Mitchel 2005).

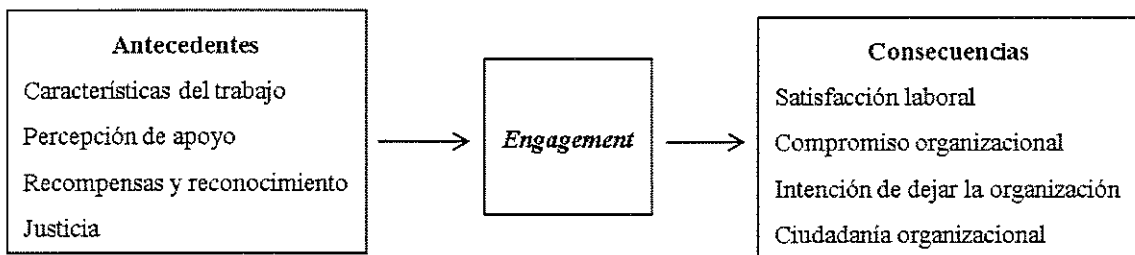
Un principio básico de SET consiste en afirmar que las relaciones se desarrollan con el paso del tiempo, creando mutuos compromisos de lealtad y confianza, siempre y cuando las partes cumplan con ciertas reglas de intercambio. Estas reglas implican reciprocidad, de tal forma que las acciones de una parte generan respuestas o acciones de la otra parte. Así, si una persona recibe recursos económicos y socio-emocionales por parte de su organización, se sentirá obligada a responder ajustando su nivel de *engagement* (Saks 2006).

Para validar su modelo, Saks (2006) identifica una serie de potenciales antecedentes y consecuencias del *engagement* sobre la base de los planteamientos de Kahn (1990) y Maslach *et al.* (2001), los mismos que se muestran en el gráfico 5 y se detallan a continuación:

- Antecedentes
 - Características del trabajo: este factor fue considerado como uno de los aspectos que generarían significado psicológico según Kahn (1990). Además, la carga de trabajo y el control también son características del trabajo que fueron listadas por Maslach *et al.* (2001) como dominios que afectaban el *engagement*.
 - Percepción de apoyo tanto por parte del supervisor como por parte de la organización: un importante componente del aspecto de seguridad psicológica (Kahn 1990) consiste en la cantidad de apoyo y soporte que una persona percibe que recibe por parte de su supervisor y de su organización. Por otra parte, el soporte que se recibe de la comunidad se constituye como uno de los aspectos que inciden en el nivel de *engagement* de las personas (Maslach *et al.* 2001).

- Recompensas y reconocimiento: Kahn (1990) afirmaba que el nivel de *engagement* de las personas variaría en función de los beneficios que recibiría por cumplir con un rol. Y uno de esos tipos de beneficios puede darse a través de recompensas y reconocimiento. Por otro lado, Maslach *et al.* (2001) consideraban este aspecto como uno de los seis dominios que inciden en el *engagement*.
- Justicia: la dimensión de seguridad psicológica (Kahn 1990) comprendía situaciones sociales que son predecibles y consistentes, donde prima una sensación de justicia. Mientras tanto, la equidad era uno de los dominios propuestos por Maslach *et al.* (2001).
- Consecuencias: a pesar de que ni Kahn (1990) ni Maslach *et al.* (2001) proponen explícitamente consecuencias del *engagement* en sus investigaciones, Saks (2006) deduce algunos resultados que se pueden desprender de ambas investigaciones: satisfacción laboral, compromiso organizacional, conductas de ciudadanía organizacionales e intención de dejar la organización.

Gráfico 5. Factores organizacionales que afectan al *engagement* (Saks 2006)



Fuente: Saks, 2006.

Los resultados obtenidos por Saks (2006) probaron la existencia de algunas relaciones. Sin embargo, para los fines de este estudio, lo más importante consiste en recalcar que todos los factores (antecedentes) evaluados pertenecen al ámbito organizacional y ninguno al ámbito de la persona (factor individual).

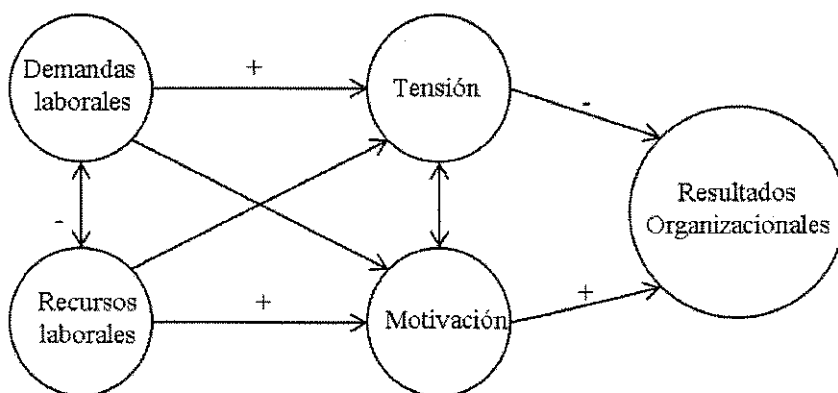
1.2.4 Modelo de *Job Demands-Resources (JD-R)* - (Schaufeli y Bakker 2004)

Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) propusieron el modelo traducido al español como "Demandas y recursos laborales", donde indican que indistintamente del tipo de trabajo en el que uno se desenvuelva, siempre sería posible identificar factores de riesgo que podrían originar o atenuar el estrés laboral; estos factores podrían ser clasificados en dos categorías generales:

- Demandas laborales: aspectos físicos, sociales y/o organizacionales del trabajo que requieren de habilidades y esfuerzo físico y/o psicológico sostenido, y que están asociadas con determinados costos fisiológicos y psicológicos. Cuando estas demandas laborales implican un esfuerzo enorme que el trabajador no puede afrontar, pueden convertirse en estresores laborales. Por ejemplo: una desmedida presión, un ambiente físico inadecuado o la necesidad de establecer relaciones emocionalmente demandantes con clientes.
- Recursos laborales: aquellos aspectos físicos, sociales y/o organizacionales del trabajo que facilitan que la persona logre sus objetivos, reducen las demandas laborales y los costos fisiológicos y psicológicos, y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. Por ejemplo: el pago de una remuneración, la línea de carrera, el soporte de los compañeros de trabajo y del supervisor, entre otros.

Lo que el modelo JD-R propone es que la interacción entre las demandas laborales y los recursos laborales es importante para el desarrollo tanto de la tensión laboral (o estrés) como de la motivación. Además, se indica que la tensión laboral afectará negativamente los resultados organizacionales, mientras que la motivación incidirá positivamente en dichos resultados organizacionales, tal como se muestra en el gráfico 6.

Gráfico 6. Modelo JD-R



Fuente: Bakker y Demerouti, 2006.

Sobre la base de este modelo, un estudio realizado por Schaufeli y Bakker (2004) determinó que los recursos laborales atenúan el impacto de las demandas laborales en la generación de estrés y *burnout*, y ayudan a incrementar el nivel de *engagement* en las organizaciones.

Para ello, se conjugó el modelo del JD-R con los componentes de vigor, dedicación y absorción planteados por Schaufeli *at al.* (2002). Estos resultados han sido corroborados posteriormente

en distintas investigaciones (Bakker, Taris, Schaufeli y Schreurs 2003; Hakanen, Bakker y Schaufeli 2006; Tims, Bakker y Derks 2013), llegando a la conclusión de que los recursos laborales son los principales predictores de *engagement*. Sin embargo, todos estos estudios consideraron dentro de las variables que inciden en los recursos laborales únicamente a factores organizacionales (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli 2007).

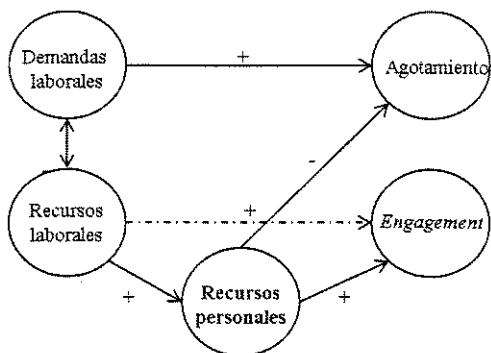
Así, se dejó de lado no solo cualquier mención al rol de los empleados, sino a cómo ciertas características personales (factores individuales) pueden también incidir de manera importante y determinante en los recursos laborales. Esta omisión se tomó en cuenta posteriormente, tal como se describirá en el siguiente modelo.

1.2.5 Modelo del impacto de los recursos personales en el *engagement* - (Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli 2012)

Diversos estudios sobre *engagement* proponen que este se produce por factores relacionados al trabajo (Harter, Schmidt y Killham 2003; Saks 2006; Schaufeli *et al.* 2002). Sin embargo, este enfoque no explica por qué las personas reaccionan de maneras distintas ante entornos de trabajo similares. Ello ha impulsado –en investigaciones más recientes– un enfoque nuevo que considera que la generación de *engagement* debe ocasionarse no solo por factores organizacionales, sino también por algo que los trabajadores presentan como una característica individual, que luego es llevada al trabajo por la persona (Xanthopoulou *et al.* 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli 2009; Ouweneel *et al.* 2012).

El primer estudio en interesarse por esta problemática fue el propuesto por Xanthopoulou *et al.* (2007), donde con la intención de ampliar y fortalecer el modelo original de JD-R, se incluyeron factores individuales –denominados “recursos personales”– como variables que se relacionaban con los recursos laborales. Así, se evaluó el impacto de la eficacia personal, la autoestima y el optimismo en relación con los recursos laborales y el *engagement*. Se demostró que estos recursos personales actuaban como mediadores en la relación positiva entre recursos laborales y *engagement*, tal como se muestra en el gráfico 7.

Gráfico 7. Rol de los recursos personales en la generación de *engagement* (Xanthopoulou et al. 2007)

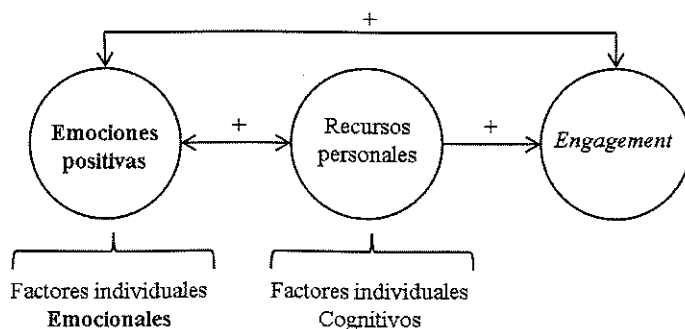


Fuente: Adaptado de Xanthopoulou et al. 2007.

Posteriormente, un nuevo modelo es planteado por Ouweneel et al. (2012), donde simplifica el modelo JD-R y estudia principalmente la relación entre emociones positivas, recursos personales y *engagement*. Los resultados se pueden apreciar en el gráfico 8.

Dado que el *engagement* tiene una naturaleza cognitiva y afectiva (Schaufeli et al. 2002), se consideró en el modelo de Ouweneel et al. (2012) la inclusión de sendos tipos de factores individuales: por un lado factores cognitivos como la eficacia personal, el optimismo y la esperanza, así como también a las emociones positivas como el factor individual emocional (Ouweneel et al. 2011). Los resultados indicaron que existe un círculo virtuoso donde las emociones positivas se relacionan recíprocamente con los recursos personales, estos presentan una relación de causalidad con el *engagement*, y este último se relaciona a su vez recíprocamente con las emociones positivas.

Gráfico 8. Relación entre las emociones positivas y el *engagement* (Ouweneel et al. 2012)



Fuente: Adaptado de Ouweneel et al. 2012.

La explicación de cómo las emociones positivas, que tienen naturaleza momentánea y breve, y el *engagement*, que tiene una naturaleza duradera, pueden llegar a interrelacionarse a través de los recursos personales se explica por la teoría B&B (*Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions*); esta especifica dos hipótesis (Fredrickson 2001):

- Cuando existen emociones positivas, momentáneamente se amplía (*broaden*) la atención y la capacidad de pensamiento de las personas, permitiendo que se incrementen las ideas y las alternativas para abordar una tarea.
- Inmediatamente después de este momento de percepción y capacidad de análisis ampliados, se genera la construcción (*build*) y consolidación de nuevos recursos personales.

Es decir, este modelo implica que las emociones positivas serían precedentes a la construcción y consolidación de recursos personales, los mismos que se ha comprobado que predicen el *engagement*.

Por otro lado, si bien se determinó que el *engagement* se relaciona positivamente y recíprocamente con las emociones positivas no queda claro cuál es la explicación teórica que sustenta esta relación. Se requiere mayor investigación al respecto para confirmar la validez de esta relación (Ouweneel *et al.* 2012).

Por último, se puede finalizar esta sección mencionando que el presente estudio se basará en este modelo de Ouweneel *et al.* (2012), debido a las siguientes razones:

- De las líneas de investigación presentadas, la correspondiente al *burnout* es la que, además de mostrar un desarrollo teórico constante en el tiempo, también ha sido plenamente operacionalizada y validada (Schaufeli *et al.*, 2002). Además, se ha encontrado abundante bibliografía y estudios en distintos continentes, aplicados a distintas industrias y sectores, mostrando resultados coherentes que validan el modelo teórico de manera general (Extremera *et al.* 2005, Salanova y Schaufeli 2008, Schaufeli y Bakker 2003; Taipale, Selander y Anttila 2010).
- Desde sus inicios, los modelos desarrollados a partir del *burnout* se enfocaron en factores organizacionales para explicar la existencia de *engagement*. Si bien, los resultados fueron válidos, no se llegó a explicar plenamente por qué en una misma organización, ante políticas y prácticas similares, las personas mostraban distintos niveles de *engagement*. Ello derivó en un reciente interés por incluir factores individuales en los modelos (Ouweneel *et al.* 2011, Xanthopoulou *et al.* 2007).

- La psicología positiva ha influido en los estudios sobre el *engagement*. Fruto de ello es que además de los factores individuales cognitivos como la esperanza o la percepción de eficacia personal, se ha comenzado a estudiar la influencia de las emociones positivas, que se clasifican como un factor emocional, en el *engagement* (Ouweneel *et al.* 2011).

Entonces, considerando que este estudio pretende determinar la relación entre el *engagement* y la felicidad, se ha determinado considerar este modelo, ya que en su propuesta utiliza a las emociones positivas como uno de los factores individuales que inciden en la generación de *engagement*. Y las emociones positivas son un componente importante en la medición de felicidad, tal como se describirá posteriormente.

Finalmente, a manera de resumen se describirá qué tipos de factores fueron considerados en cada uno de los modelos descritos.

1.3 Factores que inciden en el *engagement*

Cada uno de los modelos descritos postula que existen distintos factores que inciden en la generación de *engagement*. Y estos se pueden clasificar y definir como (Ouweneel *et al.* 2011, Xanthopoulou *et al.* 2007):

- Factores organizacionales: cuando primordialmente es la organización la que dispone de las condiciones que generarán *engagement*.
- Factores individuales: cuando primordialmente es la persona la que aporta a la generación del *engagement* debido a sus características particulares.

