

---

# *Engagement*

---

PID\_00251162

Joan Boada Grau

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores

---



**Joan Boada Grau**

Doctor en Psicologia. Professor i investigador de Recursos humans a la Universitat Rovira i Virgili. Consultor de Recursos humans i organitzacions.

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	7
<b>1. Psicologia positiva</b> .....	9
<b>2. Aproximació conceptual</b> .....	13
<b>3. Dimensions</b> .....	16
<b>4. Models explicatius</b> .....	17
<b>5. Conseqüències i beneficis</b> .....	20
<b>Activitats</b> .....	23
<b>Bibliografia</b> .....	25



## Introducció

El terme *engagement* ha d'emmarcar-se en el si de la psicologia positiva. Aquesta insufla un aire nou en l'explicació de nous fenòmens associats al treball i a les organitzacions. Aquest nou enfocament desitja donar una resposta integral, positiva i optimista. Una variant de la psicologia positiva és la psicologia organitzacional positiva, que fa possible analitzar el funcionament òptim de les persones i dels grups en les organitzacions i, així, optimitzar i potenciar la qualitat de vida laboral i organitzacional.

Les dues disciplines anteriors han possibilitat el naixement de la psicologia de la salut ocupacional positiva que se centra en l'estudi de les condicions positives i de les fortaleses humanes que estan relacionades amb el benestar dels membres d'una organització. Aquesta disciplina estudia la salut de les persones i els grups que treballen en organitzacions saludables i el seu propòsit és descriure, explicar i predir la salut dels empleats i de les organitzacions, per aconseguir-ne l'optimització integral.

Així, les tres disciplines anteriors, investiguen les organitzacions saludables, que són les que realitzen esforços sistemàtics, planificats i proactius per millorar la salut dels empleats mitjançant el desenvolupament de bones pràctiques relacionades amb la millora de les tasques, de l'ambient social i de l'organització.

No hi ha dubte que el reeiximent dels estudis sobre l'*engagement* està relacionat amb el desenvolupament de la psicologia positiva, i n'és un concepte nuclear. L'*engagement* es manifesta en els empleats mitjançant tres dimensions:

- el vigor (component conductual i energètic),
- la dedicació (component emocional) i
- l'absorció (component cognitiu).

Des d'una perspectiva històrica han sorgit diversos models explicatius i teories descriptives sobre l'*engagement*. El model més utilitzat és el model demanda i recursos (JD-R) de Bakker, que demostra ser altament fiable. Aquest model maneja diversos conceptes com els recursos personals, els recursos laborals i les demandes laborals.

Finalment, avui hi ha moltes recerques que avalen l'*engagement*, ja que pot produir resultats positius en l'empleat i en l'organització. Entre els efectes positius podem trobar-hi els següents: fa possible l'aparició d'emocions positives entre la feina i la llar (i viceversa); disminueix les manifestacions psicosomàtiques; augmenta l'acompliment, el benestar i la qualitat de vida en general; s'associa negativament als problemes cardiovasculars, el mal de cap i

els problemes d'estómac; crea un clima positiu de treball; permet traslladar l'entusiasme i l'energia a les activitats extralaborals (com per exemple els esports, els entreteniments, el voluntariat, etc.); permet contagiar les emocions positives als col·legues; facilita les emocions positives; facilita gaudir d'una salut més ferma en general.

## Objectius

1. Identificar els principals elements de la psicologia positiva, la psicologia organitzacional positiva (POP), la psicologia de la salut ocupacional (PSO) i la psicologia de la salut ocupacional positiva (PSOP).
2. Detectar les característiques principals de les organitzacions saludables.
3. Saber comparar els constructes *engagement* i *burnout*.
4. Analitzar les dimensions de l'*engagement*.
5. Conèixer els principals models explicatius l'*engagement*.
6. Detectar els beneficis de l'*engagement* per a l'empleat i les empreses.





## 1. Psicologia positiva

Els canvis continus i emergents que apareixen en la societat i l'economia fan que les empreses hagin de centrar les seves energies a realitzar una gestió eficient que permeti garantir la seguretat, la salut i el benestar dels empleats.

La psicologia positiva (PP) dona resposta a aspectes que la psicologia tradicional no ha contestat, insufla un aire nou en l'explicació de fenòmens nous associats al treball i a les organitzacions. Aquest nou enfocament desitja donar una **resposta integral i positiva**, és a dir, optimista (Snyder i López, 2009).

Seligman (1999) defineix la psicologia positiva com l'estudi científic del funcionament humà òptim, amb l'objectiu de catalitzar un canvi d'enfocament de la psicologia, per passar de la preocupació per atendre i solucionar les coses que van malament a la vida a construir **qualitats positives**.

En aquest sentit, la PP es considera l'estudi científic que investiga les emocions positives, les fortaleses o punts forts i les virtuts de l'ésser humà. La seva missió és ben diferent a la dels corrents centrats en l'estudi dels aspectes psicològics negatius individuals (Vera, 2006) o psicopatològics.

Una variant de la PP és la **psicologia organitzacional positiva (POP)**.

En aquest sentit, segons Salanova, Martínez i Llorens (2005), la POP fa possible analitzar el funcionament òptim de les persones i dels grups en les organitzacions; a més, permet descriure, explicar i predir el funcionament òptim en aquests contextos, i també optimitzar i potenciar la qualitat de vida laboral i organitzacional.

