

**EVALUACIÓN DEL *ENGAGEMENT* EN TRABAJADORES DE
UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN ECUADOR**

**EVALUATION OF ENGAGEMENT IN WORKERS OF AN
INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN ECUADOR**

Marcela María Ávila Dávila, Mgs.

Magíster en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Espíritu Santo, Ecuador.

maavila@uees.edu.ec

Cecilia Alexandra Portalanza Chavarría, Mgs.

Magíster en Administración de Empresas. Directora Ejecutiva del Programa de Postgrado. Docente Universidad Espíritu Santo, Ecuador.

aportalanza@uees.edu.ec

Edison Jair Duque Oliva, PhD.

Doctor en Marketing. Docente Universidad Nacional de Colombia, Ecuador.

ejduqueo@unal.co

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 2 de abril de 2017

Aceptado: 4 de junio de 2017

RESUMEN

El objetivo central de este artículo es evaluar los niveles de *engagement* de los funcionarios de una Institución de Educación Superior en Ecuador. Se realiza una revisión de la literatura encontrando sus antecedentes, conceptos, escalas de medidas y mediante la aplicación de la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) a 461 trabajadores, se evalúan las dimensiones que contribuyen a que el *engagement* esté presente en ellos. Se encontró que el 79% de los trabajadores están *engaged* con su trabajo y la dimensión mejor evaluada fue "Vigor". Se concluye que el *engagement* es

puede aportar positivamente en el plan de acción y logro de los objetivos de la organización. Además, vale la pena considerar que el recurso humano es el motor de toda Institución y es importante velar por su bienestar físico, intelectual y emocional dentro de su lugar de trabajo.

Palabras clave: *Engagement*, UWES17, Ecuador, Institución de Educación Superior

ABSTRACT

The main objective of this paper is to describe the level of engagement in workers of a higher education institution in Ecuador. A literary review is done finding background, concepts and measurement scales of this construct and through the application of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) to 461 employees and the dimensions that contribute to engagement are described. Results give that 79% of workers are engaged and the dimension with highest score is "Vigor". It is concluded that engagement is an essential construct that contributes to the welfare of workers and a timely analysis can contribute positively in the action plan and achieving the objectives of the organization. In addition, it is worth considering that the human resource is the engine of any institution and it is important to ensure their physical, intellectual and emotional in their workplace wellness.

Keywords: Engagement, UWES17, Ecuador, Higher Education Institution

INTRODUCCIÓN

El estudio del *burnout* o síndrome del trabajador agotado tuvo sus inicios en el siglo XV con los autores Maslach y Jackson (1981), quienes lo definieron como un síndrome que se manifiesta por agotamiento emocional, cinismo y eficacia profesional. En un principio, se relacionó solo con trabajadores cuya labor implicaba estar al servicio de otra gente durante su jornada (Maslach & Jackson, 1981), y luego se extendió a los demás grupos de trabajo (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Como resultado de estos estudios se identificaron consecuencias negativas en la salud del trabajador, influidos por aspectos del clima laboral y que afectaban además de su rendimiento profesional, su vida personal y familiar (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996).

Solo desde principios del último siglo, luego de que Seligman y Czikszentmihaly impulsaron el giro positivo al estudio de la salud ocupacional, se empezó a prestar atención a la Psicología Positiva (Salanova & Schaufeli, 2004). Despertando paralelamente el interés a las organizaciones y la sociedad a investigar más los comportamientos y aspectos positivos de salud y bienestar laboral que enmarcan la Psicología de la Salud Organizacional Positiva (PSOP) (Schaufeli & Bakker, 2003). Es así, que el concepto de *burnout* terminó desplazándose a su opuesto *engagement* (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002).

Es complicada una traducción del concepto *engagement* al español, a diferencia de otros que sí tienen su interpretación, como: involucramiento con el trabajo (*work involvement*), compromiso organizacional (*organizational commitment*), adicción al trabajo (*workaholic*), entre otros (Salanova & Schaufeli, 2004). Esto debido a que engloba más de lo que se puede interpretar con una traducción. En este documento se utilizará el término *engagement* en su idioma original.

Para las organizaciones modernas que buscan excelencia, el recurso más valioso es su talento humano (Chiavenato, 2009). Estudios demuestran que los trabajadores que no cuentan con altos niveles de *engagement* se caracterizan por tener poca energía y poca conexión con sus labores, sintiéndose incapaces de lidiar con exigencias de su trabajo (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011a).

El *engagement* da como resultados trabajadores que se sienten motivados, llenos de energía, identificados y recompensados con la organización, beneficiándose mutuamente con esta. Se puede decir que un trabajador con alto *engagement* tiene una actitud entusiasta frente a su trabajo (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009) y se siente lleno de energía, concentración y dedicación frente a sus tareas (Wefald, Mills, Smith, & Downey, 2012). El *engagement* depende de la relación positiva entre los factores organizacionales y personales para poder mantenerse (Wefald & Downey, 2010).

En este contexto, es importante para las empresas medir su clima organizacional y conocer el nivel de *engagement* de sus trabajadores (Bakker & Rodriguez-Muñoz, 2012). Los trabajadores *engaged* "se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral, y además manifiestan una conexión enérgica y

efectiva con sus trabajos” (Salanova & Llorens, 2008, pág. 64). La medición del *engagement* encamina a que la organización crezca positivamente y produzca beneficios.