Dependiendo del enfoque principal de los factores que han sido considerados en cada modelo, estos se pueden resumir según se muestra en la tabla 1.

Se puede apreciar que inicialmente, Kahn (1990) tomó en cuenta en su modelo tanto factores individuales como organizacionales. Sin embargo, su línea de investigación no siguió desarrollándose, y dio paso a la línea del *burnout*, cuyos modelos básicamente se centraron en considerar factores organizacionales, con la excepción del reciente modelo propuesto por Ouweneel *et al.* (2012).

Tabla 1. Tipos de factores según modelos descritos

Línea de Investigación	Modelo	Factores Organizacionales	Factores Individuales
Necesidades psicológicas	Kahn (1990)	SÍ	SÍ
Burnout	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	SÍ	NO
Burnout / Necesidades psicológicas	Saks (2006)	SÍ	NO
Burnout	Schaufeli y Bakker (2004)	SÍ	NO
Burnout	Ouweneel <i>et al.</i> (2012)	NO	SÍ

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describirá con mayor detalle las diferencias entre estos dos tipos de factores que inciden en el nivel de *engagement* de los trabajadores.

1.3.1 Factores organizacionales

Se considera que los factores organizacionales son importantes al momento de determinar qué tan *engaged* están las personas en sus trabajos (Schaufeli y Bakker 2004).

En la tabla 2 se puede observar una relación de factores organizacionales acerca de los cuales ya se ha demostrado que se relacionan positivamente con el *engagement* (Hakanen *et al.* 2006).

Es posible afirmar que las organizaciones cuentan con diversas maneras para mejorar el nivel de *engagement* de sus trabajadores. En especial se debe tener cuidado en el diseño de los puestos de trabajo, en procurar que exista una relación cordial y de soporte entre los compañeros de trabajo y que las políticas salariales y los programas de reconocimiento sean transparentes y justos.

Sin embargo, estas actividades dirigidas por las organizaciones, no permiten asegurar que la respuesta por parte de los trabajadores sea similar. Es por ello que se debe prestar atención también a los factores individuales.

Tabla 2. Factores organizacionales que se relacionan con *engagement*

Clasificación	Estudiado en modelo de	Factor organizacional
Puesto de trabajo	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	Carga del puesto de trabajo
	May, Gilson y Harter (2004)	Enriquecimiento del puesto de trabajo
		<i>Match</i> entre puesto y persona
	Saks (2006)	Características del puesto de trabajo
Hakanen <i>et al.</i> (2006)	Autonomía en el puesto de trabajo	
Relaciones con supervisores y compañeros	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	Pertenencia a una comunidad
	May, Gilson y Harter (2004)	Supervisores: relación de apoyo
	Bakker, Demerouti y Schaufeli (2003)	Soporte de compañeros
		Supervisores: relación de apoyo
		Retroalimentación sobre desempeño
	May, Gilson y Harter (2004)	Normas de convivencia entre trabajadores
		Relaciones gratificantes con compañeros
	Saks (2006)	Percepción de apoyo
Hakanen <i>et al.</i> (2006)	Clima social	
	Supervisores: relación de apoyo	
Equidad	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	Equidad
		Recompensas
	Saks (2006)	Recompensas y reconocimiento
		Justicia

Fuente: Elaboración propia.

1.3.2 Factores individuales

Para explicar por qué las personas reaccionan de manera diversa ante los estímulos que plantean las organizaciones, se debe tener en cuenta también qué características personales aportan los trabajadores por su lado para facilitar la gestión del *engagement*.

Recientemente, las investigaciones han cambiado de foco y están iniciando el estudio del impacto de los factores individuales como otra manera de mejorar el *engagement* (Weigl, Hornung, Parker, Petru, Glaser y Angerer 2010, Xanthopoulou *et al.* 2007, Xanthopoulou *et al.* 2009). En la tabla 3 se listan factores individuales investigados en diversos estudios.

Tabla 3. Tipos de factores individuales que se relacionan con *engagement*

Clasificación	Estudiado en modelo de	Factores Individuales
Afectivo	Kahn. (1990)	Energía emocional
	Ouweneel <i>et al.</i> (2012)	Emociones positivas
Cognitivo	Kahn. (1990)	Inseguridad individual
		Eficacia personal
	Xanthapoulou <i>et al.</i> (2007)	Autoestima
		Optimismo
		Eficacia personal
	Ouweneel <i>et al.</i> (2012)	Optimismo
Esperanza		
Físico	Kahn. (1990)	Energía física
Contextual	Kahn. (1990)	Vida fuera del trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los estudios iniciales de Kahn (1990) fueron los que tomaron en cuenta mayor diversidad de tipos de factores individuales. Posteriormente, los estudios se centraron principalmente en factores individuales cognitivos, es decir, en las creencias que son valoradas por los trabajadores y que pueden servirles para obtener recursos que les permitan desempeñarse mejor en su puesto (Xanthapoulou *et al.* 2007). Sin embargo, se debe tener en cuenta que el *engagement* tiene una naturaleza tanto cognitiva como emocional (Schaufeli *et al.* 2002); ello obliga a considerar también la dimensión afectiva, que prácticamente solo ha sido abordada a partir de los recientes estudios de Ouweneel *et al.* (2012).

Considerando que entre los factores que inciden en el *engagement*, los factores individuales son los menos estudiados y que dentro de ellos, los factores afectivos recién se han comenzado a abordar, la presente investigación se enfocará en determinar cuál es la relación entre el *engagement* y la felicidad. A continuación se desarrollarán los principales aspectos teóricos de la felicidad.

2. Felicidad

2.1 ¿Qué entendemos por felicidad?

2.1.1 Evolución histórica de la felicidad

Para poder entender los conceptos modernos acerca de la felicidad, es útil revisar su evolución histórica.

Como se verá, si bien la amplitud y profundidad que han logrado los científicos modernos se han incrementado, las bases sobre las que se cimienta este campo de estudio siguen siendo las mismas desde hace más de 2000 años.

La Grecia antigua fue el lugar en occidente donde inicialmente los filósofos se plantearon la importancia de reflexionar sobre el buen vivir. Así, Demócrito es considerado como el primer filósofo que aborda este tema y sugiere que la felicidad no es exclusivamente producto de la suerte o de circunstancias externas; él postula que es producto de un tipo de mentalidad especial (Tatarkiewicz 1976). En otras palabras, formula un punto de vista subjetivo donde la felicidad depende de ciertas características que cada persona posee o no posee. De manera contraria, Aristóteles propone un punto de vista objetivo en el que define la felicidad como *eudaimonia*, donde la felicidad es la vida conforme a la virtud; es decir, existe una serie de comportamientos y conductas que se consideran ideales y solo cuando una persona vive en concordancia con los mismos, recién se podría evaluar y considerar que dicha persona es feliz (Kesebir y Diener 2008).

Un enfoque opuesto que surge en esa época es el de la escuela ultra-hedonista de los Cirenaicos, donde el filósofo Aristipo propone que lo más importante en la vida de una persona debe ser la búsqueda exclusiva de placer, mientras que lo menos importante es seguir una vida virtuosa. Menos radical es la propuesta de Epicuro, considerado el padre del hedonismo, para quien la virtud y el placer son interdependientes, ya que entiende que es imposible vivir sintiendo placer, si en paralelo, no se lleva una vida honorable y justa (Tatarkiewicz 1976).

Entonces, es posible resumir que los planteamientos griegos se basan en sendos puntos de vista opuestos: por un lado, lo subjetivo contra lo objetivo (o normativo) y, por otro lado, el enfrentamiento entre la virtud y el placer.

Posteriormente, en la época medieval, los filósofos cristianos definen dos características esenciales de la felicidad: proponen que se necesita vivir de manera virtuosa, pero además mencionan que la felicidad es un asunto espiritual que solo se logra a través de la fe y la gracia de Dios (Tatarkiewicz 1976).

Finalmente, durante el Renacimiento, el pensamiento sobre la felicidad se aleja del énfasis en lo espiritual y se comienza a cimentar una influencia que ha llegado hasta nuestros días: el camino hacia la felicidad a través del placer (coincidencia con el hedonismo griego). Ambos términos

parecen fundirse y comienzan a ser entendidos indistintamente como sinónimos (Kesebir y Diener 2008).

Es posible concluir que el pensamiento acerca de la felicidad ha pasado por vaivenes históricos. Al inicio, los griegos plantearon dos enfoques que persisten hasta la actualidad: la búsqueda de placer y el desarrollo de la virtud. Posteriormente, en la Edad Media se enfatiza solamente la virtud, aspecto que se deja de lado desde el Renacimiento, cuando la preponderancia se centra principalmente en las emociones positivas, enfoque que ha primado hasta nuestros días en el común de las personas.

Finalmente, es importante resaltar que las investigaciones contemporáneas se basan principalmente en los enfoques subjetivos, por lo que estas teorías serán las utilizadas como referencia principal para este trabajo.

2.1.2 Definiciones de felicidad

La felicidad se ha estudiado durante los años recientes desde diversas perspectivas. Cada una de ellas plantea una explicación distinta, lo que resulta en propuestas diferentes sobre cómo ser más felices (Kesebir y Diener 2008). En esta sección del capítulo se describirán las principales definiciones que se utilizarán en la presente investigación.

El estudio de la felicidad es conocido por ser una materia peculiarmente difícil de abordar y analizar (Shin y Johnson 1978). Si bien toda persona estaría de acuerdo en afirmar que la felicidad es deseable, pareciera ser que nadie sabe exactamente qué es y cómo se alcanza. Así, resulta realmente complejo llegar a una definición de felicidad clara, precisa y aceptada mayoritariamente (Freedman 1978, Kesebir y Diener 2008; Lyubomirsky, Tkach y Dimatteo 2006).

La felicidad ha sido definida como “la satisfacción con la vida de manera integral, duradera, completa y justificada” (Tatarkiewicz 1976: 16). Otra propuesta indica que “la felicidad es una evaluación global de la calidad de vida de cada persona de acuerdo con sus propios criterios” (Shin y Johnson 1978: 478). De acuerdo con otro autor, la felicidad incluye “la creencia de que uno está logrando las cosas importantes que uno desea, así como ciertas sensaciones placenteras que normalmente surgen junto con esta creencia” (Kraut 1979:179). Según Diener (1984), la felicidad surgiría cuando existe preponderancia de emociones positivas sobre las emociones negativas, junto con una evaluación general positiva de la vida. Una definición distinta propone que la felicidad se maximizaría cuando las actividades de una persona coinciden con los valores más apreciados por la sociedad, ya que ello generaría una sensación de autenticidad y vitalidad

(Waterman 1993). Por último, una definición más actual es la propuesta por Seligman (2002) que consiste en afirmar que la felicidad es la evaluación positiva que realizan las personas de sus propias vidas, incluyendo en su valoración a las emociones positivas, al involucramiento con determinadas actividades y a la sensación de propósito y significado.

Luego de revisar esta lista de definiciones, es posible notar que a pesar de tratar el mismo tema, las mismas difieren en cuanto al enfoque. Con el fin de ordenar el entendimiento, Diener (1984) propone una manera de organizar el conocimiento y clasificar las definiciones agrupándolas en tres categorías:

- Normativas: para ser feliz se necesita que la persona cuente con ciertas características objetivas o estándares. Este enfoque es el que propone el eudemonismo griego, que postula que la virtud es el estándar bajo el cual las personas deben ser evaluadas y juzgadas para definir si son felices o no, sin que importe si esta virtud genera sentimientos de gozo o no.
- Satisfacción con la vida: cada persona determina subjetivamente cuáles son sus propios criterios para valorar su vida y realiza una autoevaluación para determinar si es feliz o no.
- Preponderancia de emociones positivas sobre emociones negativas: se recalca la importancia de experimentar situaciones agradables y minimizar la experiencia de situaciones desagradables.

A partir de la combinación de las dos últimas categorías, se propuso el término “Bienestar Subjetivo” (*subjective well-being*) como una manera de capturar el concepto de felicidad que el común de las personas entiende actualmente (Kesebir y Diener 2008).

Por ello, se indica que el bienestar subjetivo/felicidad se define como un constructo que se forma de (1) un componente cognitivo que mide la satisfacción global de la vida y (2) un componente emocional que se divide en la presencia de emociones positivas y la ausencia de emociones negativas (Diener 2000). Es así que los científicos equiparan significados y proponen que el bienestar subjetivo y la felicidad se conviertan en conceptos intercambiables (French 2006; Seligman 2002). En este documento se usará la definición de felicidad de Diener (2000).

2.2 Modelos sobre la felicidad

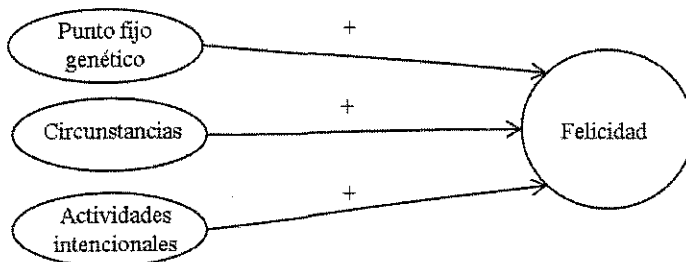
Se han utilizado distintos enfoques para plantear modelos que han estudiado la felicidad. En esta sección se ahondará principalmente en tres modelos.

2.2.1 Modelo de la felicidad crónica - (Lyubomirsky, Sheldon y Schkade 2005)

Existen teorías que conceptualizan la felicidad como un rasgo estable de las personas que depende primordialmente de su personalidad (Costa y McCrae 1980). Así, lo que se postula es que la personalidad de un sujeto influenciará en la manera como reaccionará ante determinados eventos; por lo tanto, si una persona se siente bien es porque en principio es una persona “naturalmente” feliz. Ello parece reforzarse por los estudios de Lykken y Tellegen (1996), quienes afirmaron que alrededor del 50% del nivel de bienestar subjetivo de una persona depende de sus condiciones genéticas. Esto generó que se propusiera que la felicidad de cada persona se explica por tres componentes (Lyubomirsky *et al.* 2005), tal como lo muestra el gráfico 9 y se detalla a continuación:

- Punto fijo (*Set point*) de felicidad: cada persona presenta una predisposición genética, por ello se asume a este factor como fijo, estable en el tiempo e imposible de ser afectado o controlado. Se calcula que explica el 50% del nivel de felicidad de una persona.
- Factores circunstanciales: toda persona se desarrolla dentro de un contexto socioeconómico, cultural y familiar. Este contexto explica aproximadamente el 10% del nivel de felicidad de una persona (Argyle 1999).
- Actividades y prácticas intencionales: son acciones que una persona realiza deliberadamente como, por ejemplo, hacer ejercicio físico, intentar ser amable con el prójimo, enfocarse en los aspectos positivos de la vida o perseverar por alcanzar metas personales. Todas estas actividades tienen el potencial de generar sensaciones de felicidad para una persona y pueden diferenciarse de otras actividades que, contrariamente, reducirán su nivel de felicidad. Cada persona puede escoger uno u otro tipo de actividad. Entonces, este componente es la clave para incrementar el nivel de felicidad de las personas y se calcula que puede explicar hasta el 40% de la felicidad total de un individuo.