En la línia del que s'ha comentat, el *National Institute of Occupational Safety* (NIOSH) considera que la **psicologia de la salut ocupacional (PSO)** es desenvolupa amb la finalitat de millorar la qualitat de vida laboral, de protegir la seguretat dels empleats i de fomentar-ne la salut i el benestar.

No obstant això, les intervencions de la PSO s'han centrat més en les conseqüències negatives com el **burnout** i l'**estrès laboral** que en la prevenció de la salut laboral. Aquesta orientació negativa ha repercutit notablement en l'àmbit organitzacional (Bakker i Rodríguez-Muñoz, 2012).

En aquest sentit, l'Organització Mundial de la Salut (1948) considera que la salut és «un estat de benestar total que inclou el benestar físic, mental i social, i no la mera absència de malaltia o trastorns». Des d'aquesta perspectiva,

### Nota

Els principals representants d'aquest enfocament són Seligman i Czikszentmihalyi (2000), que van publicar un article pioner sobre psicologia positiva a l'*American Psychologist*.

la salut s'entén, de manera positiva, com un procés pel qual desenvolupem les nostres competències i fortalesem personals. Així doncs, hem d'abandonar la creença que la salut és només absència de malaltia. En aquest sentit, és criticable l'enfocament clàssic de la PSO centrat en els aspectes negatius de l'organització.

La PSO ha de considerar de la mateixa manera els aspectes negatius i els positius que afecten el funcionament dels treballadors a la feina i fora de la feina (Salanova, Martínez i Llorens, 2014). A manera d'exemple, des de la PSO és tan important investigar les variables que ajuden a prevenir l'estrès laboral i el *burnout* com potenciar les condicions laborals que afavoreixen la satisfacció i la motivació a la feina.

A partir de les consideracions anteriors, afloren dos aspectes nous. D'una banda, una nova disciplina denominada **psicologia de la salut ocupacional positiva (PSOP)**, centrada en l'estudi de les condicions positives i les fortalesem humanes que estan relacionades amb el **benestar dels membres d'una organització** (Schaufeli, 2004).

La PSOP és una disciplina que estudia la salut de les persones i els grups i que treballa en organitzacions saludables. El seu propòsit és descriure, explicar i predir la salut dels empleats i de les organitzacions, per aconseguir-ne l'optimització integral (Salanova, Martínez i Llorens, 2014; Schaufeli, 2004) i la recerca de les organitzacions saludables.

Les **organitzacions saludables** són aquelles que realitzen esforços sistemàtics, planificats i proactius per millorar la salut dels empleats desenvolupant bones pràctiques relacionades amb la millora de les tasques, de l'ambient social i de l'organització (Salanova i Schaufeli, 2004; 2009).

Les organitzacions saludables (Salanova, 2008a; 2008b; 2009) reuneixen un conjunt de requisits, que s'exposen a continuació:

- Fan possible que els empleats se sentin vitals i enèrgics; així, són treballadors *engaged* motivats i fortament implicats en la seva feina.
- Faciliten afrontar la jornada laboral plens d'energia, aplicar els seus coneixements i desenvolupar les seves capacitats.
- Es gaudeix amb l'execució de la feina i s'experimenten emocions plaents de plenitud i autorealització.
- Permeten augmentar el benestar, l'acompliment, el compromís i la satisfacció laboral.

- Procuren que els empleats satisfacin metes i objectius que els fan «sentir-se bé».
- Aconsegueixen un ambient físic de treball sa i segur, amb un nombre d'incidents i d'accidents laborals més reduït.
- Desenvolupen un ambient social de treball positiu per als empleats en el qual se senten a gust treballant amb els seus companys i amb els seus superiors.
- Defensen que la salut té un valor estratègic en l'organització, definida com una finalitat en si mateixa.
- Estableixen bones relacions amb l'entorn organitzacional, i ofereixen una imatge positiva de l'empresa i del seu entorn; a més, potencien la responsabilitat social corporativa.
- Estructuren i gestionen processos de treball (*workflow*) per garantir l'adaptació dels empleats.
- Beneficien tots els actors: empleats, ocupadors, accionistes, clients, usuaris i societat.
- Així doncs, les organitzacions saludables ja no són les que prometen ocupació per a tota la vida i una bona pensió, sinó aquelles que proporcionen oportunitats als seus empleats, i recursos i flexibilitat per al seu creixement (Bakker, Rodríguez-Muñoz i Derks, 2012).

Una organització saludable, segons Salanova, Llorens, Cifre i Martínez (2012), està formada per tres grans components interrelacionats:

**1) Recursos i pràctiques organitzacionals saludables:** això es concreta en les estratègies per estructurar i organitzar el treball.

**2) Empleats i grups de treball saludables:** aquests gaudeixen d'un elevat benestar psicosocial.

**3) Resultats organitzacionals saludables:** l'alt compliment organitzacional, l'excel·lència organitzacional, les bones relacions amb l'entorn organitzacional i la comunitat, i la responsabilitat social empresarial.

Seguint amb el que s'ha exposat, es pot afirmar que les organitzacions saludables «creen» empleats saludables. Aquest concepte està relacionat amb el terme **capital psicològic positiu (CPP)** (Luthans, 2002).

El capital psicològic positiu (CPP) s'entén com un estat de desenvolupament psicològic de l'ésser humà que comprèn la inversió del temps i de l'esforç necessaris per al desenvolupament d'habilitats que milloren el rendiment i la competitivitat (Luthans, Avolio, Walumbwa i Li, 2005).

