

# **Máster Universitario en Psicología de Trabajo, de Organizaciones y Recursos Humanos**



**Trabajo Fin de Máster SBE513  
(Curso 2020-2021)**

**Engagement en los tiempos de adversidad: estudio en el sector de consultoría.**

**Alumna: Olia Sakovich ([al338028@uji.es](mailto:al338028@uji.es))**

**Tutora: Maribel Beas ([mbeas@uji.es](mailto:mbeas@uji.es))**

## **Resumen**

Los cambios es una parte crucial de nuestras vidas. Los cambios nos hacen evolucionar y, en muchas ocasiones, mejorar, porque nos obligan a reinventarse y salir de nuestra zona de confort para sobrevivir. La pandemia de Covid-19 ha traído cambios sin precedentes, resultando en una crisis al nivel global. Este proyecto pretende estudiar las prácticas organizacionales saludables implementadas en una consultoría internacional y evaluar si éstas prácticas han tenido impacto positivo en la salud psicosocial de los empleados y el nivel del engagement de los mismos, con el fin de afrontar la adversidad como una organización resiliente. El estudio se parte desde el enfoque de la Psicología Organizacional Positiva aplicando el modelo HERO (Salanova, Llorens, Martínez, & Cifre, 2012). El proyecto propone la metodología cualitativa y cuantitativa para realizar la evaluación y una vez se obtengan los resultados, se valorará la necesidad de realizar la auditoría completa de HERO para evaluar la salud de la empresa que a su vez podría dar lugar a las recomendaciones de intervenciones positivas.

**Palabras clave:** Engagement, salud psicosocial, resiliencia, prácticas organizacionales saludables

## **Abstract**

Change is a crucial part of our lives. Change makes us evolve and, more often than not, improve, because it obliges us to reinvent ourselves and come out of our comfort zones to survive. The Covid-19 pandemic has brought unprecedented change that has caused a global crisis. This project aims to look at the healthy organizational practices implemented in a multinational advisory firm and assess whether these practices have had any positive impact on the psychosocial health of its employees and on their engagement level, with an objective to address adversity as a resilient organization. The study is based on the Positive Organizational Psychology perspective and a HERO model (Salanova, Llorens, Martínez, & Cifre, 2012). The project suggests using qualitative and quantitative methods to carry the assessment out. Once the results of the evaluation are obtained, the need for a full HERO audit shall be considered in order to evaluate the overall health of the organization, which at the same time may result in the recommendation to implement positive interventions.

**Key words:** Engagement, psychosocial health, resiliency, healthy organizational practices

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar</b> .....	1
<b>1.2 Revisión de la literatura</b> .....	5
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	11
<b>2.1 Objetivo general</b> .....	11
<b>2.2 Objetivos específicos</b> .....	11
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	12
<b>3.1 Muestra</b> .....	12
<b>3.2 Procedimiento</b> .....	12
<b>3.3. Temporalización</b> .....	15
<b>4. RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	15
<b>5. PRESUPUESTO</b> .....	17
<b>6. CONCLUSIONES FINALES</b> .....	17
<b>6.1 Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster</b>	18
<b>6.2 Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.</b> .....	21
<b>7. REFERENCIAS</b> .....	23

## **1. INTRODUCCIÓN**

Los últimos acontecimientos relacionados con la pandemia de Covid-19 han puesto a prueba a muchas organizaciones independientemente de su tamaño, presencia geográfica y/o características. Las medidas implementadas para frenar la expansión de la pandemia en España han obligado a las empresas a coger caminos desconocidos y considerar vías alternativas para dar la continuidad a sus negocios. De una manera muy repentina, la salud laboral se ha convertido en el eje principal para la dirección de Recursos Humanos, los departamentos de IT se han volcado a consolidar la conectividad remota al nivel global y las cúpulas organizacionales han tenido que inventar e implementar estrategias innovadoras en tiempo récord para ajustar la actividad de sus empresas a las nuevas necesidades. Algunas organizaciones han podido salir adelante e incluso crecer durante los tiempos de pandemia, pero muchas otras han desaparecido. El tipo de la industria donde opera la organización es uno de los principales factores que determinan el porcentaje de éxito o extinción como consecuencia de la situación creada por la pandemia, pero no es el único. Este proyecto pone el enfoque en la importancia de la salud organizacional como el factor clave a la hora de afrontar los tiempos de adversidad.

### **1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar**

La organización propuesta es Marsh S.A. y es la empresa donde trabajo desde hace más de 14 años. La matriz de Marsh es Marsh & McLennan Companies que es una firma global de servicios profesionales que ofrece asesoramiento y soluciones en materia de riesgos, seguros, estrategia y capital humano. El grupo MMC se compone por cuatro empresas: Marsh que es el líder mundial en consultoría de riesgos y bróker de seguros; Guy Carpenter que se centra en asesoría de reaseguro; Mercer que se especializa en gestión de recursos humanos y talento y Oliver Wyman que lidera los servicios estratégicos.

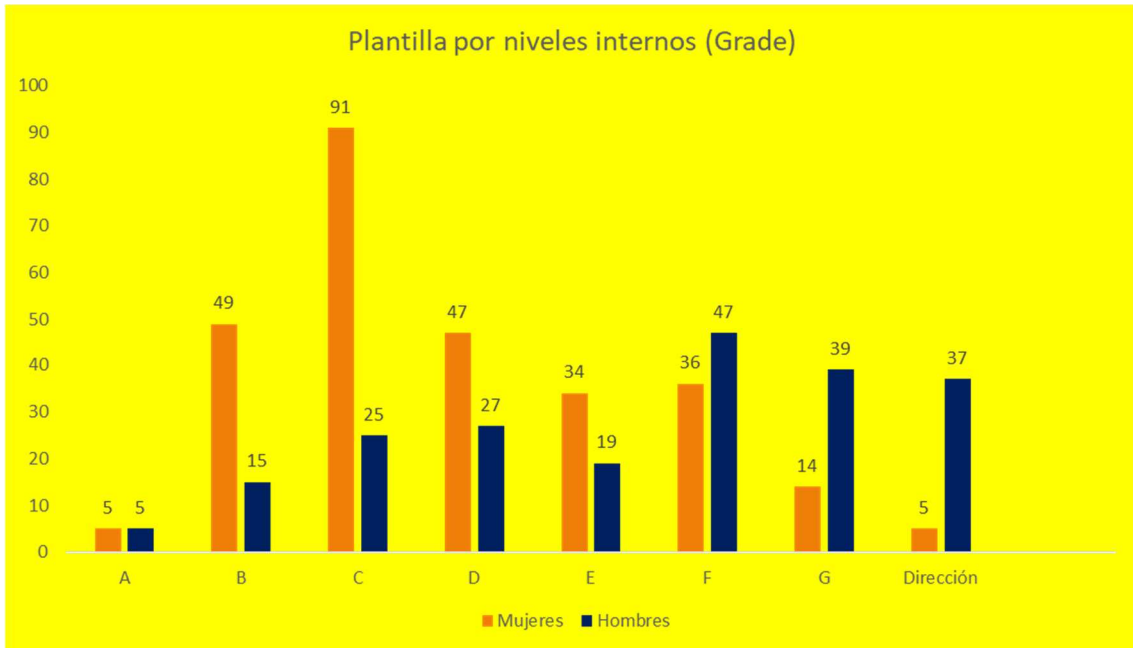
Marsh se fundó en 1871 en Nueva York, E.E.U.U. y desde entonces presta servicios de consultoría a sus clientes al nivel global, entre los cuales el 87% son las empresas de Fortune Global 500. Marsh está presente en 130 países y tiene más de 35.000 empleados en todo el mundo. Marsh S.A. se creó en 1970 en España y cuenta con 450 empleados y oficinas en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Bilbao y

