QUEMARSE EN EL TRABAJO

11 perspectivas del burnout

Egido Editorial

Índice

Presentación 21

Prólogo 23

1. Consideraciones éticas sobre el burnout 25

2. El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): una perspectiva histórica 37

3. La ilusión por el trabajo (engagement). ¿El lado positivo del burnout? 73

4. El desgaste profesional. un riesgo laboral 93

5. Burnout (vida laboral e inconsciente) 113

6. El síndrome de burnout desde la perspectiva de un médico psiquiatra 133

7. Aportaciones de la Medicina del Trabajo en la prevención del Síndrome de Desgaste Profesional o Burnout 147

8. Breve historia del burnout a través de sus instrumentos de evaluación 161

9. Agotamiento profesional y Gestión de Recursos Humanos 183

10. El burnout el síndrome de estar o sentirse quemado Aspectos jurídicos preventivos y reparadores del daño o lesión. 213

11. El síndrome de Tomás 237

12. A modo de conclusión 247

LA ILUSIÓN POR EL TRABAJO (ENGAGEMENT): ¿EL LADO POSITIVO DEL BURNOUT?

Marisa Salanova Soria y Wilmar B. Schaufeli

INTRODUCCIÓN

El interés del estudio del *Work Engagement* viene precedido por la investigación sobre el *burnout* o síndrome de quemarse por el trabajo desarrollada desde hace varias décadas (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). Desde el estudio de este estado mental negativo relacionado con el trabajo los investigadores han volcado su interés por el estudio de su "teóricamente" opuesto, esto es, de un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo llamado "engagement", que podríamos traducir como "ilusión por el trabajo".

Este nuevo interés coincide también con un movimiento más global en el ámbito de la Psicología Positiva. Los principales impulsores de este movimiento son Martin Seligman y Mihail Czikszentmihalyi, editores del número especial sobre Psicología Positiva de la revista *American Psychology* de Enero de 2000. Seligman y Csikszentmihalyi (2000, p.5) sugieren que el objetivo de la Psicología Positiva es *"catalizar un cambio de enfoque de la Psicología, desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida a construir cualidades positivas"*.

Después de investigar el burnout durante más de 25 años, parece lógico preguntarse si existe una situación opuesta al burnout, un estado positivo. ¿Pueden los empleados trabajar de forma enérgica, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo estos momentos? ¿Los mismos factores que desencadenan el burnout desencadenan un estado opuesto? Buscar las causas y consecuencias del Engagement es algo fundamental en la investigación y en la práctica para una gestión y dirección eficaz de las personas en las organizaciones, porque al encontrar sus fuentes podemos diseñar escenarios en las organizaciones que conduzcan al Engagement, y con ello a consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones. Estar "engaged" es algo más que no estar "quemado" por el trabajo. Determinadas conductas que llamamos "extra-role" necesitan que los empleados estén algo más que no quemados. Necesitan estar realmente "ilusionados" por el trabajo que hacen.

En este capítulo introduciremos el concepto de Engagement, incluyendo su medida, y discutiremos su relación con el burnout y la adicción al trabajo (*"Workaholism"*). Además, sintetizaremos la investigación sobre las causas y las consecuencias del Engagement, discutiendo finalmente su naturaleza colectiva.

1. El concepto de Engagement.

Como hemos señalado, el Engagement es el constructo teóricamente "opuesto" al burnout o síndrome de estar quemado por el trabajo. El burnout hace referencia a una "metáfora". Describe un estado de agotamiento similar a un fuego que se sofoca, a una vela que se extingue, a una batería que se agota... Una definición sintética del fenómeno considera el burnout como:"*un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en individuos "normales", que se caracteriza principalmente por agotamiento emocional, que se acompaña de malestar, un sentimiento de reducida competencia y motivación, y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo"* (Schaufeli y Enzmann, 1998).

El burnout es un síndrome complejo compuesto por tres dimensiones básicas (Maslach y Jackson, 1996): (1) el

agotamiento emocional, (2) el cinismo o la despersonalización , y (3) la falta de eficacia profesional percibida. El agotamiento emocional es una experiencia en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos debido a la sobrecarga de trabajo u otras demandas laborales (Ej. contacto diario y mantenido con personas a las que hay que atender). La despersonalización es definida como el desarrollo de actitudes, sentimientos y conductas negativas y cínicas hacia las personas destinatarias del trabajo. En el caso de burnout fuera de ocupaciones de servicio, esta dimensión hace referencia a la actitud cínica respecto a los objetivos o utilidad del trabajo que se realiza. Por último, la falta de eficacia profesional es la tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente, en especial, su falta de eficacia y habilidad para realizar el trabajo.

