

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Engagement, un tratamiento teórico**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y  
Negocios Internacionales

**Autor:**

Flor Flora, Damiano Aulla  
Jeydi Shirley, Raqui Rojas

**Asesor:**

Jarama Soto, Ricardo Elías

Lima, Julio - 2021

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 13 días del mes de julio del año 2021 siendo las 10:50 horas, se reunieron en la Sala Virtual Zoom, de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del jurado: Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez, el secretario: Mtro. Santos Víctor Burgos Chávez y el miembro: Mg. Efrén Sarmiento Ajalla y el asesor Mg. Ricardo Elías, Jarama Soto con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del trabajo de investigación titulado: “Engagement: un tratamiento teórico” de los estudiantes: a) Damiano Aulla, Flor Flora b) Raqui Rojas, Jeydi Shirley conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en Administración y Negocio Internacionales con-mención-en.....

El Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por el (la) / (los) (las) candidato (a)/s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado. Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Damiano Aulla, Flor Flora

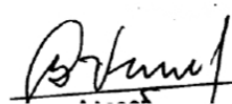
CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15		Bueno	Muy Bueno

Candidato (b): Raqui Rojas, Jeydi Shirley

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15		Bueno	Muy Bueno

Finalmente, el Presidente del jurado invitó a los (las) / (al) (a la) candidato (a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
Presidente



\_\_\_\_\_  
Miembro



\_\_\_\_\_  
Candidato/a (a)



\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (c)

# DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Mg. Jarama Soto, Ricardo Elías, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: “**Engagement, un tratamiento teórico**” constituye la memoria que presenta las estudiantes: Flor Flora, Damiano Aulla; Jeydi Shirley, Raqui Rojas para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 20 días del mes de setiembre del año 2021



---

Jarama Soto Ricardo Elías

# Engagement, un tratamiento teórico

## Engagement, a theoretical treatment

\*Damiano Aulla, Flor Flora<sup>a</sup>, Raqui Rojas, Jeydi Shirley<sup>b</sup>

<sup>ab</sup>Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión, Perú

---

### Resumen

El presente artículo tiene como propósito desarrollar aspectos teóricos del engagement a través de sus orígenes, así como el fundamento teórico y las conceptualizaciones de sus dimensiones. Este método se realizó mediante el acceso a base de datos para las citaciones y las referencias se utilizó un gestor de información. Los inicios de engagement surgió en los años noventa que se desarrolló mediante el estrés laboral y el agotamiento mental en el desempeño profesional, posteriormente en el año dos mil es representado como un enfoque y un matriz más científica y en la actualidad es utilizado para generar resultados positivos en los colaboradores. El modelo de las demandas y recursos laborales es estudiar al empleado ante los requerimientos del puesto en la organización. En sugerencia, la definición del engagement considera que es un estado afectivo cognitivo, promoviendo la participación de los colaboradores de manera positiva, fortaleciendo el compromiso organizacional en el trabajo y está dirigida hacia metas organizacionales. La dimensión vigor se refiere a los altos valores de energía en el trabajo con la perseverancia, incidiendo por trabajar más en la tarea encomendada; la dedicación se basa por la inspiración por el trabajo, generando en el empleado un sentido de conexión hasta que se conviertan en un desafío; la absorción es justificado cuando los trabajadores pierden la percepción del tiempo por una alta implicación laborando. La relevancia de este estudio radica a partir de una revisión de los inicios del modelo teórico y conceptualizaciones que permita realizar otros elementos teóricos más excautivos.

*Palabras clave:* Engagement; vigor; dedicación; absorción.

---

### Abstrac

The purpose of this article is to develop theoretical aspects of commitment through its origins, as well as the theoretical foundation and conceptualizations of its dimensions. This method was performed by accessing a database for citations and references, an information manager was used. The beginnings of engagement emerged in the nineties that developed through work stress and mental exhaustion in professional performance, then in the year two thousand it is represented as a more scientific approach and matrix and is currently used to generate results positive in the collaborators. The model of labor demands and resources is to study the employee before the requirements of the position in the organization. In suggestion, the definition of engagement considers that it is a cognitive affective state, promoting the participation of collaborators in a positive way, strengthening the organizational commitment at work and is directed towards organizational goals. The vigor dimension refers to the high energy values at work with perseverance, influencing to work more in the entrusted task; dedication is based on inspiration for work, generating in the employee a sense of connection until it becomes a challenge; Absorption is justified when workers lose the perception of time due to a high involvement while working. The relevance of this study stems from a review of the beginnings of the theoretical model and conceptualizations that allow other more excautive theoretical elements to be carried out.