Gráfico 9. Modelo de la felicidad crónica (Lyubomirsky *et al.* 2005): componentes que influyen en la felicidad



Fuente: Elaboración propia.

Este modelo es útil porque esclarece por qué existen personas que a priori tienen una tendencia a

ser más felices que otras. Además, permite vislumbrar una opción de mejora para todas las personas: independientemente de la genética y el contexto en que uno ha vivido, existe un gran porcentaje de la felicidad que está en manos de cada individuo (Lyubormirsky *et al.* 2005).

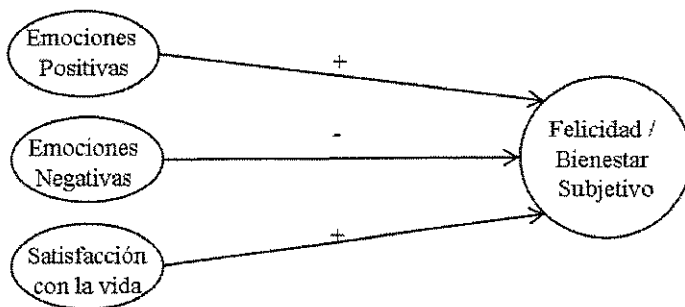
2.2.2 Modelo del bienestar subjetivo - (Diener 2000)

Desde el punto de vista tradicional, existen dos teorías sobre felicidad en la literatura: la teoría hedonista y la teoría eudemónica (Ryan, Huta y Deci 2008).

El hedonismo enfatiza dos componentes: por un lado, se intenta maximizar las situaciones placenteras y, por otro lado, se busca minimizar el sufrimiento; sin embargo, no basta con la reducción del sufrimiento, lo más importante es la existencia y preponderancia de situaciones placenteras. Es por ello que la búsqueda de experimentar situaciones placenteras es considerada como el camino para alcanzar la felicidad (Ryan y Deci 2001).

Sobre la base de este enfoque, surge el modelo del bienestar subjetivo propuesto por Diener (2000). Para este modelo, la felicidad se basa en tres componentes, tal como se puede observar en el gráfico 10: las emociones positivas, las emociones negativas y la evaluación general de la vida que uno lleva (denominada “satisfacción con la vida”). La combinación de estos elementos crea un punto de vista integral sobre la percepción de felicidad (Pavot y Diener 1993).

Gráfico 10. Modelo de bienestar subjetivo (Diener 2000): componentes de la felicidad



Fuente: Elaboración propia.

Para Diener (2000) existen tres sellos distintivos de su teoría. Lo primero es que la denomina como subjetiva, ya que la medición de estos tres componentes se realiza mediante una autoevaluación, bajo la premisa de que la persona es la única fuente válida de información para determinar cómo se siente y cómo evalúa su vida. En segundo lugar, se enfatiza que el bienestar subjetivo no es solamente la ausencia de factores negativos, sino que deben existir factores positivos como parte de este constructo. En tercer lugar, la medición del bienestar subjetivo

debe ser global, abarcando todos los aspectos de la vida de una persona (Diener 1984).

2.2.3 Modelo de las aproximaciones hacia la felicidad - (Seligman 2002)

Si el bienestar subjetivo se relaciona con el hedonismo, el modelo planteado por Seligman (2002) incorpora aspectos del eudemonismo. Desde este segundo punto de vista, la felicidad se alcanza cuando cada persona se vincula con sus valores, los cultiva y vive de acuerdo a ellos.

Así, se indica que la felicidad no ocurre simplemente cuando uno experimenta placer, sino que “ella surge cuando la persona vive de acuerdo a su *daimon* o verdadero yo” (Ryan y Deci 2001: 146). Esto implica que cada persona debe desarrollarse al máximo desde el punto de vista personal y usar todas sus habilidades y talentos para el beneficio de otras personas o de la humanidad (Peterson, Park y Seligman 2005). Entonces, este enfoque sostiene que la felicidad es un proceso y no simplemente un estado, en el que quizás no se obtenga placer inmediato, pero donde definitivamente sí se generará que las personas sean felices de verdad (Ryan y Deci 2001). Es por ello que se describe que el hedonismo genera una felicidad de corto plazo, mientras que el eudemonismo genera una felicidad más duradera y de largo plazo, ya que se asemeja más a un estilo de vida (Ryan, Huta y Deci 2008).

Este modelo indica que la persona estará más satisfecha con su vida en la medida en que siga uno o más de los tres caminos que conducen a la felicidad, tal como se muestra en el gráfico 11:

- La vida placentera: el objetivo de este camino consiste en experimentar sensaciones positivas y agradables, las mismas que se generan sin mayor esfuerzo a través de los sentidos sensoriales. Si bien estos placeres son fáciles de experimentar, tienen como punto en contra que su duración es momentánea. Ello obliga a que la persona se vea tentada a repetir constantemente estas experiencias.
- La buena vida: se postula que cada persona posee intrínsecamente ciertas fortalezas y virtudes que la caracterizan y, en este camino, la felicidad ocurriría cuando estas son ejercitadas plenamente en actividades que a uno le apasionan y le permiten aprender y crecer. Este componente se deriva de la teoría del “*Flow*” que indica que la felicidad ocurre cuando uno está tan plenamente inmerso en la realización de alguna actividad, que se genera la sensación de que el tiempo no está transcurriendo, a la vez que se bloquea la autoconsciencia y la persona se funde y se vuelve una con la actividad (Csikszentmihalyi 1975). Este segundo camino es opuesto al primer camino de la vida placentera, en el sentido de que cuando una persona está en *flow*, no piensa o siente algo en particular. Solamente

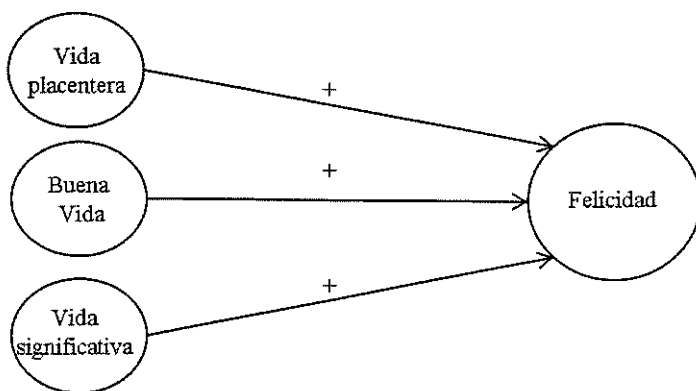
cuando finaliza el evento se puede evaluar la situación y describir un estado de satisfacción; se recalca que es imposible que esta evaluación suceda durante el evento.

- La vida significativa: este camino surge cuando el individuo pertenece y contribuye a algo que considera de importancia mayor a sí mismo: la familia, la religión, la naturaleza o, en general, cualquier institución o creencia que intente impactar positivamente en la sociedad. Es decir, la felicidad surgiría cuando una persona decide realizar actividades que contribuyen al bienestar de los demás y que le permiten trascender.

Para Seligman (2002) estos tres caminos son diferentes, pero complementarios; es decir, no son incompatibles y, por lo tanto, pueden ser seguidos simultáneamente. Esto fue validado empíricamente posteriormente por Peterson *et al.* (2005).

En principio, ambos modelos, tanto el Bienestar Subjetivo (Diener 2000) como las Aproximaciones hacia la Felicidad (Seligman 2002) parecen ofrecer caminos distintos para alcanzar la felicidad. Sin embargo, esto no tendría que ser así necesariamente, ya que las personas pueden optar por experimentar la felicidad simultáneamente tanto a través de la vía hedónica, como también a través de la vía eudemónica (Ryan, Huta y Deci 2008).

Gráfico 11. Modelo de aproximaciones hacia la felicidad (Seligman 2002): componentes de la felicidad



Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de la presente investigación, se utilizará el modelo del Bienestar Subjetivo (Diener 2000), el mismo que ha sido validado en diversos países, considerando distintas variables demográficas, tipos de personalidad y contextos culturales y socioeconómicos diversos (Diener Suh, Lucas y Smith 1999).

3. Relación entre *engagement* y la felicidad

A raíz de los recientes paradigmas positivos, como el surgimiento de la psicología positiva y los estudios de bienestar subjetivo dentro del ámbito organizacional, la psicología organizacional incorporó diversos enfoques de bienestar subjetivo dentro del ámbito laboral (Seligman y Csikszentmihalyi 2000).

Entre los principales enfoques, se ha desarrollado una nueva línea de investigación en la que el *engagement* emerge como un concepto de bienestar acotado al ámbito del trabajo (Bakker 2008; Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris 2008; Salanova, Agut y Peiró 2005). El *engagement* se define como un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por ser un estado cognitivo-afectivo persistente en el tiempo, que no está focalizado sobre un objeto o conducta específica (Bakker y Leiter 2010, Schaufeli *et al.* 2002).

Varios autores argumentan la creciente importancia de evaluar el nivel de *engagement* en la organización, ya que trabajadores más *engaged* manifiestan comportamientos que demuestran mayor participación, involucramiento, creatividad, iniciativa, entusiasmo, dedicación y son responsables por su propio desarrollo (Bakker y Leiter 2010, Schaufeli *et al.* 2002).

Recientes tendencias acerca de *engagement* mencionadas anteriormente sugieren incorporar enfoques propuestos por la psicología positiva y estudios de bienestar subjetivo dentro del ámbito organizacional, dado que podrían ayudar a generar trabajadores más *engaged* (Money *et al.* 2008).

En esta línea, se postula que la felicidad actúa como un mecanismo causal que permite generar una serie de resultados positivos en las organizaciones. Entre estos efectos positivos, se propone que la felicidad podría ayudar a generar trabajadores más *engaged* (Fisher 2010, Gavin y Mason 2004, Money *et al.* 2008).

Ha sido posible identificar relativamente pocas investigaciones sobre las relaciones entre la felicidad y el *engagement* que contemplan en su análisis la variable felicidad como un constructo único o como un constructo compuesto por los tres componentes definidos en la presente investigación.

En diversos estudios, la felicidad ha sido definida como la preponderancia de emociones positivas sobre las emociones negativas, junto con una evaluación general positiva de la vida (Diener 2000). En estos estudios, la felicidad está caracterizada por tres componentes: un componente cognitivo que mide la satisfacción en general con la vida y un componente

emocional que se divide en la presencia de emociones positivas y la ausencia de emociones negativas (Diener 2000; Diener, Suh, Lucas y Smith 1999).

A continuación se presentan las principales evidencias encontradas entre la felicidad y el *engagement*.

Se han encontrado relaciones positivas entre la felicidad y el *engagement* (Extremera, Durán y Rey 2005; Field y Buitendach 2011). En el primer estudio (Extremera, Durán y Rey 2005) se determinó que la felicidad está asociada con las tres dimensiones de *engagement*. Por otro lado, en la investigación realizada por Field y Buitendach (2011) se demuestra que existe una relación positiva entre los componentes de felicidad utilizados –bienestar y satisfacción con la vida– y *engagement*. Sin embargo, es importante precisar que los conceptos utilizados de felicidad en ambos estudios difieren del concepto contemplado en la presente investigación.

Por otro lado, diversas investigaciones han descrito que existen relaciones positivas entre las emociones positivas y el *engagement* (Salanova, Llorens y Schaufeli 2011; Schaufeli y Van Rhenen 2006). Es así que el *engagement* puede aumentar a través de gestionar comportamientos que incrementen las emociones positivas en los trabajadores (Gray y Watson 2001; Harter *et al.* 2002). En esta línea, varios estudios han demostrado que un incremento de las emociones positivas estaría ayudando a generar mayor nivel de *engagement* y viceversa (Ouweneel *et al.* 2012; Salanova, Llorens y Schaufeli 2011).

No ha sido posible encontrar estudios que relacionen emociones negativas y *engagement*. La reciente investigación realizada por Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli (2014) menciona ambas variables como parte del diseño del estudio, pero no llega a demostrar relaciones entre las mismas. En ella, los autores realizaron intervenciones de psicología positiva –las mismas que han demostrado aumentar el nivel de emociones positivas y disminuir las emociones negativas– para lograr incrementar los niveles de *engagement*. Los resultados demostraron que pensamientos de gratitud diarios incrementaban el nivel de emociones positivas experimentadas, así como el nivel de *engagement*; sin embargo, no se notó efecto alguno ni sobre la disminución de emociones negativas, ni sobre alguna posible relación entre *engagement* y emociones negativas.

Por último, en referencia a la satisfacción con la vida y al *engagement*, Hakanen y Schaufeli (2012) realizaron un estudio en tres fases durante siete años en el que se concluyó que el *engagement* presenta un efecto positivo en la percepción de satisfacción con la vida.

Como conclusión general, se puede resumir que posiblemente no se haya realizado alguna investigación cuyo objetivo principal sea determinar cuál es la relación entre la felicidad,

medida como el nivel de satisfacción con la vida, la presencia de emociones positivas y la ausencia de emociones negativas y el *engagement*. Es por ello que en la presente investigación se propone evaluar de manera completa si los componentes de la felicidad propuestos por Diener (2000) se relacionan con el *engagement*. Ello permitirá aportar al conocimiento en un campo de investigación que recién se está comenzando a estudiar. Así, se proponen las siguientes hipótesis:

- **H 1: Existen relaciones entre la felicidad y el *engagement*.**
 - **H 1.1.** Existen relaciones positivas entre la satisfacción con la vida y el *engagement*.
 - **H 1.2.** Existen relaciones positivas entre las emociones positivas y el *engagement*.
 - **H 1.3.** Existen relaciones negativas entre las emociones negativas y el *engagement*.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se presenta la metodología utilizada a lo largo de la investigación, la cual comprende: el diseño de la investigación, la determinación de la muestra, los instrumentos, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

1. Diseño de la investigación

La investigación realizada posee un enfoque cuantitativo y utiliza un diseño no experimental con un corte de tipo transversal, siendo este un estudio correlacional.

El presente estudio es de tipo cuantitativo, debido a la utilización de recolección de datos y análisis estadísticos para evaluar la certeza de las hipótesis formuladas. Posee un diseño no experimental, puesto que no hubo manipulación deliberada de variables (Hernández, Fernández y Baptista 2010). Del mismo modo, tiene un corte transversal porque se recogieron los datos en un solo momento y en un tiempo único, para su posterior análisis (Hernández *et al.* 2010). Es un estudio de tipo correlacional, debido a que tiene como objetivo evaluar la asociación entre dos constructos: felicidad y *engagement* (Hernández *et al.* 2010).

2. La muestra

La muestra estuvo compuesta por 169 trabajadores que corresponden al personal administrativo de una universidad privada de la ciudad Lima. En este estudio, el muestreo fue de tipo no probabilístico, pues los trabajadores seleccionados fueron participantes voluntarios con las características de la población a estudiar (Hernández *et al.* 2010). Los criterios de inclusión fueron: (1) el participante debía ser un trabajador a tiempo completo; (2) pertenecer a la planilla de trabajadores administrativos; (3) tener un vínculo laboral mayor a un año. Los criterios de exclusión fueron los siguientes: (1) estar vinculado mediante un convenio de formación laboral (practicante), (2) estar de licencia o vacaciones y (3) haber participado en la encuesta piloto.