Contrariamente a aquellos "empleados burnout", los "empleados engaged" o "ilusionados" con el trabajo 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. El Engagement es definido como (Schaufeli, Salanova, González-Roma, y Bakker, 2002a; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000b): *"Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. El Vigor se caracteriza por; altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión de Dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por ultimo, la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo "pasa volando, y se tienen dificultades en desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas".*

De acuerdo con esta definición, el vigor y la dedicación son considerados los opuestos de las dimensiones del burnout: agotamiento y cinismo, respectivamente (Maslach, Schaufeli y Leiter,

2001). El continuo que va desde vigor hasta agotamiento se ha llamado: energía o activación; mientras que el continuo que va desde dedicación hasta cinismo se ha llamado: identificación (Schaufeli y Bakker, 2004). Ya que el Engagement se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo, el burnout, por otra parte, se caracteriza por el opuesto: bajos niveles de energía combinados con una falta de identificación con el propio trabajo. En la Figura 1 se ilustran gráficamente las relaciones conceptuales entre el Engagement y el burnout.

Como se puede observar, no se dice nada sobre el opuesto directo del tercer aspecto del burnout –la ineficacia profesional, cuyo opuesto, que sería la eficacia profesional, no está incluido en el constructo de Engagement. Existen dos razones para ello: (1) existe evidencia empírica de que el agotamiento y el cinismo constituyen el llamado "corazón" del burnout, la falta de eficacia profesional parece desempeñar un rol diferente y relativamente independiente (Cherniss, 1993; Leiter, 1992; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001; Salanova y Schaufeli, 2000; Salanova, Grau, Cifre y Llorens, 2000; Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, 2001; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2004; Salanova, Peiró y Schaufeli, 2002; Shirom, 2002) ejerciendo más bien un rol modulador y cercano al constructo de autoeficacia (Bandura, 1997, 2001).

En segundo lugar (2), a través de entrevistas y discusiones con empleados y supervisores, la investigación ha encontrado que la "ilusión por el trabajo" o engagement se caracteriza porque el empleado se encuentra inmerso y feliz en su propio trabajo, un estado mental que se ha denominado: absorción. La absorción es un aspecto del Engagement que no se considera el opuesto de la falta de eficacia profesional. Estando totalmente absorto en el propio trabajo es un estado similar al llamado *"flow"*, el cual es un estado psicológico de experiencia óptima y totalmente disfrutada, caracterizada por la atención focalizada, la claridad mental, la unión de mente-cuerpo, concentración del esfuerzo, control total sobre la situación, pérdida de la consciencia, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco en la actividad (Csikszentmihalyi, 1990). No obstante, el estado de *"flow"* es un concepto más complejo y que se refiere a una experiencia particular, concreta y temporalmente determinada

(*"Peak experience"*) en lugar de un estado mental más persistente y no delimitado temporalmente a una experiencia concreta, como es el caso del Engagement (Salanova, Martínez, Cifre y Schaufeli, 2004; Salanova, Martínez y Llorens, 2005).

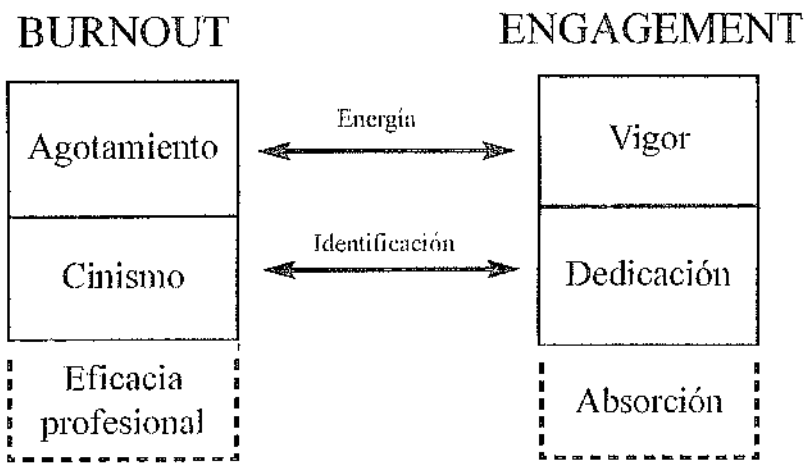

Figura 1: Las hipotéticas relaciones entre *Burnout y Engagement*

2. ¿Cómo son los empleados "engaged"?