Pamplona. La facturación del 2020 ascendió a unos 80 millones de Euros. La empresa se compone de numerosos departamentos que llevan a cabo los servicios a sus clientes internos y externos en base a sus especialidades. Las unidades de negocio están estructuradas en dos grandes bloques: Corporate (clientes de tamaño medio y pequeño) y Risk Management (grandes cuentas). Las especialidades más destacadas son Energía, Construcción, Aviación, Crédito, Ciber riesgos y Riesgos Financieros. En la parte de consultoría principalmente están los departamentos de Private Equity, M&A y Financiación Estructurada (PEMA) y Marsh Risk Consulting (MRC).

En términos generales, la naturaleza de los servicios prestados por Marsh se divide en dos grandes bloques: mediación de seguros y consultoría en materia de riesgos. La dinámica de trabajo que desarrollan los profesionales de estos bloques es diferente, ya que mientras los mediadores trabajan para ganar y mantener clientes (negocio recurrente), los asesores trabajamos por proyectos en base a honorarios. Los horarios también difieren dependiendo del ámbito de los servicios, siendo los asesores con menos definición de franjas de horarios, especialmente los que trabajan con países con diferentes zonas horarias. El objetivo de lo anterior es confirmar que los empleados de Marsh S.A. representan a un colectivo muy diverso: son personas con perfiles diferentes, franjas de horario laboral diferentes, nivel de responsabilidad y especialidades diferentes y objetivos diferentes.

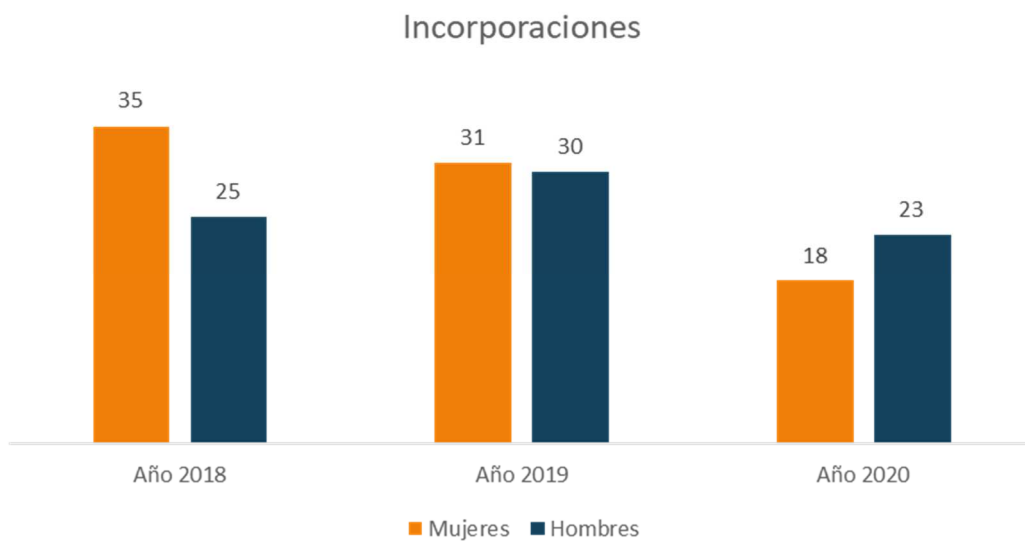
Las categorías de los empleados se representan por letras que van de A a G, donde las categorías de A y B son empleados temporales (becarios y prácticas); C son trabajadores con puestos administrativos y ejecutivos junior; D son ejecutivos “in between”; E son ejecutivos senior; F incluyen a los gerentes de cuentas y G se refiere a los gerentes senior. El resto corresponden a dirección, incluyendo a los directores, Managing Directors y el CEO.

La Figura 1 presenta el porcentaje de hombres y mujeres en cada categoría:



**Figura 1:** Distribución entre hombres y mujeres en las categorías profesionales (Informe Mercer, 2020)

Las figuras 2 y 3 respectivamente resumen las incorporaciones y las bajas de los últimos tres años en Marsh S.A. Se puede observar que el año 2020, que ha sido el año cuando comenzó la pandemia, ha sido el año que no solo ha visto el menor número de bajas sino que también ha visto más incorporaciones que bajas.



**Figura 2:** Nuevas incorporaciones por género 2018-2020 (Informe Mercer, 2020)

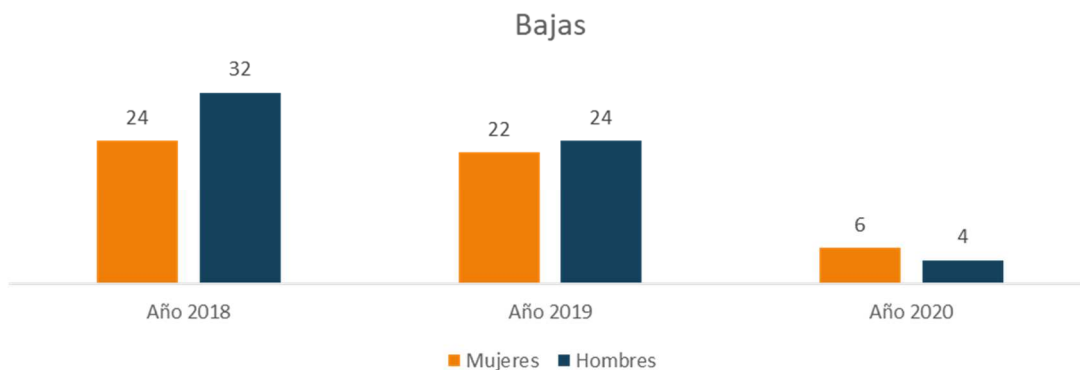


Figura 3: Bajas distribuidas por género 2018-2020 (Informe Mercer, 2020)

Históricamente, Marsh España ha sido una empresa a la que llamaban de “*escuela vieja*”. Los directivos salían de sus despachos a las ocho de la tarde para tomar nota de los que no estaban en sus sitios a esa hora; la representación de las mujeres era mucho más baja que de los hombres en los equipos de ejecución; las cartas se dictaban a las secretarías; los armarios estaban llenos de carpetas y subcarpetas que los propios ejecutivos tenían que archivar a diario y el código de vestimenta respiraba a tradición.

