

**ENGAGEMENT COMO
HERRAMIENTA DE LA GERENCIA
AVANZADA PARA LA RETENCION
DEL TALENTO HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES**

Autor: Tanilo Molina
tanilomolina@gmail.com

RESUMEN

El presente ensayo, tiene el propósito de argumentar sobre la herramienta gerencial del engagement y cómo este se puede utilizar, para la retención del Talento Humano en las organizaciones. Ahora bien, las organizaciones cobran vida mediante su capital humano, siendo el elemento dinamizador de la misma, ejecutando todas las actividades así como todos los procesos, sin embargo, no todos los trabajadores o capital humano se les puede llamar talento humano, estos son aquellos trabajadores que gozan de competencias para el buen término de las tareas, aportando soluciones, dando un valor agregado a la organización. Estas organizaciones en la actualidad se encuentran en una encrucijada debido a los problemas, tanto políticos, económicos, sociales, culturales, entre otros, sumándose el problema de índole de salud pública debido a la pandemia ocasionada por el virus del Covid-19, llevándoles a reinventarse para poder mantenerse en el mercado, mediante herramientas de la gerencia moderna como el engagement. Este tipo de herramienta, utilizada con éxito en el marketing empresarial, ahora está siendo utilizada para fidelizar y enganchar al talento humano. Por otro lado, la diáspora ocasionada en los últimos años y la problemática debido a las políticas gubernamentales sobre la cuarentena social han hecho reinventarse a las organizaciones para poder salir adelante, mantener el talento humano que le da ventaja competitiva ante otras del mismo ramo. Por lo tanto el presente ensayo, se realiza metodológicamente mediante una revisión bibliográfica, asumiendo una postura argumentativa sobre la gestión del conocimiento para la utilización de la herramienta engagement pudiendo mediante esta ayudar a retener a ese capital humano con talento que la organización no quiere perder encontrándose el mismo fidelizado con compromiso organizacional.

PALABRAS CLAVE:
Engagement, retención
del talento humano,
gerencia avanzada

ENGAGEMENT AS HERREMEDY OF THE ADVANCED MANAGEMENT FOR THE RETENTION OF HUMAN TALENT IN ORGANIZATIONS

Autor: Tanilo Molina
tanilomolina@gmail.com

ABSTRACT

The present essay has the purpose of arguing about the engagement management tool and how it can be used for the retention of Human Talent in organizations. Now, organizations come to life through their human capital, being the dynamizing element of it, executing all activities as well as all processes, however, not all workers or human capital can be called human talent, these are those workers who have the skills to successfully complete tasks, providing solutions, giving added value to the organization. However, these are currently at a crossroads due to problems, both political, economic, social, cultural, among others, adding the problem of a public health nature due to the pandemic caused by the Covid-19 virus, leading them to reinvent itself in order to stay in the market, using modern management tools such as engagement. This type of tool, used successfully in business marketing, is now being used to retain and engage human talent. On the other hand, the diaspora caused in recent years and the problems due to government policies on social quarantine have made organizations reinvent themselves to be able to get ahead, maintain the human talent that gives them a competitive advantage over others in the same field. Therefore, the present essay is carried out methodologically through a bibliographic review, assuming an argumentative stance on the management of knowledge for the use of the engagement tool, being able through this to help retain that talented human capital that the organization does not want to lose by finding the same loyalist with organizational commitment

Keywords: Engagement, human talent retention, advanced management

INTRODUCCION

El presente ensayo tiene como propósito argumentar que una de las herramientas de la gerencia moderna para la retención del talento humano en las organizaciones, es el engagement, las políticas de gestión humana de estas permiten generar una relación cognitivo-afectivo entre la organización y sus colaboradores, influenciando en el alcance efectivo de los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, esta herramienta busca de forma coherente la identificación de los elementos necesarios para lograr el compromiso organizacional, de esta manera retener ese talento humano necesario para la organización al permitir a los trabajadores comprometerse más con el logro de los objetivos organizacionales.