A través de entrevistas estructuradas con grupos heterogéneos de empleados "engaged", se mostró que son agentes activos, que toman iniciativas personales en su trabajo y que generan su propio feedback sobre el desempeño (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker, y De Jonge, 2001). Por ejemplo, estos empleados buscan nuevos retos en su trabajo, y, si llegan a sentir falta de reto profesional, prefieren cambiarlo o reestructurar sus puestos. Debido a su fuerte dedicación al trabajo, están también comprometidos a conseguir la excelencia en su desempeño, lo cual les lleva a generar feedback positivo desde sus supervisores (Ej. promociones, orgullo por el trabajo bien hecho) y también desde sus clientes o usuarios (Ej. gratitud, satisfacción, aprecio).

Más aún, los valores de estos empleados parece que se ajustan bastante bien a los valores propios de la organización en donde trabajan. Por otra parte, también se involucran en otras actividades fuera del trabajo que también son de su interés. Aunque estos

empleados indicaron que en algunas ocasiones se sienten cansados por el trabajo, este tipo de fatiga no es como la que experimentan los empleados burnout para los que esa fatiga es totalmente negativa. Los empleados engaged experimentan fatiga pero la asocian a algo placentero como es la realización del trabajo bien hecho y la consecución de una meta, siendo algo gratificante. Esa fatiga, se asocia con el éxito y no con el fracaso.

Otro dato interesante es que algunos de los empleados entrevistados señalaron que alguna vez estuvieron burnout, pero que pudieron salir con éxito de este estado gracias al uso de estrategias de afrontamiento adecuadas, y, de alguna forma, estas experiencias negativas les sirvieron como experiencias para aprender algo más sobre ellos mismos aumentando sus niveles de resistencia al estrés laboral.

3. La medida del Engagement.

En base a la definición anterior del Engagement, se construyó un cuestionario para medirlo, UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), que incluye las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002a). El cuestionario final consta de 17 ítems que incluimos en el anexo. *Vigor* se evalúa con 6 ítems que hacen referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir más esfuerzo en el trabajo, no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones. Aquellos empleados que puntúan alto en Vigor son empleados que invierten mucha energía en su trabajo, mientras que aquéllos que puntúan bajo en esta dimensión invierten poca energía en el trabajo y sus tareas. La *Dedicación* se evalúa con 5 ítems que se refieren al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo que se hace y el sentirse orgulloso por el mismo, el alto reto percibido por el trabajo y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral. Los empleados que puntúan alto en esta dimensión se identifican fuertemente con su trabajo, ya que éste se experimenta como significativo, inspirador y retador. Además, se sienten normalmente orgullosos y entusiasmados del trabajo que hacen. Aquellos empleados que puntúan bajo en esta dimensión no se identifican con el trabajo que hacen, ya que experimentan el trabajo

como falto de sentido y significado, poco inspirador y retador; además de sentirse poco entusiasmados y orgullosos del trabajo que hacen. Finalmente, la *Absorción* se mide con 6 ítems que se refieren a sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo, tener dificultades en dejar el trabajo estando en esta situación placentera, y así el tiempo parece que pasa "volando" y uno/a se "deja llevar" por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor. Aquellos empleados que puntúan alto en esta dimensión disfrutan de lo que hacen y experimentan estas emociones y sentimientos, tales como distorsión del tiempo ("pasa volando"), y de dejarse llevar por la situación ya que es intrínsecamente motivadora y se está totalmente concentrado e inmerso en lo que se está haciendo. Por el contrario, los empleados que puntúan bajo en esta dimensión no se sienten inmersos en el trabajo y no tienen dificultad en dejar de trabajar en cualquier momento, estando más pendientes de lo que ocurre alrededor que del propio trabajo.