*Keywords:* Engagement; vigor; dedication; absorption.

---

## 1. Introducción

Las empresas, actualmente necesitan verificar mediante la medición del clima organizacional para precisar y evidenciar los niveles que la organización experimenta en cuanto a las relaciones laborales (Peña et al., 2015), por ello deben tener un ambiente único que permita a los trabajadores que se identifiquen con ella para lograr el objetivo de la empresa, (Chiang et al., 2015), esto sucede por el poco interés que le brindan a los recursos laborales lo cual es un antecedente muy importante del Engagement y que desde la administración de la organización (Xanthopoulou et al., 2012) y las decisiones que toman los líderes,

---

\* Damiano Aulla, Flor Flora Tel.: 921695211  
E-mail address: flordamiano@upeu.edu.pe

(Castellano et al., 2013), por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia (Bakker et al., 2012), sin embargo mientras más recursos existan en el trabajo (Martínez, 2016), y mejores prácticas tenga la organización (Harter et al., 2002), mayor será el engagement del empleado (Bakker y Demerouti, 2013). El clima organizacional permite describir el conjunto de percepciones y expectativas de los empleados y sus interrelaciones de trabajo, lo cual crea herramientas que hace viable mitigar el cansancio que logre manifestarse en los trabajadores, propicia la mediación directa en las fallas y asegura un óptimo clima laboral en la idea de negocio (Chirinos et al., 2018).

A continuación, se presentan algunos análisis tal cual como las investigaciones empíricas, diversas apreciaciones sobre el engagement transcurrieron al pasar los años, de los cuales, Bakker y Demerouti, (2013) plantean el más aceptado por estudios relacionados a este constructo, donde sugieren que para generar un alto nivel de engagement, se debe tener en cuenta factores que influyen en su desarrollo, por ejemplo las demandas laborales, referida a aquellos síntomas que incomodan a la persona, y los recursos laborales, referidos a las emociones agradables de los colaboradores.

Sin embargo, en años anteriores, Maslach y Leiter, (2007) se referían al engagement como un objetivo que las organizaciones debían aspirar a desarrollar en los colaboradores, y no como una característica propia de ellos, difiriendo del modelo teórico que había planteado (Kahn, 1990) quien sostuvo que el engagement lo desarrolla el colaborador en base a una relación con las características de las actividades que realizan en su trabajo. Sin embargo, Bakker y Leiter, (2010) propusieron un modelo JD-R para predecir el engagement en el trabajo, el modelo muestra que la entrada de trabajo puede ser previsión de recursos del empleado y de los recursos personales o capital psicológico.

Por otro lado, Chiang et al., (2017) en su estudio aplicado a por 237 trabajadores de las dos fundaciones, de la Región del Bio Bio, encontró que existe Correlación entre clima organizacional específicamente y Engagement, además las dimensiones de Clima Organizacional ayudan en cuanto a la Autonomía, Cohesión, Confianza, Apoyo, e Innovación en la empresa.

El presente estudio tiene por objetivo desarrollar un abordaje teórico del engagement a través de su origen conceptual, modelo teórico y además conceptualizaciones de sus dimensiones.

## **2. Método**

### *2.1 Acceso a base de datos*

Se trabajará mediante la revisión de artículos científicos, literatura y diferentes bases de datos, como Scopus, Dialnet, Academic Google y Redalyc, para obtener la información más reciente y relevante sobre la revisión teórica del Engagement, asimismo, la información obtenida se clasificará y se sintetizará para crear un análisis adecuado que ayude a crear nuevos conocimientos, conocer diferentes formas y estrategias de abordar en las organizaciones y su relación que tiene con el mundo laboral.