Un 63.1% de los trabajadores son mujeres y el 36.9% varones. Al preguntar sobre el estado civil el 43.4% de la muestra manifestó ser soltero, el 49.69% de personas manifestaron ser casadas y el 6.92% de la muestra fueron viudos o divorciados.

Del mismo modo, respecto a su categoría ocupacional, el 9.68% manifestó ser auxiliar, el 40.65% pertenecía a la categoría de técnico o secretaria, el 32.90% era analista y el 16.77% gerente. Al consultar acerca de la dirección a la que pertenecían, el 23.97% manifestó trabajar en Rectorado/Vicerrectorado, el 17.81% refirió que trabajaba en Planificación y Desarrollo, el

28.08% de los participantes lo hacía en Escuela de Postgrado y el 29.45% de los encuestados trabajaba en la Gerencia General.

En la tabla 4 se presenta la descripción sociodemográfica de la muestra.

Tabla 4. Perfil sociodemográfico de los participantes

Factores	Distribución			
	Masculino	Femenino		
Sexo	36.9%	63.1%		
Edad (en años)	Hasta 30	De 31 a 40	Más de 40	
	30.3%	35.8%	34.0%	
Estado civil	Soltero	Casado	Divorciado/ Viudo	
	43.40%	49.69%	6.92%	
Categoría	Auxiliar	Técnico/ Secretaria	Analista	Gerente
	9.68%	40.65%	32.90%	16.77%
Dirección	Rectorado/ Vicerrectorado	Planificación y desarrollo	Escuela de Postgrado	Gerencia General
	23.97%	17.81%	28.08%	29.45%

Fuente: Elaboración propia.

3. Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

3.1 Engagement

Evaluada mediante el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), de Schaufeli y Bakker (2003). Contiene tres dimensiones y subescalas: vigor, dedicación, absorción. Esta escala evalúa el estado afectivo-motivacional positivo relacionado al bienestar laboral. La subescala de vigor fue evaluada con tres ítems (ej. “En mi trabajo me siento lleno/a de energía”). Del mismo modo, la subescala de dedicación estaba compuesta por tres ítems (ej. “Estoy entusiasmado/a con mi trabajo”) y la subescala de absorción también fue evaluada de manera similar (ej. “Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo”). La escala Likert utilizada fue de siete puntos, en un rango de 1 (nunca) a 7 (siempre).

3.2 Satisfacción con la vida

Evaluada mediante *Satisfaction With Life Scale*; (SWLS) de Diener, Emmons, Larsen y Griffin (1985), y revisada posteriormente por Pavot y Diener (1993). Ejemplos de ítems de este cuestionario son: “En la mayoría de las cosas, mi vida está cerca de mi ideal”, y “Estoy satisfecho con mi vida”. Se valora mediante una escala Likert de 1 (completamente en desacuerdo) a 7 (completamente de acuerdo).

3.3 Escala de emociones positivas y emociones negativas

Evaluada a través de *Positive Affect & Negative Affect Scale* (PANAS) de Watson, Clark y Tellegen (1988) en la versión española llevada a cabo por Sandín, Chorot, Lostao, Joiner, Santed y Valiente (1999). Este inventario consta de veinte ítems, diez de ellos describen emociones positivas (ej. entusiasmo, interés) y otros diez ítems miden emociones negativas (ej. irritable, nervioso). Utiliza escala tipo Likert con un rango de 1 (ligeramente o para nada) hasta 5 (extremadamente) para expresar el grado general en que experimentan la emoción.

3.4 Ficha de datos sociodemográficos y organizacionales

Esta ficha fue construida con el objetivo de recolectar datos sociodemográficos y organizacionales para la descripción de la muestra, tales como edad, sexo, estado civil, categoría ocupacional y dirección a la que pertenece.

4. Procedimientos de recolección de datos

Se dio inicio al procedimiento de recolección de datos realizando en una prueba piloto con treinta individuos, con el objetivo de analizar la confiabilidad de los instrumentos de la presente investigación. La prueba concluyó que los instrumentos cumplían satisfactoriamente la medición de cada uno de los constructos utilizados en el presente estudio.

Luego, se inició la recolección de datos para el resto de la población objetivo del presente estudio. Para ello se preparó, para cada una de las unidades participantes, kits de información que contenían cuestionarios vacíos, las pautas para completar la encuesta y un sobre para la entrega del cuestionario completado. Así, se completaron tantos kits como trabajadores conformaban cada unidad. A continuación, se contó con el apoyo de la unidad de Gestión de Personas que coordinó con una persona de contacto dentro de cada unidad, a la cual se le brindó información sobre el estudio y se le solicitó que repartiera el material entre sus compañeros. Se planteó a los participantes que si bien las encuestas recogen información individual, se habían diseñado procedimientos para garantizar la confidencialidad mediante el anonimato de los

participantes y un sistema de recojo indirecto de los sobres. Así, para el recojo de la información se contó con el apoyo de ocho personas ubicadas en diferentes unidades y locales, las mismas que recibían los sobres cerrados de cualquiera de los participantes. Cada dos días, estas personas remitían los sobres recolectados a la unidad de Gestión de Personas, sin indicar quiénes les habían entregado la información.

La aplicación del cuestionario tuvo una duración aproximada de veinte minutos y esta etapa tuvo una duración de dos semanas. Una vez realizada esta fase, se procedió a ingresar los datos al programa de cálculo estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versión 21.0 para poder procesar la información del cuestionario y efectuar el análisis correspondiente.

5. Análisis estadísticos

5.1 Análisis psicométrico de los instrumentos

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la presente investigación se utilizó el método de consistencia interna con el Coeficiente Alfa de Cronbach.

5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Se realizó en primera instancia una prueba Kolmogorov-Smirnov con el objetivo de determinar si la distribución de los datos era normal o no. En segunda y última instancia se utilizaron la media, la mediana, la desviación estándar, el rango, la asimetría y la curtosis.

5.3 Análisis correlacional

En el presente estudio se utilizó el estadístico de correlación de Spearman para medir el nivel de asociación entre felicidad y *engagement*.

Capítulo IV. Resultados

A continuación, se procederá a presentar los resultados obtenidos en el estudio en tablas de información estadística con las viñetas correspondientes. De acuerdo con los objetivos de investigación, es necesario determinar si la felicidad está asociada a *engagement* en el personal administrativo la Universidad del Pacífico.

1. Resultados del análisis psicométrico de los instrumentos

En primera instancia, se realizó un análisis de la confiabilidad de los instrumentos mediante la utilización del coeficiente de Alfa de Cronbach. Los resultados se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Confiabilidad medida mediante el alfa de Cronbach de los instrumentos

Instrumento	Ítems	α de Cronbach
UWES: <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> Cuestionario de <i>engagement</i>	9	.94
UWES: Vigor	3	.88
UWES: Dedicación	3	.89
UWES: Absorción	3	.84
SWLS: <i>Satisfaction with Life Scale</i> Escala de satisfacción con la vida	5	.84
PANAS: <i>Positive Affect Scale</i> Escala de emociones positivas	10	.87
PANAS: <i>Negative Affect Scale</i> Escala de emociones negativas	10	.89

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de los análisis de confiabilidad de los instrumentos demuestran que estos son confiables, dado que se obtuvieron valores de coeficiente Alfa de Cronbach mayores a 0.7. El instrumento UWES de *engagement* total obtuvo un $\alpha = 0.94$ y en las subescalas se logra para vigor un $\alpha = 0.88$, para dedicación un $\alpha = 0.89$ y para absorción un $\alpha = 0.84$. Además, satisfacción con la vida obtuvo un $\alpha = 0.84$. Por último, en el PANAS, la subescala de emociones positivas logra un $\alpha = 0.87$ y la subescala de emociones negativas alcanza un $\alpha = 0.89$.

2. Análisis descriptivo de las variables

De modo preliminar, se realizó un análisis Kolmogorov-Smirnov para establecer el tipo de distribución que muestra cada una de las variables utilizadas (felicidad y *engagement*) en la muestra. Se halló una distribución no paramétrica de los datos en cada una de las variables analizadas, $p < 0.05$. Por tal motivo, a nivel descriptivo se reporta la mediana y se utiliza el coeficiente de Spearman en análisis correlacional.

En segunda instancia, se realizaron análisis descriptivos (media, mediana, rango, asimetría y curtosis) de cada una de las variables estudiadas. Los resultados se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Análisis descriptivo de las escalas

Instrumento	M	Me	DS	MIN	MAX	As	Ku
UWES: <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> Cuestionario de <i>engagement</i> .	5.75	5.89	0.98	2.56	7.00	-.81	.47
UWES: Vigor	5.71	6.00	1.08	2.33	7.00	-.73	.21
UWES: Dedicación	5.83	6.00	1.07	2.67	7.00	-.75	-.13
UWES: Absorción	5.68	5.83	1.05	1.67	7.00	-.85	.76
SWLS: <i>Satisfaction with Life Scale</i> Escala de satisfacción con la vida	5.35	5.40	1.02	1.00	7.00	-.68	.79
PANAS: <i>Positive Affect Scale</i> Escala de emociones positivas	3.38	3.40	0.53	1.80	4.50	-.30	.09
PANAS: <i>Negative Affect Scale</i> Escala de emociones negativas	1.61	1.40	0.60	1.00	3.70	1.31	1.21

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los datos en el cuestionario de *engagement*, se halló una media y una mediana altas ($M = 5.75$; $Me = 5.89$; $DS = 0.98$; $As = -.81$; $Ku = .47$). En la subescala de vigor se encontró: $M = 5.71$; $Me = 6.00$; $DS = 1.08$; $As = -.73$; $Ku = .21$, en la subescala de dedicación: $M = 5.83$; $Me = 6.00$; $DS = 1.07$; $As = -.75$; $Ku = -.13$ y en la subescala de absorción: $M = 5.68$; $Me = 5.83$; $DS = 1.05$; $As = -.85$; $Ku = .76$.

La escala de satisfacción con la vida presenta una $M = 5.35$; $Me = 5.40$; $DS = 1.02$; $As = -.68$; $Ku = .79$. Esto implica que la satisfacción con la vida en la muestra de estudio es alta. Del mismo modo, en la escala de emociones positivas, la media y la mediana de la muestra se encuentran

sobre el punto medio de la escala y el 50% de las respuestas estuvo por encima de la media (M= 3.38; Me= 3.40; DS= 0.53; As=-.30; Ku=.09). Por el contrario, la media y la mediana en la escala de emociones negativas mostró estar debajo del punto central de la escala y el 50% de respuestas por debajo de la media (M= 1.61; Me= 1.40; DS= 0.60; As=1.31; Ku=1.21).

3. Análisis correlacional: contrastación de las hipótesis propuestas

En tercera instancia, se realizó un análisis correlacional para evaluar la existencia y la intensidad de la relación entre las dos variables de estudio: felicidad y *engagement*. Los resultados del análisis correlacional se muestran en las tablas 7 y 8.

Tabla 7. Análisis correlacional entre las variables totales

Variables	1	2	3.1	3.2
1 <i>Engagement</i>		.22**	.47**	-.33**
2 Satisfacción con la vida			.44**	-.26**
3.1 Emociones positivas				-.25**
3.2 Emociones negativas				

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Análisis correlacional entre las variables y las dimensiones

Variables/Dimensiones	1.1	1.2	1.3	2	3.1	3.2
1 <i>Engagement</i>						
1.1 Vigor		.85**	.72**	.25**	.52**	-.40**
1.2 Dedicación			.71**	.28**	.46**	-.34**
1.3 Absorción				.08	.32**	-.18*
2 Satisfacción con la vida					.44**	-.26**
3 Emociones						
3.1 Emoción positiva						-.25**
3.2 Emoción negativa						

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 1: Existen relaciones positivas entre felicidad y *engagement*.

A continuación se describirán los resultados de cada una de las sub-hipótesis planteadas.

H 1.1. Existen relaciones entre la satisfacción con la vida y el *engagement*

Los resultados del análisis correlacional entre la satisfacción con la vida y el puntaje total de la escala de *engagement* ($r=.22, p<.01$) indican que existen relaciones significativas.

En el análisis entre satisfacción con la vida y las tres dimensiones de *engagement* se encuentra una correlación significativa y positiva para dos dimensiones: vigor ($r=.25, p<.01$) y dedicación ($r=.28, p<.01$) Sin embargo, en la dimensión de absorción no se encuentra dicha asociación ($r=.08, p>.05$).

H 1.2. Existen relaciones positivas entre las emociones positivas y el *engagement*.

Las correlaciones que existen entre las emociones positivas y *engagement* son significativas y positivas ($r=.47, p<.01$). La correlación entre emociones positivas y las dimensiones de *engagement* son significativas y positivas: vigor ($r=.52, p<.01$), dedicación ($r=.46, p<.01$) y absorción ($r=.32, p<.01$).

H 1.3. Existen relaciones negativas entre las emociones negativas y el *engagement*.

Los resultados indican que existen relaciones significativas y negativas entre las emociones negativas y *engagement* ($r= -.33, p<.01$). Además, la correlación entre las emociones negativas y las dimensiones de *engagement* es también significativa pero de carácter inverso: vigor ($r=-0.40, p<0.01$), dedicación ($r=-.34, p<.01$) y absorción ($r=-.18, p<.05$).

En conclusión, los resultados soportan la hipótesis principal planteada y las sub-hipótesis, demostrando que existen relaciones positivas entre dos componentes de la felicidad (satisfacción con la vida y emociones positivas) con *engagement* y con las tres dimensiones de *engagement*, salvo en el caso de la relación entre satisfacción con la vida y absorción, en la que no se demuestra que exista una relación significativa. Además, también se demuestran relaciones negativas entre las emociones negativas y el *engagement*, así como con las tres dimensiones de *engagement*.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

En este capítulo se presenta la síntesis y la discusión de los resultados obtenidos en el estudio, así como las conclusiones que se derivan del mismo. Además, se describen distintas implicaciones prácticas y lineamientos para futuras investigaciones.

La psicología positiva (Seligman y Csikszentmihalyi 2000) se enfoca en las fortalezas del ser humano y su funcionamiento óptimo. En la actualidad, más de una década después de la introducción de este nuevo campo de estudio, el valor de la psicología positiva está bien establecido, incluso en el ámbito de la psicología organizacional. Así, el *engagement* es considerado como uno de los constructos más útiles para determinar si los empleados son felices y productivos en el trabajo (Bakker y Schaufeli 2008). Las investigaciones han demostrado que trabajadores *engaged* están satisfechos y comprometidos con su trabajo, son leales a su organización, muestran un comportamiento proactivo y trabajan más allá de lo que indican sus responsabilidades formales; además, se sienten saludables y energéticos (Schaufeli y Salanova 2007). Ello indicaría que existe una posible relación entre felicidad y *engagement*.