Segons Luthans i els seus col·laboradors (Luthans, 2002; Luthans, Avolio, Walumbwa i Li, 2005; Luthans, Youssef i Avolio, 2007), el CPP es caracteritza per quatre components:

- **Autoeficàcia:** entesa com la creença en les pròpies capacitats per obtenir resultats i assoliments reeixits. Els empleats autoeficaços s'imposen reptes que afavoreixen els seus interessos, fan atribucions causals sense sentir ansietat, manifesten un baix grau d'estrès en situacions difícils, perseveren davant les dificultats i no es preocupen de les demandes, sinó que se n'«ocupen» (Martínez i Salanova, 2006).
- **Optimisme:** consisteix a fer atribucions positives sobre l'èxit actual i futur. Els empleats optimistes són persistents, esperen que els succeeixin coses bones, no dubten davant de condicions adverses i esperen obtenir bons resultats encara que les coses es posin difícils. A més, són capaços d'acceptar les situacions incontrolables tal com són, i adopten la millor visió possible (Carver i Scheier, 2002).
- **Esperança:** és la confiança que succeirà o s'aconseguirà allò que es desitja. És un estat motivacional positiu que genera, en els empleats, un intent d'aconseguir la consecució d'objectius que els proveeix de la força de voluntat necessària per a fer-ho (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder i Adams, 2000).
- **Resiliència:** és ser capaç, quan l'empleat es veu pressionat pels problemes i les adversitats, de mantenir-se i recuperar-se per aconseguir l'èxit (Luthans, Youssef i Avolio, 2007). És la capacitat psicològica positiva que fa «rebotar» l'adversitat, la incertesa, el conflicte i el fracàs. Les persones resilients estan capacitades per solucionar els problemes i afronten millor els canvis, les adversitats i els riscos.

Finalment, les recerques demostren que el CPP prediu de manera positiva el **rendiment i la satisfacció laboral** (Luthans, Youssef i Avolio, 2007), a més dels bons **resultats psicosocials i organitzacionals** (Azanza, Domínguez, Moriano i Molero, 2014).

## 2. Aproximació conceptual

L'origen del terme es remunta al principi dels anys noranta, quan Kahn (1990) indica que l'*engagement* és un estat on els individus s'expressen a si mateixos físicament, cognitivament, emocionalment i mentalment durant el desenvolupament dels seus rols laborals.

Les teories motivacionals sorgides a mitjan segle XX són els orígens de l'*engagement* (Salanova, Martínez i Llorens, 2005). Una de les més importants és la teoria de la jerarquia de les necessitats, d'Abraham Maslow (1998), la qual postula l'existència d'una piràmide de cinc àmbits de necessitats humanes:

- 1) Fisiològic
- 2) Seguretat
- 3) Social
- 4) Autoestima
- 5) Autorerealització

El reeiximent dels estudis sobre l'*engagement* està relacionat amb el desenvolupament de la psicologia positiva. Aquesta disciplina pretén augmentar la qualitat de vida dels empleats, i reduir la incidència de la psicopatologia (Seligman i Csikszentmihalyi, 2000).

Diversos autors (Salanova i Schaufeli, 2004; Schaufeli i Salanova, 2007; Snyder i López, 2009) assenyalen que l'*engagement* és un concepte nuclear de la psicologia positiva, atès que ha estat definit de manera empírica seguint els canons científics establerts i, a més, es converteix en una eina útil per a la direcció de recursos humans. Així, se'l pot intervenir i desenvolupar per mitjà de diferents accions organitzacionals.

L'auge progressiu de la psicologia positiva ha plantejat amb tota claredat l'existència d'un fenomen oposat al *burnout*; això implica que els empleats poden desenvolupar la seva feina amb plena dedicació, energia i al seu torn experimentant sensacions de benestar. De fet, *engagement* i *burnout* són les dues cares de la mateixa moneda.

El *burnout* (Maslach i Jackson, 1981) és un concepte tridimensional:

- 1) **Esgotament:** es caracteritza pel desgast i la sensació d'haver consumit els recursos personals, derivat d'esforços psicològics excessius.
- 2) **Cinisme:** és una indiferència pel que fa a la importància i a les metes de la feina.

### Necessitats humanes

Cadascun d'aquests cinc àmbits ha d'estar mitjanament satisfet perquè el següent influeixi en el comportament humà; quan les necessitats d'un nivell estan satisfetes deixen de motivar l'individu.

**3) Eficàcia professional:** implica una autoavaluació positiva de la feina feta.

El nucli del *burnout* és l'**esgotament i el cinisme**. No obstant això, el nucli de l'*engagement* és el **vigor i la dedicació** (Schaufeli i Salanova, 2007).

Si comparem els dos termes (*burnout* i *engagement*), els parells contraris són esgotament/vigor i cinisme/dedicació (Salanova i Schaufeli, 2004). En el primer parell, el continu es diu **energia/activació**, i en el segon parell, **identificació** (Schaufeli i Bakker, 2003).

La literatura científica indica que l'*engagement* pot conceptualitzar-se des de dues perspectives. La primera, com un estat de benestar on l'empleat està satisfet de les activitats exercides en el seu lloc de treball; i la segona, com un procés que vincula empleat i organització, on apareixen emocions positives per les tasques que exerceix l'empleat.

Algunes definicions d'*engagement* poden ser les següents.

### 1) Empleat

- **Britt (1999)**. És un sentiment de responsabilitat i compromís per l'acompliment de la feina, de tal manera que sigui important per al propi individu.
- **Schaufeli, Salanova, González-Romá i Bakker (2002)**. Un estat psicològic positiu relacionat amb la feina i que es caracteritza pel vigor, la dedicació i l'absorció o la concentració en el treball.
- **Schaufeli i Salanova (2007)**. Fa referència al funcionament òptim dels empleats, i reconeix la importància de desenvolupar-los la motivació, la proactivitat, la responsabilitat i d'involucrar-los amb l'organització.
- **Salgado i Peiró (2008)**. És el conjunt de les experiències positives que poden derivar-se del treball i que fan que la persona es vinculi a l'organització.
- **Salanova i Llorens (2009)**. Estat mental positiu, afectiu i emocional de plenitud, caracteritzat per un component físic, emocional i cognitiu que es vincula amb el vigor, la dedicació i l'absorció o concentració en el treball, respectivament.
- **Cuevas (2012)**. L'*engagement* és fins a quin punt els empleats, per contribuir a l'organització a la qual pertanyen, fan una feina millor de la que se'ls exigeix.

## 2) Empleat/organització

- **Schaufeli (2004)**. Entès com el compromís de l'empleat cap a l'empresa, fa referència a un estat cognitiu i afectiu persistent en el temps, relacionat amb el desig de romandre a l'organització.
- **Wefald (2008)**. És l'aprofitament dels membres de l'organització cap als seus rols de treball en l'*engagement*; la gent es dedica i s'expressa físicament, cognitivament i emocionalment durant l'acompliment dels rols.
- **Zhang i Bartol (2010)**. Procés de compromís creatiu on es veu la participació dels empleats en els mètodes i processos rellevants per a la identificació de problemes, la recerca d'informació, la codificació i la generació d'alternatives noves.
- **American Psychological Association (2016)**. És un concepte important en la psicologia organitzacional i es relaciona amb la teoria de l'àmbit de la psicologia positiva. L'empleat contractat es defineix com una persona que té l'enfocament i l'energia, pren la iniciativa en el seu desenvolupament personal, s'adapta al canvi i contribueix als objectius organitzacionals. Aquesta perspectiva organitzativa implica que l'empleat contribueix a millorar els resultats del negoci en termes de productivitat i beneficis.

Les persones *engaged* es caracteritzen per aportar tota la seva energia i mantenir una relació estreta amb les seves activitats laborals, atès que se senten capaces de respondre davant les demandes del lloc de treball de manera eficaç i eficient. Així doncs, els empleats *engaged* són capaços de desenvolupar recursos laborals i personals mitjançant el ***job crafting***.

El terme ***job crafting*** es refereix a la modificació i a la redefinició dels llocs de treball i els seus límits per part dels empleats que els ocupen (Bakker i Demerouti, 2007).

En aquest sentit, Bakker, Rodríguez-Muñoz i Derks (2012) entenen que el ***job crafting*** pot implicar un augment dels recursos laborals; així es generen nivells més alts d'*engagement* a partir d'aquest increment en el potencial motivacional del lloc i els treballadors amb nivells alts d'*engagement* es mostren més actius a l'hora de realitzar modificacions en els seus llocs de treball.

Alguns autors com Tims, Bakker i Derks (2012) van trobar una relació positiva entre *engagement* i ***job crafting***: els empleats amb nivells d'*engagement* més alts mostraven una **capacitat més elevada per modificar les seves demandes i els seus recursos laborals** (*job crafting*).

### 3. Dimensions

L'*engagement* es manifesta en els empleats mitjançant tres dimensions: **vigor**, **dedicació** i **absorció** (Salanova i Schaufeli, 2009). Aquests conceptes consisteixen en:

- La primera dimensió és el vigor, el **component conductual i energètic** de l'*engagement*. Fa referència a nivells alts d'energia mentre es treballa, i també a la persistència i resistència de la persona, a la voluntat d'esforçar-se tot i que sorgeixin problemes i adversitats, de tal manera que l'empleat no es fatiga fàcilment. El vigor és un factor antagònic al terme del cansament emocional del *burnout*.
- La segona és la dedicació, el **component emocional** de l'*engagement*. Es defineix per un nivell alt d'implicació en el treball, on es presenten sentiments d'entusiasme i identificació, a més d'inspiració, orgull i reptes.
- I la tercera és l'absorció, que és el **component cognitiu** de l'*engagement*. Es caracteritza per la concentració i la sensació que el temps passa ràpidament i resulta difícil deslligar-se de la feina. És un estat persistent en el temps, caracteritzat per ser plaent i de total immersió en el treball (concentració), la qual cosa fa que les persones percebin que el temps passa molt ràpid i els sigui difícil deixar de realitzar les activitats. L'absorció implica un estat similar a l'anomenat *flow*, és a dir, un estat psicològic d'**experiència òptima i totalment gaudida**, que es caracteritza per l'atenció focalitzada, la claredat mental, la unió de ment i cos, la concentració de l'esforç, el control total sobre la situació, la pèrdua de la consciència, la distorsió del temps i el gaudi intrínsec de l'activitat.

En referència al que s'ha dit anteriorment, Salanova (2008a; 2008b) considera que les dimensions de l'*engagement* mostren que es tracta d'un **concepte clarament motivacional** perquè té components d'activació, energia, esforç i persistència i està dirigit a la consecució d'objectius. Aquesta autora argumenta que els empleats amb *engagement* es caracteritzen per ser enèrgics, comprometre's amb les seves tasques, sentir-se capaces d'afrontar les demandes del seu lloc, estar disposats a aplicar els seus coneixements, desenvolupar les seves capacitats, gaudir de fer la seva feina i experimentar la sensació d'autorealització. Tot això fa que l'*engagement* s'associï amb la satisfacció i el benestar.

Finalment, es pot mesurar l'*engagement* amb una eina construïda per fer-ho: l'escala **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)** (Schaufeli i Bakker, 2003).



## 4. Models explicatius

El concepte *engagement* ha evolucionat significativament en les últimes dècades. Des d'una perspectiva històrica, han sorgit diversos models explicatius i teories descriptives (Bakker i Oerlemans, 2011; Bargagliotti, 2011) que es desenvolupen de manera breu a continuació:

- **Teoria de rol** (Khan, 1990): postula que els contextos interpersonals, grupals i organitzacionals són factors que influeixen en els nivells de motivació i en la significació del treball en els empleats i, per tant, poden potenciar l'*engagement*.
- **Model estructural** (Maslach i Leiter, 1997): l'*engagement* permet implementar intervencions que minimitzin el *burnout* gestionant resultats positius i fent compatibles les característiques pròpies de l'empleat i el treball específic que aquest exerceix (*job-person fit*).
- **Teoria de la conservació de recursos** (Hobfoll, 2001; 2002): fa referència a la manera com els empleats afronten l'estrès, mitjançant els recursos propis. L'empleat és un gestor dels seus propis recursos, entesos com aquells hàbits, característiques personals, condicions o energies que poden ser potencialment motivadors en si mateixos mitjançant la creació, el manteniment i l'acumulació (Hobfoll, 2001). Aquests recursos faciliten el sorgiment de l'*engagement* i neutralitzen el *burnout*.
- **Model de l'intercanvi social** (Sacks, 2006): postula que els empleats presenten diversos nivells d'*engagement* com a resposta als recursos que reben de l'organització (econòmics i socioemocionals). Així, els empleats se senten en deute a l'hora de retribuir les seves organitzacions amb un *engagement* òptim.
- **Model circumflex d'emocions** (Bakker i Oerlemans, 2011): es planteja que hi ha una diferència entre l'*engagement* i la satisfacció laboral, a causa que l'*engagement* és una mescla del plaer per la feina (dedicació) i una elevada activació (vigor i absorció). No obstant això, la satisfacció laboral és una forma passiva de benestar a la feina.
- **Model de l'impacte dels recursos personals en l'*engagement*** (Ouweneel, Li Blanc, Schaufeli i Van Wijhe, 2012): s'argumenta una relació recíproca entre les emocions positives i els recursos personals. En aquest sentit, els empleats que experimenten emocions positives desenvolupen més habilitats relacionades amb la feina.

- **Model demanda i recursos (JD-R)** (Bakker, 2006; Bakker, Llorens, Schaufeli i Salanova, 2006; Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli, 2001; Schaufeli i Bakker 2004): és el model teòric més citat i s'utilitza molt en la literatura en relació amb el desenvolupament de l'*engagement* en les organitzacions. És, a més, molta fiable. Aquest model maneja diversos conceptes com els recursos personals, els recursos laborals i les demandes laborals, que expliquem a continuació.

Els recursos personals són els **aspectes cognitius i afectius de la personalitat** d'ordre menor, que conformen sistemes que poden ser desenvolupats de creences positives sobre un mateix (com l'autoestima i l'autoeficàcia) i del món (com l'optimisme i l'esperança), i serveixen per fomentar la motivació i facilitar l'assoliment de metes, fins i tot quan es presenten situacions adverses o desafidores (Van den Heuvel, Demerouti, Schaufeli i Bakker, 2010). Els recursos personals compleixen tres funcions:

- 1) col·laborar per a l'assoliment d'objectius,
- 2) protegir els empleats de les amenaces i els seus costos associats (fisiològics i psicològics), i
- 3) afavorir el creixement i el desenvolupament personal.

Els recursos laborals fan referència a aspectes que estan relacionats amb els **factors psicològics, organitzacionals o socials del treball**. Aquests, poden reduir les exigències i els costos (físics i psíquics) associats al treball. A més, poden ser decisius en la consecució dels objectius laborals, i també poden estimular el creixement personal, l'aprenentatge i el desenvolupament professional (Demerouti i altres, 2001). Els recursos laborals tenen un rol motivacional i són molt beneficiosos si es desitja mantenir l'*engagement* en situacions on hi ha altes demandes/exigències de treball. Els recursos personals i laborals poden desenvolupar-se mitjançant experiències vitals i intervencions planificades com el *coaching*.

Quant a la generació de recursos laborals i personals, consideren que les emocions negatives i positives tenen una finalitat diferent. Les **emocions negatives** s'orienten a limitar les conductes possibles per enfrontar un estressor (ja sigui mitjançant el combat o la fugida); així, permeten detectar perills i afavorir la supervivència. No obstant això, les **emocions positives** compleixen una finalitat oposada, això és, expandir el repertori d'accions i pensaments de l'empleat amb la finalitat de generar-li més flexibilitat per adaptar-se a diferents situacions laborals i aconseguir un funcionament reeixit personal i professional (Bakker i Demerouti, 2008; Fredrickson, 2001).

Les **demandes laborals** fan referència a les característiques de l'organització del treball que requereixen un esforç per part de l'empleat per poder ser realitzades, i aquest esforç comporta un cost físic i/o psicològic, mental o emocional (Salanova i Schaufeli, 2009). Hi ha diferents tipus de demandes: mentals, socioemocionals, físiques, feina-família o família-feina, etc. Davant d'aquestes

demandes, quan els empleats posen més esforç i persistència en la seva feina, la demanda es converteix en estressors que poden desencadenar danys com per exemple una elevada pressió arterial, un increment del ritme cardíac i de respiració, fatiga, infart de miocardi, diabetis de tipus 2, infeccions del tracte respiratori superior i infeccions virals, trastorns del somni o deterioració del sistema immunològic (Salanova i Shaufeli, 2009).

Finalment, el model JD-R postula que en les demandes i en els recursos laborals intervenen dues vies psicològiques diferents: els **processos motivacionals** (per exemple, l'*engagement*) i l'estrès relacionat amb el treball (per exemple, el *burnout*).

## 5. Conseqüències i beneficis

En aquests moments hi ha moltes recerques que avalen el següent: l'*engagement* pot produir resultats positius en l'empleat i en l'organització.

### 1) Beneficis en l'empleat

- Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró i Grau (2000): l'*engagement* fa possible l'aparició d'emocions positives a la feina i a la llar (i viceversa); això permet millorar la conciliació entre la vida familiar i la laboral.
- Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli (2001): van trobar una relació negativa entre l'*engagement* i les manifestacions psicossomàtiques (mal de cap i al pit).
- Salanova i Schaufeli (2004): l'*engagement* es relaciona positivament amb l'acompliment, el benestar i la qualitat de vida en general.
- Bakker, Demerouti i Verbeke (2004): els empleats amb *engagement* estaven més ben qualificats en el seu acompliment, tant del rol laboral com de l'extrarol. Aquest acompliment excel·lent es deu a diversos factors: tenen més capacitat per mobilitzar recursos (laborals i personals), aconsegueixen contagiar les emocions positives als seus col·legues, creen un clima positiu de treball, experimenten freqüentment emocions positives i gaudeixen de més bona salut general.
- Schaufeli i Bakker (2004): l'*engagement* s'associa negativament als problemes cardiovasculars, el mal de cap i els problemes d'estómac.
- Bakker i Demerouti (2008): els empleats amb *engagement* transporten el seu entusiasme i la seva energia a activitats extralaborals (per exemple, esports, entreteniments, voluntariat, etc.).

### 2) Beneficis en l'organització

- Harter, Schmidt i Hayes (2002): van descobrir una associació positiva entre l'*engagement* i la satisfacció del client, els beneficis de l'empresa, la productivitat, la rotació menor i la seguretat laboral.
- Salanova, Llorens, Cifre, Martínez i Schaufeli (2003): s'han trobat efectes positius de l'*engagement* en la millora de l'acompliment grupal.

- **Schaufeli i Bakker (2004):** l'*engagement* es relaciona negativament amb l'absentisme, la rotació i la tendència a deixar l'organització.
- **Salanova, Agut i Peiró (2005):** l'*engagement* ha mostrat una relació positiva amb l'acompliment de l'organització i l'augment de la fidelitat dels clients.
- **Carrasco, De la Corte i De León (2010):** l'*engagement* té diverses conseqüències positives per a l'organització, com l'actitud positiva cap a la feina i cap a l'organització (que es manifesta en la satisfacció laboral, el compromís organitzacional i la disminució en la intenció d'abandonar la feina), l'alta motivació per a l'aprenentatge i l'assumpció de nous reptes a la feina, les conductes d'iniciativa personal, un compliment reeixit en les tasques, més qualitat del servei als clients i una millora en la salut dels empleats.
- **Bakker (2011):** l'*engagement* prediu millor l'acompliment que moltes mesures de benestar i motivació utilitzades tradicionalment i amb molts més anys de recerca sobre aquest tema.
- **Van den Heuvel, Demerouti, Schaufeli i Bakker (2010):** els treballadors amb un alt nivell d'*engagement* necessiten menys supervisió a l'hora d'internalitzar la importància dels objectius de l'organització i, a més, la seva rotació és menor.



## Activitats

Les activitats que es plantegen han d'efectuar-se sobre una mateixa empresa. Poseu com a focus la vostra empresa o, si no en teniu cap, una empresa d'algun conegut que tingueu.

1) Activitat 1. Realitzeu una avaluació amb la finalitat d'analitzar si la vostra empresa és una organització saludable. I a més, exposeu quines accions pot fer l'empresa per millorar.

Empresa	Exemples que confirmen o no, si l'empresa és saludable	Accions per millorar
Recursos i pràctiques organitzacionals saludables (estratègies per estructurar i organitzar el treball)		
Empleats i grups de treball saludables (benestar psicosocial elevat)		
Resultats organitzacionals saludables (acompliment excel·lent, bones relacions amb l'entorn i la comunitat, i responsabilitat social empresarial)		

2) Activitat 2. A partir del capital psicològic positiu, indiqueu quin és el vostre nivell actual d'autoeficàcia, optimisme, esperança i resiliència. Indiqueu com els podríeu millorar o mantenir.