Dentro del grupo de las organizaciones se encuentran, las Instituciones de Educación Superior (IES), que son responsables de ofrecer alta calidad académica y enfrentar diariamente a las necesidades y exigencias de sus alumnos, la sociedad y la competencia. Para esto, requieren de un riguroso proceso de selección de talento humano a los que deben retener, aprovechar y motivar una vez vinculados a la institución. Schaufeli en una de sus conferencias señala que “las instituciones no necesitan un lugar más saludable, sino una fuerza de trabajadores motivados y preparados para lo que se les viene”. (2011, pág. 15)

En el Ecuador, las Instituciones de Educación Superior (IES) a partir del año 2008 empezaron una etapa de reestructuración (Pacheco & Pacheco, 2015) con la incorporación de la nueva Constitución del Estado. El mandato determinaba a todas las IES de interés público, y otorga al estado la exclusividad de regulación y control sobre ellas (Villavicencio, 2013).

Dos años más tarde se crea la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) donde se establecen nuevas políticas que demandan cambios internos en las IES y en las actividades de sus trabajadores (2010).

Los trabajadores en las IES, son los responsables de llevar a cabo los procesos operativos y académicos para conseguir que las Universidades cumplan con las nuevas disposiciones y por lo tanto todos estos nuevos requerimientos de índole regulatorio y cambios en las actividades docentes pueden generar inestabilidad y malestar laboral dentro de las instituciones en Ecuador, afectando su desarrollo normal. Pese a esto, los trabajadores tienen que adaptarse y cumplir y a su vez, las Universidades deben buscar la forma de mantener a sus trabajadores *engaged* con su trabajo para tener resultados positivos que permitan cumplir con lo dispuesto por el ente regulador de la educación superior en el país.

Esto, puede ocasionar un malestar general en los empleados, a quienes más inquieta esta reforma, teniendo que extender sus jornadas de trabajo y adquirir nuevas y más responsabilidades.

Por lo antes expuesto, el objetivo de esta investigación es evaluar el *engagement* en los trabajadores de una Institución de Educación Superior en Ecuador. Se inicia con una revisión de la literatura de este constructo, su origen y evolución y a través de la aplicación del *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) se evalúan las dimensiones del *engagement* en los trabajadores de una institución de educación superior en Ecuador.

REVISIÓN TEÓRICA

Engagement

El concepto de *engagement* es relativamente nuevo y se empezó a estudiar a inicios del último siglo; sin embargo, es muy popular dentro de las estrategias de las organizaciones modernas (Salanova, Shaufeli, Llorens, Peiro, & Grau, 2000). Existe una evolución importante en su conceptualización y modelos teóricos a lo largo de los últimos 25 años con el surgimiento de la psicología positiva y organizacional. William Kahn (1990) fue quien dio el primer acercamiento al término de *engagement*, conceptualizándolo como una manifestación en los roles de trabajo de las personas; física, cognitiva y emocionalmente, repercutiendo en su rendimiento. Definió *engagement* como la capacidad de rendimiento y disponibilidad innata para trabajar en equipo y desarrollarse en el medio. Consecuentemente, aparecieron dos escuelas de pensamiento que defendían diferentes enfoques para la definición del concepto.

Los autores Maslach y Leiter (1997) creían que *engagement* y *burnout* eran polos opuestos; por lo que consideraron las tres dimensiones de medición de *burnout* de Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) agotamiento, cinismo, y baja eficacia profesional para describir *engagement* como: energía, involucración y eficacia.

Schaufeli y Bakker (2001) introducen una definición más actual del concepto y definen *burnout* y *engagement* en el trabajo como dos conceptos distintos que deben ser evaluados de forma independiente. Schaufeli et al. (2001) indican que *engagement* es "un estado mental positivo, afectivo-motivacional de satisfacción que está caracterizado por: vigor, dedicación y absorción. Más que un estado momentáneo y específico, se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente y penetrante" (pág. 74). Por

consiguiente, a esta definición, el concepto consta de tres dimensiones definidas de la siguiente manera:

El vigor hace referencia a altos niveles de energía y de resistencia mental mientras se trabaja, así como al deseo de invertir más esfuerzo en el trabajo y de persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones. La dedicación se refiere al significado que el trabajo tiene para la persona, el entusiasmo por el trabajo y el nivel de identificación con él. La absorción se refiere a los sentimientos de felicidad cuando se está concentrado e inmerso en el trabajo (Pena & Extremera, 2012, pág. 611)

La interpretación del último factor, absorción, se acerca mucho al concepto de *flow* propuesto por el psicólogo Csíkszentmihályi (1990), sin embargo este concepto se refiere específicamente a una experiencia de corta duración, y no a un estado mental persistente como se da en el *engagement*. El desarrollo del nuevo enfoque y su aplicación en el ámbito laboral resultaron en una serie de estudios y aproximaciones teóricas del concepto por varios expertos. Se considera *engagement* a un estado de ánimo relacionado al trabajo; asociado de una manera positiva con la salud mental y psicométrica, motivación intrínseca, sentimiento de eficacia, actitudes positivas hacia el trabajo, la organización, y el alto desempeño (Schaufeli & Salanova, 2007).

Schaufeli & Bakker (2010) asocian también el término *engagement* con el involucramiento, compromiso, pasión entusiasmo, absorción, esfuerzo y energía de la persona. Mientras Shuck and Wollard (2010) definen el *engagement* como “un estado cognitivo, emocional y de comportamiento propio del trabajador que se dirige hacia el bienestar organizacional” (p. 103). En la práctica, muchos profesionales también conceptualizan *engagement* como una “vieja terminología en un nuevo envase” (Schaufeli & Bakker, 2010, p. 12), en términos de: 1) compromiso organizacional, afectivo y de pertenencia y 2) un desempeño agregado.