Desde un punto de vista teórico, se considera de suma importancia este ensayo por cuanto contribuye con la gestión del conocimiento para muchas organizaciones, y estas puedan implementar el engagement como alternativa para la retención del

talento humano y el compromiso organizacional, al tomarlas en cuenta como políticas de gestión para la solución de problemas organizacionales, y no perder a esos colaboradores que marcan la diferencia, por lo tanto, desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, se pueden realizar estudio desde una aproximación positiva, donde se centre en las fortalezas tanto del colaborador como en el funcionamiento organizacional óptimo.

Antes estas consideraciones, las organizaciones modernas de hoy se enfocan más en invertir en su talento humano, reconociendo lo imprescindibles para el alcance de sus objetivos organizacionales, por las competencias que estos poseen, sin embargo, para desenvolverse productivamente y se identifiquen con las organizaciones hace falta mucho más de una motivación extrínseca con recompensas monetarias o beneficios sociales, por lo tanto, para lograr la efectividad en la relación laboral del trabajador es necesario contar con recursos personales que

le vinculen a la filosofía organizacional y a raíz de esta relación se genere un vínculo de compromiso hacia la organización.

Con relación al planteamiento anterior, la retención del talento humano ha cobrado una singular atención debido al entorno actual que está atravesando la gran mayoría de organizaciones, producto de la situación del país en el ámbito económico, político, social, cultural, entre otros, ocasionando la mayor migración conocida en todos los tiempos de este país, trayendo como consecuencia la deserción masiva de talentos dentro de las empresas.

Otro aspecto a resaltar, es lo referente a la problemática de salud debido a la pandemia ocasionada por el virus del Covid-19, siendo producto de ello la cuarentena social como medida preventiva de contagio masivo, ocasionando bajos volúmenes de operatividad en la gran mayoría de las organizaciones independientemente del ramo, tamaño o índole de esta, trayendo como consecuencia abandono masivo de los puestos de trabajo,

debido a reducción de jornadas laborales e incluso a temores por el contagio.

Ante estas realidades planteadas, surgen estudios basados en la psicología organizacional la cual busca entre muchas cosas analizar los procesos inherentes al bienestar psicoemocional de los trabajadores, debido a que la perspectiva de los teóricos organizacionales ha venido evolucionando, ya no se tienden a realizar investigaciones partiendo de una problemática o condición adversa sino que lo hacen partiendo de premisas enfocadas en estrategias provechosas para el bienestar integral del trabajador.

En este orden de ideas la Psicología Organizacional Positiva (POP) promueve el desarrollo de lo que se denominan organizaciones saludables, las cuales se caracterizan porque a partir de un ambiente ameno con filosofías de gestión adecuadas potencian las capacidades del trabajador y se enlazan cognitivo-afectivamente con sus colaboradores al punto de considerarse una familia en búsqueda

de consolidar objetivos en común para el beneficio de todos.

Ahora bien, todos estos estudios se pasean por lograr estrategias donde permitan construir procesos para retener al talento humano, puesto que recursos humanos son todos los integrantes de la organización, sin embargo las empresas consideran talento humano a aquellos trabajadores con alta capacitación, con competencias, con preparación en algún oficio o disciplina, dispuestos a darlo todo por la empresa donde prestas sus servicios.

Dentro de esta perspectiva, una de las herramientas más utilizadas en la actualidad es el engagement, aunque es utilizada por las organizaciones en el marketing para la búsqueda de la fidelización de sus clientes, muy bien puede utilizarse con la misma filosofía para fidelizar a su talento humano, es allí donde la gerencia debe buscar de la mejor manera posible el desarrollo y crecimiento del talento humano, generando altos niveles de compromiso organizacional,

contribuyendo al alcance de los objetivos de la empresa, manteniendo un personal dedicado, concentrado y proactivo, con un interés continuo de otorgar un valor agregado a las actividades desarrolladas por estos.

Desarrollo Argumentativo

Las organizaciones, son todos aquellos entes dedicados a realizar actividades y estas pueden ser con o sin fines económicos encargados de satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productiva-comercial para sus necesarias inversiones. Con respecto a ello, Chiavenato (2007) establece que una organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial... Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común” (p. 6).