Con una muestra internacional de 25.000 empleados de 13 países diferentes (Australia, Bélgica, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Holanda, Noruega, Portugal, España, Sudáfrica y Suecia) se ha encontrado que los trabajadores más mayores se sienten más engaged con el trabajo que los trabajadores más jóvenes (Schaufeli y Bakker, 2004). Este resultado, no obstante, podría ser debido a un sesgo de selección llamado: efecto del trabajador feliz (*"Healthy worker effect"*). Esto es, sólo aquellos empleados que están sanos psicológicamente hablando permanecen en sus trabajos, siendo felices, y los que no lo están abandonan sus trabajos. Por otra parte, los hombres puntúan más alto en los niveles de Engagement que las mujeres; y los directivos, ejecutivos y autónomos puntúan alto en Engagement; mientras que trabajadores de cuello azul (*"Blue collar workers"*), policías y trabajadores de servicio, puntúan relativamente bajo.

Por el momento el UWES está disponible en 12 idiomas (por orden alfabético: Alemán, Chino, Español, Finlandés, Francés, Griego, Holandés, Inglés, Noruego, Portugués, Ruso y Sueco). Además, se ha elaborado una versión corta de 9 ítems –tres ítems de cada una de las tres escalas – que también supera los criterios de calidad psicométrica. Se dispone también de una versión de Engagement

para estudiantes universitarios en España, Portugal y Holanda (Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova y Bakker, 2002b).

Análisis psicométricos realizados confirman la estructura factorial del Engagement. Como era esperado, el Engagement consta de tres escalas o dimensiones que están altamente correlacionadas entre sí. Además, este patrón de resultados es replicado en otras muestras de 13 países diferentes, confirmándose la validación trans-nacional del Engagement. Tomados en su conjunto, estos resultados nos dicen que el Engagement consiste en tres aspectos relacionados: vigor, dedicación y absorción, que son medidos por tres escalas multi-ítem internamente consistentes y estables a lo largo del tiempo.

4. Engagement, burnout y adicción al trabajo

Como ya señalamos anteriormente, el Engagement es la antítesis del burnout, ya que existen correlaciones negativas entre las dimensiones del burnout y las dimensiones del Engagement. La adicción al trabajo o *workaholism,* por otra parte, se espera que tenga algunos rasgos comunes con el Engagement, como el compromiso con el trabajo y la organización, el trabajar "mucho y duro"; pero también que difiera del Engagement en otros aspectos. Por ejemplo, a diferencia de los adictos al trabajo, los empleados engaged se espera que disfruten de buenas relaciones sociales fuera del ambiente laboral.

La Figura 2 resume las relaciones entre Engagement, burnout y adicción al trabajo en una muestra de 587 directivos de una empresa de telecomunicaciones (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2004). Tal y como era esperado, los tres aspectos del burnout –medidos con el *Maslach Burnout Inventory* (MBI-Maslach, Jackson y Leiter, 1986) – están negativamente relacionados con el Engagement. La escala de eficacia profesional tiene un alto peso en el Engagement, pero no es significativa su relación con el burnout.

Como puede observarse en la Figura 2, el Engagement y la adicción al trabajo integran la dimensión de absorción. De todos modos, el patrón motivacional es obviamente diferente entre ellos. Los empleados engaged experimentan la absorción debido a que su

