

## *El rol de los recursos laborales en el desarrollo del engagement*

**M. Inmaculada VICENTE DE VERA GARCÍA**

**M. Inés GABARI GAMBARTE**

*Universidad Pública de Navarra (España)*

### *Resumen*

El objetivo principal de este trabajo es ofrecer un breve recorrido de la evolución de la investigación sobre *burnout*, hacia su opuesto: el *engagement*. Comenzamos con la exposición del planteamiento teórico basado en el nuevo movimiento de la Psicología Positiva. Asimismo, exponemos las necesidades de las organizaciones modernas, la importancia que en ellas adquiere disponer de personal motivado y su repercusión en el desarrollo óptimo de las mismas. En segundo lugar, definimos el *engagement* y describimos los principales recursos laborales que la investigación científica ha demostrado contribuyen a su desarrollo y al bienestar psicosocial de los empleados y empleadas en las organizaciones actuales.

### *Abstract*

The main objective of this work is to offer a brief overview of the evolution of research on burnout, towards its opposite: engagement. We begin with the exposition of the theoretical approach based on the new movement of Positive Psychology. Likewise, we expose the needs of modern organizations, the importance that they acquire in having motivated personnel and their repercussion in the optimal development of them. Second, we define the engagement and describe the main labor resources that scientific research has shown to contribute to their development and to the psychosocial well-being of employees employed in current organizations.

Los profesionales en las instituciones, continuamente se ven expuestos a diferentes estresores, donde dependiendo la forma particular de respuesta ante éstos, pueden generar conductas de adaptación para superar dichas circunstancias amenazantes y así sobrellevar el trabajo, o bien mostrar conductas desadaptativas que generan un gran desgaste físico y emocional (Medrano Condezo, 2017). La respuesta de cada uno ante estas situaciones va acorde al ambiente que existe en la institución, ya que éste impacta en el tipo de estrés que experimenta su personal y, por ende, en la productividad. De modo que, cuando el ambiente laboral es positivo, se favorece la existencia de personal productivo, motivado, leal y comprometido con la organización (Montoya Zulua-ga, Castaño Hincapié y Moreno Carmona, 2016; Barradas Alarcón, Delgado Castillo, Gutiérrez Serrano *et al.*, 2018). Por el contrario, cuando el ambiente laboral es negativo, poco motivador o con una carga de trabajo excesiva para las

capacidades de los empleados y empleadas, éstos comienzan a manifestar la presencia del estrés y, cuando es de manera crónica, se manifiesta el llamado síndrome de *burnout* (Aldás, 2017; Esteras Peña, Chorot Raso y Sandín Ferrero, 2018).

El *burnout* se caracteriza por un progresivo deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales. En el sujeto surgen sentimientos que abarcan desde la indiferencia a la desesperación, disminuye la productividad y la calidad del servicio prestado. Con frecuencia se da alto absentismo, desmotivación y aumentan los deseos de dejar ese trabajo por otra ocupación, lo que genera en la persona una creciente desmoralización (Arón y Milicic, 2000; Félix Verduzco, García Hernández y Mercado Ibarra, 2018).

Sin embargo, las organizaciones de hoy en día precisan todo lo contrario; necesitan que sus empleados estén motivados, que tengan iniciativa y sean proactivos, que colaboren con los demás, y estén implicados en el trabajo

*Dirección de las autoras:* Departamento de Psicología y Pedagogía, Campus Arrosadía (UPNA), 31006 Pamplona. *Correo electrónico:* [igabari@unavarra.es](mailto:igabari@unavarra.es)

*Recibido:* octubre de 2018. *Aceptado:* septiembre de 2019.

y en la organización (Gómez-Perdomo, Meneses-Higuera y Palacio-Montes, 2017). Para lograr la estabilidad y el crecimiento de las empresas, son factores esenciales para los profesionales: el desarrollo que se les ofrece, la calidad de vida que se les genera, la motivación implícita, despertar en ellos el deseo de permanecer en la organización, valorar y destacar su labor, reconocer la importancia de sus funciones, de manera que se sientan comprometidos y entusiasmados con el trabajo (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2015). Por ello, es fundamental que las organizaciones se esfuercen no sólo por cumplir sus objetivos, sino los de sus empleados también (Giraudier, 2004). Es necesario dejar de considerar a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, y aproximarse a la concepción de la psicología organizacional positiva, que entiende que la salud del trabajador es una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales (Acosta, Salanova y Llorens, 2013; Oramas Viera, del Castillo Martín y Vergara Barrenechea, 2017).