Sin embargo, en la actualidad, en pleno siglo XXI debe tomarse en cuenta aspectos influyentes de

manera determinante en el desempeño de las organizaciones, tales como la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio, el intenso movimiento de las personas en búsqueda de una mejor calidad de vida y el logro de objetivos organizacionales, haciendo notar la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas derivadas de las personas que laboran en ellas, resultando imprescindible tomar acciones que contribuyan con el desarrollo profesional y personal de las mismas, pero sobre todo se enfoquen en crear estrategias como lazos de refuerzos a la sinergia entre estos y la organización.

Ante las consideraciones anteriores, las organizaciones invierten cada día más en las personas, estas son las que venden y promueven la imagen de la empresa, además, son quienes directamente saben cómo atender al cliente, realizar sus labores de producción, dar un valor agregado a las actividades organizacionales, entre

otras cosas; considerándose como el elemento esencial de la vida organizacional, y logro del éxito de la empresa.

Partiendo de lo anterior, es importante internalizar lo expresado por González (2014) acerca de “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa” (s/n), por lo tanto, para que las organizaciones se mantengan en un entorno cada vez más cambiante y competitivo debe reconocerse lo siguiente, el único recurso que añade un valor agregado constantemente y no se agota, es el talento humano, por cuanto al utilizar las herramientas claves, se desarrollan en él competencias, las cuales afianzan y fortalecen su compromiso e implanta la cultura organizacional.

Al tomar en cuenta el planteamiento anterior, especialistas en el área de la psicología organizacional han indagado y determinado condiciones favorables que permiten afianzar el compromiso de los trabajadores con la organización mediante el desarrollo de una conexión psico-afectiva,

porque tanto la fidelización del trabajador como su compenetración con la identidad organizacional elevan su interés hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al respecto, una de las ramas que actualmente busca la gestión efectiva de las personas dentro de las organizaciones es la Psicología Organizacional Positiva (POP), quien a lo largo de la última década ha presentado avances teóricos que contribuyen con el perfeccionamiento del capital psicológico, a valorar las fortalezas personales y a tomar en cuenta las capacidades psicológicas de los trabajadores. Por lo tanto, la POP cumple el objetivo de describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo de las organizaciones, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Desde esta perspectiva, una de estas teorías derivadas de la POP es el Engagement, el cual es definido por Schaufeli, y Bakker (2002) como “un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor,

dedicación y absorción” (p. 74), esto quiere decir que más que un estado específico y momentáneo, el engagement se describe como un estado afectivo-cognitivo persistente en la relación laboral.

Ahora bien, parafraseando al mismo autor se pueden describir las tres (3) dimensiones del engagement, donde el vigor se refiere a la energía demostrada, es decir, la activación mental que se posee mientras se trabaja, también se puede decir que es el deseo constante de ejecutar sus labores con una alta predisposición de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando y ser persistente incluso cuando aparecen dificultades en el camino.

Por otra parte, la dedicación denota una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un alto nivel de significado atribuido a sus funciones, así como un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. En lo que respecta a la absorción, es representada por un estado de concentración con un sentimiento que el tiempo pasa rápidamente, en esta dimensión el

trabajador tiene dificultades para desligarse de su actividad debido a la sensación de disfrute y realización percibida.

Como puede observarse, en los últimos tiempos debido a los constantes cambios organizacionales, producto de un sin número de inconvenientes, el engagement en el trabajo se ha transformado en una de las tendencias más importantes dentro de la gestión de recursos humanos a nivel global, posicionándose como un eje fundamental de las políticas de retención del talento, innovación y productividad laboral.

En este mismo sentido, esta herramienta o modelo busca generar un alto grado de satisfacción, un fuerte lazo emocional del empleado con la organización, tal como lo plantean Schaufeli y Bakker (ob.cit) “es un estado personal de activación y entusiasmo que se expresa a través de los comportamientos, debido a que el personal se ve potenciado y se enfoca en obtener resultados sobresalientes en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades” (p.11)

defendiendo a la organización satisfaciendo a sus clientes, generando un valor agregado y forjando importantes ventajas profesionales, difíciles de imitar por la competencia.

