

**ENGAGEMENT: UN RECURSO PARA OPTIMIZAR LA  
SALUD PSICOSOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES Y  
PREVENIR EL BURNOUT Y ESTRÉS LABORAL**

**ENGAGEMENT: A RESOURCE TO OPTIMIZE THE  
PSYCHOSOCIAL HEALTH IN ORGANIZATIONS AND  
PREVENT BURNOUT AND JOB STRESS**

**Por**

**Ana María Carrasco González\***

**Cecilia María de la Corte de la Corte\*\***

**José María León Rubio\*\*\***

\*Ana María Carrasco González .Departamento de Psicología Clínica, Experimental y Social. Universidad de

Huelva. \*\*Cecilia María de la Corte de la Corte .Departamento de Psicología Clínica, Experimental y

Social. Universidad de Huelva. \*\*\*José María León Rubio. Departamento de Psicología Social. Universidad

de Sevilla

## **RESUMEN**

El estudio del burnout, como factor de riesgo psicosocial es una necesidad orientada a mejorar la salud y la calidad de vida de las personas tal y como recoge la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995 de 8 de noviembre) y sigue siendo un tema de plena actualidad. Sin embargo, las últimas tendencias en el estudio del *burnout* han dado un giro hacia el estudio del *engagement* como aspecto positivo y óptimo del desarrollo profesional. Este cambio es debido al auge de la Psicología Positiva en los últimos años, que se centra no tanto en las debilidades y las disfunciones del ser humano sino en sus fortalezas y su funcionamiento óptimo. Este artículo se centra en analizar la importancia del engagement como forma de evitar la prevalencia del estrés en los trabajadores, desde la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva.

**Palabras clave:** riesgos psicosociales, burnout, engagement, autoeficacia, organizaciones saludables.

## **ABSTRACT**

The study of burnout, such as psychosocial risk factor is a need to focus on improving health and quality of life of people, as stated in the Law on Prevention of Occupational Risks (Law 31/1995 of 8 November) and continues still a hot topic. However, the latest trends in the study of burnout have shifted toward the study of engagement as a positive and excellent professional development. This change is due to the rise of positive psychology in recent years, focusing less on the weaknesses and failures of human beings, but their strengths and optimal functioning. This article focuses on analyzing the importance of engagement as a way to avoid the prevalence of stress among workers, from the perspective of Positive Psychology.

**Key Words:** psychosocial risk, burnout, engagement, self-efficacy, healthy organizations

## **INTRODUCCIÓN**

El estudio del burnout, como factor de riesgo psicosocial, es una necesidad orientada a mejorar la salud y la calidad de vida de las personas tal y como recoge la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995 de 8 de noviembre). Aunque las primeras investigaciones científicas sobre el concepto de burnout se remontan a la década de los 70 y 80 del siglo pasado, sigue siendo un tema de plena actualidad debido a sus consecuencias nefastas sobre la organización y los trabajadores. Como afirma Dolan (2005), el estrés laboral es un fenómeno que no tiene olor ni color, pero sus efectos negativos en la salud y el bienestar tanto de las personas como de las organizaciones es devastador.

Tradicionalmente, las investigaciones que se han centrado en estudiar los factores que afectan a la salud y al bienestar laboral lo han hecho desde una perspectiva claramente negativa, intentando identificar enfermedades, factores de riesgo, datos epidemiológicos, niveles de malestar tales como ansiedad, estrés laboral, etc. Sin embargo, en los últimos años han aumentado los estudios que emplean un enfoque más positivo, intentando identificar factores protectores del bienestar profesional y personal del trabajador y explicar por qué hay personas y organizaciones que gozan de una mayor energía positiva en relación con el trabajo, así como la manera de conseguirlo (Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010; Díez y Dolan, 2008). Concretamente, las últimas tendencias en el estudio del *burnout* han dado un giro hacia el estudio de su teóricamente ‘opuesto’: el *engagement*. Este cambio es debido al auge de la Psicología Positiva en los últimos años, nueva concepción que se centra no tanto en las debilidades y las disfunciones del ser humano, sino en sus fortalezas y su funcionamiento óptimo (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; García-Renedo et al 2006). Desde la Psicología Positiva, el bienestar es entendido, pues, como una variable en sí mismo y se está comenzando a medir o evaluar constructos con connotaciones afectivas positivas. Uno de estos constructos es el engagement, objeto de estudio en el presente trabajo.