### *2.2 Técnicas de búsqueda*

Se empleará mecanismos de búsqueda en fuentes y gestores de información para realizar la citación de las referencias en Mendeley.

### **3. Revisión de la Literatura**

#### *3.1. Origen del engagement*

El origen del engagement se dio inicio con la psicología positiva, a partir de un estudio basado en el burnout, en los años noventa diversos autores mencionan que se trata del estrés laboral, como el agotamiento mental en el desempeño profesional, en los años dos mil es representado por un enfoque, una matiz más científica, considerado como conductual-energético, emocional y cognitivo, en la última se identificaron estudios opuesto al burnout, el engagement es utilizado con el fin de generar resultados positivas en los colaboradores y el funcionamiento óptimo de las organizaciones.

En el año 1977, Maslach y Leiter, luego de 25 años de estudiar el burnout como el agotamiento mental en el desempeño profesional (Salanova y Llorens, 2008), es decir, los opuestos directos de las tres dimensiones del burnout medidas por el MBI: agotamiento, cinismo e ineficacia (Maslach et al., 1997), se caracteriza por energía, implicación y eficacia; el burnout podría considerarse como un resultado de una socialización malograda, y la mayoría de los autores coinciden en aceptar que se trata de una respuesta al estrés laboral prolongado (Maslach et al., 1997).

El engagement surge en 1990 por Kahn, el cual investigó las organizaciones dedicadas al cuidado de las personas, en definitiva es un constructo, fuera del ámbito de las consultorías de negocios y dentro del mundo académico de la psicología social y la salud ocupacional (Kahn, 1990), en los años noventa, la Organización Gallup fue la primera en hacer mención de este término como constructo psicológico referido a un estado mental objetivable con un objetivo de mejorar el funcionamiento de las organizaciones de negocios (Harter et al., 2002).

En los años dos mil, consultorías publicaron sus propios datos que medían y correlacionaban el estado mental de sus trabajadores hacia su trabajo, y la rentabilidad que generaban para su empresa (López y Chiclana, 2018). El Engagement representa un enfoque propuesto por (Maslach y Leiter, 1997), y tomado por primera vez como un matiz más científica, (Bakker et al., 2008), con el paso del tiempo es definido como conductual-energético (vigor), emocional (dedicación) y cognitivo (absorción) (Csikszentmihalyi y Seligman, 2000), es decir una vinculación psicológica relacionado con el trabajo (Salanova y Llorens, 2008), y utilizado con el objetivo de generar consecuencias positivas para los empleados, en los últimos años, bajo la nueva corriente de la psicología positiva, se centraron más en las fortalezas y el funcionamiento óptimo de las organizaciones (Bakker et al., 2002), se desarrollaron estudios a profundidad que dedujo la traducción al castellano (Salanova y Llorens, 2008), en su sentido general a compromiso (Larousse, 2005), caracterizándose por una combinación de una elevada identificación en el trabajo y una gran cantidad de energía, que permitió el desarrolló una escala para medir el “engagement”, en tres sub-dimensiones cognitiva, emocional y física, este es el llamado “Cuestionario de Engagement personal” (Salanova y Schaufeli, 2009).

En sus inicios el burnout, fue relacionado con aquellas profesiones que mantenían contacto directo, posteriormente se optó por relacionarlo con profesiones en las que no existe contacto directo con las personas (Ramírez y Lee, 2011), se realizaron estudios para identificar el opuesto de burnout y se utilizó el engagement para generar consecuencias positivas para los empleados y el funcionamiento óptimo de las organizaciones (Salanova y Llorens, 2008). Según Freudenberger, (1974) el comienzo del burnout se entiende como una combinación deshumanizante de fatiga emocional crónica, fatiga física, pérdida de interés por el trabajo, y experimentan este tipo de consumo energético cuando se siente abrumado por los problemas ajenos (López et al., 2012), se refiere a un estado mental de agotamiento (Parra y Pérez, 2010), el engagement es lo opuesto del burnout como, el vigor frente a agotamiento emocional, dedicación frente a cinismo, y absorción frente a reducida realización personal (López et al., 2008), llegan a relacionar el estado “engaged” en el trabajo no sólo como factor protector del desarrollo de síntomas depresivos (López et al.,

2012), también de forma negativa con el desarrollo de la entidad nosológica psiquiátrica denominada episodio depresivo mayor, en aquellos con un menor engagement (López y Chiclana, 2018).