Sin embargo, el estudio de las relaciones entre la felicidad y el *engagement* es un campo novedoso donde recientemente se han iniciado investigaciones científicas (Extremera *et al.* 2005, Field y Buitendach 2011, Hakanen y Schaufeli 2012, Ouweneel *et al.* 2012). Al revisar la evolución de los estudios de *engagement* en el tiempo, es posible notar que las primeras perspectivas para comprenderlo se apoyaron en estudiar su relación con factores organizacionales (Maslach *et al.* 2001, Schaufeli *et al.* 2002, Saks 2006); sin embargo, se evidenciaron limitaciones que estimularon a los investigadores a iniciar estudios de *engagement* vinculados con los denominados factores individuales, especialmente los de tipo cognitivo (Xanthopoulou *et al.* 2007, Xanthopoulou *et al.* 2009).

Finalmente, se ampliaron los estudios hacia la relación del *engagement* con factores individuales emocionales, incluyendo estudios sobre su vinculación con las emociones positivas (Ouweneel *et al.* 2012). Esta evolución motivó que en la presente investigación se buscara explorar la relación del *engagement* con el constructo más reconocido de felicidad (Diener 2000) que tiene como componentes tanto a variables cognitivas como emocionales; la satisfacción con la vida junto a las emociones positivas y las emociones negativas.

Así, el objetivo de la presente investigación es analizar la posible relación entre los componentes de la felicidad y el *engagement*. Por ello, se planteó como hipótesis que existe una relación entre felicidad y *engagement*. Además, con el fin de explorar y verificar las relaciones existentes entre ambas variables, y dado que en este estudio se ha optado por medir la felicidad

utilizando la satisfacción con la vida, la presencia de emociones positivas y la ausencia de emociones negativas, se formularon tres sub-hipótesis.

La primera sub-hipótesis afirma que existen relaciones positivas entre el primer subcomponente de la felicidad: la satisfacción con la vida y el *engagement*. La segunda sub-hipótesis plantea que existen relaciones positivas entre el segundo subcomponente de la felicidad: las emociones positivas y el *engagement*. Finalmente, la tercera sub-hipótesis plantea que existen relaciones negativas entre el tercer subcomponente de la felicidad: las emociones negativas y el *engagement*.

Para verificarlo se realizaron tres niveles de análisis. En primer lugar, se analizaron los resultados descriptivos de los componentes analizados; en segundo lugar, se analizaron las relaciones entre los tres componentes de la felicidad y el *engagement* total; y en tercer lugar, se analizaron las relaciones de los tres componentes de felicidad con las tres dimensiones de *engagement*: vigor, absorción y dedicación.

La muestra estuvo conformada por 169 trabajadores administrativos de la Universidad del Pacífico, a quienes se les aplicaron tres instrumentos a fin de medir las variables del estudio. Posteriormente, se realizaron análisis correlacionales para comprobar las sub-hipótesis.

A continuación se describen los principales resultados de acuerdo con su nivel de análisis.

1. Resultados encontrados y posibles interpretaciones

Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos para los trabajadores administrativos de la Universidad del Pacífico y los valores promedio normales de las variables analizadas (ver anexo 3), se puede notar que existen niveles superiores en dos componentes, niveles medianamente superiores en un componente y niveles similares en un componente. Así, el *engagement* y la satisfacción con la vida presentan resultados mayores frente a los resultados normales, las emociones positivas presentan resultados medianamente superiores frente a los resultados normales y, finalmente, los resultados encontrados para las emociones negativas son similares a los resultados normales.

Esto indicaría que los trabajadores administrativos están más *engaged*, más satisfechos con su vida y presentan más emociones positivas que otras poblaciones estudiadas y que el nivel de emociones negativas percibidas es muy parecido al de otras poblaciones estudiadas. Este punto es importante, ya que distintas investigaciones exponen que toda organización debe procurar contar con trabajadores *engaged*, ya que ello aseguraría la mejora de diversos indicadores

organizacionales (Harter *et al.* 2002; Salanova *et al.* 2003; Schaufeli *et al.* 2002; The Gallup Organization 2013). Por otro lado, también se propone que la existencia de trabajadores satisfechos con su vida y que presentan niveles altos de emociones positivas permiten que las organizaciones prosperen y florezcan (Fisher 2010, Gavin y Mason 2004, Money *et al.* 2008).

En relación con los resultados de la sub-hipótesis 1, que plantea que existen relaciones entre satisfacción con la vida y *engagement*, es posible afirmar que estas dos variables se relacionan de manera positiva y con ello se confirma esta sub-hipótesis. Así, es importante mencionar un estudio longitudinal de tres etapas realizado durante siete años por Hakanen y Schaufeli (2012), el mismo que demostró no solo que existe una relación entre ambas variables, sino incluso que el *engagement* predice la satisfacción con la vida en el largo plazo. Así, postularon que ello podría ocasionarse debido a que estar *engaged* en el trabajo incrementa recursos personales como la percepción de autoeficacia y el optimismo (Xanthapoulou *et al.* 2009), lo que influye en el bienestar general de la persona y su nivel de satisfacción global.

En cuanto a las potenciales relaciones entre satisfacción con la vida y las dimensiones de *engagement* (vigor, dedicación y absorción), los resultados obtenidos indican que tanto vigor como dedicación presentan una relación positiva con satisfacción con la vida. En el caso de la dimensión de absorción, los resultados obtenidos no respaldan dicha asociación. Estos resultados coinciden con lo encontrado en el estudio mencionado (Hakanen y Schaufeli 2012). Ello podría deberse a que una persona que se siente satisfecha con su vida tiende a afrontar la vida de una manera más activa (vigor), respaldada por una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto (dedicación).

En el caso de los resultados de la sub-hipótesis 2, que plantea que existen relaciones entre emociones positivas y *engagement*, es posible afirmar que estas dos variables se relacionan de manera positiva y con ello se confirma esta sub-hipótesis. Estos resultados guardan relación con lo observado en investigaciones previas que han demostrado que los sujetos que cuentan con un elevado nivel de emociones positivas muestran también puntajes altos en *engagement* (Ouweneel *et al.* 2012; Salanova, Llorens y Schaufeli 2011; Schaufeli y Van Rhenen 2006).

Una de las posibles explicaciones acerca de las relaciones entre ambas variables es la propuesta en la investigación realizada por Schaufeli y Van Rhenen (2006), quienes postulan que las emociones positivas preceden al *engagement*. Para explicar este punto, toman como base la teoría de *Broaden & Build* (Fredrickson B. 2001). En ella se especifica que las emociones positivas, en primer lugar, ayudan a ampliar (*broaden*) la consciencia del individuo, ocasionando que la persona pueda tener acceso a mayores posibilidades de acción ante los retos

que se le presenten. Seguidamente, esta fase inicial le permite construir (*build*) recursos personales, los que a su vez le ayudarán a consolidar un estado de *engagement* (Xanthapoulou *et al.* 2009).

Finalmente, en dos estudios adicionales se analizó el rol de las emociones positivas sobre el impacto de la variable autopercepción de eficiencia personal sobre el *engagement* (Salanova, Llorens y Schaufeli 2011), así como su rol en la construcción de los recursos personales y su impacto sobre el *engagement* (Ouweneel *et al.* 2012). En ambos estudios se demostró que las emociones positivas tienen relaciones positivas con el *engagement* y además podrían ser una importante variable para generar mayor nivel de *engagement*. Además, se determinó que un incremento de las emociones positivas estaría ayudando a generar mayor nivel de *engagement* y viceversa (Ouweneel *et al.* 2012).

Al observar el detalle de las relaciones entre las emociones positivas y las dimensiones de *engagement*, los resultados obtenidos indican que tanto vigor como dedicación y absorción presentan una relación positiva con las emociones positivas. Estos resultados también han sido obtenidos por otro estudio que investigó las relaciones entre estas variables (Wefeld 2008, Ouweneel *et al.* 2011). Fisher (2010) indica que los individuos experimentan emociones positivas cuando consideran que la situación es beneficiosa para sus intereses, sobre todo en conexión con eventos que involucran logro, interés y crecimiento, para lo cual se requiere un comportamiento persistente y esforzado (características del vigor), mantener el entusiasmo y asumir el reto (características de dedicación) y la sensación de felicidad por el trabajo realizado (característica de la absorción).

Finalmente, luego de observar los resultados de la sub-hipótesis 3 que propone que existen relaciones negativas entre emociones negativas y *engagement*, es posible afirmar que estos dos conceptos se relacionan de manera negativa y con ello se confirma esta sub-hipótesis. Este aspecto es el que menos se ha estudiado en la literatura académica sobre el impacto de las emociones dentro de las organizaciones (Fischer 2010). Sin embargo, es preciso mencionar que Wright, Cropanzano y Meyer (2004) indicaron en su estudio que los individuos que presentan altos indicadores de emociones negativas tienden a pensar y actuar de manera que generan aun más emociones negativas. Así, estas personas tienden a realizar comparaciones sociales que no les son favorables y se enfocan más en sus equivocaciones (Fischer 2010), lo que podría generar un desgaste y desmotivación en el cumplimiento del trabajo, disminuyendo así su nivel de *engagement*.

Además, se observa que existe una relación negativa entre las emociones negativas y las dimensiones de *engagement* (vigor, dedicación y absorción). Similares resultados han sido obtenidos por otros estudios (Wefald 2008; Williams, Rothmann y Temane 2010). Fisher (2010) postula que las personas que exhiben altos niveles de emociones negativas se caracterizan por presentar altos niveles de apatía y letargo (opuesto al vigor) e indiferencia (opuesto a la dedicación). Además, es posible afirmar que una persona sumida en la apatía difícilmente se ensimismará concentrada e intensamente en su trabajo (característica de la absorción).

En conclusión, los resultados indican que la hipótesis 1 fue aceptada; es decir, cuando los individuos muestran una mayor satisfacción con la vida, mayores emociones positivas, así como un menor nivel de emociones negativas, mayor será el *engagement* laboral que presenten.

2. Relaciones no encontradas

Luego de realizado el análisis en el estudio, no se ha podido encontrar una correlación significativa entre satisfacción con la vida y absorción, que es una de las dimensiones de *engagement*. Una posible explicación podría deberse a que la absorción surge cuando el individuo está plenamente concentrado y compenetrado mientras realiza su trabajo, además de sentir que el tiempo “pasa volando” y se “deja llevar” por el trabajo (Schaufeli *et al.* 2002). Este concepto se relaciona directamente con el denominado estado de *flow* (Csikszentmihalyi 1975) que se caracteriza porque uno está tan plenamente inmerso en la realización de alguna actividad, que se genera la sensación de que el tiempo no está transcurriendo y la persona se funde y se vuelve una con la actividad. Mientras esto ocurre, Csikszentmihalyi (1975) postula que se bloquea la autoconsciencia y la capacidad de racionalizar y juzgar; por lo tanto, sería incompatible que una persona experimente una sensación de absorción y a la vez pueda hacer uso de su capacidad cognitiva, por lo que no podría evaluar en ese momento su nivel de satisfacción con la vida.

3. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

El presente estudio tuvo limitaciones que se deben tener en cuenta para posteriores estudios:

- Conceptos de *engagement* y felicidad: una primera limitación se genera debido a que existen múltiples definiciones para ambas variables, lo que ha ocasionado el surgimiento de distintas teorías y modelos. Si bien existe cierto acuerdo en cuanto a la definición de *engagement*, no es posible afirmar que exista consenso (Kular, Gatenby, Rees, Soane y Truss 2008). Más compleja aun es la definición de felicidad, concepto en el que es realmente complicado llegar a una definición clara, precisa y aceptada mayoritariamente

(Freedman 1978; Lyubomirsky, Tkach y Dimatteo 2006; y Kesebir y Diener 2008). Se recomienda que en los siguientes estudios se utilicen los conceptos de *engagement* y felicidad definidos en el presente trabajo, con el fin de profundizar la investigación y lograr aportes significativos al estudio de las relaciones entre dichos conceptos.

- Generalización/validez externa: una segunda limitación de la investigación está relacionada con las posibilidades de generalizar los resultados obtenidos. Al tratarse de una investigación específica efectuada en una organización particular, no es posible realizar ningún tipo de inferencia de naturaleza estadística con la intención de extrapolar los resultados de una muestra única hacia otros contextos, personas, situaciones o poblaciones mayores (Hernández et al. 2010). Para superar esta limitación, se recomienda realizar estudios posteriores en poblaciones más grandes y diversas que permitan realizar inferencias estadísticas.
- Nivel de análisis: una tercera limitación está relacionada con el análisis correlacional efectuado, que si bien permite conocer la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular, solamente permite identificar un valor asociativo; ello solo aporta información limitada, ya que no facilita conocer las razones o causas que provocan ciertos eventos. Así, no es posible probar que un factor es la causa de otro o si la relación entre los factores puede ser causal o fortuita (Hernández et al. 2010). Para superar esta limitación, se sugiere continuar con estudios explicativos tipo predictivos y/o de causalidad que permitan corroborar la relación y la posible causalidad entre estas variables (Hernández et al. 2010).
- Cuestionarios de autoevaluación: una cuarta limitación de la investigación está relacionada con los posibles sesgos por el uso de un instrumento de recolección de datos basado en la autoevaluación. Para evitar los posibles sesgos de información, se recomienda utilizar otros instrumentos para la recolección de datos que complementen dicha medición con criterios externos de medición que pretendan medir lo mismo, ya que con ello se reforzará la validez de criterio (Hernández et al. 2010).
- Estudio transversal: una quinta limitación guarda relación con el diseño del estudio, ya que el estudio realizado ha sido transversal, lo que indica que ha sido efectuado en un momento único. Esto no permite monitorear los cambios en una población a través del tiempo (Hernández et al. 2010). Para superar esta limitación se recomienda realizar investigaciones longitudinales, que permitan efectuar mediciones en diferentes momentos con la finalidad de obtener información sistemática y su evaluación a través del tiempo. (Hernández et al. 2010).

Capítulo VI. Plan de mejora

El plan de mejora se enfocará en plantear acciones concretas que estén alineadas con los principales resultados que el presente estudio ha revelado. Por ello es necesario mencionar los principales hallazgos del estudio a ser consideradas en el plan de acción:

- **Niveles de *engagement*, satisfacción con la vida, emociones positivas y emociones negativas:** los participantes del estudio han demostrado altos niveles de *engagement* y satisfacción con la vida. Por otro lado, los resultados muestran un nivel mediano de emociones positivas y un nivel bajo de emociones negativas. Estos resultados muestran la importancia de:
 - Mantener y optimizar un alto nivel de *engagement* y satisfacción con la vida para así garantizar que los trabajadores estén *engaged* y satisfechos.
 - Elevar el nivel de las emociones positivas debido a que han mostrado tener un importante rol con el *engagement*.
- **Correlaciones encontradas:** las principales relaciones encontradas muestran que el *engagement* y las subdimensiones de vigor y dedicación se asocian principalmente de manera directa con las emociones positivas. Dichos resultados, permiten planificar acciones preliminares a fin de promover un entorno organizacional que permita mantener el nivel de *engagement* de los trabajadores, así como trabajar en la mejora de sus emociones positivas.