## **2. EL BURNOUT COMO FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL**

Los factores psicosociales en el trabajo son determinadas condiciones directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con las exigencias de la realización de la tarea e incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras. Cuando estos factores tienen consecuencias perjudiciales para la seguridad, salud (física, psíquica o social) y bienestar de las personas trabajadoras, hablamos de factores de riesgo psicosocial o fuentes de estrés laboral. Son numerosos los estudios que han concluido que los riesgos psicosociales tienen el potencial de causar daño psicológico, físico o social a los individuos y son agentes capaces de deteriorar la salud de las personas durante el desempeño de su trabajo e incluso fuera de él (Gil-Monte, 2009).

La Ley española 31/1995 de *Prevención de Riesgos Laborales* (BOE, 1995) exige la evaluación de los riesgos psicosociales a la misma altura que la referente tradicionalmente a otros riesgos físicos, como los de seguridad e higiene industrial. En esta línea, instituciones como la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo o el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo vienen reclamando desde hace tiempo una mayor atención a los factores de riesgo psicosociales. Además, a esta visibilidad de los factores psicosociales está contribuyendo poderosamente el desarrollo de la investigación sobre el estrés laboral (Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010).

La Comisión Europea (2000) define el estrés en el trabajo como un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

Entre las consecuencias de los riesgos psicosociales, el síndrome de quemarse por el trabajo también conocido como *burnout*, ha cobrado especial relevancia desde hace décadas debido a un importante incremento de su prevalencia en el sector servicios, en especial en sanidad y educación (Gil Monte, 2009). El Síndrome de estar quemado por el trabajo puede entenderse como una respuesta prolongada a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el trabajo (Maslach, Schaufeli, y Leiter, 2001).

El Burnout o Síndrome de “estar quemado por el trabajo” constituye uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes en la sociedad actual. El elevado ritmo de vida, el incremento del trabajo emocional y mental, las exigencias de mayor calidad del trabajo, junto con la ruptura del contrato psicológico y los costes que el burnout supone para las personas y las organizaciones, ha despertado el interés en conocer y tomar medidas para prevenirlo (Salanova y Llorens, 2008).

El concepto *burnout* como fenómeno psicológico tiene su origen en Estados Unidos a mediados de la década de los setenta, con objeto de explicar el proceso de deterioro que se estaba produciendo en la atención que los profesionales del sector servicios, tales como personal de enfermería y trabajadores sociales entre otros, prestaban a los usuarios de dichos servicios. Las primeras investigaciones científicas sobre el concepto de burnout se remontan a los trabajos de Freudenberg (1974) y Maslach (1976). Freudenberg (1974) se refirió al ‘*burnout*’ como una combinación de cansancio emocional crónico, fatiga física, pérdida de interés por la actividad laboral, baja realización personal y deshumanización en el cuidado y atención a los usuarios. Desde entonces, en la literatura científica se utiliza este término que en castellano se ha traducido como “estar quemado” y se ha ilustrado con algunas metáforas tales como un “fuego que se sofoca”, “una llama que se extingue” o “una batería que se agota” para representar el estado de agotamiento y pérdida de energía a que se refiere (Martínez y Salanova, 2003).

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

Una definición clásica de burnout es la que ofrece Maslach (1993:20-21) quien lo define como el cansancio emocional que lleva a una pérdida de motivación que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso. Para esta autora, se trata de un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y pérdida o reducida realización personal en el trabajo. La dimensión de *agotamiento emocional* se caracteriza por sentimientos de desgaste y agotamiento de los recursos emocionales. Es decir, se refiere a la 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. La *despersonalización* se refiere a una respuesta de distancia negativa y se caracteriza por un sentimiento de endurecimiento emocional, falta de apego, desarraigo, pérdida de la capacidad de contacto y por la adopción de actitudes negativas, frías y distantes hacia los usuarios de los servicios. La *falta de realización personal* se refiere a la disminución de los propios sentimientos de competencia y logro en el trabajo, es decir, corresponde a la aparición de sentimientos negativos de inadecuación, falta de competencia y eficacia profesional y disminución de las expectativas personales, que implica una autoevaluación negativa. En esta situación puede desarrollarse un rechazo a sí mismo y hacia los logros personales, así como sentimientos de fracaso y baja autoestima.