### 3.2. *Modelo teórico de las Demandas y Recursos Laborales (DRL)*

El modelo teórico propuesto (DRL) fue desarrollado para estudiar al empleado ante los requerimientos del puesto en la organización, mediante los fundamentos de la flexibilidad que es aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo, lo cual presenta efectos directos e indirectos sobre el estrés laboral y al Job crafting, hace referencia a los cambios de los empleados en su demanda y recurso laboral.

El Modelo (DRL) según Bakker y Demerouti, (2013) se desarrolló para estudiar la situación del empleado ante el balance dado por los requerimientos del puesto y la organización, (Salanova y Schaufeli, 2009) surgió dentro de la Psicología, existen 2 tipos de bienestar psicosocial: el engagement y el burnout; “ambos están negativamente relacionados entre sí, (Bakker y Demerouti, 2013) que supone una extensión del modelo de Demandas y Recursos Laborales, y a su vez se inspira en las teorías del diseño del trabajo y del estrés laboral, de hecho se ha visto tantos estudios, propuestas y meta-análisis sobre el modelo DRL (Crawford et al., 2010); (Halbesleben, 2010); (Nahrgang et al., 2011), que inspira en las teorías del diseño del trabajo y del estrés laboral (Bakker y Demerouti, 2013).

Para, Demerouti et al., (2001) las demandas laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales que pueden, reducir las exigencias del trabajo (Bakker, 2011); (Bakker y Demerouti, 2013), y los costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti et al., 2001) con la conexión al trabajo (Parker y Ohly, 2008) , asimismo los empleados pueden cambiar aspectos, eligiendo tareas y negociando el contenido de trabajo (Lewig et al., 2007), con el fin de crear condiciones en las que puedan trabajar de modo saludable y motivados (Petrou et al., 2012) , a través de la asignación de nuevas tareas (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2013), así se sentirá el compromiso organizacional los colaboradores (Bakker et al., 2010).

Los fundamentos de la teoría DRL, Demerouti et al., (2001) menciona que la flexibilidad genera en el trabajo, exigencias, esfuerzo y que a su vez consume recursos energéticos, además implica aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales (Demerouti et al., 2001), obteniendo un balance o desbalance (Bakker y Demerouti, 2013), del rendimiento laboral (Bakker et al., 2004), en diversos indicadores de malestar como el agotamiento (Bakker et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007), y que a su vez se inspira en las teorías del diseño del trabajo y del estrés laboral (Demerouti et al., 2001). Recursos personales, posteriormente se utilizó una extensión del modelo DRL (Bakker, 2011; Ryan y Deci, 2000; Nahrgang et al., 2011), los recursos personales son autoevaluaciones a la percepción de la capacidad para controlar e influir en el entorno (Hobfoll et al., 2003), y constituido por la inclusión de los recursos personales (Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001) tiene efectos directos e indirectos sobre el estrés laboral y la motivación (Bakker, 2011; Ryan y Deci, 2000); (Nahrgang et al., 2011). El otro componente del DRL es Job crafting lo definen como los cambios que los empleados hacen en sus demandas y recursos laborales (Tims et al., 2012), surge a través de tres necesidades individuales. Primero los trabajadores se involucran en este proceso porque necesitan controlar ciertos aspectos de su trabajo para evitar consecuencias negativas. En segundo lugar, los colaboradores tienen la motivación para cambiar ciertos aspectos de su trabajo para tener una comprensión más positiva de si mismos, lo que a su vez es confirmado por otros. En tercer lugar, permite a los empleados satisfacer las necesidades humanas básicas de conectarse con los demás (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

### 3.3. Engagement

El engagement es entendido como un estado afectivo cognitivo, que promueve la participación de los colaboradores de forma positiva en el ámbito laboral de tal forma que fortalecerá el compromiso organizacional del espíritu humano con el trabajo, dirigiéndolos hacia metas organizacionales.