Capital psicològic positiu	Explica el teu nivell actual	Accions de millora o manteniment
Autoeficàcia		
Optimisme		
Esperança		
Resiliència		

3) Activitat 3. Realitzeu una autoavaluació personal per determinar el vostre nivell d'*engagement* a partir de les tres dimensions que presenta. Poseu exemples demostratius. A més, indiqueu com els podeu millorar.

Components	Exemples	Com millorar-los
Vigor (conductual i energètic)		
Dedicació (emocional)		
Absorció (cognitiu)		

4) Activitat 4. A partir del model demanda i recursos (JD-R) de Bakker, realitzeu una autoavaluació personal dels tres components d'aquest model.

Aspectes	Exemples
Recursos personals	
Recursos laborals	

<b>Aspectes</b>	<b>Exemples</b>
Demandes laborals	



## Bibliografia

**American Psychological Association** (2016). *Work-Life Fit Linked to Employee Engagement, Motivation and Job Satisfaction*. [Data de consulta: 22 d'agost de 2017].

<<http://www.apa.org/pubs/databases/news/2010/06/searchexample.aspx>>

**Azanza, G.; Domínguez, Á.; Moriano, J. A.; Molero, F.** (2014). «Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España». *Anales de Psicología* (núm. 30, pàg. 294-301).

**Bakker, A. B.** (2006). «The Job Demands-Resources Model: State of the Art». *Journal of Managerial Psychology* (núm. 22, pàg. 309-328).

**Bakker, A. B.** (2011). «An evidence-based model of work engagement». *Current Directions in Psychological Science* (núm. 20, pàg. 265-269).

**Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Verbeke, W.** (2004). «Using the job demands: resources model to predict burnout and performance». *Human Resource Management* (núm. 43, pàg. 83-104).

**Bakker, A. B.; Llorens, S.; Schaufeli, W. B.; Salanova, M.** (2006). «Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model». *International Journal of Stress Management* (núm. 13, pàg. 378-391).

**Bakker, A. B.; Demerouti, E.** (2007). «The job demands–resources model: State of the art». *Journal of Managerial Psychology* (núm. 22, pàg. 309-328).

**Bakker, A. B.; Demerouti, E.** (2008). «Towards a model of work engagement». *Career Development International* (núm. 13, pàg. 209-223).

**Bakker, A. B.; Oerlemans, W. G. M.** (2011). «Subjective Well-Being in Organizations». A: K. Cameron; G. Spreitzer (eds.). *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pàg. 178-189). Oxford: Oxford University Press.

**Bakker, A. B.; Oerlemans, W. G. M.** (2011). «Subjective Well-Being in Organizations». A: K. Cameron; G. Spreitzer (eds.). *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pàg. 178-189). Oxford: Oxford University Press.

**Bakker, A. B.; Rodríguez-Muñoz, A.** (2012). «Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva». *Psicothema* (núm. 24, pàg. 62-65).

**Bakker, A. B.; Rodríguez-Muñoz, A.; Derks, D.** (2012). «La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva». *Psicothema* (núm. 24, pàg. 66-72).

**Bargagliotti, A.** (2011). «Work Engagement en Nursing: A Concept Analysis». *Journal of Advanced Nursing* (núm. 68, pàg. 1.414-1.428).

**Britt, T. W.** (1999). «Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility». *Personality and Social Psychology Bulletin* (núm. 25, pàg. 698-708).

**Carrasco, A.; De la Corte, C.; León, J.** (2010). «Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral». *Revista Digital de Prevención* (núm. 1, pàg. 25-31).

**Carver, S.; Scheier, M. F.** (2002). «Optimism». A: C. R Zinder; S. López (eds.). *The handbook of positive psychology* (pàg. 231-243). Oxford: Oxford University Press.

**Cuevas, F.** (2016). *Engagement*. [Data de consulta: 16 d'abril de 2012]. <<http://www.coscatl.com/articulos/engagement-compromisoorganizacional.htm>>

**Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Nachreiner, F.; Schaufeli, W. B.** (2001). «The Job Demands - Resources model of Burnout». *Journal of Applied Psychology* (núm. 86, pàg. 499-512).

**Fredrickson, B. L.** (2001). «The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions». *American Psychologist* (núm. 56, pàg. 218-223).

**Harter, J. K.; Schmidt, F. L.; Hayes, T. L.** (2002). «Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A metaanalysis». *Journal of Applied Psychology* (núm. 87, pàg. 268-279).

- Hobfoll, S. E.** (2001). «The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory». *Applied Psychology* (núm. 50, pàg. 337-370).
- Hobfoll, S. E.** (2002). «Social and Psychological Resources and Adaptation». *Review of General Psychology* (núm. 6, pàg. 307-324).
- Kahn, W. A.** (1990). «Psychological Conditions of Personal Engagement and DisEngagement at Work». *Academy of Management Journal* (núm. 33, pàg. 692-724).
- Luthans, F.** (2002). «The need for and meaning of positive organizational behavior». *Journal of Organizational Behavior* (núm. 23, pàg. 695-706).
- Luthans, F.; Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O.; Li, W.** (2005). «The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance». *Management and Organization Review* (núm. 1, pàg. 249-271).
- Luthans, F.; Youssef, C. M.; Avolio, B. J.** (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Martínez, I.; Salanova, M.** (2006). «Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes». *Estudios Financieros* (núm. 279, pàg. 175-202).
- Maslach, C.; Jackson, S. I.** (1981). *The Maslach Burnout Inventory*. Pal Alt, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C.; Leiter, M. P.** (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. Sant Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslow, A.** (1998). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Ouweneel, E.; Li Blanc, P.; Schaufeli, W. B.; Van Wijnhe, C.** (2012). «Good Morning, Good Day: A Diary Study on Positive Emotions, Hope, and Work Engagement». *Human Relations* (núm. 65, pàg. 1.129-1.154).
- Saks, A.** (2006). «Antecedents and Consequences of Employee Engagement». *Journal of Managerial Psychology* (núm. 21, pàg. 600-619).
- Salanova, M.** (2008a «Organizaciones). Saludables: una perspectiva desde la Psicología Positiva». A: C. Vazquez; G. Hervás (ed.). *Psicología Positiva Aplicada*. Desclée De Brouwer.
- Salanova, M.** (2008b). «Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos». *Estudios Financieros* (núm. 303, pàg. 179-214).
- Salanova, M.** (2009). «Organizaciones saludables, organizaciones resilientes». *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* (núm. 58, pàg. 18-23).
- Salanova, M.; Schaufeli, W.; Llorens, S.; Peiró, J.; Grau, R.** (2000). «Desde el burnout al engagement. ¿Una nueva perspectiva?». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (núm. 16, pàg. 117-134).
- Salanova, M.; Agut, S.; Peiró, J. M.** (2005). «Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate». *Journal of Applied Psychology* (núm. 90, pàg. 1.217-1.233).
- Salanova, M.; Llorens, S.; Cifre, E.; Martínez, I. M.; Schaufeli, W. B.** (2003). «Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups an experimental study». *Small Group Research* (núm. 34, pàg. 43-73).
- Salanova, M.; Llorens, S.** (2009). «Exposure to information and communication technology and its relationship to work engagement». *Ciencia & Trabajo* (núm. 32, pàg. 1-8).
- Salanova, M.; Schaufeli, W. B.** (2004). «El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos». *Estudios Financieros* (núm. 261, pàg. 109-138).
- Salanova, M.; Schaufeli, W. B.** (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

**Salanova, M.; Llorens, S.; Cifre, E.; Martínez, I. M.** (2012). «We need a HERO! Towards a Healthy & Resilient Organization (HERO) Model». *Group & Organization Management* (núm. 37, pàg. 785-822).

**Salanova, M.; Martínez, I. M.; Llorens, S.** (2005). «Psicología Organizacional Positiva». A: F. Palací (coord.). *Psicología de la Organización* (pàg. 349- 376). Madrid: Pearson Prentice Hall.

**Salanova, M.; Martínez, I.; Llorens, S.** (2014). «Una mirada más 'positiva' a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT». *Papeles del Psicólogo* (núm. 35, pàg. 22-30).

**Salgado, J. F.; Peiró, J. M.** (2008). «Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos en España». *Papeles del Psicólogo* (núm. 29, pàg. 2-5).

**Schaufeli, W.** (2004). «The Future of Occupational Health Psychology». *Applied Psychology: An International Review* (núm. 53, pàg. 502-517).

**Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B.** (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

**Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B.** (2004). «Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study». *Journal of Organizational Behavior* (núm. 25, pàg. 293-315).

**Schaufeli, W.; Salanova, M.** (2007). «Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work 'engagement' and their relationship with efficacy beliefs». *Anxiety, Stress and Coping* (núm. 20, pàg. 177-196).

**Schaufeli, W.; Salanova, M.; González-Romá, V.; Bakker, A.** (2002). «The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach». *Journal of Happiness Studies* (núm. 3, pàg. 71-92).

**Seligman, M.** (1999). «The president's address». *American Psychologist* (núm. 54, pàg. 559-562).

**Seligman, M.; Csikszentmihalyi, M.** (2000). «Positive psychology: An introduction». *American Psychologist* (núm. 55, pàg. 5-14).

**Snyder, C. R.; López, J.** (2009). *The Oxford handbook of positive psychology*. Nova York: Oxford University Press.

**Snyder, C. R.; Feldman, D. B.; Taylor, J. D.; Schroeder, L. L.; Adams, V.** (2000). «The role of hopeful thinking in preventing problems and promoting strengths». *Applied and Preventive Psychology: Current Scientific Perspectives* (núm. 15, pàg. 262-295).

**Tims, M.; Bakker, A. B.; Derks, D.** (2012). «Development and validation of the job crafting scale». *Journal of Vocational Behavior* (núm. 80, pàg. 173-186).

**Van den Heuvel; Demerouti; Schaufeli; Bakker** (2010). «Personal resources and work engagement in the face of change». A: J. Hourdmont; S. Leka (eds.). *Contemporary Occupational Health Psychology: Global perspectives on research and practice* (pàg. 124-150). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

**Vera, P. B.** (2006). «Acercarse a la psicología positiva a través de una bibliografía comentada». *Clínica y Salud* (núm. 17, pàg. 259-276).

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

**Zhang, X.; Bartol, K.** (2010). «The Influence of Creative Process Engagement on Employee Creative Performance and Overall Job Performance: A Curvilinear Assessment». *Journal of Applied Psychology* (núm. 95, pàg. 862-873).