Esta situación se traduce en una serie de consecuencias que pueden afectar tanto a nivel individual, a nivel de trabajo y a nivel organizacional. A nivel individual puede dar lugar a agotamiento, fatiga crónica, cansancio, distancia mental, ansiedad, depresión, quejas psicósomáticas, generalización o 'desbordamiento' a la vida privada y dudas respecto a la propia capacidad para desempeñar el trabajo. Respecto al trabajo puede provocar insatisfacción laboral, falta de compromiso organizacional e intención de abandonar la organización; y en cuanto a la organización puede dar lugar a un grave deterioro del rendimiento profesional del sujeto, a un incremento de la tasa de absentismo laboral y bajas

laborales, e incluso al abandono del puesto de trabajo (Manzano 2002). Por tanto, las consecuencias para las organizaciones que tienen empleados “quemados” o que sufren síndrome de Burnout, son devastadoras y muy perjudiciales para la productividad de las empresas. La figura 1 recoge el modelo integrador de los antecedentes y consecuencias individuales y organizacionales del burnout y de la interrelación de las tres dimensiones propuesto por Cordes & Dougherty (1993:641).

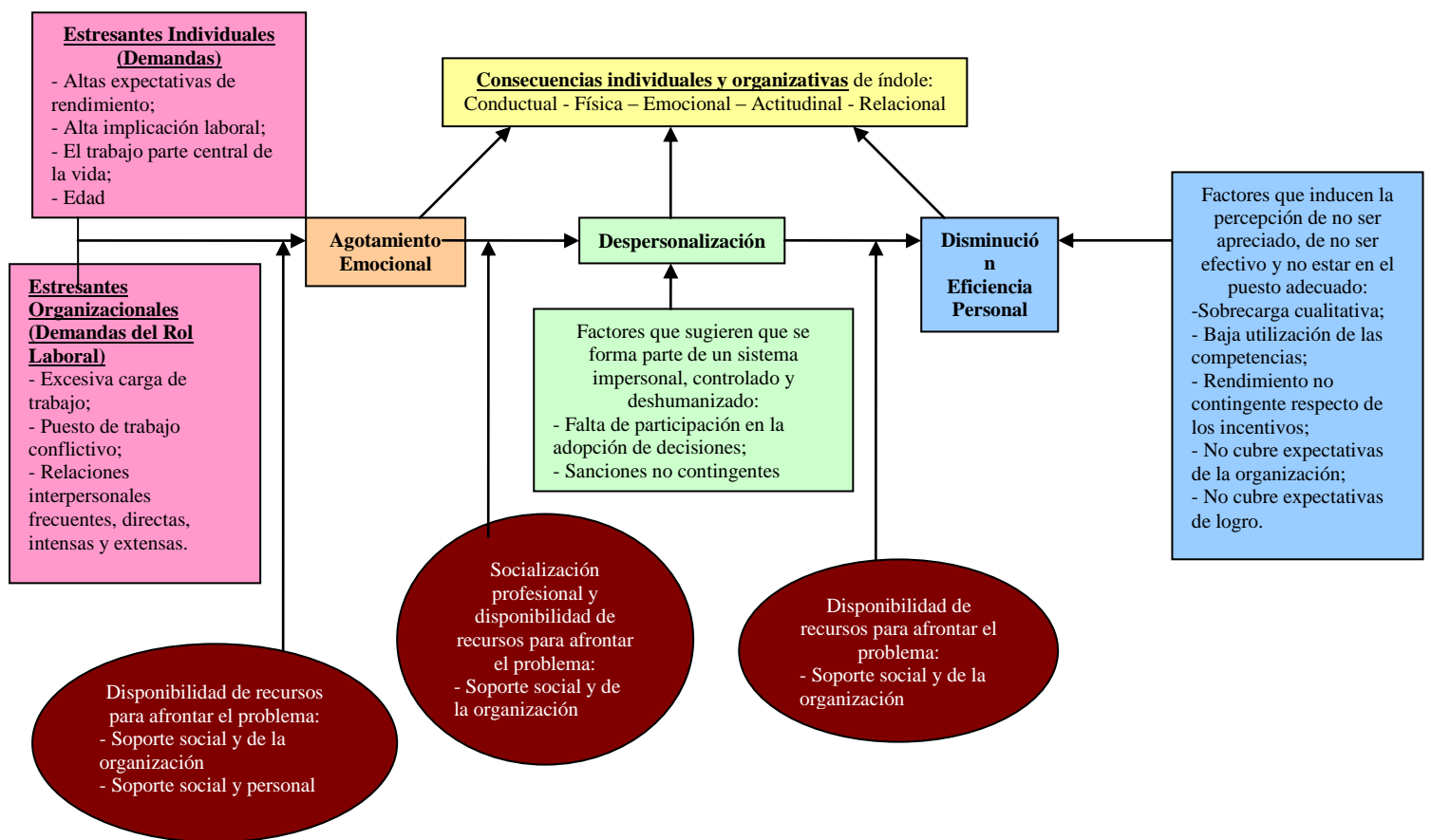


Figura 1. Modelo integrador de los determinantes y consecuencias del síndrome de burnout.