Según, Salanova y Schaufeli, (2004) el engagement un estado afectivo positivo de plenitud, (Salanova y Schaufeli, 2004) que no necesariamente está focalizado en un objeto, además predice las conductas que van más allá de los comportamientos esperados por un empleador (Schaufeli et al., 2002). Por lo tanto el efecto positivo facilita las conductas que promueven el engagement (Castellano et al., 2013) y la conciliación positiva entre el trabajo y la familia (Montgomery et al., 2003).

Diversas investigaciones determinan los efectos positivos del engagement en el desempeño (Castellano et al., 2013), sobre los recursos positivos de las personas, tales como la creencia de autoeficacia (Salanova et al., 2011), (Salanova y Schaufeli, 2004), y frecuentemente los colaboradores experimentan estados de ánimo positivo y satisfactorio, como la alegría y el entusiasmo (Hu y Kuh, 2001). Además Schaufeli y Bakker, (2004) dicen que la relación con el trabajo, es caracterizado por el vigor, dedicación y absorción (Sonnentag, 2003), que promueve la participación de los colaboradores en el ámbito laboral (Hu y Kuh, 2001), generando un compromiso (Bakker y Leiter, 2010).

El engagement es Gilson y Harter, (2004) abordado por la psicología de la significancia, el sentimiento de seguridad y el compromiso organizacional del espíritu humano (Salanova y Schaufeli, 2004), que se dirige hacia, metas organizacionales (Kahn, 1990).

#### 3.3.1. Vigor

El vigor hace referencia a los altos valores de energía en el trabajo, unido a la perseverancia, incide en el deseo de trabajar más duro en la tarea encomendada y la persistencia en las dificultades.

Según Salanova et al., (2000) el vigor es caracterizado, por los altos niveles de energía (Schaufeli y Bakker, 2004), adaptabilidad (Demerouti et al., 2002), y resistencia mental (Poon et al., 2015), durante las horas (Bakker et al., 2003), en el trabajo (Raigosa y Marín, 2011), forma parte del componente conductual- energético del engagement (Salanova y Schaufeli, 2009).

Asimismo Diez y Cejas, (2010) señalan que el vigor está asociado, de invertir todo el esfuerzo posible en el trabajo (Poon et al., 2015), de persistencia y de un fuerte deseo de aportar mayores esfuerzos (Salanova et al., 2000), incluso cuando existen dificultades (Orgambidez et al., 2015), de manera que aun cuando surjan problemas, el trabajador no se fatiga fácilmente (Bakker et al., 2003).

#### 3.3.2 Dedicación

La dedicación hace referencia a ser desafiado e inspirado por el trabajo, para que los empleados tengan un sentido de conexión, complicidad, orgullo y entusiasmo, hasta que sus tareas laborales se conviertan en un desafío para ellos mismos.

Para, Caballero, (2006) es el componente emocional del engagement, por su parte Molina y Moreno, (2012) expresan que esta dimensión, se manifiesta (Salanova et al., 2000), mediante el desafío e inspiración (Schaufeli y Bakker, 2004), considerado como una evidencia (Diez y Cejas, 2010), que es caracterizado por un sentimiento de desafío (Schaufeli et al., 2001), que a la vez es asociada a un nivel muy elevado (Poon et al., 2015), de implicación laboral (Moreno-Pinado y Velázquez, 2017).



Por otro lado, Poon et al., (2015) mencionan que además de manifestarse, esta dimensión genera en el empleado una sensación (Bakker y Schaufeli, 2003), de sentimientos de significación (Hakanen et al., 2005), entusiasmo, inspiración, orgullo (Salanova y Schaufeli, 2009), y reto relacionados con el trabajo que uno realiza (Schaufeli y Bakker, 2004), diversos autores coinciden significativamente que la dedicación es un reto por el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004).

### 3.2.3 Absorción

La absorción es denotada cuando los trabajadores pierden la percepción del tiempo debido a una alta implicación en el trabajo, lo que significa que un estado similar se denomina flow, es decir, el estado psicológico para disfrutar mejor y plenamente de la experiencia.