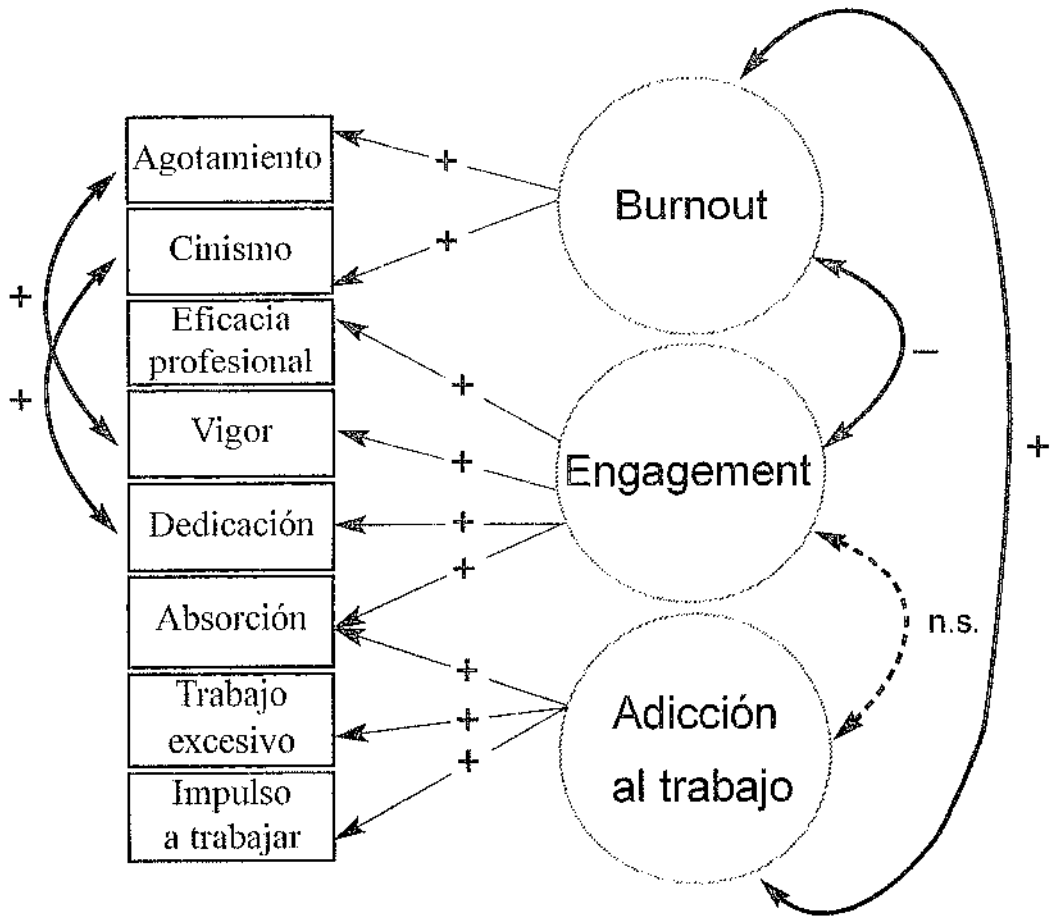

Figura 2: Las relaciones entre Burnout, Engagement y Adicción al Trabajo

trabajo les motiva intrínsecamente, mientras que los adictos experimentan la absorción debido a que sienten un fuerte impulso de trabajar, al cual no se pueden resistir. Además, si se resisten a trabajar, entonces se sienten culpables.

5. Causas y consecuencias del Engagement

La investigación científica ha puesto de manifiesto como posibles causas del Engagement: los recursos laborales (Ej. autonomía, apoyo social) y personales (Ej. autoeficacia), la recuperación debida al esfuerzo, y el contagio emocional fuera del trabajo.

El Engagement parece estar positivamente asociado con características del puesto que pueden considerarse como recursos, motivadores o vigorizantes del trabajo. Tales recursos son, por ejemplo, el apoyo social por parte de compañeros y superiores, el feedback recibido sobre el desempeño laboral, la autonomía laboral, la variedad de las tareas y las facilidades de formación (Demerouti, Bakker, Janssen y Schaufeli, 2001; Salanova et al, 2000a; Salanova, Agut y Peiró, 2004; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2004; Schaufeli y Bakker, 2004). La investigación viene a demostrar que cuantos más recursos disponibles en el trabajo aumenta la probabilidad de tener más empleados engaged.

También la investigación ha demostrado que el Engagement está relacionado con la existencia de recursos personales, como son las creencias en la propia eficacia personal o autoeficacia (Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova, 2004; Salanova et al., 2001; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2004), lol cual es otro aspecto importante del funcionamiento organizacional positivo. Es interesante señalar que la autoeficacia es tanto causa como consecuencia del Engagement (Llorens et al., 2004; Salanova, 2003; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2004), que apoya la idea de la existencia de espirales positivas hacia arriba: esto es, las creencias en las propias competencias para realizar bien el trabajo influyen positivamente en el Engagement (altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo), que a su vez influirán en consolidar aún más esas creencias en la propia eficacia.

Sonnentag (2003) mostró también que el nivel de Engagement está positivamente asociado con la medida en que los empleados se recuperan de los esfuerzos (físicos, mentales y emocionales) de la jornada laboral anterior. Los empleados que se sienten suficientemente recuperados de la tensión generada por el trabajo del día anterior se sienten al día siguiente con niveles de Engagement mucho más altos que aquellos empleados que no saben recuperarse durante su tiempo libre.