Fuente: Cordes & Dougherty (1993)

Tal como apuntan Salanova y Llorens (2008), originalmente, Freudenberger (1974) y Maslach (1976) consideraron el burnout como un síndrome que aparecía en individuos que trabajaban con personas o profesionales de servicios. Sin embargo, recientemente el estudio

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

del burnout se ha ampliado a todo tipo de profesiones y grupos ocupacionales, incluso se han realizado estudios con estudiantes universitarios (Martínez y Salanova, 2003).

Basándose en esta extensión del síndrome a otras profesiones, surgieron a posteriori otras definiciones que han proporcionado un matiz distinto al introducido por Maslach. En particular Schaufeli y Enzmann (1998:36) han definido el burnout como un “estado mental, persistente, negativo y relacionado con el trabajo, en individuos ‘normales’ que se caracteriza principalmente por agotamiento, que se acompaña de distrés o malestar, un sentimiento de reducida competencia, poca motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo. Dichos autores mantienen el carácter tridimensional del síndrome, pero con referencia al trabajo en general que la persona realiza, es decir, aplicable a cualquier ocupación, siendo sus dimensiones las siguientes (Schaufeli y Enzmann, 1998; Salanova y Llorens, 2008): 1) *agotamiento*: fatiga producida por los excesivos esfuerzos psicológicos que se realizan en el trabajo sin tener en cuenta si la causa son las relaciones con las personas o con el trabajo más en general; 2) *cinismo*: indiferencia y actitudes distantes respecto a los objetivos o utilidad del trabajo; y 3) *falta de eficacia profesional*: tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa e implicaría una reducción de las creencias de eficacia y habilidad para realizar su trabajo.

Aunque generalmente altos niveles de agotamiento y de cinismo y bajos niveles de eficacia profesional se han considerado indicadores de burnout, estudios empíricos han demostrado que el agotamiento y el cinismo constituyen lo que se ha venido a denominar el «corazón del *burnout*» En cambio, se ha mostrado el rol independiente de la eficacia profesional, considerándola más bien como un antecedente del burnout (Green, Walkey y Taylor, 1991; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).

Se asume que, independientemente de la ocupación, la autoeficacia constituye un factor crítico en el desarrollo del burnout (Cherniss, 1993). Investigaciones recientes han



[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

demostrado que la presencia de altas demandas y pobres recursos, podrían generar crisis sucesivas de autoeficacia o una falta de confianza en las propias competencias que con el tiempo generarían burnout (Llorens, García, y Salanova, 2005).

Es un hecho que para poder sobrevivir y prosperar en el mundo laboral en el que vivimos hoy día, en continuo cambio y caracterizado por crisis y convulsiones económicas y financieras, las organizaciones precisan empleados motivados y psicológicamente ‘sanos’. En este sentido, el estudio del concepto de engagement, constructo considerado como el opuesto al “*burnout*” y vinculado a la “psicología positiva”, se plantea como pieza clave en las organizaciones modernas (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000).

### **3. DESDE EL BURNOUT AL ENGAGEMENT: UNA NUEVA PERSPECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES**

Tradicionalmente, la Psicología de la Salud Ocupacional cuyo objetivo es aplicar la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, además de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, se ha centrado desde su inicio en las consecuencias negativas del estrés laboral, inspirado en el modelo médico (Salanova, 2009).

Sin embargo, existe una necesidad creciente de una aproximación “*positiva*”, más novedosa y emergente, que se base en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo y que ofrezca respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). Es en este contexto donde tiene cabida el estudio de las organizaciones saludables, que se pueden definir como aquéllas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

conciliación trabajo/vida privada) (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009). Además, estas organizaciones son saludables porque reúnen una serie de requisitos, tales como los siguientes (Salanova, 2009b):

- La salud tiene un valor estratégico en la organización; la salud de los empleados es un fin en sí misma.
- Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etc.
- Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.
- Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos (*engaged*): motivados y fuertemente implicados en su trabajo.
- Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización en su entorno y con responsabilidad social corporativa.