Según Bakker et al., (2003) mencionan que esta dimensión implica (Salanova et al., 2000) estar totalmente concentrado, en el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004), es decir, no solo implica estar concentrado sino también sentirse satisfecho con las tareas que realiza (Molina y Moreno, 2012), esto ocurre cuando el trabajador se encuentra (Orgambídez et al., 2015), plenamente concentrado (Bakker et al., 2002), y a la vez un máximo involucramiento en el trabajo (Poon et al., 2015), considerado como una experiencia temporal (Llorens y Salanova, 2008), siendo un componente cognitivo del engagement (Salanova y Schaufeli, 2009).

Además, Acosta et al., (2013) aseguran que esta dimensión forma parte de otros constructos tales como flow, es decir, “un estado psicológico de experiencia óptima y totalmente disfrutada (Llorens y Salanova, 2008), y uno se deja llevar por el trabajo (Salanova et al., 2000), por lo que es difícil desconectarse de lo que se está haciendo (Poon et al., 2015), con la sensación de que el tiempo se pasa volando (Orgambínez et al., 2015).

## 4. Conclusión

En la revisión de la teoría del Engagement, los resultados de la investigación basados en el origen de su conceptualización y uno de los modelos que sustentan el concepto de participación también propusieron un acercamiento teórico a sus dimensiones.

El origen del engagement se dio inicio con la psicología positiva, a partir de un estudio basado en el burnout, en los años noventa diversos autores mencionan que se trata del estrés laboral, como el agotamiento mental en el desempeño profesional, en los años dos mil es representado por un enfoque; siendo considerado como conductual-energético, emocional y cognitivo en la última etapa es utilizado con el fin de generar resultados positivos en los colaboradores y tener un óptimo funcionamiento en las organizaciones.

El modelo teórico propuesto por Bakker y Demerouti (DRL) fue desarrollado para estudiar al empleado ante los requerimientos del puesto en la organización, mediante los fundamentos de la flexibilidad que son aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo y al Job crafting que hace referencia a los cambios de los empleados en su demanda y recurso laboral.

El engagement se entiende como un estado afectivo cognitivo, promoviendo la participación de los colaboradores de forma positiva en el trabajo fortaleciendo el compromiso organizacional con el trabajo, dirigiéndolos hacia metas organizacionales.

En consiguiente, las dimensiones que desarrollan el engagement. La dimensión vigor se refiere a los altos valores de energía en el trabajo con la perseverancia, incidiendo por trabajar más en la tarea encomendada persistiendo en las dificultades; la dimensión de la dedicación se basa por la inspiración por el trabajo, generando en el empleado un sentido de conexión, complicidad, orgullo y entusiasmo, hasta que se conviertan en un desafío para ellos mismos; la dimensión absorción es justificado cuando los trabajadores pierden la percepción del tiempo por una alta implicación laborando, lo que significa que un estado denominado flow, es decir, el estado psicológico para disfrutar mejor y plenamente de la experiencia.

## Agradecimiento

Este presente artículo ha sido una gran bendición, por tal forma en primera instancia agradecemos a Dios por bendecirnos y por poder haber llegado hasta el punto donde nos encontramos, también agradecemos a los profesores durante toda la carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena y en especial al Dr. Víctor Álvarez Manrique por sus consejos y su enseñanza en la investigación.