Pero algo cambió en los últimos años. La empresa cambió. El cambio empezó con la reestructuración durante la cual la empresa puso el enfoque en el capital humano que consideró esencial para el negocio, reduciendo la representación institucional. Posteriormente se invirtió en la reestructuración física de la oficina central de Marsh España en Madrid. Se optó por el concepto de “open office” sin sitios fijos, eliminando las separaciones físicas entre los departamentos y los armarios de almacenamiento para estar en línea con la nueva política de cero papeles. Se introdujo el sitio de “work café”, se implementaron las zonas de trabajo de concentración y de equipo. El número de despachos se limitó a los Managing Directors en forma de “aquarium” para mayor transparencia. El objetivo de reestructuración física fue modernizar las instalaciones, pero también promover el concepto del espacio de trabajo abierto, transparente, flexible, colaborador y saludable.

Otro cambio importante fue la introducción del horario flexible que permitió a los empleados ajustar su horario laboral a sus necesidades particulares. También se ofreció la opción de coger un día de teletrabajo a la semana. El objetivo de estas nuevas prácticas era ayudar a los empleados en la conciliación de trabajo y familia.



No menos importante era la creación del Comité de Comunicación Interna que se implementó con el fin de entender las necesidades e inquietudes de los empleados para posteriormente plantear y desarrollar correspondientes prácticas organizacionales saludables. Se invirtió en la comunicación vertical introduciendo desayunos con los Managing Directors para dar la posibilidad a los empleados a dar voz a los aspectos que consideran relevantes.

En relación con la responsabilidad social corporativa, Marsh cuenta con la Asociación de Voluntarios de Marsh (AVM), una asociación independiente creada por los propios empleados con el fin de devolver a la sociedad y llevar a cabo acciones solidarias. Aparte de la AVM, el grupo de Marsh & McLennan cuenta con el equipo específico de RSC al nivel global.

Como práctica de más reciente creación, Marsh España realizó auditoría interna para ver el punto de situación de la empresa en relación con la iniciativa del plan de igualdad de género. Mediante esta revisión se busca identificar potenciales brechas en los procesos de contratación, formación, promoción y niveles de remuneración entre hombres y mujeres. Una vez identificados, se considerará la implementación de las políticas específicas para promover la igualdad de oportunidades entre ambos sexos.

Las prácticas organizacionales saludables implementadas por Marsh España en los últimos dos años no se limitan a las arriba descritas y existen otras prácticas que han contribuido a la salud de la organización de manera significativa. El cambio de la cultura y valores organizacionales se produjo justo antes de que Covid-19 haya llamado a nuestras puertas lo que potencialmente ayudó a mantener o incluso incrementar el nivel del engagement entre los empleados y ayudar a la organización no solo sobrevivir la crisis si no salir de ella más fortalecida.

## **1.2 Revisión de la literatura**

La aproximación al concepto de “salud organizacional” se inició en los años cincuenta con la definición de la organización saludable como la organización que busca optimización de recursos humanos por Argyris (1958) y la primera introducción de las características que definen la organización saludable por parte de Schein en 1965. A medida que el tema de la salud organizacional fue cogiendo peso y relevancia, las últimas décadas han visto la aparición de numerosas teorías y propuestas de modelos integrales de organizaciones saludables (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015).

No obstante, los procesos de validación de los modelos propuestos ponían en manifiesto ciertas carencias del alcance de los mismos, como la utilización de sólo una fuente de información (empleados) y el hecho de que los modelos se ponían a prueba al nivel individual en vez del nivel colectivo. (Salanova y cols., 2019). En 2012 se valida el modelo HERO (HEalthy & Resilient Organizations) por Salanova y cols. que se creó desde el equipo WANT con el fin de ofrecer una definición de la organización positiva más heurística e integradora. De esta manera una HERO es una organización positiva que también aborda las características de ser saludable y resiliente. El modelo propone un acercamiento más integrador hacía el concepto de la organización positiva y argumenta que una HERO se compone de tres principales bloques: 1) recursos y prácticas organizacionales saludables; 2) empleados saludables; 3) resultados organizacionales saludables. (Salanova, y cols., 2012). Los tres bloques están relacionados entre sí y por tanto si se invierte en uno, se puede ver resultados en los demás. La consideración de la interdependencia de estos tres componentes es esencial para que el modelo funcione de manera exitosa y es el factor diferenciador en relación con los modelos propuestos previamente dado que la salud no solo se evalúa al nivel individual, si no al nivel de la organización en su totalidad, como una única unidad compuesta por diferentes partes integrantes. Considerando lo anterior, a presente propuesta de evaluación se centra en dos componentes del Modelo HERO: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (en concreto en las prácticas organizacionales saludables) y (2) empleados saludables (en concreto en el nivel del engagement). (Acosta, Salanova y Llorens, 2011)



Figura 4: Modelo HERO. adaptado de (Acosta, Salanova y Llorens, 2011)

Wright y McMahan (1992) definieron las prácticas organizacionales como “un patrón planificado de actividades orientadas a facilitar que una organización logre sus metas”. Lo que añade el aspecto saludable a las prácticas es la consideración de la salud psicosocial y financiera de los empleados y de la organización en su conjunto (Salanova y cols., 2019), es decir, que las prácticas no solo se diseñan y se implementan para obtener objetivos establecidos, sino también para contribuir a la salud organizacional. Las Prácticas Organizacionales Saludables (POS) son el aspecto clave del modelo HERO y normalmente se implementan desde la Dirección de Recursos Humanos.

En su libro “Organizaciones Saludables: Una mirada desde la psicología positiva” (2019), Salanova, Llorens y Martínez hacen referencia a ERCOVA (Empresa Responsable de la Comunidad Valenciana) y el proyecto que se llevó a cabo en 2004 al nivel europeo por parte del equipo WANT-Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables. Se realizaron varios estudios basados en dicho proyecto que resultaron en la identificación de las principales prácticas organizacionales saludables:

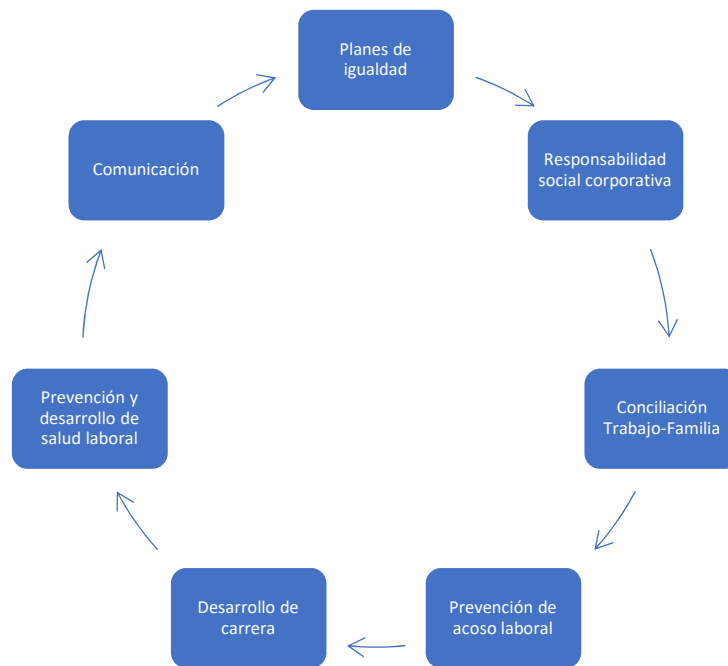


Figura 5: Prácticas Organizacionales Saludables. Elaboración propia en base a (Salanova, Llorens y Martinez, 2019)