Pero ¿cómo desarrollar este tipo de organizaciones saludables? En la figura 2 se presenta un modelo de organización saludable entendida como aquella que desarrolla de forma sistemática prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que, a su vez, influyen en el desarrollo de empleados *saludables* y, como resultado, organizacionales saludables.

Tal como se expone en el modelo, las organizaciones saludables necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos. Como afirman Salanova y Schaufeli (2004), para alcanzar este objetivo es necesario alejarse de la gestión tradicional y desfasada que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales y aproximarse a la concepción de la Psicología Organizacional Positiva, que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales.



Figura 2. Modelo de organización saludable. Fuente: Salanova (2009b)

La Psicología Organizacional Positiva se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Se trata de una aproximación positiva, más novedosa y emergente, que se centra en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo. Como afirma Salanova (2009a), en las organizaciones se debe optimizar no sólo el capital humano sino también el capital psicológico y tener en cuenta y valorar las fortalezas personales y capacidades psicológicas de los trabajadores como un activo más de la empresa. Por capital psicológico se entiende al conjunto de características positivas que desplegamos en nuestra vida profesional, que puestas al servicio de los contextos de trabajo, pueden marcar una diferencia en los resultados que se consiguen. Estas características, identificadas por Luthans y Youssef (2004) son: la *autoeficacia* (confianza en la propia capacidad para lograr un objetivo específico en una situación específica), la *esperanza* (motivación orientada al cumplimiento de un objetivo), *optimismo realista* (confianza en la resolución positiva de acontecimientos futuros) y *resiliencia* (capacidad de afrontar sostenidamente condiciones

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

adversas o arriesgadas). Salanova (2009a) añade un nuevo factor: el *engagement* y destaca junto a éste la autoeficacia como los dos conceptos claves del capital psicológico.

Por tanto, uno de los conceptos de la psicología positiva es el *engagement* como constructo teóricamente opuesto al burnout. Tal como apuntan Salanova y Llorens (2008: 64), después de las múltiples investigaciones que existen sobre el estudio del burnout desde hace más de dos décadas, parece lógico preguntarse si existe una situación opuesta al burnout. ¿Pueden los empleados trabajar de forma enérgica, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo estos momentos? ¿Se puede desarrollar el *engagement* entre los empleados con el objetivo de generar consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones?

La traducción al castellano del concepto *engagement* es complicada ya que en la actualidad no se ha encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto. El término que más se ajusta al mismo es quizá vinculación psicológica con el trabajo (Salanova y Llorens, 2008). En el contexto laboral el *engagement* se ha definido como “*un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo*” (Schaufeli *et al.*, 2002:79). Las personas con *engagement* se sienten enérgica y eficazmente unidos a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia. Las tres dimensiones citadas de *engagement* se oponen a las tres de *burnout*. El *vigor* se refiere a la energía como opuesto al agotamiento. Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia y activación mental mientras se trabaja, el deseo y la predisposición de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando y la persistencia incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión *dedicación* (sería la opuesta al cinismo) denota una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un alto nivel de significado atribuido al trabajo y un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Es decir, la dedicación es involucrarse,

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

entusiasmarse, estar orgulloso e inspirado en el trabajo y se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. Por último, la *absorción* ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo ‘pasa volando’ y se tienen dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. Por tanto, la *absorción* es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo debido a la sensación de disfrute y realización que se percibe.

De forma contraria al burnout, el engagement se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004). Al igual que el agotamiento y el cinismo son el núcleo central del *burnout*, el vigor y la dedicación constituyen el “corazón del engagement”. Estas dimensiones son directamente opuestas: agotamiento vs. vigor, cinismo vs. dedicación (González-Roma, Schaufeli, Bakker y Lloret, 2006). En este sentido, el engagement puede ser considerado un indicador de la motivación intrínseca por el trabajo (García-Renedo, Llorens, Cifre y Salanova, 2006).