La psicología organizacional positiva pone énfasis en los recursos laborales y en su potencial motivador y, uno de estos recursos es, precisamente, estar comprometido con la tarea (Perandones González, Herrera Torres y Lledó Carreres, 2014). Así, desde el estudio del estado mental negativo relacionado con el trabajo (*burnout*), la investigación ha orientado su interés por el estudio de un estado psicológico positivo, que incluye las fortalezas personales y presta mayor atención a las experiencias positivas de los profesionales y a las condiciones que favorecen su bienestar en la empresa, temáticas con frecuencia olvidadas en el ámbito laboral (Cifre, Castellano, Spontón, Medrano y Maffei, 2013). Este estado psicológico positivo relacionado con el trabajo es: el *engagement*.

Dado que el *engagement* incluye características tales como el compromiso, la motivación, el entusiasmo, el esfuerzo, y todos aquellos aspectos que propician vínculos positivos entre el empleado y la organización, en las siguientes líneas nos centramos en su definición. Seguidamente, hacemos una revisión de los recursos laborales que la literatura científica sobre el tema ha encontrado facilitan su desarrollo.

### El engagement

El *engagement*, es considerado como el concepto teóricamente opuesto al *burnout* o síndrome de estar quemado (Maslach y Leiter, 1997). El *burnout*, es un síndrome complejo compuesto por tres dimensiones básicas: agotamiento emocional, despersonalización o cinismo y falta de eficacia profesional. En términos generales, el *engagement* o vinculación psicológica en el trabajo se refiere a un estado afectivo-cognitivo persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker, 2002a: 72). La investigación empírica realizada sobre el *engagement* ha identificado tres dimensiones: el vigor,

la dedicación y la absorción (Martínez Lugo, 2009).

El vigor se caracteriza por altos niveles de energía, resistencia y activación mental mientras se trabaja, así como la predisposición de invertir esfuerzo y la persistencia incluso cuando aparecen dificultades. La dimensión dedicación denota alta implicación laboral y alto nivel de significado atribuido al trabajo. Finalmente, la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en la tarea, de manera que se tiene dificultad a la hora de desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

El vigor y la dedicación son considerados los opuestos de las dimensiones del *burnout*: agotamiento y cinismo, respectivamente (Martos, Pérez, Molero, Gázquez, Simón y Barragán, 2018). Con respecto a la absorción, algunos autores afirman que puede considerarse más una consecuencia del *engagement* que una de sus dimensiones (Durango, 2017). En síntesis, el *engagement* es un estado psicológico caracterizado por altos niveles de energía y una fuerte implicación con el trabajo; mientras que el *burnout*, se caracteriza por el opuesto: bajos niveles de energía combinados con una falta de identificación con el propio trabajo (Bakker, 2011; García Padilla, Escorcía Bonivento y Pérez Suárez, 2017).

La tabla 1 muestra una comparativa de las dimensiones que componen ambos constructos.

Tabla 1. Dimensiones del burnout vs dimensiones del engagement. Fuente: Elaboración propia.

<i>Dimensiones del burnout</i>	<i>Dimensiones del engagement</i>
<i>Agotamiento emocional</i> : se caracteriza por cansancio y fatiga física, psíquica o combinación de ambos. Es la sensación de no poder dar más de sí mismo a los demás.	<i>Vigor</i> : se refiere a la energía como opuesto al agotamiento. Existe una activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos.
<i>Despersonalización</i> : se caracteriza por el desarrollo de sentimientos, actitudes, y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas. Existe irritabilidad y una pérdida de motivación.	<i>Dedicación</i> : consiste en involucrarse, entusiasmarse, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío.
<i>Bajo logro o realización profesional y/o personal</i> : surge cuando se verifica que las demandas que se le hacen al individuo exceden su capacidad para atenderlas de forma competente. Hay un bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión y una baja autoestima. Se experimentan sentimientos de fracaso personal.	<i>Absorción</i> : es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo.