Es significativo señalar la perspectiva de Lorente y Vera (2010) sobre los trabajadores “engaged”, quienes exponen que principalmente estos colaboradores poseen un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización, siendo fieles a la misma, razón rindiendo más allá de lo que formalmente se les exige, estos tienen un sentimiento de conexión efectiva con su trabajo; asimismo, son proactivos, buscan y aceptan responsabilidades, planteando diversas alternativas de mejora.

Otro aspecto resaltante de los trabajadores engaged es su manifestación de valores que coinciden con los de la organización, de esta forma se vinculan fácilmente con las actividades, asimismo se mantienen en búsqueda de realimentación positiva por parte de su equipo, convirtiendo al engagement en un fenómeno que

tiende a contagiarse dentro del ambiente de trabajo. Al respecto, Lorente y Vera (ob. cit) mencionan:

“Las organizaciones modernas necesitan empleados engaged y deben promover las condiciones necesarias para que sus trabajadores presenten altos niveles de bienestar, convirtiéndose así en organizaciones saludables. Estas organizaciones, además de preocuparse por el desempeño organizacional lo hacen por la calidad de vida laboral, mejorando la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de sus asalariados” (p.73)

Cosmovisionando lo planteado en la cita, es importante señalar la existencia de diversas empresas tanto a nivel mundial como en Venezuela que están apostando por el desarrollo paulatino de su talento humano, con un enfoque marcado en lograr la fidelización de estos con las organizaciones, su interés reside en arraigar en sus colaboradores la filosofía de gestión que los rige y estos puedan participar con su propia

iniciativa en procesos direccionados al logro de los objetivos trazados.

En concordancia a lo anterior la mayoría de las empresas, con el problema de la pandemia y acatando la resolución gubernamental sobre la cuarentena social han tenido que reinventarse en sus operaciones para no optar por el cierre definitivo y perecer buscando de alguna manera su participación en el mercado, por lo tanto se han visto en la necesidad de generar en sus trabajadores, más que un sentimiento de motivación o implicación laboral, un estado psicoafectivo con la finalidad de permitirles disfrutar de su trabajo, dar un valor agregado al mismo, dedicar tiempo valioso, mantener niveles altos de energía y rendimiento, provocar sinergia en los procesos llevados a cabo, fidelizar al colaborador con los objetivos, sobre todo hacerlos sentir identificados con la empresa, independientemente de la virtualidad.

Sobre este particular, se puede hablar de un ambiente laboral cambiante. Las técnicas tradicionales de motivación ya no son eficientes a largo plazo. Los trabajadores, en su

mayoría, quieren crecer y progresar como resultado de su esfuerzo, buscando no sólo un reconocimiento económico. Por esta razón, las organizaciones han venido implementando diversas técnicas y estrategias que generen compromiso organizacional en los trabajadores, a su vez permitan desarrollar en ellos otras competencias para el aumento de la productividad, de esta manera lograr efectivamente los objetivos de la organización.

En atención a lo planteado, Burgos (2014) indica “al tratar de crear una mayor producción con menos empleados, las empresas no tienen otra opción que tratar de comprometerse no sólo con el cuerpo, sino también con la mente y el alma de cada empleado” (p.47), de allí parte de cierta manera, la necesidad de buscar alternativas para la retención del talento humano, y esto se logra mediante el engagement, si bien es cierto, la existencia diversa de factores motivacionales impulsores para el alcance de los objetivos planteados, el implementar actividades

generadoras de esta relación psicoafectiva entre los trabajadores y la organización ha marcado una diferencia considerable en la forma de alcanzar los objetivos así como en el ambiente percibido por estos.

De la misma manera, es importante destacar que en la actualidad debido a la situación económica, política, social y cultural por la cual atraviesa el país, existe una alta deserción de talento humano, movilizados hacia otros países, bajo esta premisa, León (2019) comenta “un gran número de talento humano se ha marchado del país, personas como abogados, ingenieros, administradores, médicos, docentes y otros con oficios forman parte de la diáspora” (p.01), esto representa un inconveniente para todas las organizaciones quedándose las mismas con las personas menos calificadas. Partiendo de lo anterior, es necesario mencionar el aporte de Salcedo (2016) quien afirma:

“Un trabajador comprometido entiende lo que debe hacer para ayudar a que su compañía

alcance el éxito, se siente emocionalmente conectado con ella y con sus líderes, y está dispuesto a poner esos conocimientos y emociones en acción para mejorar el rendimiento de la empresa y el suyo este compromiso crea un valor agregado adicional” (p.17).