En otra línea de trabajos empíricos, se confirma también que los empleados que generalizan emociones positivas desde el trabajo a casa, o viceversa (desde casa al trabajo), tienen niveles más altos de Engagement, comparados con aquéllos que no generalizan

tales experiencias afectivas entre ambos mundos, el laboral y el familiar (Montgomery, Peeters, Schaufeli y Den Ouden, 2003). En otras palabras, una conciliación positiva entre trabajo-familia se asocia también con el Engagement. Esto confirma el fenómeno del *"Spill over"* o contagio de las emociones entre diferentes contextos o situaciones estimulares. Esta naturaleza contagiosa del Engagement sugiere que puede existir un proceso de contagio emocional, o la tendencia a imitar de forma automática las expresiones emocionales de los demás comunicadas a través de la expresión facial, las vocalizaciones, las posturas y movimientos y converger emocionalmente hablando (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1994).

Las *consecuencias* del Engagement se refieren básicamente a las actitudes hacia el trabajo y la organización (Ej. la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la baja intención de abandonar la organización), el desempeño en las tareas y la salud (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000a; Schaufeli y Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2004). Más aún, el Engagement está relacionado positivamente con el desempeño del empleado. En un estudio con 114 servicios de hostelería y restauración encontramos que el Engagement de los empleados predijo un fuerte clima de servicio al cliente, que a su vez hizo que los clientes de esos servicios valorasen más favorablemente el desempeño y el servicio de esos empleados. Eso, a su vez, influyó en una mayor lealtad y fidelidad del cliente a ese servicio (Salanova, Agut y Peiró, 2004). Por otra parte, hemos encontrado también que el Engagement predice el mejor desempeño en las tareas académicas de los estudiantes (Martínez y Salanova, 2003; Martínez, Marqués, Salanova y Lopez da Silva, 2002; Salanova, 2003). Finalmente, existe también evidencia empírica de que el Engagement tiene como consecuencia el aumento de los niveles de salud, esto es, bajos niveles de depresión y tensión nerviosa (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2004) y menores quejas psicosomáticas (Demerouti et al., 2001).

6. La naturaleza "colectiva" del Engagement

El Engagement no es sólo un fenómeno individual, sino que también tiene naturaleza colectiva. Esto es, ocurre también en grupos o equipos de trabajo, y, por ello, existen equipos de trabajo más

engaged que otros dentro de la misma organización o en organizaciones diferentes (Salanova, Agut y Peiró, 2004). La investigación ha mostrado que las personas trabajando en grupos integran creencias y afectos similares, y así pueden mostrar patrones motivacionales y comportarse de manera similar (George, 1996; González-Romá, Peiró, Subirats, y Mañas, 2000). Por ejemplo, en un estudio con 130 equipos de diferentes organizaciones se ha observado que el nivel colectivo de Engagement de un equipo está asociado con el nivel individual de Engagement de cada uno de sus miembros, a más Engagement individual más Engagement colectivo y viceversa (Bakker y Schaufeli, 2001). El Engagement colectivo también se ha estudiado en el laboratorio, demostrando su ocurrencia y su relación con el desempeño del equipo de trabajo (Salanova, Llorens, Cifre, Martinez y Schaufeli, 2003). Los procesos psicológicos que subyacen a esta experiencia colectiva pueden explicarse a través del contagio de emociones como señalamos anteriormente, pero, por supuesto, el contagio no es la única explicación psicológica del fenómeno. Como han señalado Kelly y Barsade (2001), la composición afectiva del equipo de trabajo es debida tanto a procesos explícitos como implícitos, a través de los cuales estas combinaciones afectivas tienen lugar por el contagio emocional, el aprendizaje por observación de los demás, la manipulación del afecto y los procesos de influencia social entre las personas. Cuando los empleados están engaged en sus trabajos, demostrando una gran cantidad de vigor y energía en su actividad, están totalmente dedicados y absortos en lo que hacen, pueden influir en sus compañeros de trabajo que acaban comportándose y sintiendo de forma similar, resultando una combinación afectiva positiva llamada: Engagement colectivo.

7. Resumen

En este capítulo hemos tratado sobre el Engagement, entendido éste como el constructo teóricamente opuesto al burnout. Hemos definido el constructo, así como planteado las formas de medirlo. También se ha aportado amplia evidencia empírica sobre las relaciones entre tres perfiles de bienestar/malestar psicosocial: Engagement, burnout y adicción al trabajo. Por otra parte, se han descrito las principales causas y efectos del Engagement en los propios empleados y en las organizaciones; así como su naturaleza colectiva.

En breve podemos trazar las siguientes conclusiones:

(1) El análisis psicométrico del cuestionario UWES muestra su validez y fiabilidad en un amplio rango de muestras pertenecientes a muy diversos países y utilizando diferentes idiomas, países y culturas. Desde un punto de vista técnico, estamos hablando de un poderoso instrumento para medir el Engagement en empleados. La validez del cuestionario va más allá, al demostrar el hecho de que los niveles de Engagement son más altos en aquellos empleados que son más proactivos y manifiestan conductas de iniciativa personal y creatividad, tales como emprendedores y ejecutivos.

(2) Tal y como se esperaba, el Engagement está negativamente relacionado con el síndrome de burnout o "quemarse por el trabajo" y, en esencia, poco relacionado con el síndrome de "adicción al trabajo". Análisis más detallados en profundidad muestran que los tres patrones de comportamiento se pueden diferenciar de forma empírica. En esencia, se relacionan con variables diferentes.

(3) Las principales causas del Engagement son los recursos laborales como la autonomía, el feedback y el apoyo social, los recursos personales como la autoeficacia, la posibilidad de saber cómo recuperarse de las jornadas laborales y el trasvase familia-trabajo en cuanto al Engagement se refiere.

(4) Las principales consecuencias del Engagement son la excelencia en el desempeño o servicio, las actitudes positivas hacia la organización y la salud laboral.

(5) El Engagement juega, además, un rol importante en la acumulación de creencias de eficacia personal y profesional a través de las así llamadas: espirales positivas.

(6) Los procesos psicológicos subyacentes responsables de la transferencia del Engagement entre unas personas y otras, como son entre compañeros dentro de un mismo equipo de trabajo, se asocian al contagio de emociones así como a patrones de aprendizaje vicario, mediante la imitación de conductas de los otros, y a procesos de influencia social. Estos procesos colectivos son la esencia de la naturaleza "colectiva" del Engagement.

Para finalizar, y desde un punto de vista aplicado, queremos decir que el elemento central de una dirección consistente de los recursos humanos en las organizaciones es, justamente, *"cuidar"*, y no *"quemar"* a los empleados, ya que éstos son el "corazón" de la organización (Salanova y Schaufeli, 2004). Los buenos empleados, los empleados "positivos", son el capital humano de la organización, y, por eso, parece lógico que la política de recursos humanos se centre en cuidar y desarrollar ese capital tanto como sea posible.

8. Referencias

•Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2001, May). Socially induced engagement. Paper presented at the *10th Conference of the European Association of Work and Organizational Psychologists,* Prague

•Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). The socially induced burnout model. In S.P. Shohov (Ed.), *Advances in Psychology Research* (Vol. 25; pp. 13-30). New York: Nova Science Publishers

•Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York, NY: Freeman.

•Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology,* 52, 1-26.

•Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. En Schaufeli, W. B. y Maslach, Ch. (Eds). *Professional burnout: Recent developments in theory and research.* Series in applied psychology: Social issues and questions. (pp. 135-149). Washington, DC, USA: Taylor & Francis.

•Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience.* New York: Harper y Row.

•Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of

demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health,* 27, 279-286.

•George, J. M. (1996). Group affective tone. En M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp.77-94). Chichester: John Wiley and Sons.

•González-Romá, V., Peiró, J. M., Subirats, M., y Mañas, M. A. (2000). The validity of affective workteam climates. En M. Vartiainen, F. Avallone y N. Anderson (eds.), *Innovative Theories, Tools and Practices in Work and Organizational Psychology,* (pp. 97-109). Göttingen, Germany: Hogrefe & Huber Publishers.

•Hatfield, E., Cacioppo, J.T., y Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion.* New York: Cambridge University Press.

•Kelly, J. R., y Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 86, 99-130.

•Leiter, M.P. (1992). Burnout as a crisis in self-efficacy: Conceptual and practical implications. *Work & Stress,* 6, 107-115.

•Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A. & Salanova, M. (2004). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior,* In press.

•Martínez , I y Salanova, M. (2003). Niveles de burnout y engagement en estudiantes universitarios. Relación con el desempeño y desarrollo profesional. *Revista de Educación, 330,* 361-384.

•Martínez, I., Marques, A., Salanova, M. y Lopez da Silva., A. (2002). Burnout en estudiantes universitarios de España y Portugal. *Ansiedad y Estrés,* 8, 13-23

•Maslach, C., Jackson, S. E., y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

•Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology,* 52, 397- 422.

•Montgomery, A., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper

managers: Its relationship with Burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping,* 16, 195-211.

•Salanova, M, Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I., & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research,* 34, 43-73

•Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2000) Exposure to Information Technologies and its relation to Burnout. *Behaviour & Information Technology,* 19, 385-392.

•Salanova, M. (2003). *Academic success, burnout and engagement among University students: the mediating role of self-beliefs.* Trabajo presentado en el simposium: "Turning the Coin: Towards a Positive Approach to Job Stress" en el The Fifth Interdisciplinary Conference on Occupational Stress & Health, March, 20-22, 2003, Toronto, Ontario, Canadá.

•Salanova, M. Grau, R., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Psicología Social Aplicada,* 11, 69-89.

•Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros,* 260. En prensa.

•Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. (2004). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology.* en prensa.

•Salanova, M., Bresó, E. & Schaufeli, W.B. (2004). Hacia un modelo espiral de la autoeficacia en el estudio del burnout y engagement. *Ansiedad y Estrés,* en prensa.

•Salanova, M., Martínez, I.M., Cifre, E. y Schaufeli, W.B. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el Flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada.* En prensa.

•Salanova, M., Peiró, J.M. & Schaufeli, W.B. (2002). Self-efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers: An extension of the Job Demands-Control Model, *European Journal on Work and Organizational Psychology,* 11, 1-25.

•Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M., y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engamement": una nueva perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,* 16, 117-134.

•Salanova, M.; Grau, R.; Cifre, E. & Llorens, S. (2000). Computer training, frequency of use and burnout: the moderating role of computer self-efficacy. *Computers in Human Behaviour,* 16, 575-590.

•Salanova, M.; Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización.* Madrid: Pearson Prentice Hall (pp. 349-376).

•Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25, 293-315.

•Schaufeli, W.B., Martinez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M. & Bakker, A.B. (2002b). Burnout and engagement in university students: Across national study. *Journal of Cross- Cultural Psychology,* 33, 464-481

•Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma. V. & Bakker, A.B. (2002a). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies,* 3, 71-92

•Schaufeli, W.B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [¿Que nos hace felices? En busca del trabajador ilusionado]. *De Psycholoog, 36,* 422-428

•Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2004). *Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?* Manuscrito sometido para su publicación.

•Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist,* 55, 5-14.

•Shirom, A. (2002). Job related burnout: A review. En J.C. Quick y L. E. Tetrick (Eds.). *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 245-264). American Psychological Association: Washington DC.

•Sonnentag, S. (2003). Recovery, work Engagement, and proactive behavior (2003): A new Look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology,* 88, 518-528.

Anexo I

Cuestionario Engagement (UWES)

Las siguientes preguntas se refieren a sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste "0" (cero), y, en caso contrario, indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1._____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)

2._____ Mi trabajo tiene sentido y propósito (DE1)

3._____ El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando (AB1)

4._____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)

5._____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)

6._____ Cuando estoy trabajando "olvido" todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)

7._____ Mi trabajo me inspira (DE3)

8._____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)

9._____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)

10._____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)

11._____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)

12._____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)

13._____ Mi trabajo es retador (DE5)

14._____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)

15._____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)

16._____ Me es difícil "desconectar" del trabajo (AB6)

17._____ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando (VI6)

VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

Media ítems
Vigor =
Dedicación =
Absorción =

Tabla normativa "Engagement"

Realizada con un N = 1.275 trabajadores españoles de diferentes ocupaciones y sectores socio-económicos

	% muestral	Vigor	Dedicación	Absorción
Muy bajo	< 5	< 2.6	< 1.41	< 1.21
Bajo	5 – 25	2.6 – 3.51	1.41 – 2.99	1.21 – 2.25
Medio	25 – 75	3.52 – 4.99	3 – 4.5	2.6 – 4.1
Alto	75 – 95	5 – 5.99	4.6 – 5.5	4.2 – 5.1
Muy alto	> 95	> 5.99	> 5.5	> 5.1
Media		4.32	3.71	3.31
Desviación típica		1.04	1.28	1.14
Rango		0 – 6	0 – 6	0 – 6