Como ha quedado descrito, cuando se analizan los componentes del *engagement*, se advierte que responde a un constructo claramente motivacional, ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia, y está dirigido a la consecución de objetivos (De la Fuente Arias, J., Zapata Sevillano, Sander y Putwain, 2014). Por ello, el *engagement* puede ser considerado un indicador de la motivación intrínseca por el trabajo (Marín Samanez y Placencia Medina, 2017). De modo que, para los profesionales comprometidos, su trabajo es algo positivo, porque disfrutan con y de lo que hacen. En cambio, los profesionales quemados se sienten agotados y fatigados, tienen actitudes cínicas y escépticas sobre su trabajo, y se sienten mal en ellos (Brito Laredo, 2018).

### Recursos laborales que favorecen el *engagement*

El origen del *burnout* se emplaza con elevadas demandas laborales, las cuales provocan deterioro en la salud del trabajador. Por el contrario, el *engagement*, se relaciona con la disponibilidad de recursos laborales, lo que favorece mayor compromiso con la organización (López Ospina y Meneghel, 2016). El compromiso ejerce impacto directo en las actitudes y conductas del empleado (como aceptación de metas, valores y cultura de la organización), y repercute en un menor ausentismo y rotación de personal.

En general, en casi cualquier tipo de trabajo, podemos apreciar la existencia de dos elementos: demandas y recursos laborales. Las demandas son características del trabajo que requieren esfuerzo del empleado para realizar-

las. Los recursos laborales tienen un papel fundamental para hacer frente a dichas demandas, ya que actúan como motivadores, estimulan el *engagement* y la iniciativa de los trabajadores y trabajadoras y, con el tiempo, el *engagement* y la iniciativa personal dan paso a más recursos (Lozano-Paz y Reyes-Bossio, 2017). En suma, cuantos más recursos laborales están disponibles, mayor probabilidad de tener empleados vinculados psicológicamente con la organización (Canales y De los Ríos, 2009).

Los recursos laborales se refieren a aspectos a diferentes niveles: a nivel de la organización (ej., paga, seguridad en el puesto, oportunidades para el desarrollo de carrera), a nivel interpersonal y relaciones sociales (ej., apoyo de la supervisión, clima psicosocial del equipo), recursos relacionados con la organización del trabajo (ej., claridad de rol, participación en la toma de decisiones), y recursos relacionados con la tarea (ej., variedad de tareas, autonomía, *feedback*). Todos ellos, facilitan la consecución de los objetivos laborales, reducen los costes físicos y psicológicos asociados a las demandas estimulando el desarrollo y crecimiento personal (Pujol y Arraigada, 2017). Por el contrario, la falta o inadecuación de recursos laborales incrementa las demandas y, por tanto, contribuye indirectamente a la génesis de estresores.

La figura 1 presenta nuestro modelo de los recursos laborales que favorecen la gestión de puestos de trabajo positivos y ayudan a mejorar y optimizar la salud psicosocial de los profesionales y, en definitiva, fomentan el *engagement*. Seguidamente, se describe cada uno de ellos.

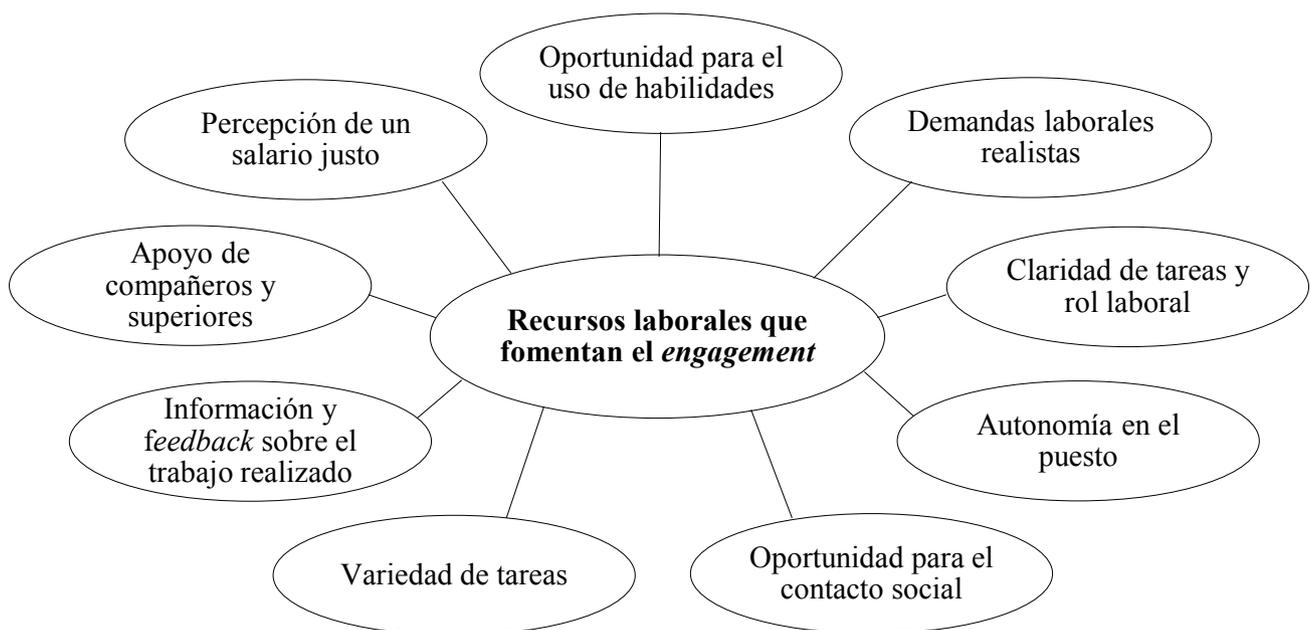


Figura 1. Recursos laborales que fomentan el engagement. Fuente: Elaboración propia.

### **Oportunidad para el uso de habilidades**

La oportunidad que ofrece el puesto para que el sujeto utilice y desarrolle sus propias habilidades es un recurso esencial. Las habilidades se entienden como la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar las funciones del puesto de trabajo. Los estudios constatan, que las empresas que favorecen el uso de las habilidades obtienen trabajadores más satisfechos, con niveles de autoestima más altos y con mayores indicadores de bienestar psicosocial (Pinedo González, Arroyo González y Caballero San José, 2017).

### **Demandas laborales realistas**

Asimismo, la presencia de demandas laborales realistas genera puestos activos y motivadores que fomentan el desarrollo personal. Pero si existen excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades de la persona, aparecen problemas de estrés (Rodríguez-García, Sola-Martínez y Fernández-Cruz, 2017). Cabe señalar que, cuando el trabajo requiere pocas tareas o éstas son muy simples, rutinarias y aburridas en relación a las habilidades y destrezas del empleado, también puede resultar perjudicial para su salud (Vallejo-Martín, 2017).

### **Claridad de tareas y rol laboral**

En este orden de cosas, es muy importante que el profesional conozca cuál es su rol laboral. Este recurso se refiere al grado en que el trabajador tiene información clara respecto a lo que se espera de él, así como información sobre la conducta requerida, sobre el resultado de la realización de sus tareas y sobre su futuro en la organización (Becerra Peña y Flores Cantero, 2011; Mone y London, 2010).

### **Autonomía en el puesto**

La autonomía en el puesto es un recurso laboral clave en la mayoría de los modelos de estrés (Véliz Burgos, Dörner Paris, Soto Salcedo y Arriagada Arriagada, 2018). Definimos dos aspectos básicos del control: a) control de tiempos; y b) control de métodos. El control de tiempos se refiere al grado en que el sujeto puede decidir cuándo llevar a cabo una determinada tarea. Por otro lado, el control de métodos se refiere a la capacidad que tiene el profesional para decidir cómo va a realizar el trabajo.

### **Oportunidad para el contacto social**

Si tenemos en cuenta que gran parte de nuestro tiempo lo pasamos en el trabajo, las relaciones interpersonales con los compañeros y clientes/usuarios cobran especial relevancia para nuestra identidad como personas y para nuestro equilibrio físico y mental (Carlotto y Cámara,

2017) de modo que, cuando el sujeto percibe una falta de reciprocidad en el intercambio social, decimos que se ha violado el contrato psicológico; pero cuando lo que existe es reciprocidad, el contrato psicológico se mantiene vigente (Chávez Orozco, 2016). Si el empleado está vinculado emocionalmente y conductualmente con la organización, aumenta la productividad y los clientes se sienten satisfechos con la atención que se les brinda.

### **Variedad de tareas**

En la realización del trabajo ha de existir variedad de tareas (Hernández Hernández y Oramas Viera, 2018). Distinguimos dos tipos: variedad intrínseca y variedad extrínseca. La variedad intrínseca es el grado en que una tarea requiere diversas actividades para llevarla a cabo, e implica el uso de diferentes habilidades. La variedad extrínseca se refiere a los aspectos relacionados con el entorno laboral, como son: la música ambiental, cambios en la iluminación, o la oportunidad de mirar al exterior.

### **Información y feedback sobre el trabajo realizado**

La información recibida sobre el trabajo realizado es fundamental para el profesional. El *feedback* hace referencia al grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño. Este puede ser proporcionado por la propia supervisión o por los compañeros y compañeras de trabajo. El *feedback*, es responsable de la aparición de consecuencias positivas, tales como el incremento en las creencias de eficacia, el bienestar psicológico, la satisfacción y la productividad (Winstone, Nash, Parker y Rowntree, 2017).

### **Apoyo de compañeros y superiores**

Asimismo, la percepción de apoyo social es crucial para el individuo (Orgambidez-Ramos y Borrego-Alés, 2017). Saber que se puede contar con el apoyo de los compañeros y compañeras o de la supervisión del servicio, se considera un recurso organizacional imprescindible. Éste se puede manifestar a través de un apoyo de tipo emocional, a través de sentimientos de empatía, estima, y confianza, o de tipo instrumental, por ejemplo, ayudando a un compañero cuando le surge un problema (Murillo Torrecilla, Martínez Garrido y Hernández Castilla, 2011).

El vínculo emocional que se produce en los individuos refleja variables que se deben resaltar como: cumplimiento de logros y metas, trabajo en equipo, buen control del tiempo, así como buenas relaciones humanas y una labor eficaz enfocada a grandes resultados. Por este motivo, el personal encargado de la supervisión, así como los mandos intermedios, juegan un papel relevante como ejecutores de los diversos contratos psicológicos (Ávila Cabrera, 2017).

### Percepción de un salario justo

En síntesis, el hecho de mantener vigente el contrato psicológico entre empleado-organización, que se materializa también en la percepción de un salario justo, emerge como una técnica útil para la optimización del *engagement*, y como sinergia para evitar el *burnout* (Hurtado y Pereira, 2015). De hecho, estudios realizados con diversas muestras de profesionales demuestran la influencia que adquiere la presencia de conflictos interpersonales y la falta de reciprocidad en los intercambios sociales del ambiente laboral, en la génesis y desarrollo de la sintomatología del *burnout* (Vila Vázquez, Castro Casal y Álvarez Pérez, 2018).

### Discusión

La vinculación psicológica con el trabajo tiene repercusiones positivas tanto para el individuo como para la organización (Fernández, 2017). A nivel individual, el *engagement* proporciona fuerte identificación con el trabajo, buena salud mental y bajo riesgo de quemarse por el trabajo. Genera buen desempeño, aumento de la motivación intrínseca, así como la adquisición de recursos de trabajo y personales, por ejemplo, autoeficacia.

Desde este punto de vista organizacional, el *engagement* está positivamente relacionado con el compromiso organizacional (Cabanillas Castrejón, 2016). La integración de las personas en las organizaciones es primordial, pues de este acoplamiento depende que los intereses, objetivos y necesidades de cada cual lleguen a un nivel armónico, que permita que la relación empleado-empresa perdure en el tiempo (Wills-Espinosa, Cevallos Icaza, Sadi y Ancin Adell, 2017). Según argumentan estos autores, desde la perspectiva de los empleados, el compromiso organizacional permite estabilidad laboral, que impacta en prestaciones, jubilación, beneficios sociales y garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades, socialización, estatus). En la misma línea, Pulido Acosta y Herrera Clavero (2018) destacan que bajos niveles de compromiso en la ocupación están asociados con altos niveles de *burnout*.

Por último, el *engagement*, se relaciona positivamente con la conducta extra-rol, la iniciativa personal, el rendimiento y la calidad del servicio (Extremera, Bravo y Durán, 2016). En cambio, la relación es negativa con el ausentismo, la rotación y la tendencia a abandonar la organización (Polo-Vargas, Fernández-Ríos, Bargsted, Ferguson Fama y Rojas-Santiago, 2017).

### Conclusiones

En este artículo hemos pretendido ofrecer una panorámica sobre el paradigma de la psicología positiva aplicado al ámbito de las organizaciones modernas. Hemos señalado

cuáles son las mejores organizaciones para trabajar, aquellas que cuidan el contexto de trabajo y realizan las mejores prácticas. Como ha quedado descrito en este trabajo, las organizaciones positivas lo son en la medida en que los puestos cuentan con recursos laborales específicos. Consideramos, que los programas de intervenciones positivas deben formar parte integrante de la política y la cultura de las instituciones que valoran, propician y potencian la salud y el bienestar de sus trabajadores. Es preciso también, pasar de la concepción del lugar de trabajo como un espacio para el intercambio comercial, mercantil o productivo, a entenderlo como un espacio de vida, en el cual las personas contribuyen con sus esfuerzos, energía y competencias para que la organización alcance sus objetivos, que al final son los objetivos de todos, y considerar que el personal trabajador, así como los cargos de dirección, deben colaborar para convertirlo en un entorno saludable donde se propicie la salud en toda la extensión de la palabra.

Concluimos, que el *engagement* es un estado psicológico positivo que perdura en el tiempo, que incluye aspectos de la energía y la dedicación al trabajo, aspectos positivos emocionales por parte de los profesionales, y una condición de salud. Si la organización brinda a sus empleados bienestar, no sólo a nivel físico, sino también a nivel psicológico, éstos se sienten comprometidos con ella mostrando agrado y pasión por su trabajo. Por ello, cuando el profesional está comprometido con su trabajo y con su organización dedicando sus esfuerzos e ilusiones a lograr su realización laboral, existen menos posibilidades de que el *burnout* aparezca. Así, un sujeto comprometido siente un fuerte deseo de permanecer en la institución, reconoce que sus ideas son importantes para el desarrollo de la empresa y ello facilita la retención de talentos. En definitiva, parece que todo apunta a que los empleados deciden comprometerse con la institución en la que trabajan si éstos se encuentran contentos con la misma.

Concluimos, que los recursos laborales mantienen una relación recíproca con el *engagement*. La disponibilidad de dichos recursos estimula el desarrollo personal, la motivación y el bienestar psicológico de los profesionales en forma de *engagement*. Como consecuencia de ello, se obtienen resultados positivos en el trabajo, compromiso organizacional, buen desempeño, así como reducción de la intención de abandono. Por tanto, el resultado que se establece entre los recursos laborales y el *engagement* es, la ganancia.

### Referencias

- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2013). [Building Organizational Trust: A Study in Small and Medium-Sized Enterprises](#). En S.P. Gonçalves y J.G. Neves y (Eds.), *Occupational Health Psychology: From Burnout to Well-Being* (pp. 357-379). Rosemead, CA: Scientific & Academic Publishing.

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2015). [La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos](#). *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 2(1), 7-21.
- Aldás, A.C. (2017). [Estrategias de afrontamiento y síndrome de burnout en personal de salud](#). Tesis de Grado. Ambato, Ecuador: Facultad de Ciencias de la Salud, Carrera de Psicología Clínica.
- Arón, A.M. y Milicic, N. (2000). [Desgaste profesional de los profesores y clima social escolar](#). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 32(3), 447-466.
- Ávila Cabrera, R. (2017). [Motivación en mandos intermedios](#). Trabajo Fin de Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos. Universidad de las Illes Balears.
- Bakker, A.B. (2011). [An Evidence-Based Model of Work Engagement](#). *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269 [DOI: 10.1177/0963721411414534].
- Barradas Alarcón, M.E., Delgadillo Castillo, R., Gutiérrez Serrano, L. et al. (2018). *Estrés y burnout enfermedades en la vida actual*. Palibrio.
- Becerra Peña, S. y Flores Cantero, V. (2011). [Prejuicio étnico y desgaste docente: un desafío en contextos de pobreza](#). *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 10, 14-39.
- Brito Laredo, J. (2018). [Calidad educativa en las instituciones de educación superior: evaluación del síndrome de burnout en los profesores](#). *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 516-534 [DOI: 10.23913/ride.v8i16.356].
- Canales, A. y De los Ríos, D. (2009). [Retención de estudiantes vulnerables en la educación universitaria](#). *Calidad en la Educación*, 30, 50-83 [DOI: 10.31619/caledu.n30.173].
- Carlotto, M.S. y Câmara, S.G. (2017). [Riscos psicossociais associados à síndrome de burnout em professores universitários](#). *Avances en Psicología Latinoamericana*, 35(3), 447-457 [DOI: 10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4036].
- Cabanillas Castrejón, M.A (2016). [Relación entre los niveles de engagement y compromiso organizacional en personal de una institución de educación superior de la ciudad de Cajamarca 2013](#). *Revista Tendencias en Psicología*, 1(2), 45-52.
- Chávez Orozco, C.A. (2016). [Síndrome de burnout en docentes universitarios](#). *INNOVA Research Journal*, 1(9), 77-95 [DOI: 10.33890/innova.v1.n9.2016.55].
- Cifre, E., Castellano, E., Spontón, C., Medrano, L.A. y Maffei, L. (2013). [Emociones positivas y negativas en la predicción del burnout y engagement en el trabajo](#). *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 75-88.
- De la Fuente Arias, J., Zapata Sevillano, L., Sander, P. y Putwain, D. (2014). [El papel de la enseñanza reguladora en la inducción de las emociones de engagement-burnout del alumnado universitario](#). *International Journal of Developmental and Educational Psychology (Revista INFAD de Psicología)*, 4(1), 149-154 [DOI: 10.17060/ijodaep.2014.n1.v4.598].
- Durango, B. (2017). [Bienestar psicológico como elemento principal para el engagement](#). *Revista de Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG*, 14(1), 131-142.
- Esteras Peña, J. Chorot Raso, P. y Sandín Ferrero, B. (2018). [El síndrome de burnout en los docentes](#). Ediciones Pirámide.
- Félix Verdusco, R.O., García Hernández, C. y Mercado Ibarra, S.M. (2018). [El estrés en el entorno laboral. Revisión genérica desde la teoría](#). *CULCyT- Cultura Científica y Tecnológica*, 15(1), 31-42.
- Fernández, M.P. (2017). [Relación entre desgaste ocupacional y manifestaciones psicósomáticas en una muestra de docentes colombianos de la ciudad de Santa Marta](#). *Archivos de Medicina (Manizales)*, 17(1), 78-90 [DOI: 10.30554/archmed.17.1.1910.2017].
- García Padilla, A.A., Escorcía Bonivento, C.V. y Pérez Suárez, B.S. (2017). [Síndrome de burnout y sentimiento de autoeficacia en profesores universitarios](#). *Propósitos y Representaciones. Revista de Psicología Educativa*, 5(2), 65-126 [DOI: 10.20511/pyr2017.v5n2.170].
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. Barcelona: Ediciones Obelisco.
- Gómez-Perdomo, G.E., Meneses-Higueta, A.C. y Palacio-Montes, M.C. (2017). [La satisfacción laboral y el capital psicológico: factores que influyen en el síndrome de burnout](#). *Ansiedad y Estrés*, 23(2-3), 71-75 [DOI: 10.1016/j.anyes.2017.09.002].
- Hernández Hernández, L. y Oramas Viera, A. (2018). [Factores psicosociales laborales relacionados con el work engagement desde el modelo de demanda-recursos laborales en trabajadores cubanos](#). *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 19(2), 19-23.
- Hurtado, D. y Pereira, F. (2015). [El síndrome de desgaste profesional \(burnout syndrome\): manifestación de la ruptura de reciprocidad laboral](#). *Revista Salud Bosque*, 2(2), 29-38 [DOI: 10.18270/rsb.v2i2.61].
- López Ospina, J. y Meneghel, I. (2016). [Clima organizacional como antecedente del engagement en una muestra de empresas colombianas](#). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(1), 21-34 [DOI: 10.21772/ripo.v35n1a02].
- Lozano-Paz, C.R. y Reyes-Bossio, M. (2017). [Docentes universitarios. Una mirada desde la autoeficacia general y engagement laboral](#). *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 134-148 [DOI: 10.19083/ridu.11.503].
- Marín Samanez, H.S. y Placencia Medina, M.D. (2017). [Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado](#). *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52 [DOI: 10.24265/horizmed.2017.v17n4.08].

- Martínez Lugo, M.E. (2009). [La vinculación psicológica en el trabajo \(engagement\), el síndrome de quemarse por el trabajo y el clima organizacional en un grupo de empleados en Puerto Rico](#). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(1), 7-15.
- Martos, Á., Pérez-Fuentes, M.C., Molero, M.M., Gázquez, J.J., Simón, M.M. y Barragán, A.B. (2018). [Burnout y engagement en estudiantes de Ciencias de la Salud](#). *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 8(1), 23-36 [DOI: 10.30552/ejihpe.v8i1.223].
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Medrano Condezo, F.M. (2017). [Estilos de afrontamiento del estrés que aplica el profesional de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión \(mayo 2016\)](#). *Tesis de Grado*. Lima: Universidad Privada San Juan Bautista.
- Mone, E.M. y London, M. (2010). [Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers](#). Nueva York: Routledge/Taylor & Francis.
- Montoya Zuluaga, D.M., Castaño Hincapié, N. y Moreno Carmona, N.D. (2016). [Enfrentando la ausencia de los padres: recursos psicosociales y construcción de bienestar](#). *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 181-200 [DOI: 10.21501/22161201.1274].
- Murillo Torrecilla, F.J., Martínez Garrido, C.A. y Hernández Castilla, R. (2011). [Decálogo para una enseñanza eficaz](#). *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1).
- Oramas Viera, A., del Castillo Martín, N.P. y Vergara Barronechea, A. (2017). [Dos modos de vinculación con el trabajo: compromiso \(work engagement\) y adicción. Relación con bienestar físico y psicológico](#). *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 18(3), 23-34.
- Orgambidez-Ramos, A. y Borrego-Alés, Y. (2017). [Apoyo social y engagement como antecedentes de la satisfacción laboral en personal de enfermería](#). *Enfermería Global*, 16(4), 208-225 [DOI: 10.6018/eglobal.16.4.260771].
- Perandones González, T.M., Herrera Torres, L. y Lledó Carreres, A. (2014). [Fortalezas y virtudes personales del profesorado y su relación con la eficacia docente](#). *Revista INFAD de Psicología-International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 7(1), 141-150 [DOI: 10.17060/ijodaep.2014.n1.v7.785].
- Pinedo González, R., Arroyo González, M.J. y Caballero San José, C. (2017). [Afectividad positiva y negativa en el futuro docente: relaciones con su rendimiento académico, salud mental y satisfacción con la vida](#). *Contextos Educativos. Revista de Educación*, 20(1), 11-26 [DOI: 10.18172/con.2996].
- Polo-Vargas, J.D., Fernández-Ríos, M., Bargsted, M., Ferguson Fama, L. y Rojas-Santiago, M. (2017). [Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida: la mediación del engagement](#). *Universon Business Review*, (54), 128-145 [DOI: 10.3232/UBR.2017.V14.N2.04].
- Pujol-Cols, L. y Arraigada, M.C. (2017). [Propiedades psicométricas del Cuestionario de Riesgos Psicosociales Copsoq-Istas 21 y aplicación en docentes universitarios argentinos](#). *Cuadernos de Administración*, 30(55), 97-125 [DOI: 10.11144/Javeriana.cao30-55.ppcr].
- Pulido Acosta, F. y Herrera Clavero, F. (2018). [Predictores de la felicidad y la inteligencia emocional en la Educación Secundaria](#). *Revista Colombiana de Psicología*, 27(1), 71-84 [DOI: 10.15446/rcp.v27n1.62705].
- Rodríguez-García, A.M., Sola-Martínez, T. y Fernández-Cruz, M. (2017). [Impacto del burnout en el desarrollo profesional del profesorado universitario. Una revisión de la investigación](#). *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(3), 161-178 [DOI: 10.6018/reifop.20.3.275121].
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A.B. (2002). [The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach](#). *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92 [DOI: 10.1023/A:1015630930326].
- Vallejo-Martín, M. (2017). [Una aproximación al síndrome de burnout y las características laborales de emigrantes españoles en países europeos](#). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 137-145 [DOI: 10.1016/j.rpto.2017.02.001].
- Véliz Burgos, A.L., Dörner Paris, A.P., Soto Salcedo, A.G. y Arriagada Arriagada, A. (2018). [Psychological well-being and burnout in primary health care professionals in the region of Los Lagos, Chile](#). *Acta Universitaria*, 28(3), 56-64 [DOI: 10.15174/au.2018.1895].
- Vila Vázquez, G., Castro Casal, C. y Álvarez Pérez, D. (2018). [Liderazgo transformador, engagement y creatividad en el contexto de pymes intensivas en conocimiento](#). *Revista Galega de Economía*, 27(1), 65-82.
- Wills-Espinosa, N., Cevallos Icaza, M.I., Sadi, G. y Ancin Adell, I. (2017). [La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana](#). *Austral Comunicación*, 6(1), 133-160 [DOI: 10.26422/aucom.2017.0601.wil].
- Winstone, N.E., Nash, R.A., Parker, M. y Rowntree, J. (2017). [Supporting Learners' Agentic Engagement With Feedback: A Systematic Review and a Taxonomy of Recipience Processes](#). *Educational Psychologist*, 52(1), 17-37 [DOI : 10.1080/00461520.2016.1207538].