En base a la definición anterior del engagement como vinculación psicológica al trabajo, ha sido diseñado el cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement Scale) para medir las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción. Este cuestionario ha sido traducido a más de doce idiomas, entre ellos al castellano. En el Anexo 1 se expone la versión del cuestionario UWES validada y traducida al castellano (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). Con la presentación de dichos ítems, se pretende que el lector reflexione sobre su situación laboral personal, de forma que se reconozca como un trabajador engaged en mayor o menor medida, permitiéndole identificar ciertas necesidades formativas con las que incrementa la empleabilidad y motivación en su puesto de trabajo, contribuyendo a su organización como empleado engaged.

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

Las consecuencias del engagement son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización (reflejada en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandonar el trabajo), alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo, conductas de iniciativa personal, desempeño exitoso en las tareas, una mayor calidad del servicio a los clientes y un aumento de la salud de los empleados, siendo uno de los indicadores de ésta la disminución de quejas psicosomáticas. Otra importante consecuencia el engagement hace referencia a la extrapolación de emociones positivas desde el trabajo a casa y viceversa, que se plasma en una mejor conciliación de la vida familiar y laboral (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000).

#### **4. LA AUTOEFICACIA: UN RECURSO CLAVE PARA REDUCIR EL BURNOUT Y OPTIMIZAR LOS NIVELES DE ENGAGEMENT EN EL ÁMBITO LABORAL.**

La investigación científica ha puesto de manifiesto que las principales causas del engagement se encuentran tanto en los recursos laborales (ej. autonomía y el apoyo social), como en los recursos personales, siendo la autoeficacia o la creencia en la propia capacidad para realizar bien el trabajo uno de los más importantes. La autoeficacia se ha definido como las "*creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados*" (Bandura, 1997:3).

Como apuntan García-Renedo, Llorens, Cifre y Salanova (2006), la competencia percibida puede impulsar el *engagement*; es decir, una alta autopercepción de la eficacia profesional actuaría como desencadenante del *engagement*. Estos mismos autores señalan que la autoeficacia no sólo optimiza los niveles de engagement sino que también disminuye los niveles de burnout. Por tanto, una autopercepción de baja eficacia sería un desencadenante del síndrome de *burnout* (Figura 3). Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova (2007) dan un paso más y señalan que la autoeficacia es tanto causa como consecuencia del engagement ya que los estados positivos de bienestar pueden considerarse, a su vez, fuente de autoeficacia en un

[Escribir texto]

ciclo de espirales llamadas espirales positivas hacia arriba: las creencias en las propias competencias para realizar bien el trabajo, influyen positivamente en la vinculación psicológica (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.

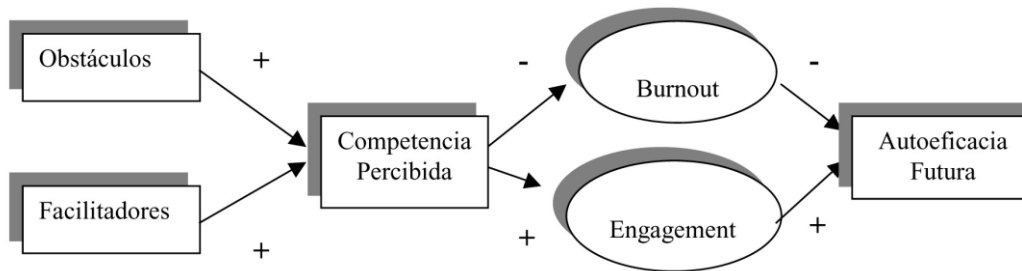


Figura 3. El rol de la autoeficacia como antecedente y consecuencia del engagement y burnout. Fuente: García-Renedo, Llorens, Cifre y Salanova (2006).

La autoeficacia es, por tanto, un valioso recurso de tipo personal para afrontar las demandas laborales, ya que actúa como amortiguador de los estresores y, por otra parte, es una fuente de bienestar.

Entre las aplicaciones prácticas del engagement se encuentran los procesos de selección y evaluación del personal, por medio del fortalecimiento del contrato psicológico. También hay que destacar el diseño y cambio de puestos de trabajo por medio del incremento de los recursos de trabajo, el liderazgo como optimizador potencial para dirigir personas, la formación y desarrollo de creencias de eficacia y la prevención de riesgos laborales, como se expone en el siguiente apartado.

## **5. EL ROL DEL ENGAGEMENT EN LA SEGURIDAD LABORAL**

Gracia, Llorente, Salanova y Cifre (2005) de la Universidad Jaume I han realizado un estudio sobre el papel mediador del engagement entre el clima y el desempeño en seguridad laboral, concretamente en el ámbito de la construcción. Siguiendo a estos autores, una de las causas a las que se atribuye el gran número de bajas y accidentes que padece este sector laboral es la enorme cantidad de demandas laborales que estos trabajadores tienen que soportar

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

(sobrecarga de trabajo, presión temporal, incertidumbre en el puesto...). Estas demandas laborales pueden crear tensión y afectar a la salud y seguridad en el trabajo (Goldenhar, William & Swanson, 2003). Para hacer frente a estas altas demandas, el trabajador cuenta con diversos recursos. A nivel organizacional el recurso más importante es el clima de seguridad, entendido como la percepción que tienen los trabajadores sobre las diferentes acciones de seguridad realizadas por la empresa con efectos sobre la conducta de los trabajadores. De acuerdo con Glendon, Stanton y Harrison (1994), los aspectos que contribuyen al éxito en la seguridad y que hay que atender a la hora de crear un clima de seguridad fuerte y positivo entre los trabajadores son los siguientes: el compromiso por parte de la dirección, la comunicación, la estabilidad en la plantilla y las relaciones laborales, el control del ambiente laboral, la formación en seguridad y las conductas habituales de seguridad. De este modo, un clima de seguridad pobre podría reducir la salud psicosocial de los trabajadores (es decir, potenciar síntomas psicológicos negativos) y este estado de bajo bienestar podría ser la causa directa del elevado número de accidentes e incidentes laborales. De hecho, diversas investigaciones han puesto de manifiesto que en materia de seguridad laboral, la mera intervención a nivel tecnológico o de estrategias de dirección no disminuye la tasa de siniestralidad, sino que también es importante tener en cuenta las actitudes, creencias, percepciones y valores que los trabajadores comparten respecto a la seguridad (Cox 1990, Zohar 1980, cit. en Gracia et al, 2005).

Basándose en estos planteamientos, Gracia et al (2005) plantean un modelo teórico innovador (Figura 4) para comprender cómo se relaciona el clima de seguridad con el *engagement* en trabajadores de la construcción y cómo el *engagement* puede mejorar el desempeño en seguridad.





Figura 4. Modelo del papel mediador del engagement entre el clima y el desempeño en seguridad. Fuente: Gracia, Llorente, Salanova y Cifre (2005)

Partiendo de la premisa de que el clima de seguridad puede afectar a los niveles de estrés y éste a su vez a la ocurrencia de accidentes laborales, el modelo propone que el clima de seguridad influye positivamente en el engagement, es decir, ayuda a fomentar el estado de engagement en los trabajadores de la construcción y éste a su vez al desempeño en seguridad, reduciendo significativamente el número de accidentes tanto a corto como a largo plazo.

Cabe señalar que lo importante e innovador de este modelo planteado es que se fundamenta en los principios de la psicología ocupacional positiva. A diferencia de los estudios realizados hasta el momento, se basa en la presunción de que es mejor no actuar afrontando las consecuencias negativas, sino que es mucho más efectivo centrarse en la mejora de los recursos, que tanto a nivel personal como organizacional, ayudan a desarrollar y mejorar las consecuencias positivas en los trabajadores. Por ello, se plantea que el engagement desempeña un rol mediador entre el clima de seguridad y el número de accidentes e incidentes ocurridos.

## **6. CONCLUSIONES**

El material más preciado que tienen las empresas no es otro que el capital humano y para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos. Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la 'excelencia' empresarial y la seguridad laboral. Para alcanzar este objetivo es necesario alejarse de la gestión tradicional y desfasada que considera

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales y aproximarse a la concepción de la Psicología Organizacional Positiva que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma, y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales (Salanova y Schaufeli, 2004).

Es un hecho que para poder sobrevivir y prosperar en el mundo laboral en el que vivimos hoy día, las organizaciones precisan empleados motivados y psicológicamente ‘sanos’. En este sentido, el estudio del concepto de engagement, constructo considerado como el opuesto al “*burnout*” y vinculado a la “psicología positiva”, se plantea como pieza clave en las organizaciones modernas (Salanova et, 2000).

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bandura, A. (1977): “Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change”, *Psychological Review*, 84, 191-215.

Blanch, J.M.; Sahagún, M. y Cervantes, G. (2010): “Estructura Factorial del Cuestionario de Condiciones de Trabajo Factor Structure of Working Conditions Questionnaire”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (3), 175-189.

BOE (1995): *Ley española 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales*, BOE número 269 de 10/11/1995.