De acuerdo a lo planteado, las organizaciones se han esforzado a realizar actividades para lograr el compromiso de sus colaboradores. Sin embargo, muchas de ellas aún no perciben con claridad cuáles son los elementos necesarios para la fidelización con ese talento humano y cómo influye directamente tal compromiso en el logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto el nivel de compromiso está fuertemente relacionado con el nivel de desempeño de los trabajadores, y en consecuencia al desempeño de las organizaciones.

Por eso, lograr ese engagement de los trabajadores en las organizaciones se hace un tanto cuesta arriba debido a la situación de salud pública producto del virus del

Covid-19, por ello, las organizaciones deben realizar un diagnóstico sobre su plantilla laboral y saber a ciencia cierta quienes de sus recursos humanos realmente son talento humano a fin de buscar la manera de mantenerlos dentro de la organización.

De la misma manera, no se tiene claro cuáles son los elementos necesarios para retener al talento humano, o no se encuentran del todo identificados, dificultando la implementación de la herramienta como el engagement que permite reforzar la relación cognitiva-afectiva con sus colaboradores claves, pudiendo afectar considerablemente la productividad de los trabajadores al generar complicaciones en el logro de los objetivos organizacionales, entre ellos, los niveles de fortaleza, dedicación y la constancia del trabajador podrían disminuir junto con su productividad.

En este sentido, las organizaciones podrían verse afectadas, al desencadenar en que una de sus ventajas competitivas más relevantes se vea perturbada, como

lo es el sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización, esto se debe a la afiliación de los colaboradores con la organización, siendo una de las premisas principales identificables por sus clientes, demostrando con ello la efectividad en la gestión humana a partir de resultados proyectados por colaboradores eficientes, comprometidos, visionarios y determinados.

POSTURA CONCLUSIVAS

El 2020 ha sido un año de muchas sorpresa a nivel mundial, pero la más relevante que ha modificado el actuar de la vida cotidiana en todos los sentidos ha sido la pandemia producto del virus del covid-19, esta ha llevado a todos los gobiernos a asumir una cuarentena social para evitar los contagios masivos, trayendo con esto un sin número de muertes. Esta realidad ha ocasionado en muchas organizaciones el replanteamiento de su planificación, organización y operatividad, ajustándose a los

cambios ocurridos en el entorno, para poder sobrevivir.

De acuerdo al planteamiento anterior, las organizaciones han tenido que reinventar nuevos planes, nuevas maneras de hacer las cosas, convirtiéndose muchas de ellas en organizaciones virtuales mediante operaciones virtuales, tal es el caso de instalar aplicaciones en dispositivos electrónicos como teléfonos inteligentes para hacer pedidos sin necesidad de acudir a la empresa por parte del cliente, e incluso los despachos se pueden llevar a cabo mediante el delivery, siendo esta una práctica muy usual en la actualidad, evitando el acercamiento entre personas.

De la misma manera las organizaciones no escapan a esta realidad en cuanto a su operatividad, reinventando la manera de llevar a cabo cada uno de sus procesos, utilizando herramientas como el teletrabajo, networking, employment, Jobcrafting, flexi working, redes sociales entre otros, para mantener su unidad de trabajo operativa, sabiendo que uno de los pilares

fundamentales es su talento humano. Por tal razón, ha surgido en las empresa la necesidad de mantener ese talento humano desarrollado y comprometido evitando la fuga de este hacia otras organizaciones y porque no hacia otros países producto de la migración masiva de los últimos años.

De aquí cobra la importancia de referirse de una manera reflexiva sobre la herramienta gerencial engagement, para de esta manera ayudar a ese talento humano a no abandonar la organización, creando un vínculo afectivo, hacia la organización y un compromiso para con esta y sus actividades. Por lo tanto se hace uso del conocimiento en Psicología, para crear los mejores escenarios poniendo en práctica la herramienta del enganchamiento.