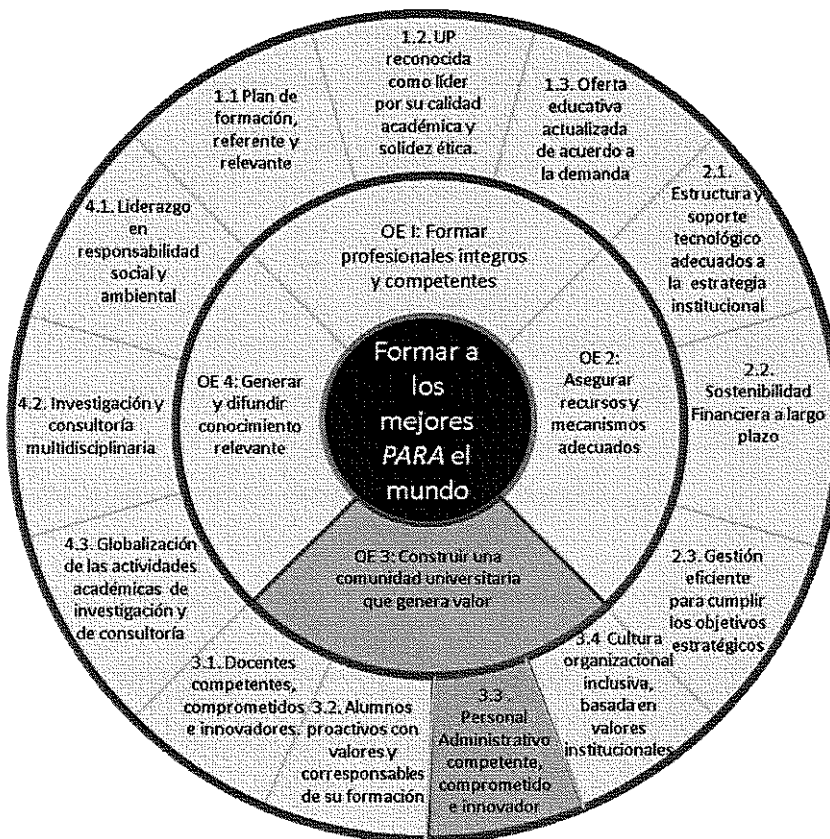
1. Antecedentes

La misión de la Universidad del Pacífico consiste en contribuir al desarrollo y al bienestar social del Perú en un mundo global, dinámico, complejo y crecientemente interconectado (Universidad del Pacífico 2012). Para lograr este propósito, el plan estratégico vigente indica que la universidad tiene como fin formar a los mejores para el mundo, para lo cual postula cuatro objetivos estratégicos y doce resultados (Universidad del Pacífico 2013). De ellos, el presente plan de mejora busca alinearse con el objetivo estratégico N° 3, el mismo que se concreta con el resultado N° 3.3, tal como se ha resaltado en el gráfico 12.

Si bien el presente estudio no tuvo como objetivo probar la relación entre *engagement* y distintas variables organizacionales, existen distintas investigaciones que han demostrado que el *engagement* mejora la productividad y el compromiso organizacional (Harter, Schmidt y Hayes 2002; The Gallup Organization 2013; Towers Perrin 2003). Además, se afirma que los trabajadores más *engaged* suelen ser más creativos y que aportan positivamente a la

organización (Hakanen, Bakker y Schaufeli 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli y Salanova 2006). Es por ello que mejorar el nivel de *engagement* en la universidad podría ayudar a que el personal administrativo sea más competente, comprometido e innovador. Así, se podría aportar a la construcción de una comunidad universitaria que genere valor.

Gráfico 12. Objetivos estratégicos de la Universidad del Pacífico



Fuente: Adaptado de Universidad del Pacífico, 2013.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Mantener y optimizar el alto nivel de *engagement* de los trabajadores administrativos a través de las subdimensiones de vigor y dedicación, y a través de actividades que generen emociones positivas.

2.2 Objetivos específicos

- Propiciar la generación de comportamientos que permitan incrementar el nivel de *engagement* a través de las dimensiones de vigor y dedicación.
- Contribuir y facilitar al desarrollo de experiencias que generen emociones positivas dentro de la institución.
- Contribuir a mantener el alto nivel de satisfacción con la vida de los trabajadores administrativos.

Con el fin de lograr los objetivos planteados, se establecerá un plan de mejora que incluye actividades y acciones en cuatro niveles, tal como se detalla a continuación.

3. Plan de mejora

3.1 Nivel 1 – Líderes

- **Objetivo:** Brindar herramientas a los jefes de las unidades administrativas que permitan elevar tanto su nivel de *engagement*, como el de su equipo de trabajo. Se priorizará especialmente el foco en las sub dimensiones de vigor y dedicación, así como incidir en el incremento de experiencias que generen emociones positivas.

Para el logro de este objetivo se plantea el programa detallado en la tabla 9.

Tabla 9. Programa “Incrementamos nuestro *engagement*”

Actividades	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión	Tiempo estimado
Capacitación: brindar los conocimientos necesarios para entender conceptos como: emociones positivas y <i>engagement</i> , y cómo estos se relacionan. Público objetivo: 33 jefes administrativos.	Humanos: personal para el desarrollo de las actividades.	% de jefes que mejoran su nivel de <i>engagement</i> = Jefes que mejoraron puntaje / Total de jefes.	1 semana
Taller: ensayar escenarios e interiorizar comportamientos esperados. Desarrollar un plan de trabajo de cada unidad. Público objetivo: 33 jefes administrativos.	Materiales: aulas, separatas. Financieros: 30,000 Nuevos	% de trabajadores administrativos que mejoran su nivel de	3 semanas

Coaching: hacer seguimiento y apoyar a los jefes a implementar nuevos comportamientos en su persona y en su equipo de trabajo. Público objetivo: 20 jefes administrativos.	Soles.	<i>engagement</i> = Trabajadores administrativos que mejoraron puntaje / Total de trabajadores administrativos.	21 semanas
--	--------	--	------------

Fuente: Elaboración propia.

- **Meta:**
 - Mejorar el nivel de *engagement* en más del 50% de los jefes administrativos.
 - Mejorar el nivel de *engagement* en más del 30% de los trabajadores administrativos.

3.2 Nivel 2 – Gestión de recursos humanos

- **Objetivo:** Alinear los procesos del “Sistema de Gestión de Personas”, con el fin de elevar los niveles de *engagement* y emociones positivas.

Para el logro de este objetivo se plantea el programa detallado en la tabla 10.

Tabla 10. Programa “Alineando EPE en GP”

Actividades	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión	Tiempo estimado
Perfiles de puesto: desarrollar los conceptos de emociones positivas y <i>engagement</i> (vigor y dedicación) para que sean incorporados en los perfiles de puestos antes de la selección de personal nuevo.	Humanos: personal para el desarrollo de las actividades.	% de personas seleccionadas según el nuevo perfil = Personas seleccionadas	2 semanas
Selección: implementar pruebas que permitan medir el vigor, la dedicación y las emociones positivas en los procesos de selección.	Materiales: perfiles de puestos, cuestionarios de selección, material de inducción,	incorporando los nuevos criterios/ Total de personas seleccionadas.	4 semanas

Inducción: incorporar un taller que permita reforzar los comportamientos esperados.	Financieros: 3,000 Nuevos Soles.	% de participantes en la inducción que asisten al taller = Participantes que acuden al taller / total participantes de la inducción	4 semanas
--	--	---	-----------

Fuente: Elaboración propia.

- **Metas**
 - Seleccionar el 80% del personal administrativo nuevo según el nuevo perfil.
 - Lograr que el 90% de los participantes en la inducción asistan al taller propuesto.

3.3 Nivel 3 – Comunicación interna

- **Objetivo:** Promover y reconocer los comportamientos que generen emociones positivas.

Para el logro de este objetivo se plantea el programa detallado en la tabla 11.

Tabla 11. Programa: “Compartiendo UP”

Actividades	Recursos a utilizar	Indicadores de Gestión	Tiempo Estimado
Reconocimiento mensual: los trabajadores podrán reconocer a una persona por algún comportamiento observado que refleje la generación de emociones positivas (interés, gratitud, orgullo, entusiasmo, atento o inspirado). Para ello, escogerá y enviará un símbolo representativo de la emoción positiva a través de un programa informático. Opcionalmente podrán incluir un breve mensaje y evidenciar su	Humanos: personal para la organización de las actividades. Materiales: sistema informático, correos con html. Financieros: 15,000 Nuevos Soles.	% de participación personal = Número de trabajadores administrativos que participan en el programa/ Total de trabajadores administrativos. % de	4 semanas

nombre.		participación unidades = Número de unidades administrativas participantes / Total de unidades administrativas	
Reconocimiento semestral: la universidad reconocerá a los seis trabajadores que obtengan mayor cantidad de envíos de símbolos de valoración por parte de sus compañeros. Esto se realizará durante el agasajo de fiestas patrias y durante el brindis navideño.			

Fuente: Elaboración propia.

- **Metas**

- Lograr la participación mensual de al menos el 50% de los trabajadores administrativos.
- Lograr la participación bimestral de al menos el 80% de las unidades administrativas.

3.4 Nivel 4 – Satisfacción con la vida

- **Objetivo:** Contribuir a elevar el nivel de satisfacción con la vida de los trabajadores administrativos, brindando herramientas que permitan la reflexión sobre la misión que tienen en su vida y realicen planes personales para lograr sus metas personales.

Para el logro de este objetivo se plantea el programa detallado en la tabla 12.

Tabla 12. Programa: “Asumiendo nuestro rol”

Actividades	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión	Tiempo estimado
Charla Taller: Brindar las herramientas que permitan reflexionar sobre la misión que tenemos en la vida, los roles que tenemos y nuestras metas personales en cada rol.	Humanos: personal para el desarrollo de las actividades.	Nivel de satisfacción con la charla= Total de calificaciones buena, muy buena/ total de calificaciones.	1 semana
Charlas bimestrales: Se aborda un rol típico por mes (ser profesional, ser padre, ser madre, ser hijo, ser	Materiales: aulas, separatas.	Mejora con respecto al Nivel de satisfacción con la vida= Nivel de	8 meses

pareja, ser trabajador, ser ciudadano y ser amigo), donde se profundiza sobre el rol y se dan herramientas prácticas para el planeamiento e implementación de mejoras en los distintos roles que tiene cada persona.	Financieros: 10,000 Nuevos Soles.	satisfacción con la vida del año (X+1) – nivel de satisfacción con la vida del año (X)	
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

- **Meta:**

- Lograr un nivel de satisfacción con cada charla superior al 80%.
- Mejorar el nivel actual de satisfacción con la vida del 1%.

Bibliografía

- Argyle, Michael (1999). Causes and correlates of happiness. En Kahneman, Daniel; Diener, Ed y Schwarz, Norbert. *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Nueva York: Russell Sage.
- Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia y Xanthopoulou, Despoina (2011). "¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo?". *Ciencia y Trabajo*, vol. 41, p. 135-142.
- Bakker, Arnold y Leiter, Michael (2010). *Work Engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, Arnold; Schaufeli, Wilmar; Leiter Michael y Taris, Toon (2008). "Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology". *Work & Stress*, vol. 22, p. 187-200.
- Bakker, Arnold (2008). "Building engagement in the workplace". En Cooper, Cary y Burke, Ronald. *The peak performing organization*. Oxon: Routledge.
- Bakker, Arnold y Demerouti, Evangelia (2008). "Towards a model of work engagement". *Career Development International*, vol. 13, p. 209-223.
- Bakker, Arnold y Schaufeli, Wilmar (2008). "Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, p. 147-154.
- Bakker, Arnold y Demerouti, Evangelia (2006). "The Job Demands-Resources model: state of the art". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, p. 309-328.
- Bakker, Arnold, Demerouti, Evangelia y Euwema, Martin (2005). "Job resources buffer the impact of job". *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 10, p. 170-180.
- Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia; Taris, Toon; Schaufeli, Wilmar y Schreurs, Paul (2003). "A multi-group analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations". *International Journal of Stress Management*, vol. 10, p. 16-38.
- Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia y Schaufeli, Wilmar (2003). "Dual processes at work in a call centre: an application of the Job Demands - Resources model". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12, p. 393-417.
- Biswar-Diener, Robert; Diener, Ed y Tamir, Maya (2004). "The psychology of subjective well-being". *Daedalus*, vol. 133 (2), p. 18-25.
- Burke, Ronald; Koyuncu, Mustafa; Tekinkus, Mehmet; Bektas, Cetin y Fimsenbuam, Lisa (2012). "Work engagement among nurses in Turkish hospitals: potential antecedents and consequences". *Industrial Relations and Human Resources Journal*, vol. 14, p. 7-24.
- Costa, Paul y McRae, Robert (1980). "Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: happy and unhappy people". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 38, p. 668-678.

Cropanzano, Russell y Mitchell, Marie (2005). "Social Exchange Theory: an interdisciplinary review". *Journal of Management*, vol. 31, p. 425-445.

Csikzentmihalyi, Mihalyi (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.

Demerouti, Evangelia; Bakker, Arnold; Nachreiner, Friedhelm y Schaufeli, Wilmar (2001). "The job demands-resources model of burnout". *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 499-512.

DeNeve, Kristina y Cooper, Harris (1998). "The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being". *Psychological Bulletin*, vol. 124, p. 197-229.

Diener, Ed y Seligman, Martin (2004). "Beyond money: Toward an economy of well-being". *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 5, p. 1-31.

Diener, Ed y Biswas-Diener, Robert (2002). "Will money increase subjective wellbeing? A literature review and guide to needed research". *Social Indicators Research*, vol. 57, p. 119-169.

Diener, Ed y Seligman, Martin (2002). "Very happy people". *Psychological Science*, vol. 13, p. 81-84.

Diener, Ed (2000). Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, vol. 55, p. 34-43.

Diener, Ed; Suh, Eunkook; Lucas, Richard y Smith, Heidi (1999). "Subjective well-being: Three decades of progress". *Psychological Bulletin*, vol. 125, p. 276-302.

Diener, Ed; Sapyta, Jeffrey y Suh, Eunkook (1998). "Subjective well-being is essential to well-being". *Psychological Inquiry*, vol. 9, p. 33-37.

Diener, Ed y Diener, Carol (1996). "Most people are happy". *Psychological Bulletin*, vol. 95, p. 181-185.

Diener, Ed; Emmons, Robert; Larsen, Randy y Griffin, Sharon (1985). "The satisfaction with life scale". *Journal of Personality Assessment*, vol. 49, p. 71-75.

Diener, Ed (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, vol. 95, p. 542-575.

Extremera, Natalio; Durán, Auxiliadora y Rey, Lourdes (2005). "La inteligencia emocional percibida y su influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el engagement en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual". *Ansiedad y Estrés*, vol. 11, p. 181-190.

Field, Lyndsay y Buitendach, Johanna (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 37, p. 68-77.

Fischer, Cynthia (2010). "Happiness at work". *International journal of management reviews*, vol. 12, p. 384-412.