## Referencias

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107–120. <https://doi.org/10.1521/prev.2006.93.3.379>
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107–115. <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v29n3/original3.pdf>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2003). A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16–38. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A., & Leiter, M. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 20(12), 181–196. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, A., Rodríguez, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66–72. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72723431011>
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2003). Utrecht work engagement scale. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 33, Issue 2). [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A., Schaufeli, W., Salanova, M., & González-Romá, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies Is the Property of Springer Science y Business Media.*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
- Bakker, A., Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
- Caballero, carmen. (2006). Burnout, Engagement y rendimiento académico entre universitarios que trabajan y aquellos que no trabajan. *Revista Psicogente*, 9(16), 11–27. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/2678/2705>
- Castellano, E., Cifre, E., Spontón, C., Medrano, L., & Maffei, L. (2013). Emociones positivas y negativas en la predicción del burnout y engagement en el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 75–88. <https://core.ac.uk/download/pdf/61429298.pdf>
- Chiang, María, Fuentealba, I., & Nova, R. (2017). Relación entre clima organizacional y engagement, en dos fundaciones sociales, sin fines de lucro, de la región del Bio Bio. *Ciencia y Trabajo*, 19(59), 105–112. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492017000200105>
- Chiang, Maria, Salazar, M., & Nuñez, A. (2015). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas : adaptación y ampliación de un instrumento. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino Al Futuro*, 1(3), 3490–3507. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 8(84), 43–61. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602018000100043&lng=en&tlng=en&SID=5Ck4BcMsNCRSCRa192d](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602018000100043&lng=en&tlng=en&SID=5Ck4BcMsNCRSCRa192d)
- Crawford, E., Lépine, J., & Rich, L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003->

- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 423–441. <https://doi.org/10.1080/13594320244000274>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diez, E., & Cejas, M. (2010). Docentes engagement: caso (Escuela de Relaciones Industriales). *Visión Gerencial*, 6(1), 67–77. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883003.pdf>
- Douglas, M., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *International Journal of Artificial Organs*, 38(9), 501–507. <https://doi.org/10.5301/ijao.5000431>
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *Journal for Healthcare Quality/Healthcare Quality*, 4(4), 6–8. <https://doi.org/10.1111/j.1945-1474.1982.tb00486.x>
- Hakanen, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2005). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. *Psychology Press*, 8(1), 102–117. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-meta-analysis-of-work-engagement%3A-Relationships-Halbesleben/a2afcec99447869e18965e12baf3a969eb6ea5a4>
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis, N., & Jackson, A. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hu, S., & Kuh, G. D. (2001). Computing experience and good practices in undergraduate education: Does the degree of campus “wiredness” matter? *Education Policy Analysis Archives*, 9(49), 1–20. <https://doi.org/10.14507/epaa.v9n49.2001>
- Kahn, W. (1990). Effect of the surface area of activated charcoal on theophylline clearance. *The Journal of Clinical Pharmacology*, 24(7), 289–292. <https://doi.org/10.1002/j.1552-4604.1984.tb01835.x>
- Larousse. (2005). *Diccionario Standard. Español-inglés. English-spanish*. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40552>
- Lewig, K., Xanthopoulou, D., Bakker, A., Dollard, M., & Metzger, J. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2007), 429–445. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.07.003>
- Llorens, S., & Salanova, M. (2008). Sobre el concepto de Burnout: su estado actual. *Papeles Del Psicologo*, 29(1), 59–67. [https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008\\_Salanova-Llorens.pdf](https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008_Salanova-Llorens.pdf)
- López, B., Osa, A., & Rodríguez, M. de la F. (2008). Estrés de rol, implicación con el trabajo y Burnout en soldados profesionales españoles Revista. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40(2), 293–304.
- López, J., & Chiclana, C. (2017). Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. *Comunicación y Hombre*, 1(14), 55–64. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2018.14.274.55-64>
- López, J., & Chiclana, C. (2018). Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. *Comunicación y Hombre*, 14, 55–64. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2018.14.274.55-64>
- López, N., Küster, I., & Pardo, E. (2012). Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 15(3), 154–167. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.02.001>
- Martínez, M. (2016). La vinculación psicológica en el trabajo (engagement), el síndrome de quemarse por el trabajo y el clima organizacional en un grupo de empleados en puerto rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(1), 7–15. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/83/83>
- Maslach, Christina, & Leiter, M. (2007). Burnout. *Revista Elsevier*, 2, 351–357. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Maslach, Christina, & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to*. [https://books.google.com.pe/books?id=uzomWhbqcCAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=uzomWhbqcCAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Maslach, Christina, Leiter, M., & Jackson, S. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. In *Psychiatric Rehabilitation Journal*. <https://doi.org/10.1037/h0095170>
- Molina, A., & Moreno, M. (2012). Burnout and Engagement in Professionals of Costa Rican Prison System. *Ciencias Sociales*, 3(137), 65–81. [https://www.researchgate.net/publication/274887732\\_Sindrome\\_del\\_burnout\\_y\\_engagement\\_en\\_profesionales\\_del\\_sistema\\_penitenciario\\_costarricense/ink/55dfd0cf08ae2fac47190109/download](https://www.researchgate.net/publication/274887732_Sindrome_del_burnout_y_engagement_en_profesionales_del_sistema_penitenciario_costarricense/ink/55dfd0cf08ae2fac47190109/download)
- Montgomery, A., Peeters, M., Schaufeli, W., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress and Coping*, 16(2), 195–211. <https://doi.org/10.1080/1061580021000030535>
- Moreno-Pinado, W., & Velázquez, T. M. (2017). Estrategia Didáctica para Desarrollar el Pensamiento Crítico. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 15.2(2017). <https://doi.org/10.15366/reice2017.15.2.003>
- Nahrgang, J., Morgeson, F., & Hofmann, D. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Orgambídez, A., Pérez, P., & Borrego, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 69–77. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231340289002.pdf>
- Orgambídez, A., Pérez, P., & Borrego, Y. (2015). Journal of Work and Organizational Psychology of population heterogeneity. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 69–77. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.03.002>
- Parker, S., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. *Work Motivation: Past,*

- Present, and Future*, 0(0), 233–284. <https://doi.org/10.4324/9780203809501>
- Parra, P., & Pérez, C. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de compromiso académico, UWES-S, en estudiantes de psicología. *Revista de Educación Ciencia y Salud*, 7(2), 128–133. [https://www.researchgate.net/publication/288624459\\_Propiedades\\_psicometricas\\_de\\_la\\_escala\\_de\\_compromiso\\_academico\\_UWES-S\\_Version\\_Abreviada\\_en\\_estudiantes\\_de\\_Psicologia](https://www.researchgate.net/publication/288624459_Propiedades_psicometricas_de_la_escala_de_compromiso_academico_UWES-S_Version_Abreviada_en_estudiantes_de_Psicologia)
- Peiro, J., Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 16(2), 117–134. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>
- Peña, C., Díaz, G., & Olivares, M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(5), 15–24. <http://www.redalyc.org/pdf/658/65821209.pdf>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W., & Hetland, J. (2012). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by : National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job>
- Poon, J., Briscoe, J., Abdul-Ghani, R., & Jones, E. (2015). Meaning and determinants of career success: A Malaysian perspective. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(1), 21–29. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.002>
- Raigosa, D., & Marín, B. (2011). Formación en creencias de eficacia . Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*, 3(2), 86–92. <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023506010.pdf>
- Ramírez, M., & Lee, S.-L. (2011). Síndrome de burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *Polis, Revista de La Universidad Bolivariana*, 10(30), 431–446. <https://doi.org/10.4067/s0718-65682011000300020>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Investigating reading culture among students in higher learning institutions in Tanzania. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)
- Salanova, M., Ventura, M., & Llorens, S. (2011). Desarrollo conceptual de la experiencia de tecnoestrés. In *Guías de intervención: Tecnoestrés* (pp. 9–35). [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2011\\_Llorens-Salanova-Ventura-Tecnoestres.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2011_Llorens-Salanova-Ventura-Tecnoestres.pdf)
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M., & Barker, A. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261(62), 109–138. <http://www.wont.uji.es/publicaciones/articulos/articulos-listado/item/el-engagement-de-los-empleados-un-reto-emergente-para-la-direccion-de-los-recursos-humanos>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2009). *Engagement en el trabajo cuando el trabajo se convierte en pasión*. [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf)
- Schufeli, W., Marisa, S., Vicente, G.-R., & Bakker, A. (2001). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies Is the Property of Springer Science & Business Media*, 63(2), 5. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Wilmar Schaufeli, M. salanova. (2009). *Engagement en el trabajo*.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Shaufeli, W. (2012). European journal of work and organizational psychology a diary study on the happy worker : how job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489–517. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/382.pdf>