El *engagement* en el trabajo según Bakker et al. (2008) captura como los trabajadores experimentan su trabajo: 1) como algo estimulante y energético hacia donde quieren invertir tiempo y esfuerzo, 2) una actividad importante y significativa que los apasiona y a donde centran totalmente su concentración. A pesar de que no existe una definición

constante para *engagement*, se llega a un consenso general de las dimensiones fundamentales del constructo:

1. energía,
2. compromiso/identificación, y
3. absorción

Escalas de medida

En relación a los conceptos de las dos escuelas, se describen a continuación las escalas de medición que representan a cada una. La primera es la escala Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996), donde el patrón de puntaje constituye al opuesto de los tres aspectos del *burnout*, el cual indica el *engagement* del trabajador. Estos dos opuestos se evalúan con un mismo cuestionario e implica que la correlación negativamente es perfecta. Luego, la escala propuesta por (Schaufeli & Bakker, 2003) es la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) que cuenta con tres (3) versiones compuestas por 17, 15 y 9 ítems que evalúan las tres dimensiones del constructo.

En contraste con el abordaje de Maslach y Leiter (1997), la UWES (Schaufeli & Bakker, 2003) permite evaluar la fuerza de la asociación entre *engagement* y *burnout*, gracias a que diferentes instrumentos los evalúan de manera independiente. Es posible incluir ambos constructos simultáneamente en un análisis, por ejemplo para investigar si el *burnout* o el *engagement* explican la varianza de una variable en particular, luego de controlar su variable opuesta.

La escala UWES es el instrumento más utilizado para medición de *engagement*, y ha permitido el desarrollo de estudios en más de trece países (Salanova & Llorens, 2008). Su versión original empieza con 24-ítems, a la cual después de una evaluación psicométrica, se eliminaron 7 ítems por no tener solidez; obteniendo como resultado la escala UWES-17 con 17-ítems como su nombre lo indica (Schaufeli & Bakker, 2003). La escala abarca las 3 dimensiones del *engagement* en el trabajo, distribuidas de la siguiente manera: vigor (6 ítems), dedicación (5 ítems) y absorción (6 ítems) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002).

La escala UWES-17 es la escala base que se toma para la validación y evaluación de diferentes estudios realizados. Existe una versión de 15-items (UWES-15) y otra corta donde se redujo las escalas a 3 ítems por dimensión, obteniendo como resultado UWES-9 (Schaufeli & Bakker, 2003). Se creó también una versión para estudiantes UWES-S-9 y S-17 y versiones en diferentes idiomas.

Validación UWES

Los autores Schaufeli y Bakker (2003) empezaron con los primeros estudios de validación para la escala UWES en 1999 realizados a diferentes grupos. Utilizaron grupos suficientemente heterogéneos para sus análisis psicométricos: una fue la muestra internacional, realizada a casi doce mil empleados en 9 diferentes países; y otra la base de datos que incluye casi diez mil representantes de Holanda y Bélgica. Además, se encontró que los resultados de ambas muestras, tuvieron en común la correlación con el tipo de ocupación en los empleados, (Schaufeli, 2011), y que las profesiones que contaban con más autonomía en sus labores tenían más *engagement* que los puestos sin autonomía y retos.

En la tabla 1 se enlista estudios de validación que se realizaron con la escala UWES. Hay que hacer notar que esta fue validada en diferentes países de los 5 continentes, como Japón (Shimazu, y otros, 2008), Grecia (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009), Sudáfrica (Storm & Rothmann, 2003), Estados Unidos (Wefald, Mills, Smith, & Downey, 2012), Argentina (Sponton, Medrano, Maffei, Spontón, & Castellano, 2012), Nueva Zelanda (Viljevaca, Cooper-Thomasa, & Saks, 2012), en diversas empresas, grupos de trabajo, tipos de trabajo, jerarquías, y países con su respectivo idioma.

Tabla 1: Estudios realizados para validación UWES

AUTOR / AÑO	PAPER	PAÍS
Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker (2002)	The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach	España
Schaufeli & Bakker (2003)	Test Manual Uwes 1999-2003	Holanda y Bélgica
Schaufeli & Bakker (2003)	Test Manual Uwes 1999-2003	9 países (AU, CA, FI, FR, DE, GR, NO, ZA, ES)

AUTOR / AÑO	PAPER	PAÍS
Storm & Rothmann (2003)	A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service	Sud África
Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006)	The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study.	10 países (AU, BE, CA, FI, FR, DE, NL, NO, ZA, ES)
Shimazu, et al. (2008)	Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale	Japón
Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2009)	Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources	Grecia
Nerstad, Richardsen, & Martinussen (2010)	Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway	Noruega
Chun-tat Fong & Ng (2012)	Measuring <i>Engagement</i> at Work: Validation of the Chinese Version of the Utrecht Work Engagement Scale.	Hong Kong
Viljevaca, Cooper-Thomasa, & Saks (2012)	An investigation into the validity of two measures of work engagement	Auckland, Nueva Zelanda
Wefald, Mills, Smith, & Downey (2012)	A Comparison of Three Job Engagement Measures: Examining their Factorial and Criterion-Related Validity	USA, Kansas
Sponton, Medrano, Maffei, Spontón, & Castellano (2012)	Validación del cuestionario de <i>engagement</i> UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina	Argentina
Simbula, Guglielmi, Schaufeli, & Depolo (2013)	An Italian validation of the Utrecht Work Engagement Scale: Characterization of engaged groups in a sample of schoolteachers	Italia
Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo, & Sánchez-Cardona (2014)	Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work <i>Engagement</i> Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico	Puerto Rico
Zecca, et al. (2015)	Validation of the French Utrecht Work Engagement Scale and its relationship with personality traits and impulsivity	Suiza área de idioma Francés

AUTOR / AÑO	PAPER	PAÍS
Souza, Dos Santos, Cerentini, Simon, & Schaufeli (2015)	Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale	Brasil

Fuente: Elaboración propia

Todas las investigaciones han realizado análisis de validez factorial donde han confirmado la validez de su estructura tri-factorial frente a otras alternativas propuestas. Además, se ha comprobado en cada estudio la capacidad en consistencia interna y la fuerte relación entre las dimensiones. Cabe notar que también hay evidencia de validación transnacional con base en la versión corta de 9-items (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Schaufeli y Bakker (2003) mencionan que *engagement* juega un papel importante de mediador entre los recursos laborales y las actitudes positivas. Como resultado a los varios estudios, se identificaron empíricamente algunos factores organizacionales (recursos en el trabajo, salud) y personales en los trabajadores (personalidad y patrones de comportamiento) desencadenantes del *engagement* (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Como consecuencias del *engagement*, Bakker et al. (2008) señalan que se reconocieron los siguientes factores personales de actitud: alto desempeño motivacional (motivación intrínseca, iniciativa, pro-actividad), patrones de comportamiento (ausencia de enfermedades frecuentes, generación de negocios, innovación) y también indicadores de desempeño económico positivos (incremento en cifras financieras y mejor rendimiento) de las unidades de negocios (Schaufeli & Salanova, 2007). En este mismo sentido, Bakker sugiere: “Que el *engagement* en los trabajadores no solo genera beneficios para ellos, sino también para las organizaciones, en cuanto a productividad y rentabilidad” (2008, p. 194).

Los recursos en el trabajo según Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris (2008) comprenden: el trabajo desafiante que aporte crecimiento intelectual, autonomía, apoyo social y coaching, retroalimentación de los resultados, oportunidades para aprender y desarrollarse, variedad de tareas, responsabilidad, liderazgo transformacional, y compartir valores con la organización. Con respecto a la salud Schaufeli (2011) indica que el trabajador con *engagement* goza de buena salud, y reportarán bajos niveles de ansiedad, depresión, burnout, y tendrán una buena resistencia y recuperación de las exigencias físicas y emocionales. Schaufeli y Bakker (2003) encontraron en el estudio

realizado en Holanda evidencia positiva en la relación entre los tres recursos de trabajo (retroalimentación de desempeño, apoyo social y coaching) y *engagement* (vigor, dedicación y absorción).

Schaufeli y Bakker (2003) señalan que el *engagement* también está muy relacionado con la personalidad del trabajador. Trabajadores estables, optimistas, consientes (relacionado con el rendimiento), sociales y seguros de sí mismo por naturaleza tienen más oportunidad de tener *engagement* a diferencia de los que no cuentan con estas características. Schaufeli (2011) indica que los patrones de comportamiento hallados en investigaciones empíricas, también se encuentran estrechamente relacionados con el concepto en sí y describe que el trabajador con *engagement* es ambicioso, se adapta rápidamente a cambios, es flexible y se siente competente al realizar sus tareas. Por lo tanto, un incremento en los recursos organizacionales y una detallada selección de personal, dará como resultado un incremento de *engagement*.

Las Instituciones de Educación Superior en Ecuador

En vista del deterioro de la calidad académica de las Instituciones de Educación Superior (IES) ecuatorianas y ante una denuncia de venta de títulos por parte de una de ellas, legalmente constituida en Ecuador, la Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, el 7 de agosto del 2008, expidió el Mandato Constituyente No.14, (M14) a través del cual se dieron por terminadas las actividades de estas IES y, en sus disposiciones transitorias, se determinaba al Consejo Nacional de Educación Superior, CONESUP y al Consejo nacional de Evaluación y Acreditación, CONEA, la realización de una evaluación institucional de todas las IES ecuatorianas, con el objetivo de depurar el sistema y de asegurar su calidad (CONEA, 2009a).

El 4 de noviembre del 2009, la Asamblea Nacional Constituyente recibió el informe elaborado por el CONEA con el resultado de la evaluación de desempeño de 71 Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador que funcionaban legalmente en Ecuador. En este informe se categorizaron 68 Instituciones de Educación Superior de pregrado en cinco niveles, desde el tipo "A" correspondiente a las instituciones de mejor desempeño institucional, hasta la "E" de más bajo desempeño en ese momento. Estas IES de categoría "E" se caracterizaban básicamente por la ausencia de una comunidad académica, estable y socialmente reconocida, precarización de los sistemas de

contratación docente, débil investigación y publicaciones, infraestructura precaria y débil, entre las principales (CONEA, 2009b). Las categorías fueron establecidas tomando en consideración los siguientes criterios: academia, estudiantes y entorno de aprendizaje, investigación y gestión.

Nueva Ley y Reglamento de la Educación Superior

El 12 de octubre de 2010 entra en vigencia una nueva la Ley Orgánica de Educación Superior (Corte Constitucional del Ecuador, 2010). Su disposición transitoria tercera establece lo siguiente:

En cumplimiento al Mandato Constituyente No.14, las instituciones de educación superior que se ubicaron en la categoría E por el informe CONEA, deberán ser evaluadas dentro de los 18 meses posteriores a la promulgación de esta Ley...Las Universidades y Escuelas Politécnicas que no cumplieren los parámetros de calidad exigidos por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en esta evaluación, quedarán definitivamente suspendidas. Será obligación de la Asamblea nacional expedir inmediatamente la ley derogatoria de las leyes de creación de estas Universidades y Escuelas Politécnicas. (Corte Constitucional del Ecuador, 2010, p. 53)

El 29 de agosto de 2011 se instaló el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) en Ecuador, el mismo que dio inicio al cumplimiento de lo establecido en la mencionada Disposición Transitoria.

El 12 de abril del 2012 el CEAACES, luego de culminar con el proceso de evaluación a las universidades, declaró oficialmente el cierre de 14 universidades por falta de calidad académica. Nueve fueron ascendidas transitoriamente, declaradas parcialmente aceptables es decir aquellas que cumplieron parcialmente con los parámetros de calidad de la evaluación y estarán sujetas a la depuración interna de carreras, extensiones y modalidades de estudio que el CEAACES dictamine y se ubicarán transitoriamente en la categoría D (CEAACES, 2012). Y tres universidades cumplieron satisfactoriamente con los parámetros de calidad de la evaluación.

El Reglamento general a la Ley de educación superior se publicó en el registro oficial el 1 de septiembre del 2011, en el cual se indica que las Universidades deben cumplir los

procesos de Acreditación tanto a nivel institucional como de sus carreras y programas, en donde se establecerán categorías sobre las cuales dependerá su oferta académica de pregrado y postgrado (CES, 2011).

Principales disposiciones a cumplir

La Ley y el nuevo reglamento señalan varias disposiciones que deben ser cumplidas por las Universidades, y entre las cuales están:

- Elaboración de nuevos estatutos que incorporen lo dispuesto en la nueva Ley.
- Por primera vez en el Ecuador la incorporación de un Sistema nacional de Admisiones que regirá para las Universidades públicas.
- Establecimiento de pruebas de habilitación de ejercicio profesional para estudiantes del último año de estudios y de cuyos resultados dependerá la continuidad de la oferta académica por parte de cada Universidad.
- Hasta octubre del año 2017, las universidades deben contar el 70% de profesores a tiempo completo con grado de Ph.D o su equivalente; y, que este título debe ser en el área en el que el docente imparta la cátedra.
- Todas las Universidades, así como cada una de sus carreras y programas deberán entrar a un proceso de evaluación y acreditación. De estos procesos se establecerán categorías de Universidades y en función de las cuales dependerá la oferta académica (Corte Constitucional del Ecuador, 2010; CES, 2011).

Todos estos nuevos requerimientos de índole regulatorio y que constituyen uno de los factores que pueden generar una reducción de *engagement* en los colaboradores, hacen que las Universidades revisen sus programas, estructuras, procesos y estrategias, y evalúen como se sienten sus colaboradores al respecto y consideren las posibilidades de realizar cambios que permitan cumplir con lo dispuesto por el ente regulador de la educación superior en el país.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de estudio y unidad de análisis

Se considera que el presente estudio es de tipo cuantitativo, de alcance exploratorio y descriptivo, permitirá examinar la presencia de *engagement* y describir su manifiesto en la institución objeto de análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La investigación tiene un enfoque no experimental de diseño transeccional o transversal, cuya característica es recoger datos en un momento único, con la finalidad de describir los niveles de *engagement* de los trabajadores en la institución objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La unidad de análisis está determinada por una institución de educación superior en Ecuador con una población de 461 trabajadores de la IES en Ecuador. Se consideró como muestra para el estudio, la realización de un censo. El uso y la recopilación de los datos fueron autorizados a realizarse el último trimestre del año 2015 por las autoridades de la institución.

Instrumento

El instrumento contiene dos partes: la primera parte, recoge información demográfica sobre los trabajadores (edad, género, estado civil, nivel académico y facultad, área o departamento al que pertenece); la segunda parte, analiza las dimensiones de la variable *engagement*.

Para medir la variable *engagement* se seleccionó la escala UWES-17 desarrollada por (Schaufeli & Bakker, 2003), validado y aplicado en otros estudios con un contexto similar al de este trabajo. Este cuestionario permite una evaluación completa del *engagement* en sus tres dimensiones: vigor (6 ítems VI1-VI6), dedicación (5 ítems DE1-DE5) y absorción (6 ítems AB1-AB6). Su índice de confiabilidad está por encima del 0,70 aceptado y medido con el método de Alfa de Cron Bach (Schaufeli & Bakker, 2003).

La encuesta UWES utiliza la escala Likert con una puntuación del 1 al 7, en donde el 7 representa el “siempre” y el 1 el “nunca”. Los datos se medirán cuantitativamente, de tal forma que el estudio planteado tenga un impacto práctico y real en la gestión

administrativa y de recursos humanos de la institución (Mendez & Peña, 2007). Por lo expuesto, los beneficiarios serán los Directivos y todo el personal que conforma la IES, pudiendo a través de los resultados producir mejoras en sus recursos laborales y mantener actitudes positivas. A nivel científico se espera contribuir con el desarrollo de la investigación en temas relacionados con *engagement* en las IES en el Ecuador, país en donde la investigación está poco desarrollada.

Procedimiento

El instrumento se aplicó a través de la herramienta *Survey Monkey* en donde se desarrolló el cuestionario de forma anónima, confidencial y voluntaria. La dirección de recursos humanos fue quien se encargó de la organización de la misma. Una vez que la encuesta fue completada, los datos fueron revisados y tabulados a través de *Statistical Software Package (SPSS)* versión 22.0.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta el análisis descriptivo de los datos. Del total de los trabajadores, el 53% corresponde al género femenino, mientras que el 47% al masculino. En lo que respecta a la edad, el 29% de los trabajadores tienen entre 30 y 39 años, seguidos del 26% que tienen entre el 21 y 29 años. En la medida en que aumentan los rangos de edad, la representación de los empleados disminuye. Del total de los trabajadores, el 43% se encuentran casados, mientras que el 33% están solteros.

Sus actividades se concentran principalmente en, el 33,6% (154) son docentes, de los cuales el 34% (52) tienen, además, funciones administrativas, el 29% (130) corresponde a personal operativo, el 11% (51) son directivos, el 22% (102) son de servicios generales y el 5% representan a la empresa que provee los servicios de cafetería y alimentación a la institución. En relación a la antigüedad, el 32% de los trabajadores tienen trabajando en la institución entre 1 y 3 años, mientras que el 25% tiene entre 4 y 7 años.

En la tabla a continuación, se encuentra la distribución porcentual de las áreas, facultad o departamento en donde laboran los miembros de la institución. En la misma se observa que la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en las áreas de la

administración central (11.9%) en donde se agrupan los departamentos de recursos humanos, asesoría jurídica, financiero y contabilidad; también se encuentran en este grupo, los centros de investigación y arbitraje. El área de servicios generales, en donde laboran las personas que realizan las funciones de mantenimiento, vigilancia y transporte representa el 11.5% del total de los trabajadores.

Tabla 2: Distribución de trabajadores por facultad, área o departamento.

FACULTAD, ÁREA O DEPARTAMENTO	%
ARQUITECTURA E INGENIERIA CIVIL	2,2%
ARTES LIBERALES	6,5%
COMUNICACIÓN	3,0%
DERECHO	4,3%
ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES	4,1%
ESTUDIOS INTERNACIONALES	5,2%
MEDICINA	7,4%
POSTGRADO	6,3%
SISTEMAS Y TELECOMUNICACIONES	3,7%
TURISMO Y HOTELERÍA	2,0%
ADMINISTRACIÓN CENTRAL	11,9%
SERVICIO DE SOPORTE	3,3%
MANTENIMIENTO	7,4%
MARKETING Y RELACIONES PÚBLICAS	1,5%
SERVICIOS GENERALES	11,5%
ACREDITACIÓN	1,1%
BIENESTAR ESTUDIANTIL Y VINCULACIÓN	2,8%
DIRECCIÓN GENERAL	1,3%
EDUCACIÓN ON LINE	1,5%
EDUCACIÓN CONTINUA	4,6%
SITENIA	5,0%
SOFTWARE FACTORY	3,5%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del *engagement*

Los resultados de la aplicación de la escala UWES-17, son medidos por tres factores y puede aplicarse para una valoración individual o grupal. Cada factor tiene un número determinado de ítems los mismos que fueron evaluados por cada encuestado. Para la obtención de los resultados, se suman los valores de las respuestas de cada factor y se divide el resultado para el total del factor respectivo. Los resultados serán expresados porcentualmente con el fin de interpretar los puntajes individuales de los factores y total de engagement, se comparará los porcentajes.

En la tabla 3 se aprecia que el 79%, de los trabajadores se encuentran *engaged* con su trabajo, siendo las dimensiones que obtuvieron mayor puntaje, vigor (83%) y dedicación (82%), no así la escala de absorción, la cual obtuvo respuestas de siempre y casi siempre que suman aproximadamente el 72%.

Tabla 3: Resultados de las dimensiones de Engagement.

ESCALA DE LIKERT		VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	TOTAL
1	Nunca	0.29%	0.56%	1.99%	0.95%
2	Casi nunca	0.76%	0.91%	1.92%	1.20%
3	Algunas veces	2.46%	3.08%	6.58%	4.04%
4	Regularmente	4.84%	5.38%	7.41%	5.88%
5	Bastantes veces	8.39%	8.50%	10.27%	9.05%
6	Casi siempre	25.56%	19.91%	26.57%	24.02%
7	Siempre	57.70%	61.65%	45.26%	54.87%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

1.1.1. Resultados por dimensión

A continuación, se procede a realizar un análisis de los ítems que fueron mejor evaluados por los trabajadores dentro de cada dimensión.

Vigor

Más del 80% de los empleados se sienten llenos de energía; mientras que el 59% se considera fuerte y vigoroso en su trabajo. El 81% de los trabajadores siempre y casi siempre tienen ganas de ir a trabajar cuando se levanta por las mañanas. Sin embargo, el 78% siempre pueden continuar trabajando durante largos períodos de tiempo. Es importante considerar que el 87% sienten que son muy persistentes e incluso cuando las cosas no van bien, el 86% continúa trabajando.

La mayoría de los ítems fueron positivamente puntuados por los trabajadores como se describe en el párrafo anterior. Estos altos puntajes en vigor indican que los trabajadores tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan.

Dedicación

En lo que respecta a esta dimensión, el trabajo tiene mucho significado y propósito para el 86%, mientras que el 84% se encuentran entusiasmados y orgullosos con su trabajo.

El 82% de los trabajadores se sienten inspirados por su trabajo y el 73% piensa que su trabajo es retador.

En este contexto, se considera que la mayoría de los colaboradores se identifican fuertemente con su trabajo, porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo.

Absorción

El 81% de los trabajadores sienten que el tiempo vuela cuando está trabajando y el 70% de las personas se olvidan de todo lo que pasa a su alrededor cuando están trabajando. El 83% de los empleados son felices cuanto están absortos en su trabajo y el 84% se sienten inmersos en él. Se pudo determinar además, que el 64% de los colaboradores se 'dejan llevar' por su trabajo, sin embargo sólo al 49% se les hace difícil 'desconectarse' de su trabajo.

En este caso, los ítems con mayor puntuación negativa de absorción fueron: AB2, AB5 y AB6; relacionadas al sentimiento de olvido del tiempo, 'dejarse llevar' y de no poder 'desconectarse' del trabajo, sin embargo, la puntuación no es mala siendo que en las preguntas orientadas a los tres elementos mencionados los empleados respondieron estar bastante de acuerdo en un 61%. Este porcentaje está usualmente contento de involucrarse con su trabajo, se siente inmerso en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los motiva. Consecuentemente se olvidan de todo lo que ocurre a su alrededor y el tiempo parece volar.

Con respecto a la puntuación total de *engagement* basada en la sumatoria de los resultados de las tres dimensiones; se obtuvo un bajo porcentaje de respuestas negativas frente al porcentaje de resultados positivos, pudiendo indicar que existe un ambiente saludable de gente feliz en su trabajo y que, pese a los acontecimientos antes expuestos, existe resiliencia y el uso de habilidades de afrontamiento efectivas. Se percibe que los trabajadores de esta institución son agentes activos, que toman iniciativa en el trabajo y generan su propia retroalimentación positiva, coincidiendo con los valores de la organización y sintiéndose identificados con esta.

Posteriormente, a través del análisis de diferencias de medias se procedió a determinar por áreas, departamentos o facultades, los niveles de *engagement* de cada dimensión. En la siguiente tabla se observa que la Dirección General es el área de la IES que tiene mejores niveles de *engagement*, seguido por el personal de mantenimiento y luego la facultad de artes liberales.

Tabla 4: Facultad, área o departamento más *engaged* de la IES.

No.	Facultad, área o departamento
1	Dirección General
2	Mantenimiento
3	Artes Liberales

Fuente: Elaboración propia

Al hacer el análisis por dimensión, se encuentra que la dirección general se mantiene entre los tres primeros lugares en cada una de las dimensiones del *engagement*, lo que corrobora lo presentado en la tabla anterior. El área de mantenimiento y la facultad de artes liberales ocupan los primeros lugares en las dimensiones de vigor y absorción, respectivamente.

Tabla 5: Facultad, área o departamento más *engaged* por dimensión.

Dimensión	No.	Facultad, área o departamento
Vigor	1	Mantenimiento
	2	Servicios Generales
	3	Dirección General
Dedicación	1	Acreditación
	2	Dirección General
	3	Servicios Generales
Absorción	1	Artes Liberales
	2	Dirección General
	3	Arquitectura e Ingeniería

Fuente: Elaboración propia

El *engagement* es un constructo muy importante a tener en cuenta hoy en día para la salud de todas las organizaciones modernas. Es un concepto que ha crecido en importancia a lo largo del último siglo, por su incidencia en el bienestar y productividad de la empresa y su gente. El objetivo del presente estudio fue evaluar los niveles de *engagement* en los trabajadores de una institución de Educación superior en Ecuador.

El amplio enfoque adquirido en la revisión de la literatura contribuyó para la comprensión de los factores que aportan al *engagement* en el trabajo. Para realizar esta investigación se hizo un censo y se aplicó el *Utrecht Work Engagemet Scale* (UWES 17) de Schaufelli y Bakker (2003) a 461 trabajadores que desempeñan sus labores en diferentes áreas, departamentos y facultades.

En general, se concluye que el 79% de los trabajadores de la institución de educación superior en Ecuador tiene altos niveles de *engagement*. El estudio también demostró que el área que tiene trabajadores más *engaged* es la dirección general en donde se encuentra el rectorado, los vice-rectorados y el personal de contralorías. Además, se determinó que el área online, tiene bajos niveles de *engagement*, lo cual podría estar causado por las altas exigencias y falta de recursos (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011a). La situación de restructuración por la que atraviesan las IES a causa de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), sumada a la complejidad del área y a la reducción de la autonomía en sus tareas, provoca que pueda existir poca energía y conexión con sus labores, haciéndolos sentir incapaces de lidiar con las exigencias que se les presentan (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011a).

CONCLUSIONES

La dimensión con la cual los trabajadores se sienten más *engaged* es vigor, que corresponden a los altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, así como: las ganas de dedicar más tiempo al trabajo y esfuerzo en las actividades aunque se presenten complicaciones. En cambio, la dimensión que presenta menos niveles de *engagement* es absorción, que se refieren a los sentimientos de felicidad cuando se está concentrado e inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se la persona se olvida de todo a su alrededor.

Considerando los resultados anteriores de las dimensiones, los altos sentimientos de energía se deben al gran desafío de responsabilidades y aprendizaje involucrados en la nueva normativa; y que el departamento de la dirección general es el que más se encuentra influenciado. Sin embargo, el sentimiento de felicidad se ve afectado y más en el área online, por los cortos plazos de tiempo versus la carga de trabajo establecida con las demandas de la nueva ley que convierte a las tareas, en tareas exigentes y desgastantes.

Como limitación del estudio se señala que este estudio es exploratorio y descriptivo, y para futuras investigaciones se recomienda que se analicen las correlaciones entre los ítems de cada sub escalas y las dimensiones del instrumento. Al ser el primer estudio de *engagement* de trabajadores en Ecuador, se sugiere validar la escala utilizada y evaluar sus propiedades psicométricas. Sería interesante, además, evaluar la naturaleza y consecuencia de los factores que determinan el *engagement*, considerando al área de trabajo y la antigüedad en la organización. También se apunta en forma general a demostrar la necesidad de evaluar y favorecer el desarrollo de programas de *engagement* en trabajadores de las IES en el Ecuador para alinear los propósitos con la realidad.

Por lo antes expuesto, es importante mencionar que en la mayoría de las organizaciones a menudo se resta importancia a los temas relacionados con el ambiente de trabajo y su talento humano, y son sus características propias las que las permite sobrellevar o no diferentes escenarios políticos, económicos y sociales que se presenten. Dado a esta situación, se plantea que, un análisis a tiempo contribuye positivamente en el plan de acción y objetivos de la organización para su futuro considerando que el recurso humano es el motor de toda organización y es importante velar por su bienestar físico, intelectual y emocional dentro de su lugar de trabajo, para tener como resultados trabajadores motivados, llenos de energía, y felices y lograr optimizar su producción, desempeño y calidad de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bakker, A., & Rodriguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 62-65.
- Bakker, A., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011a). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 22(3), 187-200.
- CEAACES. (2012). *Consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior*. Recuperado el 29 de 09 de 2012, de http://www.ceaaces.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=169&Itemid=124
- CES. (2011). *Consejo de Educación Superior*. Recuperado el 20 de 01 de 2013, de Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior:

- http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=652&Itemid=565
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana de Editores S.A. de C.V.
- Chun-tat Fong, T., & Ng, S.-m. (2012). Measuring Engagement at Work: Validation of the Chinese Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Int.J. Behav. Med.*, 19, 391–397.
- CONEA. (2009a). *Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*. Recuperado el 20 de 01 de 2013, de Mandato Constituyente No.14. Evaluación de desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador: http://www.ceaaces.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=19
- CONEA. (2009b). *Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*. Recuperado el 20 de 01 de 2013, de http://www.ceaaces.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=21
- Corte Constitucional del Ecuador. (10 de Octubre de 2010). Ley Orgánica de Educación Superior. *Registro Oficial* 298. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. (Harper&Row, Ed.) New York, New York, EEUU: HarperCollins.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*(4), 33, 692-724.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). Maslach Burnout Inventory. Manual (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). Maslach Burnout Inventory. Manual (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Nerstad, C. G., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2010). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Scandinavian journal of psychology*, 51(4), 326-333.
- Pacheco, L., & Pacheco, R. (20 de nov de 2015). *Evolución de la educación superior en el Ecuador. La Revolución Educativa de la Universidad Ecuatoriana*. (T. Melga, Editor) Obtenido de Pacarina del Sur: <http://www.pacarinaelsur.com/home/amautas-y-horizontes/1128-evolucion-de-la-educacion-superior-en-el-ecuador-la-revolucion-educativa-de-la-universidad-ecuatoriana>
- Pena, M., & Extremera, N. (Sep-Dic de 2012). Inteligencia emocional percibida en el profesorado de Primaria y su relación con los niveles de burnout e ilusión por el trabajo (engagement). *Revista de Educación*(359), 604-627.
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266.
- Salanova, M., & Llorens, S. (Enero de 2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.

- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? *XVI*, 2, 117-134. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Schaufeli, W. (11 de Noviembre de 2011). *Giornate Nazionali di Psicologia Positiva V Edizione: Work engagement: A key concept of a positive occupational health psychology*. (Societa Italiana di Psicologia Positiva) Obtenido de Youtube Canale di Psicologia Positiva Work Engagement2: <https://www.youtube.com/watch?v=5-v-HYtN4sU>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (Noviembre de 2003). *Utrecht Work Engagement Scale UWES*. Utrecht University.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). *Managing social and ethical issues in Organizations. Work Engagement*. (Vol. 5). Information Age Publishing. Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). *Does work make happy. In search of the engaged worker*. (Vol. 36).
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., . . . Goto, R. (2008). Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale. En *Applied Psychology* (Vol. 57, págs. 510-523). EEUU: Blackwell Publishing.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Simbula, S., Guglielmi, D., Schaufeli, W., & Depolo, M. (2013). An Italian validation of the Utrecht Work Engagement Scale: Characterization of engaged groups in a sample of schoolteachers. *Bollettino di psicologia applicata*, 268, 43-54.
- Souza, A., Dos Santos, E., Cerentini, J., Simon, C., & Schaufeli, W. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207-217.
- Sponton, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *18(2)*, 147-154.
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 62-70.
- Viljevaca, A., Cooper-Thomas, H., & Saks, A. (2012). An investigation into the validity of two measures of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3692-3709.
- Villavicencio, A. (10 de 05 de 2013). ¿Hacia dónde va el proyecto universitario de la revolución ciudadana? *UASB-DIGITAL*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/3235>
- Wefald, A., & Downey, R. (2010). Construct Dimensionality of Engagement and its Relation With Satisfaction. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(1), 91-112.

- Wefald, A., Mills, M., Smith, M., & Downey, R. (2012). A Comparison of Three Job Engagement Measures: Examining their Factorial and Criterion-Related Validity. *Applied Psychology: Health and well-being*, 4(1), 67-90.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.
- Zecca, G., Györkös, C., Becker, J., Massoudi, K., de Bruin, G. P., & Rossier, J. (2015). Validation of the French Utrecht Work Engagement Scale and its relationship with personality traits and impulsivity. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65(1), 19-28.