Identificar las principales prácticas organizacionales es importante, pero entender su funcionamiento y el impacto que tiene su implementación sobre el resto de la organización es de vital relevancia. En este sentido, se destacan dos aspectos por su influencia directa sobre la efectividad de las prácticas: (1) la percepción de los empleados y (2) la manera en la que la implementación de las mismas se comunica a la organización. La percepción de los empleados hacia la implementación de las prácticas desde la Dirección de Recursos Humanos es importante. (Salanova, y cols, 2019). Alfes, Shantz y Truss (2012) argumentaron que cuando los empleados y los equipos de trabajo experimentan una percepción positiva, también experimentan un mayor bienestar. Kuvaas y Dysvik (2010) demostraron que los empleados que tuvieron mejor percepción de las prácticas mostraron mejores niveles de rendimiento, menor intención de abandono y mayor nivel de ciudadanía organizacional. Por otro lado, no es suficiente que la Dirección de Recursos Humanos implemente las prácticas organizacionales saludables de manera aislada (Alfes, Shantz y Truss, 2012). Es necesario tener una estrategia de comunicación bien definida y llevada a cabo para comunicar el mensaje a los empleados de manera clara y precisa. La comunicación debe abordar aspectos como el contenido de las prácticas a implementar, el objetivo de las mismas y la esperada relevancia, así como el impacto sobre la salud organizacional.

### **Engagement**

Engagement es un constructo psicológico que está atrayendo mucha atención por parte de las organizaciones y la comunidad científica de Psicología Positiva. La traducción de este constructo al español es compleja dado que el mismo va más allá de conceptos como compromiso, implicación, dedicación o involucramiento en el trabajo. (Salanova, Llorens y Martínez, 2019). Mientras existen varios acercamientos a la definición del engagement, el presente proyecto de evaluación conceptualizará el constructo como “un estado positivo, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”. (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, y Grau, 2000; Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker, 2002). Salanova y Llorens (2009) introdujeron tres dimensiones del engagement que a su vez soportan los tres principales componentes del constructo.

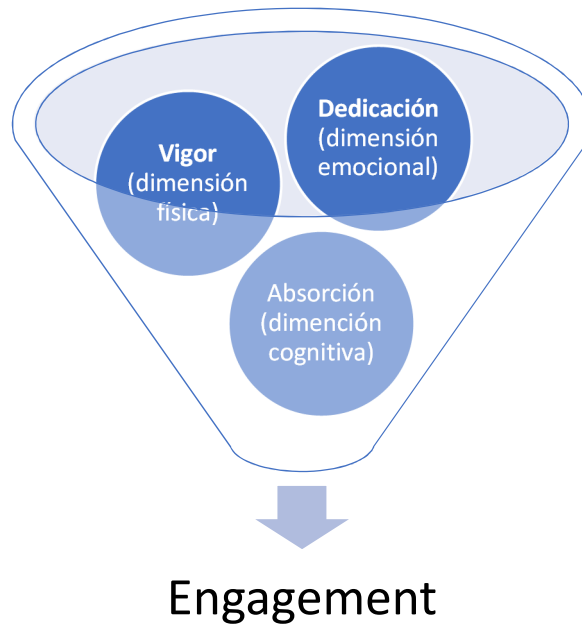


Figura 6: Dimensiones y componentes del engagement. Elaboración propia en base a (Salanova y Llorens, 2009)

El componente del *vigor* es un componente conductual y se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental durante el trabajo, la voluntad de invertir en el y persistencia a la hora de afrontar dificultades. La *dedicación* corresponde a la dimensión emocional del engagement y se refiere a una implicación profunda en el trabajo, así como la sensación de orgullo, entusiasmo y identificación con el propio puesto. La *absorción* es un estado cognitivo y se relaciona con una total concentración y disfrute durante la actividad laboral, haciéndose difícil poder desconectar del trabajo. (Salanova y Llorens, 2009; Salanova, Llorens y Martínez, 2019). Asimismo, es importante recalcar que cuando hablamos del engagement, no nos referimos a un estado emocional momentáneo o a una experiencia psicológica corta como puede ser el “flow”. El concepto del engagement está más bien relacionado con “un proceso afectivo-cognitivo más persistente y relacionado con el propio trabajo”. (Salanova, Llorens y Martínez, 2019).

Según Bakker y Demerouti (2017), los principales predictores o *drivers* del engagement son las demandas de trabajo y los recursos, tanto personales como laborales. Las **demandas laborales** pueden distribuirse en físicas, organizacionales,

mentales o socio-emocionales y todas ellas tienen un factor común – el empleado tiene que invertir esfuerzo y energía para llevarlas a cabo. A pesar de esto, las demandas laborales son prácticamente “neutras”, es decir no se pueden caracterizar como positivas o negativas, aunque sí tengan impacto positivo (satisfacción a la hora de terminar una tarea retadora) o negativo (estrés laboral) sobre el empleado, dado que el mismo tiene que involucrarse para cubrir las demandas que la tarea requiere. Los **recursos laborales** representan el segundo driver clave para el engagement y es clave porque tienen la capacidad potencial de modular el efecto producido por las demandas. En este sentido, si la realización de una tarea requiere inversión de energía, los recursos laborales aportan dicha energía y etc. Por último, **los recursos personales** también juegan un papel importante a la hora de predecir el engagement en el trabajo. (Salanova, Llorens y Martínez, 2019). Los recursos que más relación han demostrado con el engagement según los estudios más recientes son las características de la personalidad estable, especialmente la extraversión y estabilidad emocional. (Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., y Mauno, S., 2013).

La Figura 7 presenta el resumen de las demandas y recursos que más se han relacionado con el engagement en base a la investigación reciente:

Demandas laborales	Recursos laborales	Recursos personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión temporal</li> <li>• Trabajar excesivamente</li> <li>• Alta carga de trabajo</li> <li>• Demandas emocionales</li> <li>• Trabajo físico exigente</li> <li>• Demandas mentales</li> <li>• Conflicto trabajo-familia</li> <li>• Inseguridad laboral</li> <li>• Conflicto de rol</li> <li>• Ambigüedad de rol</li> <li>• Trabajo rutinario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismo inteligente</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Apoyo social</li> <li>• Feedback</li> <li>• Variedad de tareas</li> <li>• Liderazgo positivo</li> <li>• Desarrollo de carrera</li> <li>• Buen clima de trabajo</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Claridad de rol</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismo inteligente</li> <li>• Resiliencia</li> <li>• Autoeficacia</li> <li>• Extraversión y estabilidad emocional</li> <li>• Autoestima</li> <li>• Actitud proactiva</li> </ul>

**Figura 7.** Predictores del engagement. Elaboración propia en base a Salanova, Llorens y Martínez (2019)

## **2. OBJETIVOS**

Este proyecto se centra en el primer bloque del modelo HERO y precisamente en las prácticas organizacionales saludables. No obstante, y para estar en línea con el propósito principal del modelo de ofrecer una visión integradora de la salud organizacional al nivel del sistema, no se propone únicamente describir las prácticas organizacionales saludables que Marsh España haya llevado a cabo sino también evaluar su potencial impacto sobre la salud de los empleados (engagement) que a su vez está directamente relacionado con los resultados organizacionales positivos. De esta manera se verían afectados los tres bloques de la HERO.

### **2.1 Objetivo general**

El objetivo general de este proyecto es evaluar el estado de salud de Marsh S.A. desde el modelo de HERO con el principal enfoque en las características de las prácticas saludables que se han implementado y cómo estas prácticas han podido influir en el nivel de engagement de los empleados y la resiliencia organizacional a la hora de afrontar la situación generada por Covid-19.

### **2.2 Objetivos específicos**

#### **Metodología cualitativa (agentes clave):**

1. Describir las prácticas e iniciativas saludables implementadas en la empresa hasta este momento;
2. Entender la motivación detrás de las iniciativas descritas (impuesta al nivel corporativo o iniciativa nivel España dada la necesidad de cambio, etc) y qué resultados se esperan por parte de la empresa;
3. Analizar la manera de implementar las prácticas y comunicar el objetivo de las mismas a los empleados;

#### **Metodología cuantitativa (empleados):**

4. Evaluar el impacto general de las prácticas implementadas en el nivel de engagement entre los empleados durante el período de la pandemia;
5. Identificar las prácticas que han tenido el mayor impacto sobre el nivel del engagement de los empleados;

Por último, y en base a los resultados obtenidos, se evaluaría la necesidad de la auditoría HERO completa con el fin de evaluar la salud organizacional de Marsh S.A. y proponer programas de intervención positiva para mejorarla.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Muestra**

El presente proyecto propone llevar a cabo el estudio en todas las situaciones de Marsh S.A. en España. La evaluación se realizará al nivel de los supervisores y al nivel de los empleados, por tanto, la muestra consolidada consistirá en agentes clave (alta dirección) y trabajadores con cargos de nivel ejecutivo y gerentes. En caso de los agentes clave, contaremos con 12 personas, incluyendo al director de Recursos Humanos, los Managing Directors (MD's) y el CEO de la empresa. En la categoría de ejecutivo se incluirán dentro de la muestra los ejecutivos de las categorías "D" (ejecutivos llamados "in between") y "E" (ejecutivos senior). En caso de la categoría de gerente, se incluirán tanto los de la categoría "F" (gerentes de cuentas) como los de "G" (gerentes senior). En este sentido, de un total de 495 empleados, el estudio se centrará en 375 trabajadores (N = 375) que a diciembre 2020 pertenecían a las categorías objeto del estudio (Mercer, 2020).

#### **3.2 Procedimiento**

La evaluación propuesta se realizará usando tanto la metodología cualitativa como cuantitativa, siguiendo las directrices y la batería de las herramientas del modelo HERO (HEalthy & Resilient Organization; Salanova, et al., 2012). El estudio se realizará en dos etapas:

- (1) Evaluación cualitativa vía entrevista a los agentes clave (N=12);
- (2) Análisis cuantitativo del impacto de las POS sobre el nivel del engagement entre los empleados sujetos del estudio (N=363);

#### **Etapa 1**

En caso de la **metodología cualitativa**, se entrevistará a los agentes clave que pertenecen a la categoría de alta dirección de Marsh S.A. (N=12) Esta división de la muestra se limita a los miembros del Consejo de Dirección, incluyendo al CEO de la



empresa, dado que el estudio requiere contar con las personas que tengan la visión global y el conocimiento amplio de la organización. El contacto inicial con los agentes clave se realizará vía departamento de Recursos Humanos y específicamente, con la colaboración del director del departamento. El mismo se realizará por correo electrónico y posteriormente en persona (presencial o virtual). Una vez explicado el objetivo del estudio y tras la aceptación a participar en el mismo, se llevará a cabo una breve sesión introductoria al nivel individual con cada agente clave. Posteriormente se agendará una fecha para realizar las entrevistas individuales. Las entrevistas se llevarán a cabo por dos investigadores expertos (6 entrevistas por experto) con una duración aproximada de 45 minutos cada una. Sujeto al consentimiento de los entrevistados, las entrevistas serán grabadas. Se utilizará la entrevista del modelo HERO (Salanova, y cols, 2012). El guion de la entrevista incluye 27 preguntas abiertas y semiestructuradas y está estructurada en cuatro secciones: (1) historia de la organización; (2) definición de organización saludables; (3) prácticas organizacionales saludables; y (4) resultados organizaciones saludables. (Acosta, y cols., 2013). Para desarrollar los objetivos específicos propuestos para la evaluación se centrará en el tercer bloque de la entrevista que contempla 10 categorías: (1) recursos humanos (i.e. desarrollo de carrera, prevención mobbing y etc); (2) salud laboral; (3) impacto ambiental; (4) inserción de personas en riesgo de exclusión social; (5) comunidad local; (6) planes de igualdad; (7) comunicación; (8) códigos de conducta; (9) relaciones interpersonales; y (10) confianza organizacional. (Acosta, Salanova y Llorens, 2011). Una vez llevadas a cabo, las entrevistas se analizarán utilizando análisis de contenido (Ahuvia, 2001). Una vez las entrevistas estén transcritas, se procederá a la codificación de los datos de acuerdo con las categorías y sub-categorías propuestas en el modelo HERO.

## **Etapa 2**

La segunda etapa del estudio se centrará en evaluar el impacto de la implementación de las POS en el engagement entre los empleados usando la **metodología cuantitativa**. Las *prácticas organizacionales saludables* se evaluarán usando el cuestionario del modelo HERO que consiste en 8 ítems. Todos los ítems contienen un encabezado para centrar las puntuaciones (“En esta organización se han puesto en marcha durante este último año...”). Las prácticas que se incluyen en el cuestionario son (1) conciliación trabajo-familia (un ítem; “... mecanismos y estrategias para facilitar la conciliación de la vida laboral y la vida privada de sus empleados”); (2)

prevención del mobbing (un ítem; "... mecanismos y estrategias para garantizar la prevención y la gestión del mobbing"); (3) desarrollo de habilidades (un ítem; "... mecanismos y estrategias para facilitar el desarrollo de habilidades de los trabajadores"); (4) desarrollo de carrera (un ítem; "...mecanismos y estrategias para facilitar el desarrollo de carrera de los trabajadores"); (5) salud psicosocial (un ítem "...mecanismos y estrategias para velar por el bienestar y la calidad de vida en el trabajo"); (6) equidad (un ítem; "...mecanismos y estrategias para garantizar que los trabajadores recibamos recompensas justas y acordes con el esfuerzo que realizamos"); (7) comunicación (dos ítems; "... mecanismos y estrategias para informar acerca de los objetivos de la organización para que sean conocidos por todos"; "...mecanismos y estrategias para facilitar la comunicación desde la dirección a los trabajadores, así como desde los trabajadores a la dirección") y (8) responsabilidad social empresarial (un ítem; "...mecanismos y estrategias para garantizar cuestiones de responsabilidad social en la organización"). Las puntuaciones se asignarán usando la escala de tipo Likert de 7 puntos que oscila entre 0 (nunca) a 6 (siempre). (Acosta y cols., 2013)

Engagement se evaluará usando la versión española del cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, y cols. 2002). Mediante este cuestionario se evalúa vigor (siete ítems; "En nuestro trabajo nos sentimos llenos de energía"), dedicación (cuatro ítems; "Estamos entusiasmados con nuestro trabajo"), y absorción (siete ítems; "Nos "dejamos llevar" por el trabajo"). Las respuestas se dan utilizando una escala tipo Likert con 7 puntos de anclaje que va entre 0 (nada) y 6 (siempre). (Acosta y cols., 2013) Se usarán las ecuaciones estructurales para determinar la relación entre las prácticas organizacionales saludables y el engagement. El objetivo de identificar cuáles de las POS han tenido más impacto sobre el engagement se desarrollará mediante regresiones.

Una vez los resultados de ambas evaluaciones estén recogidos, se preparará el informe para presentar los mismos a los agentes clave. Con este fin, la presentación se realizará de manera grupal (N=12), bien presencialmente o virtualmente, para exponer los resultados e invitar a los representantes de la dirección a participar en la discusión abierto en la interpretación de la misma. También se definirán los próximos pasos a seguir al respecto de potencial intervención introduciendo otras variables y/o una evaluación posterior del engagement (tiempo 2) para poner a prueba la sostenibilidad del impacto de las POS.

### 3.3. Temporalización

Se estima que la duración total de la intervención puede rondar unos 10 meses. En este caso también se ha tenido en cuenta la situación creada por la pandemia de Covid-19 que ha afectado la disponibilidad general de las personas, aumento en saturación digital y el hecho de que las personas buscan reducir el número de horas que pasan en frente de una pantalla, incluyendo las reuniones telemáticas. También se ha considerado que la muestra consiste de dos grupos: agentes clave (alta dirección) y empleados de categoría de ejecutivo y gerente, ambos grupos con las agendas potencialmente comprometidas. La tabla que se presenta a continuación recoge los principales mitos del proceso propuesto y los plazos que se estiman para llevarlo a cabo.

<b>Fase</b>	<b>Acción</b>	<b>Duración</b>
<b>Contacto con la empresa e introducción del proyecto</b>	6. Contacto inicial 7. Presentación del proyecto RRHH y CEO 8. Sensibilización individual agentes clave 9. Identificación de la muestra (empleados)	2 meses
<b>Evaluación</b>	10. Evaluación cualitativa: Entrevistas individuales con los agentes clave (2 expertos) 11. Evaluación cuantitativa: Pase de los cuestionarios	3 meses
<b>Análisis de resultados</b>	12. Evaluación cualitativa: transcripción de las entrevistas y análisis del contenido 13. Evaluación cuantitativa: recogida de los resultados y análisis de datos 14. Preparación del informe de resultados	3 meses
<b>Presentación de los resultados</b>	15. Presentación de los resultados a los agentes clave de la empresa (grupal) 16. Discusión abierta en relación con la interpretación de los mismos y siguientes pasos	1 mes
<b>Desarrollo del plan de intervención y/o evaluación posterior (opcional)</b>	17. Preparación de propuesta de intervención	1 mes

Figura 8: Propuesta de la temporalización del estudio

## 4. RESULTADOS ESPERADOS

El estudio propuesto establece cinco objetivos específicos y dos tipos de metodología para implementarlos. Se espera que usando las herramientas de la metodología cualitativa, como las entrevistas individuales con los agentes clave e

interpretación de la información obtenida usando la técnica de análisis de contenido, se podrá atender a los tres primeros objetivos específicos. Se ha elegido a los agentes clave para esta parte de la evaluación precisamente porque se entiende que, siendo representantes de la alta dirección, tienen la visión global de la organización y participan en el diseño y la implementación de la estrategia empresarial. En este sentido, esperamos que, realizando las entrevistas y llevando a cabo su posterior análisis, vamos a poder identificar y describir las prácticas que se hayan implementado en la empresa hasta el momento, entender la motivación que está detrás de la implementación de dichas prácticas (ej. si la iniciativa se ha implementado al nivel corporativo o si ha sido motivada por la estrategia de desarrollo del propio Marsh España y etc.) e identificar los procesos de comunicación que se han usado para informar a los empleados. También se espera que los agentes clave contribuyan su visión y opinión sobre qué resultados pretende obtener la empresa con la implementación de las prácticas organizacionales saludables. En este sentido se espera que se confirme nivel de cierta congruencia a la hora de analizar el feedback recibido.

Pasando a la parte de metodología cuantitativa y en relación con la medida del engagement y la relación entre esta variable y las POS implementadas, se espera que se encuentre una relación positiva entre las prácticas organizacionales saludables y el nivel del engagement, es decir que las prácticas implementadas han aumentado el engagement de los empleados a pesar de las circunstancias adversas que se han presentado desde que empezó la pandemia por el Covid-19. Asimismo, se debe destacar que no esperamos que todas las prácticas influyan al engagement de la misma manera y se identificarán las prácticas que causan más impacto que otras.

En general se espera que la evaluación propuesta contribuya positivamente en la concienciación de la dirección sobre la relevancia e importancia de la salud organizacional y la necesidad de consolidación de las prácticas saludables implementadas, así como creación de nuevas iniciativas para garantizar la inversión sostenible en la salud psicosocial de los empleados. Tras invitar a los agentes clave a participar en la discusión abierta de los resultados obtenidos, esperamos que se abran nuevas vías para seguir con la evaluación y se considerará la auditoría completa de HERO.

## 5. PRESUPUESTO

Para estimar el presupuesto necesario se ha basado en el documento de honorarios profesionales orientativos del Colegio Oficial de Psicólogos de la Comunidad Valenciana (2010) y que ha sido actualizado en base al IPC anual del 2021. El proyecto contará con profesionales que realizarán las sesiones informativas, así como llevarán a cabo las entrevistas con los agentes clave, codificadores que harán el análisis del contenido e investigadores que llevarán a cabo la metodología cuantitativa (pase de cuestionarios, análisis de datos y preparación de los resultados). La tabla abajo resume las partidas que se están presupuestando:

<b>Acción</b>	<b>Coste por hora/sesión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Sesiones informativas, formativas y entrevistas	60 Euros	Acercamiento: 7 horas de sesiones informativas y de sensibilización (HR + con cada agente)  Entrevistas con agentes clave: 12 horas  Presentación de resultados y discusión sobre la posible intervención: 2 horas	1260 Euros
Metodología cualitativa: resultados	50 Euros	Transcripción de las entrevistas, codificación y preparación de los resultados (análisis del contenido): 40 horas	2000 Euros
Metodología cuantitativa: proceso y resultados	50 Euros	Pase de los cuestionarios / Recogida de las puntuaciones / Análisis de datos / reparación de los resultados: 40 horas	2000 Euros
Gastos indirectos	5%		263 Euros
<b>Grand Total</b> (incl. IPC 2.7%)			<b>5672Euros</b>

Figura 9: Presupuesto orientativo

## 6. CONCLUSIONES FINALES

El objetivo del estudio que propongo llevar a cabo en este documento es evaluar la salud de Marsh S.A. desde la perspectiva del modelo HERO y con un enfoque particular sobre la salud de empleados que a su vez está relacionada con los resultados organizacionales (Salanova, Llorens y Martínez, 2019). Más concretamente se estudia el nivel del engagement y cómo éste está potencialmente afectado por ciertas prácticas organizacionales saludables que la empresa pone en marcha con el fin de invertir en la salud psicosocial de sus empleados. Aunque el estudio principalmente consiste en invitar a los agentes clave a participar en un ejercicio que requiere reflexionar sobre el

¿Por qué? y ¿Cómo? de las POS implementadas y presentarles los resultados verificados por la metodología cuantitativa sobre cómo ciertas prácticas contribuyen positivamente al engagement, también existe un propósito paralelo y es de hacer ver a la cúpula organizacional que invertir en la salud de sus empleados es invertir en la salud de su empresa e invertir en su empresa es invertir en su futuro, tanto en crecimiento como en impacto al nivel económico y social. Dependiendo de los resultados obtenidos de esta evaluación inicial, se propondrá ir más allá para seguir con el análisis, empleando un acercamiento más integrador como por ejemplo la auditoría completa del modelo HERO o probando otras variables como indicadores de la salud empresarial (ej. Liderazgo, satisfacción laboral y etc).

### **6.1 Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster**

Debo destacar que mis conocimientos en el ámbito de la psicología de trabajo antes de cursar el máster eran prácticamente inexistentes, por tanto, debo asignar las competencias en la primera categoría (puntuación 1). Todo lo que “sabía” era de origen intuitivo e instintivo. No tenía base académica en psicología o ciencias sociales, mi interés intrínseco por este tema ha surgido tras años de trabajo en la organización multinacional, lo que me ha permitido observar cómo nuestro bienestar como empleados afecta a nuestras vidas, tanto dentro como fuera del trabajo, a las vidas de las personas que nos rodean, tanto dentro como fuera de trabajo, a los resultados de la empresa y al impacto que hacemos al nivel más global en la sociedad, tanto como individuales como colectivo. También he sido testigo de varias situaciones que, si fueran gestionadas y/o afrontadas desde la perspectiva más integral y positiva, podrían haber tenido consecuencias drásticamente diferentes y más beneficiosas para todas las partes involucradas (prevención de riesgos laborales). He estudiado dirección de empresas en tres universidades diferentes en tres países diferentes y aunque sí tuvimos alguna asignatura que tocaba algún aspecto puntual de Recursos Humanos, no era un aspecto al que se daba importancia. El comportamiento organizacional es un tema que siempre me ha llamado la atención. Empecé el máster en 2015 y por razones personales no he podido completarlo todo en un año, pero la llama que llevo dentro no se ha apagado aún y cada vez que vuelvo, vuelvo con tanto interés como la primera vez.

A continuación, describo brevemente la evolución de las competencias a lo largo de cursar el máster:

**CE1.** *Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía:* Francamente hablando, antes de cursarme en el Máster desconocía que existía el concepto de la salud psicosocial y la psicología de la salud ocupacional y me ha parecido un tema apasionante y de gran relevancia a todos los niveles (social, individual, económica, global). Tras cursar el máster no sólo soy capaz de reconocer e identificar diferentes conceptos y teorías, si no también contextualizarlos. Los conceptos de Psicología de la Salud Ocupacional que vimos en la asignatura SBE501 Trabajo y Salud Ocupacional me sirvieron como introducción perfecta. Actualmente me veo capaz de distinguir entre los aspectos de burnout, tecnoestrés y adicción al trabajo y, además, reconocer los síntomas vía observación.

**CE2.** *Desarrollar una investigación básica en Psicología de las Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos:* Mis conocimientos y experiencia en la investigación antes de cursar el máster eran prácticamente nulas y al cursar la asignatura de Iniciación de Metodología de Investigación he descubierto un mundo que me ha parecido tanto fascinante como complejo. Aparte de aprender sobre el análisis estadístico durante la asignatura, realizar el proyecto del TIMI me ha ayudado a entender el proceso de una investigación e identificar sus aspectos clave.

**CE3.** *Comparar las diferencias teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos:* Aunque antes de cursar el Máster tenía una idea general del rol de Recursos Humanos en una organización, aprender sobre la evolución histórica de la Psicología de Recursos Humanos y su relevancia actual sobre los resultados a todos los niveles ha sido muy enriquecedor.

**CE4.** *Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva:* No tenía conocimientos previos de la psicología aplicada y menos de la psicología organizacional positiva, ha sido toda una gran novedad. Ha sido muy interesante aprender sobre las características individuales, tan interesante que he enfocado mi proyecto del TIMI en el recurso personal de auto-eficacia.

**CE5.** *Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo:* Como he indicado al principio de esta sección, mi base en este sentido era puramente intuitiva y se ha desarrollado como resultado de observación de

las situaciones, de equipos, de retos que se afrontaban tanto en el día a día como a largo plazo. Tenía claro que nuestra organización necesitaba cambiar para poder sobrevivir, no obstante, desconocía qué contenido podrían tener dichos procesos de cambio ni cuál era la fórmula de impulsarlos. Tras cursar el máster me siento más cómoda identificando las necesidades organizacionales y los procesos para impulsar el desarrollo.

**CE6.** *Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones:* Mientras ahora me siento capaz de entender las diferentes técnicas de Recursos Humanos y su impacto sobre la salud psicosocial, considero que se requiere práctica para saber implementarlas.

**CE7.** *Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados:* Entiendo que las personas con conocimientos previos en la psicología de trabajo y las tácticas de intervención tendrían esta competencia parcialmente o totalmente adquirida, pero no fue mi caso antes de cursar el máster. No obstante, ahora y en base a los conocimientos adquiridos durante el máster, considero que las POS son de vital importancia para el crecimiento positivo de las organizaciones y estoy proponiendo a poner esta hipótesis a prueba en este trabajo donde uno de los resultados esperados es que las prácticas organizacionales saludables han tenido un impacto positivo sobre el nivel del engagement en Marsh S.A. a pesar de estar pasando por una situación adversa y sin precedentes.

**CE8.** *Aplicar técnicas de intervención / optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional:* Mientras he obtenido formación relevante y útil sobre diversas maneras de intervenir y optimizar la salud psicosocial, considero que para aplicarlas se necesita práctica.

**CE9.** *Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos:* Considero que ha sido vital ejercitar la auto-observación y aprendizaje activo y participativo a lo largo de este máster para darse cuenta de cómo evoluciona nuestro pensamiento crítico, la percepción y la habilidad analítica. Independientemente de que haya invertido casi 6 años en completar este máster, el contenido se ha impartido de manera muy dinámica que ha contribuido positivamente a la adquisición de las competencias y la sostenibilidad de dicho conocimiento en el tiempo.



A continuación, se incluye la tabla que representa de manera gráfica el estado de las competencias antes de cursar el máster y después. Todas las puntuaciones se han marcado en base a escalas de 1 a 4 a pesar de que la tabla incluya puntuaciones intermedias (ej. 1,5; 2,5...).

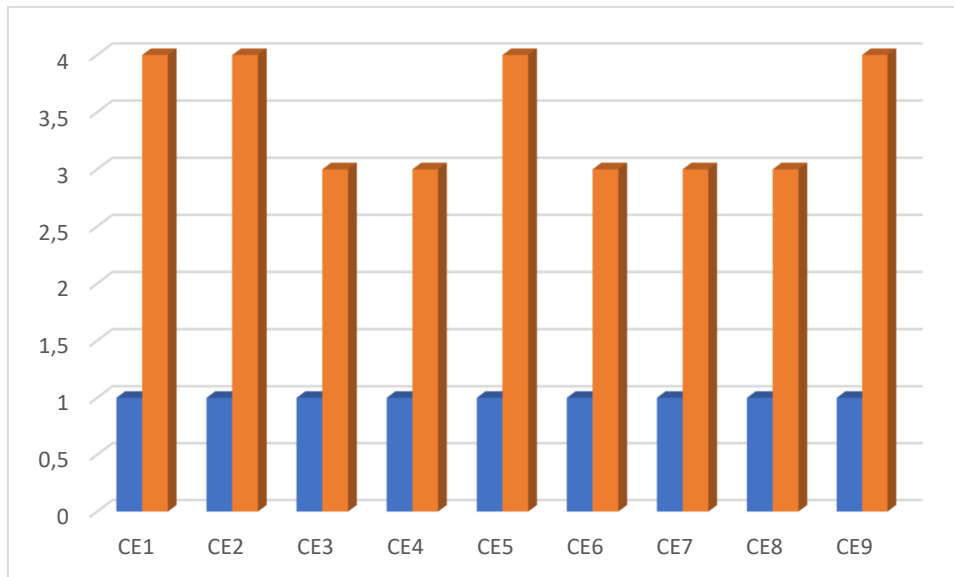


Figura 10: Representación gráfica del análisis del estado de las competencias antes y después de cursar el Máster.

## 6.2 Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.

Hablando en términos generales, la mayoría de los conocimientos que considero que he adquirido a lo largo del máster son aplicables al ámbito profesional dado que formo parte de una organización multinacional (Marsh S.A. que es el sujeto del estudio propuesto) y desde hace tiempo he ido observando cómo se creaba y surgía la necesidad de invertir en el bienestar de los empleados e ir más allá de la ausencia de enfermedad en el ámbito laboral, tanto al nivel individual como colectivo. Durante el máster descubrí múltiples conceptos que actualmente uso y aplico a diario en mi vida profesional. Tuve la oportunidad de conocer el modelo de HERO y las prácticas organizacionales saludables que conjuntamente impulsaron la creación de la presente propuesta del estudio. También aprendí sobre los procesos de intervención positiva pero lo más importante, he sido capaz de desarrollar una visión integral de la convivencia y relación entre los aspectos organizacionales (recursos, prácticas y resultados) y como invirtiendo en uno de ellos, se contribuye a los demás. Asimismo, me gustaría destacar que me ha sido muy interesante y útil profundizar en ciertos conceptos de psicología de

RRHH como por ejemplo el recurso personal de auto eficacia. Desconocía este recurso antes de cursar el máster y ha sido un descubrimiento tan vital que he centrado mi proyecto de TIMI en él.

Finalmente, debo destacar que el máster ha tenido una enorme aportación positiva a mi propio crecimiento, tanto al nivel personal como dentro del ámbito profesional. Cuando empecé a cursar el máster hace ya casi 6 años, también emprendí el camino que entonces era muy desconocido para mí: la maternidad. De repente me encontré combinando múltiples roles de manera simultánea: el rol como la profesional con un trabajo exigente y demandante; como madre primeriza y como alumna del máster. Fue un período muy retador, pero también, de alguna manera, enriquecedor. Todavía me acuerdo la sesión que tuvimos con Marisa Salanova en la asignatura SBE508 Psicología del Coaching, durante la cual introdujo el concepto de 4 D's: Dieta, Deporte, Descanso y Disfrute y como atender a las cuatro en nuestra vida contribuye al equilibrio y bienestar óptimo. Aún a veces me cuesta asumir que tengo derecho a las última dos – Descanso y Disfrute - y está siendo un trabajo en proceso. Hay muchísimas sesiones y conceptos que vimos durante el máster que me hicieron pensar y reflexionar. Es precisamente durante el máster cuando aprendí que mi bienestar emocional importa y el proceso de concienciación fue revolucionario. El contenido que vimos en las asignaturas SBE502 Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional, así como SBE503 Psicología Organizacional Positiva, contribuyeron mucho al desarrollo de mi identidad profesional, tanto puertas adentro como puertas afuera. La concienciación sobre los aspectos vistos en estas asignaturas me alimentó como especialista en mi materia, como líder emergente de mi práctica, como tutora y lo que es más importante, como compañera. Impactó a mi manera de comunicar con mis clientes, internos y externos, con el equipo y conmigo misma. Se me ha instalado el filtro de Psicología Positiva en mi manera de pensar y ver las cosas, con más empatía, integridad y compasión.

Seis años después, soy madre de dos niños, ocupo un puesto de responsabilidad en mi empresa realizando un trabajo que me llena y motiva y a punto de terminar este máster que me ha costado mucho tiempo y esfuerzo pero que me ha dado más de lo que buscaba y ha dejado una huella a largo plazo.

## 7. REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia Trabajo* (41), 125 - 134.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova M., y Llorens, S. (2015). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model / Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO, *International Journal of Social Psychology*, 30:2, 323-350.
- Ahuvia, A. (2001). Traditional, interpretive, and reception based content analyses: Improving the ability of content analysis to address issues of pragmatic and theoretical concern. *Social Indicators Research*, 54, 139–172.
- Alfes, K., Schantz, A., y Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22, 409-427
- Argyris, C. (1958). The Organization: What Makes It Healthy? *Harvard Business Review*, 36, 107-116.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285.
- Kuvaas, B., y Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20, 138-184.

- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U. and Mauno, S. (2013), "Does Personality Matter? A Review of Individual Differences in Occupational Well-Being", Bakker, A.B. (Ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology (Advances in Positive Organizational Psychology, Vol. 1)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 107-143.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (77), 11-37.
- Mercer S.A. (2020) Plan de igualdad: Informe diagnóstico de situación.
- Rodríguez, R. L., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 961-974. Recuperado el 13 de mayo de 2021
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I.M. (2012). We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M., y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 16, 117-134.
- Salanova, M., y Llorens, S. (2009). Exposición a la Tecnología de la Información y la Comunicación y su relación con el Engagement. *Ciencia & Trabajo* (32), 1-8.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2009). Exposure to information and communication technology and its relationship to work engagement. *Ciencia & Trabajo* (32), 1-8.
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I.M. (2019). Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva. Editorial Aranzadi S.A.U.

- Salgado, F., & Peiro, J. (2008). Psicología del Trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del psicólogo* (29), 2-5.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. (2002) The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (s.f.). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work "engagement" and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping* (20), 177-196.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wright, P.M., & McMahan, C.G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.