Comisión Europea (2000): *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo -¿la "sal de la vida" o "el beso de muerte"?*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Cordes, C.L & Dougherty, T.W (1993): “A review and an integration of research on job burnout”. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.

Cherniss, C. (1993): “The role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout”. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent development in theory and research*, Washington, Taylor & Francis, pp. 135-149.

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

Díez M. y Dolan, S. (2008): "Burnout vs. vigor profesional: Análisis configuracional de las características sociolaborales e individuales protectoras en médicos catalanes", *Revista de Psiquiatría del Uruguay*, 72 (2), 169-185.

Freudenberger, H. J. (1974): "Staff burnout", *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.

García-Renedo, M.; Llorens, S.; Cifre, E. y Salanova, M. (2006): "Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales", *Revista de Educación*, 339, 387-400.

Gil-Monte, P.R. (2009): "Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública", *Revista Española de Salud Pública*, 83 (2), 169-173.

Glendon, A. I.; Stanton, N.A.; y Harrison, D. (1994): "Factor Analysing A performance shaping concepts questionnaire". En Robertson S.A. (Ed.), *Contemporary Ergonomics. Ergonomics for All*, Taylor & Francis, London, 340-345.

Goldenhar, L.; Williams, L.; Swanson, N. (2003): "Modelling relationships between job stressors and injury and near miss outcomes for construction labourers", *Work and Stress*, 17, 218-240.

González-Roma, V.; Schaufeli, W.B; Bakker, A.B. y Lloret, S. (2006): "Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?", *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.

Gracia, E.; Llorente, L; Salanova, M. y Cifre, E. (2005): *Hacia un modelo psicosocial positivo: rol mediador del engagement entre clima y desempeño en seguridad*.  
Disponible en: [www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi13/16.pdf](http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi13/16.pdf)

Llorens, S., García, M., y Salanova, M. (2005): "Burnout como consecuencia de una crisis de eficacia: un estudio longitudinal en profesores de secundaria", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 55-70.

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A., y Salanova, M. (2007): “Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?”, *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841.
- Luthans, F. y Youssef, C.M. (2004): “Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage”. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Manzano, G. (2002): “Burnout y *engagement* en un colectivo preprofesional estudiantes universitarios”, *Boletín de Psicología*, 74, 79-102
- Martínez, I.M. y Salanova, M. (2003): “Niveles de *burnout* y *engagement* en estudiantes universitarios. Relación con el desempeño y desarrollo profesional”, *Revista de Educación*, 330, 361-371.
- Maslach C. (1976): “Burnout”. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1993): “Burnout: a multidimensional perspective”. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional Burnout*, Washington, Taylor & Francis, pp. 19-32.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001): “Burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Raigosa Gallego, D., Marín Londoño, B. (2010): “Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados”, *International Journal of Psychological Research*, 3(2), 86-92.
- Salanova, M. (2008): “Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos”, *Estudios Financieros*, 303, 179-214
- Salanova, M. (2009a): “Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva”. En: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*, Madrid, Alianza Editorial.

[Escribir texto]

*Revista Digital de Prevención 28deabril n° 1/2010*

Salanova, M. (2009b): “Organizaciones saludables, organizaciones resilientes”, *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58,18.

Salanova, M., Llorens, S. (2008): “Estado actual y retos futuros en el estudio de Burnout”, *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004): “El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos”, *Estudios Financieros*, 261, 109-138.

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009): *El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión*, Madrid, Alianza Editorial.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000): “Desde el “Burnout” al “Engagement”: ¿una nueva perspectiva?”, *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.

Schaufeli, W.B. y Enzmann, D. (1998): *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*, London, Taylor & Francis.

Schaufeli, W.B. y 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., Bakker, A.B. y Salanova, M. (2006): “The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study”, *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; González-Romá, V.; Bakker, A. B. (2002): “The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach”. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000): Positive Psychology: An Introduction, *American Psychologist*, 55, 3-6.

**ANEXO**

**ESCALA DE ENGAGEMENT EN EL TRABAJO (UWES)**

*Las siguientes preguntas se refieren a los 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).*

1. En mi trabajo me siento lleno de energía
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. Estoy entusiasmado sobre mi trabajo
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
7. Mi trabajo me inspira
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. Estoy inmerso en mi trabajo
12. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
13. Mi trabajo es retador
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo
15. Soy muy persistente en mi trabajo
16. Me es difícil desconectarme de mi trabajo
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando