

**UNIVERSIDAD DE ALMERÍA**



**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**Trabajo Fin de Grado en Psicología**

**Convocatoria Julio 2017**

**El clima laboral como determinante del engagement y del desempeño de los trabajadores en las organizaciones.**

**Work climate as a determinant of the engagement and the performance of the workers in the organizations.**

**Autor/a: Martínez Ayala, Luis**

**Tutor/a: Mañas Rodríguez, Miguel Ángel**

## **Resumen**

En este trabajo se han estudiado las relaciones entre el clima, el engagement y el desempeño en una muestra de trabajadores de ámbito privado y público. Se han incluido en el estudio a 570 profesionales de una empresa privada y de una empresa pública. Se realizaron los análisis de correlación para comprobar la relación entre las variables objeto de estudio. Los resultados muestran que todas las variables correlacionan significativa y positivamente. Estos resultados implican que, efectivamente, el clima de trabajo y el engagement se encuentran vinculados y que afectan a su vez al desempeño de los trabajadores de una empresa.

Palabras clave: clima organizacional, engagement, desempeño, modelo de demandas y recursos, administración pública.

## **Abstract**

In this paper we have studied the relationships between climate, engagement and performance in a sample where private and public workers are collected. 570 professionals from a private company and a public company have been included in the study. Correlation analyzes were performed to verify the relationship between the variables under study. The results show that all variables correlate significantly and positively. These results imply that, in fact, the working climate and engagement are linked and in turn affect the performance of the workers of a company.

Keywords: work climate, engagement, performance, job demands and resources model, public administration.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>pag 4</b>
<b>2.1. Contexto.....</b>	<b>pag 4</b>
<b>2.2. Clima.....</b>	<b>pag 5</b>
<b>2.3. Engagement.....</b>	<b>pag 7</b>
<b>2.4. Desempeño.....</b>	<b>pag 8</b>
<b>2.5. Modelo teórico.....</b>	<b>pag 9</b>
<b>2. Método.....</b>	<b>pag 11</b>
<b>2.1. Muestra.....</b>	<b>pag 11</b>
<b>2.2. Procedimiento.....</b>	<b>pag 11</b>
<b>2.3. Instrumentos.....</b>	<b>pag 12</b>
<b>2.4. Análisis de datos.....</b>	<b>pag 13</b>
<b>3. Resultados.....</b>	<b>pag 13</b>
<b>4. Conclusión.....</b>	<b>pag 14</b>
<b>5. Bibliografía.....</b>	<b>pag 15</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## Contexto

En los tiempos que corren, en todos los tipos de empresas, ya sean multinacionales, locales, PYMES o nacionales, están cogiendo peso el tratamiento de las variables psicológicas del empleado para garantizar un buen estado de este y su consiguiente capacidad de producción para la entidad. (Veáse Mahon, Scott, Taylor & Boyatzis R.E. (2014); Bulent Menguc, Auh, Yenziaras & Katsikeas (2017)).

En las tres últimas décadas han aumentado los estudios de estrategias para hacer frente a los posibles estresores laborales (por ejemplo, Salanova, Grau & Martínez, 2005), por sus efectos negativos en la salud física y psicológica de los empleados, bajo forma de insatisfacción y estrés laboral (Boada i Grau, De Diego, Agulló & Mañas, 2005). En este sentido, y desde un punto de vista aplicado, Osca, González-Camino, Bardera & Peiró (2003) manifiestan la importancia de desarrollar procesos de intervención para reducir los estresores que pueden surgir en el contexto laboral.

Estudios como los de Bakker, Demerouti & Brummelhuis (2012) demuestran que hay evidencias a favor de la idea de que algunos de los recursos personales del trabajo predicen las buenas prácticas, tales como la satisfacción laboral, el engagement y el desempeño. Y estas se relacionan positivamente con el ambiente o clima laboral. (Véase también Gruman & Saks, 2012; Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Salanova, Agut & Peiró, 2005).

Entre los múltiples estudios que se han hecho sobre las variables que afectan a la Psicología de Trabajo y de las Organizaciones nos vamos a centrar en las siguientes variables: clima laboral, engagement y desempeño.

Hay estudios en los que se refleja que las variables de clima, engagement y desempeño están relacionadas. Según Guillén & Guil (2000) el éxito de una organización depende del grado de cómo los empleados perciben el clima organizacional; si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, consideran que permiten y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades de la organización y sus necesidades personales.

## Clima laboral

El clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackson & Slocum, 1988; James & Jones, 1974; Joyce & Slocum, 1984). A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990). También se entiende como *clima* a las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Rousseau, 1988).

El clima en las organizaciones es un componente multidimensional, que está en función del entorno, de la estructura organizativa y de los procesos organizacionales, así como de las personas que componen la organización (Schneider, 1975). La interacción entre dichos elementos origina diferentes tipos de clima que influyen en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización. Desde esta perspectiva, se considera que el clima organizacional se refiere a las percepciones que el sujeto tiene de su entorno social y contextual y, más concretamente, adoptando la definición de Schneider y Reichers (1983) el clima es un “conjunto de percepciones compartidas en relación con las políticas, prácticas y procedimientos que una organización recompensa, apoya y espera”. De esta manera, cada persona, desde su puesto de trabajo, puede percibir diferentes tipos de factores y procesos organizacionales: unos pueden afectar a toda la organización como la estructura, el sistema de dirección y planificación, los sistemas de beneficios y recompensas, etc., y otros pueden afectar al nivel del servicio, departamento o equipo de trabajo, como los procesos de comunicación, los conflictos, el control, el engagement, el liderazgo, etc.

El conocimiento de estas percepciones que tienen los empleados de una organización, es un punto esencial y básico para diagnosticar síntomas de problemas (comunicación, planificación, liderazgo, etc.) y, al mismo tiempo, elaborar propuestas de intervención. Por otra parte, el clima va a tener gran importancia a la hora de establecer los sentimientos y las reacciones emocionales de las personas que trabajan en ella, como se verá posteriormente. Por ejemplo, si se percibe que en una organización hay un clima donde las personas tienen buenas relaciones, donde los objetivos están definidos, se siguen unas reglas para conseguirlas y donde se incentiva a las personas

para que aporten ideas nuevas, las personas de dicha organización se sentirán más realizadas personalmente (Peiró & González-Romá, 1999).

Para Brunet (2011), la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

Un modelo teórico desde el que se podría definir el concepto clima y sus dimensiones sería la teoría de Aproximación de Valores en Competencia de Quinn & Rohrbaugh (1983). Esta aproximación sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones: flexibilidad versus control y orientación interna versus orientación externa. El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización. Una orientación interna implica que la organización presenta especial atención a sus miembros y procesos internos, una orientación externa representa que la relación de la organización con su entorno es el aspecto fundamental. El eje vertical representa la dimensión flexibilidad-control. Control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. Flexibilidad señala la tendencia hacia la descentralización y la diferenciación. La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima para describir las organizaciones: apoyo, innovación, orientación hacia las reglas y orientación hacia las metas (Mañas et al., 1999).

## Engagement

Desde principios del siglo XXI, se ha incrementado la atención prestada a lo que se ha denominado “Psicología Positiva”, esto es, el estudio científico del funcionamiento óptimo del hombre (Seligman & Cisksentmihalyi, 2000). Este enfoque es considerado complementario de la tradicional preocupación e interés de la psicología sobre el desorden, la enfermedad, los daños y las discapacidades en el ser humano. Esta tendencia también ha penetrado con fuerza en la psicología organizacional, intentando estudiar la fortaleza de los recursos humanos orientados positivamente y de las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas efectivamente para la mejora del rendimiento en el puesto de trabajo. Uno de esos estados positivos es el “engagement” laboral que es considerado como opuesto al burnout. A diferencia de los trabajadores que sufren o padecen burnout, el trabajador “engaged” tiene un sentido de conexión energética y eficiente con sus actividades laborales, se ven capaces de atender y culminar correctamente las exigencias y demandas de sus puestos de trabajo.

Según Schaufeli y Bakker (2004) el compromiso o engagement es un “estado de ánimo positivo, satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (p. 295). El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades. La dedicación hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo se le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo (Schaufeli & Bakker, 2010). Más que un estado momentáneo y específico, el “engagement” se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente y dominante, que no está centrado o focalizado en un particular objeto, evento, persona o conducta (Schaufeli, Salanova, et al., 2002).

## Desempeño

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento (Chiavenato, 2002). El desempeño es considerado como un sinónimo de eficacia, la cual se puede definir como la capacidad para obrar o para conseguir un determinado objetivo.

Junto a los beneficios tangibles de la mejora del desempeño, se defienden otros relacionados con el entorno laboral, la comunicación, la cooperación y la satisfacción de los trabajadores (Larson & Sinha, 1995; Morrow, 1997). Empíricamente se ha demostrado que el desempeño está relacionado positivamente con la satisfacción con el trabajo, la efectividad organizacional, la moral, y las bajas tasas de rotación del personal (DeCotis & Summers, 1987; Mowday, Porter & Steers, 1982).

Según Bakker, Demerouti & Verbeke (2004) los empleados pueden tener dos tipos de desempeño, el intra-rol y el extra-rol. El intra-rol es definido como aquellos resultados y comportamientos requeridos que sirven directamente a los objetivos de la organización (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Entre otras cosas, el desempeño intra-rol incluye el cumplimiento de objetivos organizacionales y un funcionamiento efectivo (Behrman & Perreault, 1984). El desempeño extra-rol se define como comportamientos discrecionales por parte de un empleado que promueven directamente el funcionamiento efectivo de una organización, sin necesariamente influir de manera directa en la productividad (Podsakoff & MacKenzie, 1994). Posibles ejemplos de esto son la disposición a ayudar a los compañeros que tienen cargas de trabajo pesadas o la evitación de problemas (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

## Modelo teórico

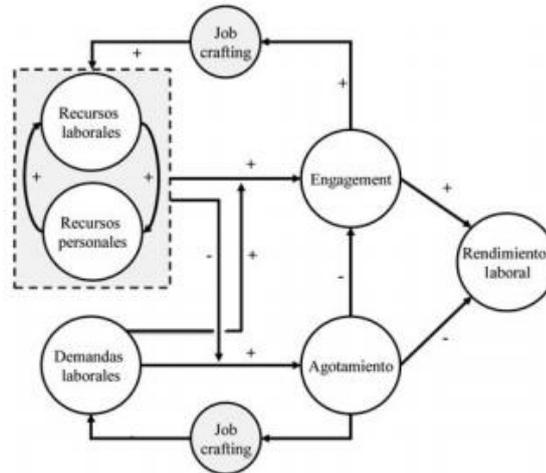
Para relacionar todos los conceptos, se ha elegido el modelo teórico de Demandas y Recursos Laborales. Este modelo se ha empleado para estudiar el burnout (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005, 2008; Demerouti et al., 2001), la conexión con el trabajo (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard & Metzger, 2007) y el engagement (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). La teoría puede ser aplicada a todos los entornos de trabajo y profesiones. El modelo JD-R describe dos conjuntos específicos de condiciones de trabajo, las demandas laborales y los recursos laborales.

Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti et al., 2001). Algunos ejemplos son la presión laboral o la relación emocionalmente exigente con clientes. Aunque las demandas laborales no sean necesariamente negativas pueden suponer un obstáculo cuando requieren un esfuerzo elevado y la persona no se encuentra suficientemente recuperada (Meijman & Mulder, 1998). Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. Por lo tanto, los recursos no sólo son necesarios para hacer frente a las demandas del trabajo, sino que también tienen su propio efecto (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007).

Mientras que las variaciones significativas de los niveles de ciertas demandas y recursos específicos se pueden encontrar en casi todas las profesiones (como la presión o autonomía), existen otras demandas y recursos que son más específicos. Por ejemplo, mientras que las exigencias físicas siguen siendo demandas importantes para profesiones como los trabajadores de la construcción y las enfermeras, las demandas cognitivas son mucho más relevantes para los científicos e ingenieros.

Por otra parte, encontramos dos procesos dentro de este modelo: proceso de deterioro de la salud (energético) y proceso motivacional (véase la Figura 1). Así, mientras que las demandas laborales son generalmente los principales predictores de variables como el agotamiento o los problemas de salud psicosomáticos (p. ej., Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Hakanen et al., 2006), los recursos son por lo general los

predictores más importantes de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el engagement (Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2010). Las razones de estos efectos son que el trabajo exige básicamente esfuerzo y consume recursos energéticos, mientras que los recursos satisfacen necesidades humanas básicas, como autonomía, relación y autoeficacia (Bakker, 2011; Deci & Ryan, 2000; Nahrgang et al., 2011).



**Figura 1.** Modelo teórico de Bakker y Demerouti (2007).

Dentro de este modelo, incluiríamos la variable clima dentro de los recursos laborales. El clima se concibe como un predictor del engagement y el engagement predice mejores niveles de desempeño. Bakker, Demerouti, & Shaufeli (2003) aplicaron el modelo DRL a trabajadores de un centro de atención de llamadas de una empresa y obtuvieron unos resultados que reflejaron que en el proceso motivacional los recursos laborales (el apoyo social, la retroalimentación sobre el desempeño y el control del tiempo) fueron los únicos predictores de la dedicación y el engagement. Por último, queda nombrar para incluir la variable clima en el modelo que el apoyo en el trabajo influirá positivamente en la percepción positiva del ambiente laboral por parte del trabajador y esto, a su vez, en las variables de engagement y desempeño también positivamente.

En definitiva, podemos relacionar estos conceptos de la siguiente forma: un buen clima laboral dará lugar a una situación propicia para aumentar el engagement y, por tanto, un buen desempeño del trabajo, consiguiendo además un rendimiento favorable y una consecución de las metas de la empresa.

El objetivo del estudio, es comprobar si las variables de clima y engagement se relacionan entre sí y además si ambas influyen en el desempeño.

Relacionando estas variables, planteo las siguientes hipótesis:

1. Hipótesis 1: La variable clima correlaciona significativa y positivamente con la variable engagement.
2. Hipótesis 2: La variable clima correlaciona significativa y positivamente con la variable desempeño.
3. Hipótesis 3: La variable engagement correlaciona significativa y positivamente con la variable desempeño.

## **2. Metodología**

### **Muestra**

En esta investigación se ha empleado una muestra de 104 profesionales de una empresa privada y 466 profesionales de una empresa pública.

En relación con la variable “Sexo”, en la muestra privada, de 104 participantes, 92 son hombres (88,5%) y 12 mujeres (11,5%). Respecto a la variable “Edad”, se observa que los intervalos más representativos fueron el de 26 a 35 (36,5 %) y de 36 a 45 (36,5 %). El promedio de la antigüedad en el trabajo está comprendido entre 5 y 30 años. Con respecto a la actividad laboral, la mayor parte de los participantes, concretamente 90 de ellos, pertenecen a la categoría del personal fijo, con contrato a tiempo completo.

En la muestra pública, de 466 participantes, 229 son hombres (49,1%) y 237 mujeres (50,9%). Respecto a la variable “Edad”, se observa que los intervalos más representativos fueron de 35 a 45 (45,7%) y de 46 a 55 (43,1%). Con respecto al tipo de trabajo, 450 sujetos eran funcionarios (96,6%) y los 16 restantes, laborales fijos (3,4%). Un 77,7% de todos estos trabajadores se encontraban en un puesto de operativos.

### **Procedimiento**

En primer lugar, se llevó a cabo una reunión con los directivos de cada una de las empresas, presentándoles la investigación. Después, en coordinación con los directores de departamentos, se procedió a la aplicación de los cuestionarios para que respondieran los trabajadores de la empresa. Todo eso se realizó voluntariamente y garantizando la confidencialidad y el anonimato de estos últimos.

## Instrumentos

La variable de clima organizacional fue medida mediante el cuestionario FOCUS-93. Este cuestionario fue desarrollado por el equipo europeo de investigación FOCUS (“*First organizational Climate/Culture Unified Search*”) (Van Muijen et al., 1999). La escala utilizada para la evaluación de esta variable estaba compuesta por 12 ítems. Un ejemplo de ítem sería “*Se muestra interés y apoyo por los problemas personales de los compañeros*”. Para todos los ítems del cuestionario sobre “*Clima Organizacional*”, las respuestas presentaban un formato tipo Likert de 7 puntos, desde “*1: Totalmente en desacuerdo*” hasta “*7: Totalmente de acuerdo*”. El coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,946.

Para medir la variable de engagement, se administró la versión española del cuestionario ISA. Esta escala se basa en el desarrollo y aplicación de la escala de Engagement de Soane et al. (2002), cuyas medidas incluyen el engagement intelectual, social y emocional. Cada una de las anteriores facetas representa una dimensión de la variable engagement, con tres ítems cada una. Un ejemplo de ítem de este cuestionario sería “*Presto mucha atención al trabajo*”. Las opciones de respuestas se presentaban en una escala Likert con 7 categorías, escalando desde “*1: Totalmente en desacuerdo*” a “*7: Totalmente de acuerdo*”, siguiendo el diseño original de la escala y aquellas con puntuaciones más altas indican un nivel alto de engagement. El coeficiente de Cronbach de de 0,91.

La variable de desempeño fue medida mediante la escala de Goodman y Svyantek (1999). A los sujetos se les pedía que pensarán en sus áreas/servicios. Este cuestionario está compuesto por 6 ítems. Un ejemplo es “*Logramos los objetivos del trabajo*”. Para todos los ítems las respuestas presentaban en un formato tipo Likert de 7 puntos, desde “*1: Totalmente en desacuerdo*” hasta “*5: Totalmente de acuerdo*”. El coeficiente Alpha de Cronbach de 0,934.

## Análisis de datos

La información recogida fue tratada mediante la aplicación de una base de datos en el programa IBM SPSS Statistics 22. Para llevar a cabo el presente estudio, se empleó en ambas muestras un análisis de correlación entre las variables para comprobar las hipótesis.

### 3. Resultados

Los resultados de la muestra de empleados del sector privado están reflejados en la Tabla 1. Los índices de correlación de Pearson obtenidos con respecto a las variables de estudio son: clima con desempeño ( $R=,329$ ,  $\text{sig.}=,001$ ), clima con engagement ( $R=,352$ ,  $\text{sig.}=,000$ ) y desempeño con engagement ( $R=,337$ ,  $\text{sig.}=,001$ ), todos muestran correlaciones significativas y positivas.

**Tabla 1.** Correlaciones de la muestra privada.

Variabes	1	2	3
1. Desempeño	1		
2. Clima	,329**	1	
3. Engagement	,337*	,352**	1

Por otra parte, los resultados de la muestra de empleados del sector público están reflejados en la Tabla 2. Los índices de correlación de Pearson obtenidos con respecto a las variables de estudio son: clima con desempeño ( $R=,626$ ,  $\text{sig.}=,000$ ), clima con engagement ( $R=,446$ ,  $\text{sig.}=,000$ ) y desempeño con engagement ( $R=,505$ ,  $\text{sig.}=,000$ ), todos muestran correlaciones significativas y positivas.

**Tabla 2.** Correlaciones de la muestra pública.

Variabes	1	2	3
1. Engagement	1		
2. Clima	,446**	1	
3. Desempeño	,505 *	,626**	1

## 4. Conclusiones

Este estudio tiene como objetivo comprobar si las variables de clima y engagement se relacionan y además si ambas influyen en el desempeño. Para ello, se han buscado artículos que las relacionaran por pares y en conjunto, obteniendo un resultado bastante satisfactorio. Los resultados de ambos sectores confirman las hipótesis que se habían planteado.

La primera hipótesis se cumple, resultando que el clima y el engagement correlacionan significativa y positivamente entre ellas. De la misma forma ocurre con la segunda, en la que se relacionan el clima y el desempeño de manera significativa y positiva y la tercera hipótesis relacionando engagement y desempeño significativa y positivamente.

Este trabajo se trata de una confirmación de que las variables “clima laboral”, “engagement” y “desempeño” se relacionan mediante el modelo DRL. Dentro de éste, el clima se incluiría dentro de la parte de recursos laborales; puesto que influyen en la percepción de la empresa y en la consecución de objetivos de esta, el cual influye en el engagement y éste, a su vez, en el desempeño.