En cuanto a lo práctico de esta herramienta, permitirá a la gerencia de cualquier organización manejar sus procesos de talento humano, siguiendo las tendencias, adaptándose a los cambios en el entorno e implementando normas y políticas novedosas que coadyuven a

mantener ese capital tan valioso como son sus trabajadores con competencias, talentos y compromiso para con la empresa.

Como aporte social, se puede mencionar que por medio de la puesta en práctica de esta herramienta, se podría obtener una mejora en las relaciones laborales y la salud psicosocial del trabajador dentro de las organizaciones, permitiendo identificar elementos donde reforzarse para seguir trabajando en pro del aumento de los niveles de compromiso, cambios en la perspectiva del trabajador al sentirse valorado por los diversos procesos y personas constructoras de caminos, con una gran visión para alcanzar metas.

Finalmente, el engagement es una tendencia surgida como medida a resolver situaciones como la que están atravesando la gran mayoría de las organizaciones, haciendo necesario su abordaje, basándose principalmente en estudios sobre el comportamiento humano, y presentando resultados favorables, lo cual es importante para la gerencia

moderna, la cual debe adaptarse a los contantes y convulsionados cambios del entorno organizacional.

Por lo tanto, deben reforzarse constantemente las competencias emocionales y técnicas de los trabajadores mediante, capacitaciones, fábrica de talentos, mentoring laboral, entre otros, para que los colaboradores puedan responder con excelencia a las demandas laborales. De la misma manera, informar al colaborador la razón por la cual se determinan los objetivos operativos, asimismo, involucrar a los trabajadores en los proyectos a corto, mediano y largo plazo planificados por las organizaciones, esto generará un mayor sentido de pertenencia y aumentará su engagement, pudiendo generarse en momentos de planificación trimestral, establecimiento de indicadores de gestión así como la evaluación de los recursos necesarios para cumplir eficazmente los objetivos organizacionales.

Por último, efectuar actividades periódicas que permitan fortalecer la

cultura organizacional, implementando espacios como, talleres de aprendizaje, reuniones de fin de mes para celebrar los logros, involucrar a los trabajadores en un plan de acción para reforzar competencias profesionales y emocionales, actividades de responsabilidad social, promover espacios sociales fuera de la jornada laboral para conocer al equipo de trabajo, así como potenciar el logro de los objetivos por medio del trabajo interdisciplinario y cooperativo, mediante espacios virtuales o a través de teletrabajos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Burgos, J (2014). **Engagement, Prácticas de Recursos Humanos y los Beneficios Empresariales.** [Página web en línea] Disponible en: <https://empresonian.wordpress.com/2014/11/24/engagement-practicas-de-recursos-humanos-y-los-beneficios-empresariales-introduccion/> [Consulta: 2020, Octubre 18]
- Chiavenato, I (2007). **Administración de Recursos Humanos.** El capital Humano de las Organizaciones.

Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

González, Z. (2014). **Gestión de Capital Humano**. [Blog en línea] Disponible en: <http://capitalhumanolaevolucion.blogspot.com/2014/09/la-clave-de-una-gestion-acertada-esta.html> [Consulta: 2020, Octubre 12]

León, L. V. (2019), **La Diáspora un Fenómeno Esperado** [Documento en línea] disponible en https://prodavinci.com/autores_pdl/uis-vicente-leon/ [Consulta: 2020, Octubre 21]

Lorente, L y Vera, M (2010). **Las Organizaciones Saludables: “El Engagement en el Trabajo”**. [Documento en línea] Revista eDirectivos. Edición número 73. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/1/5/4/2/pd0000051542.pdf> [Consulta: 2020, Septiembre 30]

Salcedo, M (2013). **El Papel del Engagement en la Dirección de una PYME**. [Documento en línea] Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Cuyo. Trabajo de Investigación para optar al título de Licenciada en Administración. Disponible en: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5620/tesis-cs-ec-salcedo.pdf [Consulta: 2020, Octubre 10]

Schaufeli, W; Bakker, A; (2002). **The Measurement of Burnout and Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach**. [La

medida del burnout y el engagement: un estudio confirmatorio]. Journal of Happiness Studies. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands

