

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

Miguel E. Martínez Lugo¹
Universidad Carlos Albizu

Resumen

El propósito del estudio fue auscultar la relación entre las variables vinculación psicológica con el trabajo, el síndrome de quemarse por el trabajo y el clima organizacional. Se contactó una muestra por conveniencia de 180 adultos que trabajan en Puerto Rico a los cuales se les administraron cuatro cuestionarios para obtener información sobre las variables de interés. Los resultados muestran una correlación negativa entre la vinculación psicológica y el síndrome de quemarse por el trabajo. Al correlacionar la vinculación psicológica con las variables de clima organizacional se obtuvieron correlaciones positivas. Los resultados son acordes con los planteamientos de la literatura referentes a la relación inversa entre el engagement y el burnout.

Abstract

The purpose of this study was to examine the relationship between work engagement, job burnout, and organizational climate. A sample of 180 working adults in Puerto Rico was contacted and answered four scales. Results showed a negative correlation between work engagement and job burnout. Positive correlations were found between work engagement and organizational climate. The results demonstrated the inverse relationship found in literature between work engagement and job burnout.

Palabras clave: Vinculación Psicológica con el Trabajo, Síndrome de Quemarse por el Trabajo, Clima Organizacional

Key words: Work Engagement, Job Burnout, Organizational Climate

La psicología en este nuevo milenio ofrece una mirada diferente al comportamiento de los seres humanos en los diferentes contextos donde interviene. Entre esas miradas se encuentra la investigación en el área de la psicología positiva que focaliza en las fortalezas humanas y el funcionamiento óptimo del ser humano y no tanto en las debilidades y las disfunciones (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000). Esta tendencia se deja sentir

en el estudio del comportamiento humano en situaciones de trabajo donde se observa actualmente una psicologización de las organizaciones (Schaufeli & Salanova, 2008). En lugar de las estructuras organizacionales tradicionales, el enfoque de la organización moderna es en la administración o el manejo del capital humano. Actualmente las organizaciones esperan que los empleados sean proactivos, muestren iniciativa, colaboren con otras personas en equipos de

¹ Puede contactar al autor en: miguelmartinezlugo@yahoo.com

trabajo, asuman la responsabilidad por su propio desarrollo profesional y se comprometan con estándares de desempeño de alta calidad. En lugar de “sólo hacer el trabajo” se espera que los empleados den la “milla extra”. Las empresas buscan colaboradores llenos de energía, dedicados y que estén absortos en su trabajo. En otras palabras, tal como lo expresan Schaufeli y Salanova (2008), las organizaciones buscan empleados que estén vinculados psicológicamente con su trabajo.

La vinculación psicológica con el trabajo o el *engagement* forma parte de lo que Salanova (2008) denomina capital psicológico positivo. Este constructo incluye las fortalezas personales y las capacidades psicológicas desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del funcionamiento organizacional y el desempeño en las organizaciones actuales. Además del *engagement*, forman parte del capital psicológico positivo las variables autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia (Salanova, 2008).

La vinculación psicológica con el trabajo se define como un estado mental positivo, relativamente persistente, relacionado con el trabajo y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). Estos tres elementos son los componentes principales del *engagement*. El primero de estos elementos, el vigor, conlleva altos niveles de energía y activación mental en el trabajo y el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. El segundo elemento, la dedicación, se refiere a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo. El último elemento, la absorción, implica estar totalmente concentrado en el trabajo, experimentar que el tiempo “pasa volando” y que se tienen dificultades en desconectarse o desligarse de

lo que se está haciendo debido a esa alta concentración y disfrute (Salanova, 2009).

La literatura organizacional se refiere al *engagement* como un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos (Salanova, Martínez & Llorens, 2005). Las personas vinculadas psicológicamente con sus trabajos se muestran enérgicas, unidas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia. Estas personas se enfrentan a la jornada laboral llenas de energía y dispuestas a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. Se comprometen plenamente con sus tareas implicándose en cada momento de su quehacer diario, disfrutan del desempeño de dichas tareas y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Más que un estado específico y temporal, Salanova et al. (2000) aclaran que el *engagement* se refiere a un estado cognitivo afectivo más persistente en el tiempo que no está focalizado sobre un objeto o conducta específica.

El estudio de la vinculación psicológica con el trabajo creció en el contexto de la investigación sobre el síndrome de quemarse por el trabajo o *burnout* ocupacional (Schaufeli & Salanova, 2007). El síndrome de quemarse por el trabajo es un síndrome psicológico que surge como respuesta a los estresores interpersonales crónicos en el trabajo y que se caracteriza por el agotamiento, el cinismo (o despersonalización) y la eficacia reducida (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2008). De acuerdo con Maslach y Leiter (1997), el *engagement* se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos directos de las tres dimensiones del *burnout* (cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal). Maslach y Leiter refrasearon el síndrome de quemarse por el trabajo como una erosión del *engagement* con el trabajo.

En otras palabras, según estos autores, lo que inicia como un trabajo importante, con significado y retador, se convierte en algo no placentero, sin significado y que no le llena al individuo. La energía se convierte en agotamiento, la involucración en cinismo y la eficacia en ineficiencia.

Al revisar la literatura científica se encuentra evidencia empírica que demuestra la relación inversa entre dichas variables. Schaufeli, Taris y Rhenen (2008) encontraron una correlación negativa y significativa entre el *engagement* y el *burnout* ($r = -.65$). Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli (2001) encontraron correlaciones negativas entre la dimensión de agotamiento y vigor ($r = -.26$), dedicación ($r = -.23$) y absorción ($r = -.16$). Asimismo, Greenglass, Stokes y Fiksenbaum (2005) también encontraron una correlación negativa entre el agotamiento y el vigor ($r = -.20$). Al estudiar la variable cinismo, Salanova et al. (2001) reportaron correlaciones negativas con vigor ($r = -.41$), dedicación ($r = -.52$) y absorción ($r = -.43$). Igual patrón encontraron Greenglass et al. (2005) entre cinismo y vigor ($r = -.23$).

Al estudiar la relación entre el *engagement* y el *burnout*, Bakker, van Emmerik y Euwema (2006) encontraron correlaciones negativas y significativas entre la dedicación y el cansancio emocional ($r = -.20$), cinismo ($r = -.69$) y disminución de eficacia ($r = -.72$). Al estudiar las correlaciones con vigor, encontraron correlaciones negativas y significativas con el cansancio emocional ($r = -.34$), cinismo ($r = -.55$) y disminución de eficacia ($r = -.66$). Igual tendencia se observó con la variable absorción donde se hallaron correlaciones negativas y significativas con el cansancio emocional ($r = -.10$), el cinismo ($r = -.50$) y la disminución de la eficacia ($r = -.60$). Asimismo, Schaufeli, Bakker y Salanova (2006) encontraron correlaciones negativas y significativas entre vigor y cansancio emocional ($r = -.40$) y entre dedicación y cinismo ($r = -.50$).

Al analizar los antecedentes del *engagement*, Schaufeli y Salanova (2007) indican que el mismo se asocia positivamente con los recursos en el trabajo. Dichos recursos son aquellos aspectos del trabajo que tienen la capacidad para reducir las demandas del trabajo, son funcionales en lograr las metas de trabajo y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. Por eso el *engagement* se relaciona positivamente con el apoyo social de compañeros y supervisores, con la retrocomunicación que se recibe del desempeño, con el control que se tiene del trabajo, con la variedad de las tareas que se realizan y con las facilidades de formación que ofrece la organización. En otras palabras, mientras más recursos haya en el trabajo, más vinculado psicológicamente se sentirá el empleado con el mismo.

Al estudiar la relación entre la vinculación psicológica y las variables asociadas al clima organizacional, Salanova y Schaufeli (2008) hallaron correlaciones significativas entre la dimensiones de vigor y dedicación del *engagement* y las variables de control ($r = .12$, $r = .22$), retrocomunicación ($r = .17$, $r = .28$) y variedad ($r = .20$, $r = .37$). Por su parte, Hakanen, Bakker y Schaufeli (2006) encontraron correlaciones significativas entre el apoyo del supervisor y las dimensiones de vigor ($r = .18$) y dedicación ($r = .24$). También encontraron correlaciones significativas entre el clima social y la dimensión de vigor ($r = .20$) y dedicación ($r = .25$). Correlaciones del mismo tipo encontraron Hakanen et al. entre el clima de innovación y el vigor ($r = .18$) y la dedicación ($r = .25$). Por su parte, Bakker et al. (2006) reportaron correlaciones positivas y significativas entre el apoyo provisto por el supervisor y las variables dedicación ($r = .33$), vigor ($r = .29$) y absorción ($r = .26$). Igual patrón de correlaciones encontraron entre el apoyo de los compañeros de trabajo y las variables dedicación ($r = .27$), vigor ($r = .28$) y absorción ($r = .19$). Asimismo, Llorens, Salanova y Losilla (2009)

encontraron correlaciones positivas entre la variable apoyo obtenido en la organización y las variables dedicación ($r = .25$), vigor ($r = .21$) y absorción ($r = .31$).

La vinculación psicológica con el trabajo genera consecuencias tanto para el individuo como para la organización (Schaufeli & Salanova, 2008). A nivel individual, el *engagement* trae actitudes positivas relacionadas con el trabajo, una fuerte identificación con el trabajo, una buena salud mental incluyendo emociones positivas y un riesgo bajo de quemarse por el trabajo. Genera también buen desempeño, aumento en la motivación intrínseca y la adquisición de recursos de trabajo y personales, particularmente autoeficacia. Por otro lado, a nivel organizacional los altos niveles de *engagement* pueden resultar en retención de empleados con valor y talento, una imagen corporativa positiva, una organización saludable, competitiva y efectiva y un desempeño positivo de la unidad de negocio. Desde este punto de vista organizacional, el *engagement* se relaciona positivamente con el compromiso organizacional y negativamente con el ausentismo, la rotación y la tendencia a abandonar la organización.

Basándome en la literatura revisada y en la ausencia de estudios previos en Puerto Rico, la presente investigación tiene como propósito fundamental iniciar la tarea de estudiar este constructo en las organizaciones del país. Específicamente, se plantearon dos objetivos:

- Auscultar la relación entre la vinculación psicológica con el trabajo y el síndrome de quemarse por el trabajo.
- Examinar la relación entre la vinculación psicológica con el trabajo y la percepción de clima organizacional, específicamente el clima de apoyo, el clima de reglas, el clima de metas y el clima de innovación.

MÉTODO

Participantes

La muestra de participantes estuvo con-

formada por 180 adultos que fueron contactados por conveniencia, de los cuales el 63% son mujeres y el 37% son hombres. En términos de su estado civil, el 52% está casado o convive con su pareja y el 48% informó estar soltero. El 43% posee una preparación académica a nivel de licenciatura. La edad promedio de los participantes es de 35 años ($DE=10.15$) y llevan trabajando un promedio de 13.36 años ($DE=10.15$). La mayoría de los participantes trabaja en la empresa privada (76%), principalmente en el área de servicios (62%). En términos del tipo de contrato de trabajo que poseen los participantes, el 75% informó tener un contrato permanente. Del total de la muestra, sólo un 30% realiza tareas de supervisión.

Instrumentos

Para la realización del estudio se utilizaron cuatro instrumentos. El primero fue un cuestionario de datos sociodemográficos donde se auscultó información de los participantes en términos de su género, edad, tipo de contrato laboral y tipo de organización, entre otras. El segundo instrumento fue la versión al español del Utrecht Work Engagement Scale (UWES) desarrollado por Schaufeli et al. (2002). El UWES evalúa las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción. La escala tiene un total de 17 reactivos los cuales se responden en un formato de respuesta de siete puntos (desde nunca hasta siempre). Los estudios donde se ha auscultado su confiabilidad interna informan coeficientes alfa de Cronbach que fluctúan entre .80 y .90 (Schaufeli y Salanova, 2008).

Con los datos del estudio se realizó un análisis de las propiedades psicométricas de la escala. Previo a la realización del análisis factorial, se evaluó la pertinencia del mismo mediante el estadístico de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados de ambas pruebas indican que es factible llevar a cabo un análisis factorial,

dado que la magnitud de los coeficientes de correlación parciales entre las variables son suficientes ($KMO = 0.93$) y el modelo factorial es adecuado para explicar los datos de la muestra, indicando que existen relaciones significativas entre las variables (Esfericidad de Bartlett = 1899.542; $p = 0.000$). Al realizar el análisis de factores, los 17 reactivos del instrumento se ubicaron en un solo factor con un valor eigen de 9.43 explicando dicho factor el 55.47% de la varianza. Se realizó también un análisis de confiabilidad interna utilizando el coeficiente alfa de Cronbach con un resultado de .95. Al correlacionar las escalas entre sí se encontraron coeficientes de correlación que fluctuaron entre .82 a .88.

El tercer instrumento que se administró fue el Cuestionario Breve de Burnout de Moreno, Bustos, Matallana y Miralles (1997). Este cuestionario tiene 21 reactivos que miden los elementos que componen el síndrome, los antecedentes y las consecuencias. Los autores del instrumento informan coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach que fluctúan entre .65 y .89. En Puerto Rico, Martínez, Quintana, Pamias, Guzmán, Velázquez y Cáez (2008) obtuvieron índices de confiabilidad de .73 y .65 utilizando el alfa de Cronbach y división de mitades de Spearman-Brown, respectivamente, para los nueve reactivos que integran los tres factores del síndrome.

Por último, el cuarto instrumento utilizado fue el Cuestionario de Clima Organizacional de Martínez Lugo (como ci-

tan Martínez Lugo, Guzmán, Sotomayor, Merced & Monserrate, 2008). Este cuestionario tiene 28 reactivos y mide las dimensiones de clima de apoyo (grado en que las relaciones entre los miembros de la organización se caracterizan por la ayuda mutua, la amistad y la colaboración), clima de reglas (grado en que el comportamiento de los miembros de la organización está regulado por normas y reglas formales y se recalca en el cumplimiento de las mismas), clima de metas (grado en el que las actividades del grupo o equipo de trabajo se orientan al logro o consecución de objetivos establecidos con anterioridad) y clima de innovación (grado en el que se estimulan y se reciben con agrado las ideas nuevas). El análisis de consistencia interna informa un coeficiente alfa de Cronbach de .91.

RESULTADOS

En primer lugar, se procedió a realizar un análisis de correlación entre las variables de vinculación psicológica con el trabajo y el síndrome de quemarse por el trabajo. En el mismo se obtuvo una $r = -.47$, $p < .01$. Luego se realizó un análisis de correlación entre las tres dimensiones del *engagement* y las tres dimensiones del síndrome de quemarse por el trabajo. Como se observa en la Tabla 1, todas las correlaciones fueron negativas y significativas, siendo la más fuerte la correlación entre dedicación y cansancio emocional ($r = -.44$, $p < .01$).

El segundo objetivo del estudio era auscultar la relación entre el *engagement* y las

Tabla 1. *Correlaciones entre las dimensiones de la vinculación psicológica con el trabajo y las dimensiones del síndrome de quemarse por el trabajo*

	Falta realización personal	Cansancio emocional	Despersonalización
Vigor	-.38**	-.38**	-.28**
Dedicación	-.42**	-.44**	-.37**
Absorción	-.39**	-.38**	-.36**

** $p < .01$

variables de clima organizacional (clima de apoyo, clima de reglas, clima de metas y clima de innovación). Para ello, se realizó un análisis de correlación entre las variables y, como se observa en la Tabla 2, todas las correlaciones fueron positivas y significativas. La correlación más fuerte se encontró entre el clima de innovación y el *engagement* ($r = .34, p < .01$).

Tabla 2. *Correlaciones entre el engagement y las dimensiones de clima organizacional*

	Engagement
Clima de apoyo	.32**
Clima de reglas	.27**
Clima de metas	.26**
Clima de innovación	.34**

** $p < .01$

Se llevó a cabo además un análisis de correlación entre las tres dimensiones del *engagement* y las cuatro dimensiones del clima organizacional. Como se observa en la Tabla 3, todos los coeficientes fueron positivos y significativos, siendo la correlación más fuerte la que se encontró entre la variable dedicación y el clima de innovación ($r = .353, p < .01$).

DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación refuerzan los planteamientos presentados por Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) quienes establecen que el *engagement* pue-

de ser considerado la antítesis positiva del burnout. Como se observa en los datos presentados anteriormente, los tres elementos que conforman el síndrome de quemarse por el trabajo correlacionaron negativamente con las tres dimensiones de la vinculación psicológica con el trabajo. Estos resultados van a la par con los datos encontrados en investigaciones anteriores, particularmente las que realizaron Salanova et al. (2001), Greenglass et al. (2005), Bakker et al. (2006), Schaufeli et al. (2006) y Schaufeli, Taris y Rhenen (2008) quienes también encontraron correlaciones negativas entre las variables estudiadas. Los trabajadores que obtienen puntuaciones altas en las medidas de *engagement* tienen una alta energía y conectan perfectamente con su trabajo, percibiéndose a sí mismos como capaces de afrontar eficazmente las demandas que este implica (Salanova et al., 2000; Salanova y Schaufeli, 2009). Estas características contrastan con los rasgos que describen a las personas quemadas por sus trabajos como individuos agotados emocionalmente, que poseen sentimientos de reducida competencia y motivación y que desarrollan actitudes disfuncionales en el trabajo (Schaufeli y Enzman en Salanova y Schaufeli, 2008). Según Salanova y Schaufeli (2009) los trabajadores vinculados psicológicamente organizan su trabajo de tal manera que reciben retrocomunicación positiva, mientras que los trabajadores quemados por el trabajo son cínicos y se comportan de forma cruel y distante, por lo que suelen recibir retrocomunicación negativa o incluso verse implicados en algún conflicto.

Tabla 3. *Correlaciones entre las dimensiones de la vinculación psicológica en el trabajo y las dimensiones del clima organizacional*

	Absorción	Dedicación	Vigor
Clima de apoyo	.325**	.346**	.280**
Clima de reglas	.248**	.272**	.240**
Clima de metas	.261**	.178**	.274**
Clima de innovación	.351**	.353**	.279**

** $p < .01$

Como se observa en los resultados, la vinculación psicológica se relacionó de manera positiva y significativa con las variables de clima de apoyo, clima de reglas, clima de metas y clima de innovación. Estos resultados son cónsonos con los informados por investigadores anteriores, particularmente Salanova y Schaufeli (2008), Hakanen et al., (2006) y Llorens et al., (2009). También son cónsonos con el meta análisis que realizó Halbesleben (como citan Salanova y Schaufeli, 2009) quien encontró correlaciones positivas y significativas entre el engagement y el apoyo social. De igual forma estos resultados apoyan el modelo de demandas-recursos laborales desarrollado por Baker y Demerouti (en Salanova y Schaufeli, 2009) quienes establecen que mientras más recursos tenga un empleado en su trabajo, más vinculado se sentirá con el mismo. De igual forma apoyan la teoría de características del trabajo de Hackman y Oldham (en Salanova, 2008) en el sentido de que ciertas características del trabajo como la variedad en la tarea, la autonomía y la retrocomunicación tienen potencial motivacional y predicen comportamientos positivos incluyendo la motivación intrínseca, que es un constructo cercano al concepto de *engagement*. Mientras más recursos haya disponibles, es más probable que el empleado se sienta vinculado psicológicamente con su trabajo (Schaufeli y Salanova, 2008).

Los resultados de la presente investigación apoyan los planteamientos de Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y MacGrath (en Llorens et al., 2009) referentes a las organizaciones saludables. De acuerdo con estos autores, este tipo de organización se caracteriza por invertir esfuerzos sistemáticos e intencionales de colaboración para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo y oportunidades equitativas y accesibles para el desarro-

llo de la carrera y del balance trabajo-vida privada. Según Salanova (2008) la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas y la existencia de información y retrocomunicación sobre las tareas realizadas fomentan en el empleado la conexión con el trabajo que se hace, el orgullo por lo que se hace y su disfrute inmediato. Salanova entiende que es importante identificar los recursos organizacionales que son cruciales en la configuración de las organizaciones. Para ello, Salanova señala que es importante considerar el modelo vitamínico de Warr (en Salanova, 2008) quien identificó nueve características o recursos del trabajo que afectan al bienestar psicológico (claridad de las tareas y del rol laboral, autonomía en el trabajo, oportunidades para el contacto social, variedad de las tareas, retrocomunicación sobre el trabajo, salario percibido como justo, seguridad física en el trabajo, trabajo valorado socialmente, apoyo del supervisor). Como se observa, algunas de estas características están asociadas a las variables de clima organizacional estudiadas en la presente investigación. Konstantellou (en Schaufeli y Salanova, 2007) encontró que los empleados vinculados psicológicamente con sus trabajos valoran los aspectos intrínsecos (potencial creativo, responsabilidad), los recursos de trabajo (variedad, retrocomunicación, autonomía, oportunidad de aprendizaje), los aspectos interpersonales (contacto con otros, sentido de pertenencia) y las recompensas (reconocimiento social, recompensas económicas).

Como todo estudio, la presente investigación presenta unas limitaciones que reducen la generalización que se puede realizar de los resultados obtenidos. El número reducido de la muestra al igual que la selección por conveniencia de la misma impide hacer generalizaciones a la población de personas empleadas en Puerto Rico. A pesar de ello, los resultados son cónsonos con los datos obtenidos en los estudios que

se han realizado en otros contextos organizacionales y culturales. No obstante, se cumplió con los dos objetivos que guiaron la investigación de proveer evidencia empírica de cómo se manifiesta la vinculación psicológica en el trabajo en los contextos organizacionales en Puerto Rico.

Para finalizar es importante tomar en consideración el siguiente planteamiento

de Schaufeli y Salanova (2007). Según estos investigadores la manera en que las organizaciones manejen la salud y el bienestar de sus empleados y empleadas es un factor crítico en la competitividad global. La vinculación psicológica con el trabajo es un elemento esencial y positivo en esa salud y bienestar.

Referencias

- Bakker, A., van Emmerik, H. & Euwema, M. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 464-489.
- Greenglass, E., Stokes, P. & Fiksenbaum, L. (2005). Engagement, work stress and well-being: Implications for psychological functioning. *Stress News*, 17, 4-8.
- Hakanen, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Llorens, S., Salanova, M. & Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo. *Directivos Construcción*, 48-56.
- Maslach, C. & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Leiter, M. & Schaufeli, W. (2008). Measuring burnout. En C.L. Cooper & S. Cartwright (Eds.). *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 86-108). Oxford: Oxford University Press.
- Martínez, M., Guzmán, R., Sotomayor, M., Merced, M. & Monserrate, P. (2008). *El acoso psicológico en el trabajo y su relación con el clima organizacional y el bienestar psicológico*. Ponencia presentada en 55 Convención Anual Asociación de Psicología de Puerto Rico, San Juan, Puerto Rico.
- Martínez, M., Quintana, R., Pamias, K., Guzmán, O., Velázquez, R. & Cáez, S. (2008). El síndrome de quemarse por el trabajo y su relación con la personalidad resistente y la inteligencia emocional. En J. R. Rodríguez Gómez (Ed.) *Antología de investigaciones de los programas académicos de la Universidad Carlos Albizu*. (pp. 243-267). Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Moreno, B., Bustos, R., Matallana, A. & Miralles, T. (1997). La evaluación del burnout. Problemas y alternativas. El CBB como evaluación de los elementos del proceso. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 13, 185-207.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 47, 179-214.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. & Schaufeli, W. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 69-90.
- Salanova, M., Martínez, I. & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En F. Palací (Coordinador). *Psicología de la organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resources Management*, 19, 116-131.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work engagement. En S.W. Gililand, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.) *Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135-177). Research in Social Issues in Management.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. En K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.) *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W., Taris, T. & Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.