Este estudio coincide con lo enunciado en artículos como los de Mañas et al. (2007); Salanova, Martínez & Llorens (2014), en los que se estudia la importancia de las variables psicológicas en el trabajo y cómo afecta al trabajador y a la empresa para mantener una buena salud ocupacional. Esto puede ayudar a relacionar las variables estudiadas y a basarse en los resultados otra persona, ya sean directores de empresa o personal de recursos humanos, para mejorar ciertos aspectos dentro de la salud psicológica de sus empleados.

Este trabajo presenta las limitaciones que se detectan en este estudio, se identifica que las variables se han medido con un tipo de cuestionarios y no con otros modelos de recogida de información, como encuestas o entrevistas; otra limitación es que se empleó una muestra poco equilibrada entre el sector público y el privado y poco representativa. Con respecto a los cuestionarios, la principal limitación que se encuentra es que están sujetos al sesgo del método común, por lo que los resultados no pueden tener la validez discriminativa suficiente como para que se tomen los resultados del análisis de los datos como verdaderos.

Para futuras investigaciones, se podría haber usado otro modelo explicativo para estudiar las variables relacionadas con el bienestar psicológico, como el modelo HERO

(Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012); se podrían emplear otros cuestionarios para medir las variables, así como incluir otras variables como pueden ser el liderazgo, el burnout, el estrés, etc. para entender mejor los constructos; también podría hacerse el estudio en un solo ámbito e incluso dirigiéndolo a una empresa en concreto, con la finalidad de un diagnóstico del estado es esta; por último, se podría realizar un estudio longitudinal para ver las influencias de las variables a través del tiempo.

## 5. Bibliografía

- 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 Peruana de Psicología Y Trabajo Social*, 2(2), 107-120. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (3), 59-64.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks1, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24 (Número 1), 66-72.
- Carrasco, H., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Moliner, C., & Ramis, C. (2014). Relaciones de la disonancia emocional y del clima de servicio con el bienestar en el trabajo: un estudio multinivel. *Universitas Psychologica*, 13 (3), 947-960. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.leds>
- Eldor, L. & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: the learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 213-235. <https://doi.org/10.1002/job>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>

- Fuentes, M., & Hurtado, N. (2002). Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 8(2), 87-102.
- Keyko, K., Cummings, G. G., Yonge, O., & Wong, C. A. (2016). Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 61, 142-164. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.06.003>
- Kopperud, K. H., Martinsen, O. & Humborstad S. (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder: on the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self-other agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (1), 29-42.
- Mahon, E. G., Taylor, S. N., & Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: Exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 5 (NOV), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01322>
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P. & Hakanen, J. (2016). Work engagement-team performance relationship: shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89 (4), 772–790. <https://doi.org/10.1111/joop.12154>
- Mañas-Rodríguez M. A., Alcaraz-Pardo, L., Pecino-Medina, V. & Limbert, C. (2016). Validation of the spanish versión of Soane's ISA Engagement Scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 87-93.
- Mañas-Rodríguez, M. A., González-Romá, V. & Peiró-Silla, J. M. (1999). El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Almería: Universidad de Almería.
- Menguc, B., Auh, S., Yeniaras, V., & Katsikeas, C. S. (2017). The role of climate: implications for service employee engagement and customer service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (3), 428–451. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0526-9>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado Actual y Retos Futuros en el Estudio del Burnout. *Papeles Del Psicólogo*, 29 (1), 59-67. Retrieved from <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1539.pdf>

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37 (6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. *Psicothema*, 8 (Número 2), 329-335. Retrieved from <http://www.uniovi.es/reunido/index.php/PST/article/view/7370>
- Sandoval Caraveo, M. C. Concepto y dimensiones del clima laboral (2004). *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 83-87
- Spell, H., Eby, L. & Vandenberg, R. (2014) Developmental climate: a cross-level analysis of voluntary turnover and job performance, *Journal of Vocational Behavior*, 84, 283-292.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2012). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106–112. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22269372>
- Vicente González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1999) Clima en las organizaciones Laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 269-285.
- Zhang, W., Jex, S. M., Peng, Y., & Wang, D. (2016). Exploring the Effects of Job Autonomy on Engagement and Creativity: The Moderating Role of Performance Pressure and Learning Goal Orientation. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9453-x>