Fredrickson, Barbara; Cohn, Michael; Coffey, Kimberley; Pek, Jolynn y Finkel, Sandra (2011). "Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build personal resources". *Journal of Personal Social Psychology*, vol. 95, p. 1045-1062.

Fredrickson, Barbara (2001). "The role of positive emotions in positive psychology". *American Psychologist*, vol. 56, p. 218-226.

Fredrickson, Barbara; Mancuso, Roberta; Branigan, Christine y Tugade, Michele (2000). "The undoing effect of positive emotion". *Motivation and Emotion*, vol. 24, p. 237-258.

Fredrickson, Barbara (1998). "What good are positive emotions?". *Review of General Psychology*, vol. 2, p. 300-319.

Freedman, Jonathan (1978). *Happy people: What Happiness is, Who has It and Why*. Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich.

French, Michelle (2006). *The alignment between personal meaning and organizational mission among music executives: a study of happiness, job satisfaction and responsibility toward employees*. Los Angeles: Pepperdine University.

Gavin, Joanne y Mason, Richard (2004). "The virtuous organisation: the value of happiness in the workplace". *Organisational Dynamics*, vol. 33, p. 379-392.

González-Romá, Vicente; Schaufeli, Wilmar; Bakker, Arnold y Lloret, Susana (2006). "Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles?". *Journal of Vocational Behavior*, vol 68, p. 165-174.

Gray, Elizabeth y Watson, David (2001). Emotions, mood, temperament: Similarities, differences and synthesis. En Payne, Roy y Cooper, Cary. *Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management* (págs. 21-44). Chichester, UK: Wiley and Sons

Hakanen, Jari y Schaufeli, Wilmar (2012). "Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study". *Journal of Affective Disorders*, vol. 141, p. 415-424.

Hakanen, Jari; Bakker, Arnold y Schaufeli, Wilmar (2006). "Burnout and work engagement among teachers". *Journal of School Psychology*, vol. 43, p. 495-513.

Harter, James; Schmidt, Frank y Killham, Emily (2003). *Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes*. Omaha: The Gallup Organization.

Harter, James; Schmidt, Frank y Hayes, Theodore. (2002). "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p. 268-279.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México, México: Mc Graw Hill.

Kahn, W. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, vol. 33, p. 692-724.

Kesebir, Pelin y Diener, Ed (2008). "In pursuit of happiness - empirical answers to philosophical questions". *Perspectives on Psychological Science*, vol. 3, p. 117-125.

Kraut, Richard (1979). Two conceptions of happiness. *Philosophical Review*, 87, p. 167-207.

Kular, Sandeep; Gatenby, Mark; Rees, Chris; Soane, Emma y Truss, Katie (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Londres: Kingston University.

Larousse. (16 de 11 de 2013). *Larousse*. Fecha de consulta: 16/11/2013. <<http://www.larousse.fr/>: <http://www.larousse.fr/encyclopedie/rechercher?q=gage>>.

Llorens, Susana; Bakker, Arnold; Schaufeli, Wilmar y Salanova, Marisa (2006). "Testing the robustness of the job demands-resources model". *International Journal of Stress Management*, vol. 13, p. 378-391.

Lykken, David y Tellegen, Auke. (1996). "Happiness is a stochastic phenomenon". *Psychological Science*, vol. 7, p. 186-189.

Lyubomirsky, Sonja; Sheldon, Kennon y Schkade, David (2005). "Pursuing happiness: The architecture of sustainable change". *Review of General Psychology*, vol. 9, p. 111-131.

Lyubomirsky, Sonja; Tkach, Chris y Dimatteo, Robin (2006). "What are the differences between happiness and self-esteem?". *Social Indicators Research*, vol. 78, p. 363-404.

Macey, William y Schneider, Benjamin (2008). "The meaning of employee engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, p. 3-30.

Maslach, Christina y Leiter, Michael (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.

Maslach, Christina; Schaufeli, Wilmar y Leiter, Michael (2001). "Job burnout". *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 397-422.

May, Douglas; Gilson, Richard y Harter, Lynn (2004). "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work". *Journal of Occupational Psychology*, vol. 77, p. 11-37.

Money, Kevin; Hillenbrand, Carola y Da Cámara, Nuno (2008). "Putting positive psychology to work in organisation". *Journal of General Management*, vol. 34, p. 21-36.

Ouweneel, Else; Le Blanc, Pascale y Schaufeli, Wilmar (2014). "On being grateful and kind: results of two randomized controlled trials on study-related emotions and academic engagement". *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, vol. 148, p. 37-60.

Ouweneel, Else (2012). *Building towards engagement: an individual perspective*. Utrecht: Universidad de Utrecht.

Ouweneel, Else; Le Blanc, Pascal y Schaufeli, Wilmar (2012). "Don't leave your heart at home: gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work". *Career Development International*, vol. 17, p. 537-556.

Ouweneel, Else; Le Blanc, Pascal y Schaufeli, Wilmar (2011). "Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement". *The Journal of Positive Psychology*, vol. 6, p. 142-153.

Oxford Dictionaries. (2013). *Oxford Dictionaries*. Fecha de consulta: 27/10/2013. <www.oxforddictionaries.com>.

Pavot, William y Diener, Ed. (2008). "The satisfaction with the life scale and the emerging construct of life satisfaction". *Journal of Positive Psychology*, vol. 3, p. 1-27.

Pavot, William y Diener, Ed (1993). "Review of the satisfaction with life scale". *Psychological Assessment*, vol. 5, p. 164-172.

Peterson, Christopher; Park, Nansook y Seligman, Martin (2005). "Orientations to happiness and life satisfaction: the full life vs the empty life". *Journal of Happiness Studies*, vol. 6, p. 25-41.

Raigosa, Dayhana y Marín, Beatriz (2010). "Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados". *International Journal of Psychological Research*, vol. 3, p. 86-92.

Real Academia Española. (2013). *Real Academia Española*. Fecha de consulta: 27/10/2013. <www.rae.es: http://lema.rae.es/drae/?val=engagement>.

Robinson, Dilys y Perryman, Sarah (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute of Employment Studies.

Ryan, Richard y Deci, Edward (2001). "On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being". *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 141-166.

Ryan, Richard; Huta, Veronika y Deci, Edward (2008). "Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia". *Journal of Happiness Studies*, vol. 9, p. 138-170.

Saks, Alan (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, p. 660-619.

Salanova, Marisa; Llorens, Susana y Schaufeli, Wilmar (2011). "Yes, I can, I feel good, and I just do it!" On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 60, p. 255-285.

Salanova, Marisa y Schaufeli, Wilmar (2008). "A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, p. 116-131.

Salanova, Marisa; Agut, Sonia y Peiró, José (2005). "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate". *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, p. 1217-1227.

Salanova, Marisa; Llorens, Susana; Cifré, Eva; Martínez, Isabel y Schaufeli, Wilmar (2003). "Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: an experimental study". *Small Groups Research*, vol. 34, p. 43-73.

Salanova, Marisa; Schaufeli, Wilmar; Llorens, Susana; Peiró, José y Grau, Rosa (2000). "Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 16, p. 117-134.

Sandín, Bonifacio; Chorot, Paloma; Lostao, Lourdes; Joiner, Thomas; Santed, Miguel y Valiente, Rosa (1999). Escalas panas de afecto positivo y negativo: validación factorial y convergencia transcultural. *Psicothema*, vol. 11, p. 37-51.

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold (2010). "The conceptualization and measurement of work engagement". En Bakker, Arnold y Leiter, Michael. *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (p. 10-24). Nueva York: Psychology Press.

Schaufeli, Wilmar y Salanova, Marisa (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. En Näswall, Katharina; Sverke, Magnus y Hellgren, Johnny. *The individual in the changing working life* (p. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.

Schaufeli, Wilmar y Salanova, Marisa (2007). Work Engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. En Gilliland, Stephen; Steiner, Dirk y Skarlicki Daniel, *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Schaufeli, Wilmar y Van Rhenen, Willem (2006). "About the role of positive and negative emotions in manager's well-being: a study using the job-related affective well-being scale". *Gedrag & Organisatie*, vol. 19, p. 323-344.

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, p. 293-315.

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit - Utrecht University.

Schaufeli, Wilmar; Salanova, Marisa; González-Romá, Vicente y Bakker, Arnold (2002). "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, p. 71-92.

Seijts, Gerard y Crim, Dan (2006). "What engages employees the most or, The Ten C's of employee". *Ivey Business Journal*, March/April, p. 1-5.

Seligman, Martin (2002). *Authentic Happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Nueva York: Free Press.

Seligman, Martin y Csikszentmihalyi, Mihalyi (2000). "Positive psychology: an introduction". *American Psychologist*, vol. 55, p. 5-14.

Shin, D. y Johnson, D. (1978). "Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life". *Social Indicators Research*, vol. 5, p. 475-492.

Taipale, Sakari; Selander, Kirsikka y Anttila, Timo (2010). "Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support". *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 3, p. 486-504.

Tatarkiewicz, Wladislaw (1976). *Analysis of happiness*. Varsovia: Polish Scientific Publishers.

The Gallup Organization. (2013). *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. Washington DC: Gallup Inc.

Tims, Maria; Bakker, Arnold y Derks, Daantje (2013). "The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being". *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 18, p. 230-240.

Towers Perrin. (2003). *Working today: understanding what drives employee engagement*. Stamford: Towers Perrin.

Universidad del Pacífico. (2012). *Estatuto*. Lima: Universidad del Pacífico.

Universidad del Pacífico. (2013). *Plan Estratégico 2014*. Lima: Universidad del Pacífico.

Waterman, Alan (1993). "Two conceptions of happiness: contrast of personal expressiveness (eudaimonia)". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, p. 678-691.

Watson, David; Clark, Lee y Tellegen, Auke (1988). "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, p. 1063-1070.

Wefald, Andrew (2008). *An examination of job engagement, transformational leadership and related psychological constructs*. Kansas: Kansas State University.

Weigl, Matthias; Hornung, Severin; Parker, Sharon; Petru, Raluca; Glases, Jürgen y Angerer, Peter (2010). "Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model". *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, p. 140-153.

Wikipedia. (31 de 05 de 2013). *Wikipedia*. Fecha de consulta: 27/10/2013 <<http://fr.wikipedia.org/wiki/Engagement>>.

Williams, Shelley; Rothmann, Sebastiaan y Temane, Michael (2010). "Self-efficacy, work, and psychological outcomes in a public service context". *Journal of Psychology in Africa*, vol. 20, p. 43-52.

Wright, Thomas; Cropanzano, Russell y Meyer, David (2004). "State and trait correlates of job performance: a tale of two perspectives". *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, p. 365-383.

Xanthapoulou, Despoina; Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia y Schaufeli, Wilmar. (2012). "A diary study on the happy worker: how job resources relate to positive emotions and personal resources". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 21, p. 489-517.

Xanthopoulou, Despoina; Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia y Schaufeli, Wilmar (2009). "Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement". *Journal of Vocational Behavior*, vol. 13, p. 183-200.

Xanthopoulou, Despoina; Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia y Schaufeli, Wilmar (2007). "The role of personal resources in the Job Demand-Resources model". *International Journal of Stress Management*, vol. 14, p. 121-141.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Buenos días/ Buenas tardes: Gracias por participar en este estudio que nos ayudara a conocer lo que sienten y piensan los trabajadores de la Universidad sobre distintas variables, para así proponer programas de mejora. Por favor lea cada una de las indicaciones y preguntas, y responda la alternativa correspondiente. Al finalizar, introduzca el cuestionario dentro de un sobre y ciérrelo. El conjunto de sobres serán entregados a un colaborador quien juntará la información de varias personas anónimas para así garantizar que el análisis que se realice de los datos sea únicamente de manera grupal.

PARTE 1: A continuación hay cinco afirmaciones con las que usted puede estar de acuerdo o en desacuerdo. Utilizando la siguiente escala de 1 a 7, indique su acuerdo con cada una marcando el número apropiado. Por favor, responda a las preguntas abierta y sinceramente.

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7
1 En la mayoría de las cosas, mi vida está cerca de mi ideal.						
1	2	3	4	5	6	7
2 Las condiciones de vida son excelentes.						
1	2	3	4	5	6	7
3 Estoy satisfecho con mi vida.						
1	2	3	4	5	6	7
4 Hasta ahora, he conseguido las cosas que para mí son importantes en la vida.						
1	2	3	4	5	6	7
5 Si volviese a nacer, no cambiaría casi nada de mi vida.						
1	2	3	4	5	6	7

PARTE 2: Esta escala consiste en un número de palabras que describe diferentes sentimientos y emociones. Por favor lea cada ítem e indique hasta qué punto cómo se siente usted en este momento.

Ligeramente o para nada	Poco	Moderadamente	Bastante	Extremadamente
1	2	3	4	5
1 Interesado/a				
1	2	3	4	5
2 Tenso/a				
1	2	3	4	5
3 Estimulado/a				
1	2	3	4	5
4 Disgustado/a				
1	2	3	4	5
5 Enérgico/a				
1	2	3	4	5
6 Culpable				
1	2	3	4	5
7 Asustado/a				
1	2	3	4	5
8 Hostil				
1	2	3	4	5
9 Entusiasmado/a				
1	2	3	4	5
10 Orgullosa/a				
1	2	3	4	5
11 Irritable				
1	2	3	4	5
12 Alerta				
1	2	3	4	5
13 Avergonzado/a				
1	2	3	4	5
14 Inspirado/a				
1	2	3	4	5
15 Nervioso/a				
1	2	3	4	5
16 Decidido/a				
1	2	3	4	5
17 Atento/a				
1	2	3	4	5
18 Miedoso/a				
1	2	3	4	5
19 Activo/a				
1	2	3	4	5
20 Atemorizado/a				
1	2	3	4	5

PARTE 3: Las siguientes afirmaciones tratan sobre cómo se siente en el trabajo. Por favor lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número que corresponde a la frecuencia con la que mejor se siente descrito

Nunca	Casi nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Muy frecuentemente	Siempre
{Nunca}	{Dos veces al año}	{Una vez al mes o menos}	{Algunas veces al mes}	{Una vez en la semana}	{Dos veces en la semana}	{Cada día}
1	2	3	4	5	6	7
1 En mi trabajo me siento lleno de energía.						
1	2	3	4	5	6	7
2 Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo.						
1	2	3	4	5	6	7
3 Mi trabajo me entusiasma.						
1	2	3	4	5	6	7
4 Me dejo llevar por mi trabajo.						
1	2	3	4	5	6	7
5 Mi trabajo me inspira.						
1	2	3	4	5	6	7
6 Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.						
1	2	3	4	5	6	7
7 Soy feliz cuando estoy completamente concentrado en mi trabajo.						
1	2	3	4	5	6	7
8 Estoy orgulloso del trabajo que hago.						
1	2	3	4	5	6	7
9 Estoy inmerso en mi trabajo.						
1	2	3	4	5	6	7

PARTE 4: Por favor marcar los datos que correspondan:

Edad: hasta 30 años de 31 a 40 más de 41

Estado Civil: Soltero(a) Casado(a) Divorciado(a) Viudo(a) Género: M F

Categoría: Auxiliar Técnico/Secretaria Analista Gerente

Dirección: Rectorado / Vicerrectorado Planificación y Desarrollo Escuela de Postgrado Gerencia General Antigüedad: Menor 1 año Mayor a 1 año

Si desea recibir sus resultados individuales, por favor escriba su correo electrónico (esta alternativa es opcional).

Es importante resaltar que los datos serán tratados de manera confidencial y que el análisis de las variables se realizará de manera grupal. Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 2. Tabla de resultados descriptivos según segmentos

Segmentos	Est.	Engagement	Satisfacción con la vida	Emociones positivas	Emociones Negativas
hasta 30 años	M	5.3311	5.3714	32.1489	16.8723
	f	49	49	47	47
	DS	1.07714	.97553	5.79347	6.96456
	Me	5.3333	5.6000	33.0000	14.0000
	MIN	2.56	2.40	20.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	37.00
de 31 a 40 años	M	5.8381	5.2216	34.1887	16.4909
	f	58	58	53	55
	DS	.98978	1.17962	5.04235	6.16103
	Me	6.0000	5.4000	35.0000	14.0000
	MIN	3.44	1.00	18.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	33.00
mas de 41 años	M	6.0354	5.4327	35.0426	14.8269
	f	55	55	47	52
	DS	.77714	.86903	4.83626	4.55348
	Me	6.0000	5.6000	35.0000	14.0000
	MIN	4.44	2.60	21.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	44.00	28.00
Edad	M	5.7517	5.3386	33.8095	16.0455
	f	162	162	147	154
	DS	.98962	1.01880	5.33191	5.97308
	Me	5.8889	5.4000	34.0000	14.0000
	MIN	2.56	1.00	18.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	37.00
Soltero	M	5.6361	5.3159	33.2879	16.2090
	f	69	69	66	67
	DS	.95522	.88345	5.34378	5.90207
	Me	5.6667	5.4000	34.0000	14.0000
	MIN	3.11	2.60	20.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	44.00	36.00
Casado	M	5.8973	5.4766	34.6324	16.0676
	f	79	79	68	74
	DS	.88084	.96860	4.98027	6.11383
	Me	6.0000	5.6000	35.0000	14.0000
	MIN	3.56	2.40	21.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	37.00
Divorciado	M	5.6768	4.4182	32.1111	16.0000
	f	11	11	9	10
	DS	1.12706	1.69577	6.99007	5.94418
	Me	5.4444	4.4000	33.0000	15.0000
	MIN	3.44	1.00	18.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	27.00
Estado Civil	M	5.7687	5.3336	33.8531	16.1258
	f	159	159	143	151
	DS	.93417	1.02458	5.30739	5.97026
	Me	5.8889	5.4000	34.0000	14.0000
	MIN	3.11	1.00	18.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	37.00
Masculino	M	5.9176	5.2345	34.9808	15.8462
	f	58	58	52	52
	DS	.86281	1.02196	5.11242	5.87912
	Me	6.0556	5.4000	35.5000	13.5000
	MIN	3.44	2.60	18.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	44.00	32.00
Femenino	M	5.6128	5.3803	33.0225	16.2371
	f	99	99	89	97
	DS	1.05739	1.03374	5.37244	6.16741
	Me	5.6667	5.6000	33.0000	14.0000
	MIN	2.56	1.00	20.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	37.00
Género	M	5.7254	5.3264	33.7447	16.1007
	f	157	157	141	149
	DS	.99808	1.02854	5.34443	6.05130
	Me	5.8889	5.4000	34.0000	14.0000
	MIN	2.56	1.00	18.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	37.00

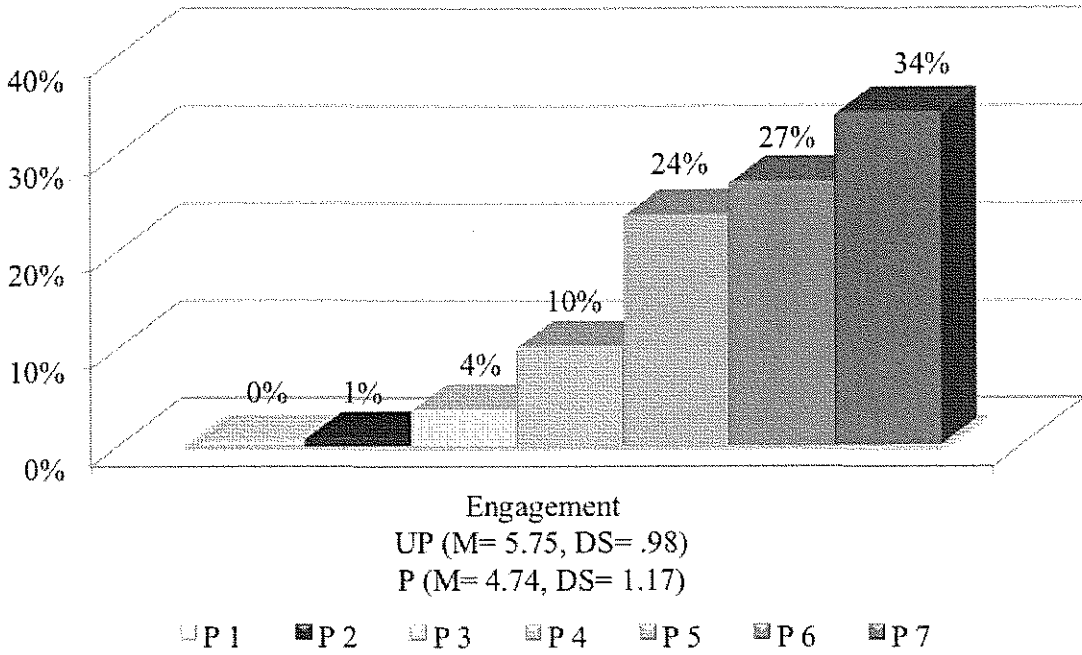
Segmentos	Est.	Engagement	Satisfacción con la vida	Emociones positivas	Emociones Negativas
Auxiliar	M	6.1704	4.9867	34.7500	17.4615
	f	15	15	12	13
	DS	.69245	.94557	3.44106	5.44082
	Me	6.1111	5.0000	35.0000	17.0000
	MIN	5.00	2.60	29.00	11.00
	MAX	7.00	6.00	41.00	28.00
Técnico	M	5.7178	5.0992	32.8491	16.8333
	f	63	63	53	60
	DS	.97949	1.11747	4.87693	6.74516
	Me	5.7778	5.4000	32.0000	15.0000
	MIN	3.56	1.00	23.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	44.00	37.00
Analista	M	5.5098	5.4745	33.1875	16.0816
	f	51	51	48	49
	DS	1.18116	.91298	6.00941	6.19757
	Me	5.6667	5.6000	34.5000	14.0000
	MIN	2.56	2.60	18.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	34.00
Gerente	M	6.0128	5.8154	36.5000	13.8077
	f	26	26	26	26
	DS	.67281	.88168	4.88467	3.44115
	Me	6.0556	6.0000	36.5000	13.0000
	MIN	4.56	4.00	21.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	44.00	21.00
Categoría Laboral	M	5.7427	5.3319	33.8129	16.1081
	f	155	155	139	148
	DS	1.00232	1.02996	5.33456	6.04533
	Me	5.8889	5.4000	35.0000	14.0000
	MIN	2.56	1.00	18.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	37.00
Rectorado / Vicerrectorado	M	5.8476	5.2129	32.6250	15.9091
	f	35	35	32	33
	DS	.94984	.90840	5.70653	5.04581
	Me	6.1667	5.4000	33.0000	14.0000
	MIN	3.11	2.60	20.00	10.00
	MAX	7.00	6.60	41.00	26.00
Planificación y Desarrollo	M	5.7564	5.4231	34.4583	16.8846
	f	26	26	24	26
	DS	1.07176	1.12474	6.62656	7.99163
	Me	5.9444	5.6000	35.5000	14.5000
	MIN	3.44	2.40	18.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	37.00
Escuela de Postgrado	M	5.3550	5.2878	33.7429	17.5263
	f	41	41	35	38
	DS	.79862	1.22233	4.82849	6.53778
	Me	5.3333	5.4000	33.0000	15.5000
	MIN	3.56	1.00	26.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	33.00
Gerencia General	M	5.9302	5.4698	34.7692	15.2195
	f	43	43	39	41
	DS	1.05633	.92776	4.46307	5.19380
	Me	6.2222	5.6000	35.0000	13.0000
	MIN	2.56	2.60	25.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	41.00	28.00
Dirección a la que pertenece	M	5.7154	5.3387	33.8550	16.3165
	f	146	146	131	139
	DS	.98176	1.04708	5.33944	6.13618
	Me	5.8056	5.4000	34.0000	14.0000
	MIN	2.56	1.00	18.00	10.00
	MAX	7.00	7.00	45.00	37.00



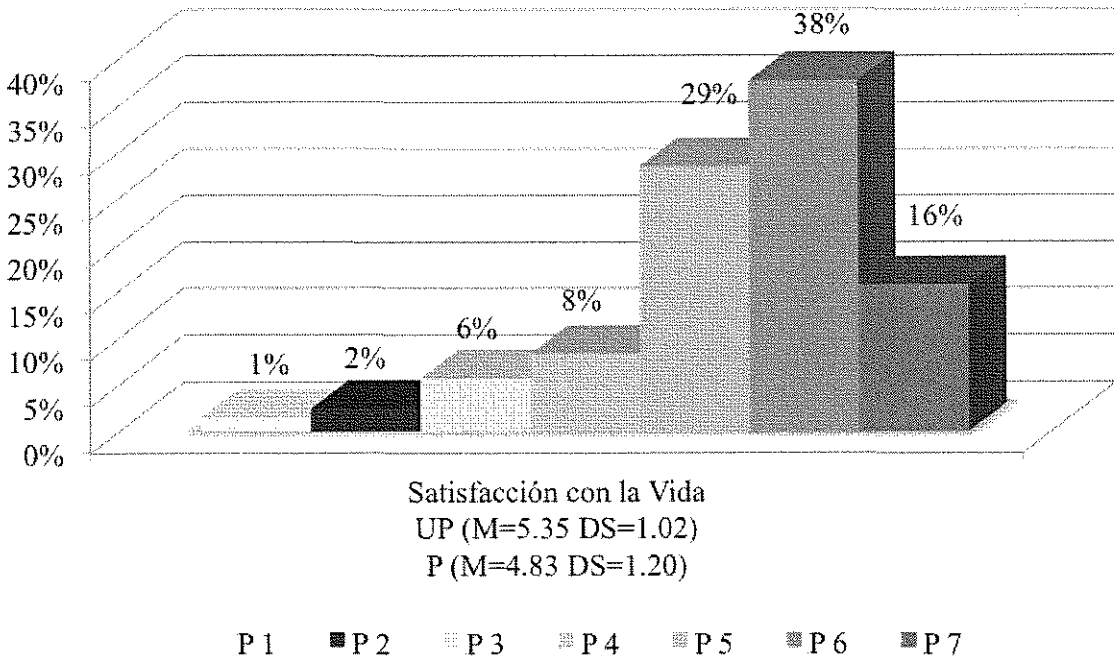
Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Gráficos de resultados descriptivos.

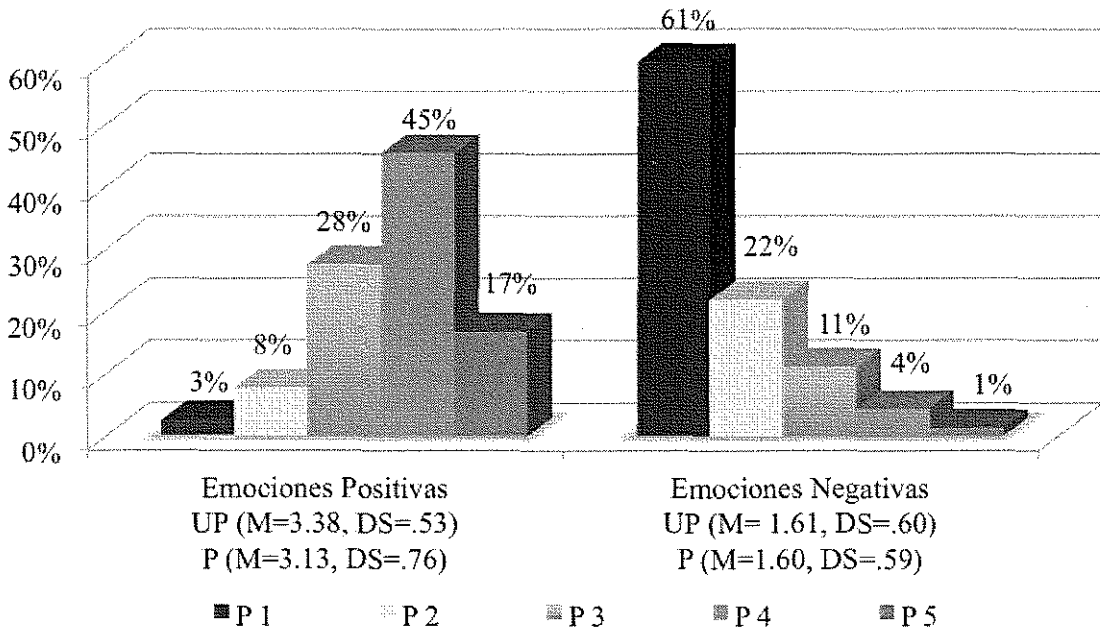
Resultados *engagement*



Resultados felicidad



Resultados felicidad



Fuente: Elaboración propia

Nota biográfica

Miguel Ángel Cordero Berrios

Nació en Lima, el 30 de julio de 1974. Licenciado en Administración de Empresas graduado en la Universidad del Pacífico. Cuenta con un Diplomado en Innovación y Gestión del Turismo de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, además de ser coach certificado por la International Coaching Community.

A lo largo de su experiencia laboral ha sido consultor y ha ocupado posiciones gerenciales en empresas de servicios de consultoría, sector farmacéutico y de proyectos de desarrollo sostenible, conservación de la biodiversidad y ecoturismo. Actualmente, ocupa el cargo de Gerente de Gestión de Personas de la Universidad del Pacífico, además de ser profesor a tiempo parcial del pregrado de dicha institución.

Hugo Ricardo Matallana Vergara

Nació en Lima, el 25 de marzo de 1971. Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima, ha obtenido el grado académico de Máster en Ingeniería Industrial por la misma casa de estudios. Cuenta con un Diplomado en Gestión Empresarial y con otro en Gestión de Servicios por la Universidad de Lima.

Tiene más de nueve años de experiencia gerencial en Gestión de Personas en el sector público. Se ha desempeñado como Gerente de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos en la Autoridad Nacional del Servicio Civil, órgano rector del Sistema de Recursos Humanos del Estado. Actualmente, es accionista y Gerente General de TORHU Consultores, empresa dedicada a la consultoría en temas de Gestión y Desarrollo Humano, y es profesor en la Maestría en Gestión Pública de la Universidad San Ignacio de Loyola.