

Dr. Francisco Javier López Cánovas

Universidad Pontificia de Comillas

@ franciscolopez@doctorcarloschiclana.com

0000-0002-7298-4171

Dr. Carlos Chiclana

Universidad CEU San Pablo

@ carloschiclana@doctorcarloschiclana.com

0000-0001-7586-7045

■ Recibido / Received
15 de mayo de 2017

■ Aceptado / Accepted
20 de junio de 2017

■ Páginas / Pages
De la 53 a la 63

■ ISSN: 1885-365X

Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona

Engagement, a platform for personal growth

El constructo engagement se ha empleado en la empresa para facilitar una mayor implicación de las personas en su desempeño laboral. Relacionado con múltiples variables y dimensiones de la persona, más allá de las estrategias y habilidades técnicas para cumplir las funciones del puesto, presenta implicaciones en la salud mental. Basándonos en el concepto propuesto en el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale se proponen claves que lo favorecen y estimulan, barreras que lo impiden, beneficios y consecuencias. Un mayor desarrollo del constructo puede ser una plataforma óptima para el verdadero compromiso y promoción de la persona.

PALABRAS CLAVE: compromiso, Utrecht Work Engagement Scale, trabajo, salud mental, persona.

Engagement as a construct has been used in the company to facilitate a greater involvement of the people in their work performance. Related to multiple variables and dimensions of the person, beyond the strategies and technical skills to fulfill the functions in the work, has implications in mental health. Based on the concept proposed in the Utrecht Work Engagement Scale questionnaire, propose keys that favor and stimulate, barriers that prevent it, benefits and consequences. Further development of the construct can be an optimal platform for the true commitment and promotion of the person.

KEY WORDS: engagement, Utrecht Work Engagement Scale, work, mental health, person.

1. Introducción

El término inglés *engagement* se podría traducir al español como compromiso o implicación. A veces se usa el término para expresar una obligación contraída o una palabra dada, como por ejemplo el acuerdo de matrimonio que contraen dos personas. Etimológicamente, compromiso viene del latín: *compromissus*: obligados juntos, cum: junto y *promissus*: promesa.

Más allá de su significado en el ámbito cotidiano, en las últimas dos décadas se está usando este anglicismo para denominar a un constructo psicológico que define un estado mental específico, objetivable mediante escalas particularmente diseñadas y validadas.



Si hacemos un repaso del origen e historia de este constructo psicológico, hemos de remontarnos al ámbito de las ciencias empresariales, al estudio de las relaciones laborales y la cultura organizacional. Fueron las empresas consultoras del mundo de los negocios las que primero le fueron dando entidad de un nuevo significado, más allá del uso cotidiano de la palabra (Salanova y Schaufeli, 2009: 93-105).

Los requerimientos del empleado para su empresa han evolucionado paralelamente a todo el resto de cambios sociales de los siglos XX y XXI. Además de formación académica, habilidades técnicas y celeridad en las tareas, se requiere ahora una sustancial participación psicológica por parte de los empleados, en forma de disposición vigorosa, capacidad de regulación emocional, tolerancia a la frustración y estabilidad psicológica a altas dosis de exigencia en tiempos y resultados (Salanova y Schaufeli, 2009: 54-66).

Como respuesta a estos cambios, las firmas líderes de consultoría empresarial han comenzado a interesarse por el estado mental de sus trabajadores, como una más de las piezas fundamentales dentro de la cadena de producción y rentabilidad. Aunque el origen del constructo psicológico *engagement* no es fácil de rastrear con certeza absoluta, hay consenso en que, en los años noventa, la Organización Gallup fue la primera en hacer mención de este término como constructo psicológico referido a un estado mental objetivable. Gallup comenzó así a estudiarlo entre los trabajadores de las empresas que le consultaban, con un objetivo de mejorar el funcionamiento de las organizaciones de negocios (Harter y cols., 2002).

Paralelamente, otras firmas de consultoría empresarial como *Development Dimensions International* (DDI), *Hewitt Associates*, *Mercer*, *Towers Perrin*, etc., también incorporaron a su práctica el interés por el estado psicológico del empleado, hacia su empresa y su trabajo, como variable valiosa en el proceso global de negocio, y publicaron sus propias definiciones del *engagement* en el trabajo.

Al principio esto se hizo fuera del ámbito académico y del rigor del método científico, con distintas definiciones del término *engagement* empleadas en las webs de las respectivas empresas, y en ausencia de formas validadas de medirlo objetivamente como estado mental del trabajador.

Con estas limitaciones, ya en los años dos mil, algunas consultorías publicaron sus propios datos que medían y correlacionaban el estado mental de sus trabajadores hacia su trabajo, su *engagement*, y la rentabilidad que generaban para su empresa, resultando en una correlación positiva y abriendo un campo prometedor al estudio académico (Harter y cols., 2006 y 2009).

En este sentido, es importante reseñar el intento de la consultoría Gallup de objetivar sus descubrimientos alrededor del constructo *engagement*. Lo hicieron a través del cuestionario Q12, de doce ítems, que consigue medir constructos psicológicos relacionados como la satisfacción laboral o el compromiso organizacional afectivo, pero se probó que no consigue incorporar la medida concreta del *engagement* como nuevo constructo psicológico (Salanova y Schaufeli, 2009: 100-105).

La primera mención del constructo *engagement*, fuera del ámbito de las consultorías de negocios, y ya dentro del mundo académico de la psicología social y la salud ocupacional, fue hecha por Kahn (1990). Este lo definió como “el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el *engagement*, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles”.

Desde esta definición propuesta por Kahn se diseñó el primer cuestionario de medida objetiva del estado mental "*engaged*" en las personas que trabajan. Así, May, Gilson y Harter (2004) desarrollaron una escala para medir el "*engagement*", formada por las tres subdimensiones del concepto que contiene la definición de Kahn: cognitiva, emocional y física. Este es el llamado "Cuestionario de *Engagement* personal".

Este cuestionario ha sido menos usado, y por lo tanto tenemos menos datos de él para comprobar su consistencia, estabilidad y validez, frente al que más se usa y que referimos a continuación.

Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker definieron el *engagement* como un "estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción" (Schaufeli et al, 2002: 74).

Basándose en esta definición, este mismo grupo elaboró un cuestionario de medida, el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli et al, 2002). Se compone de tres subescalas que miden los tres aspectos complementarios del estado mental "*engaged*": el vigor, la dedicación y la absorción hacia el trabajo. Este último cuestionario es el más extendido en el ámbito de las publicaciones científicas, y ha sido traducido y validado en diferentes países y miles de trabajadores, demostrando consistencia, estabilidad y validez de medida (Salanova y Schaufeli, 2009: 114-118).

Estos autores enfatizan la importancia de discernir el constructo *engagement* de otros conceptos similares, pero que esencialmente se refieren a aspectos diferentes del estado mental: compromiso organizacional, implicación laboral, compromiso organizacional afectivo, compromiso de continuidad, conducta extra-rol, satisfacción laboral, etc., ya presentes en la literatura anteriormente al desarrollo del nuevo concepto (Salanova y Schaufeli, 2009: 118-125).

Como se verá más adelante, han proliferado los artículos científicos publicados que usan dentro de su método la escala UWES; hay más de mil cien contabilizados en los principales motores de búsqueda y bases de datos bibliográficas. La gran mayoría de estos estudian la relación del *engagement* del trabajador con variables referidas al mundo empresarial: rentabilidad de un proyecto, rendimiento de un trabajador, absentismo laboral, satisfacción del cliente, etc. Se proponen también maneras de mejorar el *engagement* del trabajador tanto con estrategias individuales aplicadas a la propia persona, como a través de la implementación de programas a nivel organizacional, equilibrando las demandas y los recursos del puesto de trabajo.

No llegan a treinta los estudios sobre la relación del nivel de *engagement* con la salud mental y física del trabajador como persona, más allá de su empleo, en su vida extra-laboral. La conexión naciente con el concepto *engagement*, enmarcado en la denominada psicología positiva, que busca más el desarrollo de fortalezas, capacidades y virtudes del ser humano que el estudio de los déficits, es prometedora.

El *engagement* es probablemente una de las nuevas fronteras de desarrollo en la comunicación del siglo XXI. No es casualidad que este término crezca en importancia, quizás como síntoma reflejo de una necesidad humana profunda de compromiso que ha podido ser infravalorada en la época actual, y que puja por salir a flote.



2. Objetivos y método

Se realizó una búsqueda bibliográfica de publicaciones científicas comunes a los campos de la consultoría de negocios y de la psicología clínica. Las fuentes fueron las siguientes siete bases de datos *Pubmed*, *Academic Search Complete*, *Business Source Complete*, *Fuente Académica Premier*, *PyscCRITIQUES*, *PsycINFO* y *Psychology and Behavioural Sciences Collection*; se seleccionaron como las principales bases de datos que recogen la bibliografía médica, psicológica y de marketing.

En ellas se buscaron las publicaciones que trataran del concepto de *engagement*, en el título y en el *abstract*. Los resultados de la búsqueda se sintetizan en la tabla 1. Se encontraron más de 60.000 artículos con estas consignas. Esto es debido a la doble acepción del término: de un lado el constructo psicológico medido por UWES y objeto de este artículo; de otro lado la acepción habitual de compromiso del lenguaje cotidiano.

Posteriormente se focalizó la búsqueda en aquellos artículos que usaran la medida objetiva del *engagement* mediante la escala UWES, para incidir en aquellas publicaciones que usaran el concepto de *engagement* en su acepción como constructo psicológico.

Se encontraron finalmente 1200 artículos, a fecha de nueve de mayo de 2017. Se buscó en cada una de las siete bases de datos anteriores las publicaciones que contuvieran el término UWES en cualquier campo de búsqueda, conjugado con que tuvieran alguno de los siguientes términos en el título: *Mental health*, *Depression*, *Depressive*, *Anxiety* y/o *Symptom*. No se usó directamente la palabra *engagement* por la razón ya descrita: su doble acepción. De esta manera, y eliminando los duplicados, se seleccionaron 29 artículos científicos (ver tabla 1). Tras la revisión de los resultados de estos artículos, se realiza la síntesis y las reflexiones que aparecen a continuación.

Tabla 1. Síntesis de la búsqueda bibliográfica realizada

Término	Resultados totales de la búsqueda	Extracto de los relacionados con psicología clínica
<i>Engagement</i> (en cualquiera de sus acepciones)	> 60.000 (en título/resumen)	901
UWES (referente al constructo <i>engagement</i> en el trabajo)	1200 (en cualquier parte del texto)	29

Fuente: elaboración propia



3. Desarrollo/resultados

Las conexiones entre el constructo *engagement* y la salud mental pueden extrapolarse de su correlación negativa con otro constructo medible y objetivable con escalas: el burnout. Aunque no son uno el reverso perfecto del otro, pues se relacionan de forma diferente con la eficacia del trabajador (Schaufeli y Salanova, 2007), sí presentan un gran porcentaje de su medida correlacionada de forma negativa (Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996).

Al ser el *burnout* un constructo con más años de uso, hay ya abundante literatura que relaciona este estado relacionado con el trabajo con la afectación de la salud psicosomática: depresión, ansiedad, infarto de miocardio, diabetes o infecciones (Shirom y Melamed, 2005). Con este panorama, no sería extraño encontrarnos que el *engagement* como estado subjetivo comprometido hacia el propio trabajo se correlacionara de forma positiva con la salud psicosomática. Así lo empiezan a atisbar los más recientes estudios.

Si bien el constructo *engagement* hace referencia a un estado psicológico relacionado con el trabajo y específico de ese dominio, ya existen tres estudios que muestran relación directa y capacidad predictiva negativa para el desarrollo de síntomas de ansiedad y depresivos, y positiva para el de satisfacción vital, fuera del ámbito laboral (Hakanen y Schaufeli, 2012; Leijten y cols., 2015; Agarwal y Karpouzian, 2016).

Adicionalmente, Rodríguez-Muñoz y cols. (2015) encuentran una interesante relación recíproca, bidireccional, entre mejor *engagement* y menor desarrollo de ansiedad y depresión en respuesta a estresores laborales. Pero también a la inversa, la ansiedad y la depresión eran predictores de una menor capacidad de mantenerse "*engaged*" a igualdad de demandas laborales, dificultades en cuanto a recursos o estresores como el acoso.

Los hallazgos de Imamura y cols. (2016) llegan a relacionar el estado "*engaged*" en el trabajo no solo como factor protector del desarrollo de síntomas depresivos, sino también de forma negativa con el desarrollo de la entidad nosológica psiquiátrica denominada episodio depresivo mayor, en aquellos con un menor *engagement*.

En la línea de la medicina psicosomática, existe algún estudio que comprueba el correlato orgánico del efecto protector del *engagement* en el trabajo sobre la salud. Eguchi et al (2015) publican el hallazgo de unos menores niveles del marcador inflamatorio PCR entre trabajadores con mayor *engagement*.

Dos publicaciones muestran un mayor desarrollo de molestias musculoesqueléticas, principalmente dolores articulares, entre los trabajadores con mayor *engagement*. Los estudios se realizaron con empleados voluntarios de una universidad pública (Barbieri y cols., 2012) y con personal de mantenimiento de aviación (Oliveira y cols., 2012). Los autores de estos artículos, más que desaconsejar el desarrollo del *engagement*, sugieren lógicamente que es responsabilidad de la empresa adecuar los trabajos para no sobrecargar mecánicamente a los trabajadores que realizan adecuadamente su trabajo y se encuentran motivados para ello.

También en el mundo de la salud se está comenzando a dar importancia al *engagement* del paciente con su propio proceso de salud física y mental, para que sean pacientes expertos. Dan cuenta de ello los 901 artículos que tratan de conjugar ambas realidades de la persona (ver tabla 1). El *engagement* hacia la propia salud mejoraría el cumplimiento de las





recomendaciones terapéuticas y haría las medidas preventivas más efectivas.

Este campo es punta de lanza en el momento actual, y aún hay poca literatura. Aunque los orígenes del estudio de este *engagement* es diferente al que se está repasando en este artículo, el ámbito de la salud en relación con el trabajo, es significativo que aparezca la necesidad de profundizar sobre la conveniencia del compromiso también desde otras áreas de conocimiento, como la medicina.

Queden como ejemplos el desarrollo de una escala de medida del compromiso del paciente con psicosis para con su equipo de salud mental (O'Brien y cols., 2009) o la organización de un seminario con difusión internacional, por parte del *New England Journal of Medicine*, en abril de 2017, sobre cómo aumentar el *engagement* del paciente para mejorar su salud, principalmente cardiovascular y de prevención de neoplasias, grandes problemas de salud a los que se dedica gran cantidad de recursos (<http://catalyst.nejm.org/events/hardwiring-patient-engagement-better-health/>).

Es por lo tanto un concepto en auge y sobre el que se profundiza paralela y transversalmente desde diferentes enfoques científicos. Especialmente desde el ámbito empresarial se ha tratado de descubrir qué tipo de intervenciones pueden mejorar el *engagement* del trabajador. Una revisión de la literatura sobre cómo incrementar el *engagement* del trabajador lo tenemos en la obra de Salanova y Schaufeli, en la que se describen estrategias tanto a nivel individual (2009: 170-223) como a nivel organizacional (2009: 225-269).

Muchas de estas estrategias son del ámbito de las ciencias empresariales, tratando de equilibrar las demandas del trabajo y los recursos que la organización aporta. Resaltan la importancia de las características y modo del trabajo que la persona desempeña para con su estado de bienestar y salud.

Las estrategias individuales son muy similares a las que se usan en salud mental para el tratamiento multidisciplinar de los síntomas mentales: aumento de la resiliencia, búsqueda de un sentido global también a los malestares, desarrollo de la personalidad, equilibrio entre trabajo y ocio, relaciones sociales de calidad, actividad física, nutrición adecuada y ritmo de sueño. Nos enfoca a unos factores comunes que hacen un bien a la persona, ya sea para mejorar su *engagement* como para mejorar su salud, o ambas a la vez, retroalimentándose positiva y recíprocamente. Sobre estos factores comunes, y en concreto sobre la necesidad de compromiso, las ciencias antropológicas tienen mucho que decir.

4. Conclusiones

La ciencia muestra una realidad psicológica: el descubrimiento de que una disposición mental para con el propio trabajo se asocia con la vivencia de sí misma y de su existencia como persona: su estado de ánimo, sus síntomas físicos, su motivación, su proyecto y sentido de vida. Con un significado más allá de las estrategias empresariales, que vendrían a hacer el trabajo más agradable, adaptándose a las competencias y limitaciones de cada uno de los trabajadores y dándole una salida constructiva, cabe una reflexión profunda sobre las estrategias individuales.

Tras las investigaciones realizadas hasta ahora sabemos que se podría aumentar el *engagement* con diferentes actividades conductuales (ejercicio físico, dormir lo suficiente,

meditación, simular felicidad, identificación y uso de las fortalezas, ser amables con los demás, expresar gratitud, aprender a perdonar, practicar la espiritualidad, intercambio de experiencias positivas, cuidado de las redes sociales), cognitivas (contar las cosas positivas, cultivar el optimismo, saborear la vida, satisfacer en lugar de maximizar, evitar rumiar, evitar realizar comparaciones sociales) y volitivas (establecimiento de metas personales, búsqueda del "flow", desarrollo de estrategias de afrontamiento).

Todas las anteriores estrategias parecen más relacionadas con la persona en sí misma y no tanto con un desarrollo de habilidades, roles y competencias, como se suele pedir técnicamente desde los departamentos de recursos humanos de las empresas. Parece que el concepto de *engagement* descrito como vigor, dedicación y absorción, está mostrando únicamente las consecuencias de ese hondo compromiso por el que la persona se mantiene implicada con un proyecto; resulta así una descripción y definición incompleta.

Son muchos los autores que describen en el ser humano una doble tendencia innata: de un lado, a trabajar por cualquier proyecto mientras le guste; de otro lado, una tendencia opuesta a abandonar cualquier tarea que le resulte un sacrificio (von Franz, 2006). ¿De qué depende que predomine una u otra tendencia interna de la persona, una hacia el compromiso y otra hacia el no-compromiso?

Si añadiéramos el "por qué" la persona se encuentra en el estado de "engaged", "para qué" lo hace y principalmente "para quién" quiere y desea cada persona el *engagement*, se enriquecería notablemente el conocimiento de las verdaderas estrategias que cada persona necesita para aumentar su compromiso, dedicación y respuesta en el proyecto en el que se ha "empleado", porque habría una motivación que nacería del querer hondo de la voluntad, capacitando a la persona para auto-dirigirse, ser persistente y colaborador.

En este sentido nos podemos preguntar si, para las mismas condiciones de trabajo, hay factores que dan cuenta de las diferencias individuales de *engagement* en cada trabajador y de qué depende el *engagement* de una persona concreta, individual, con una trayectoria vital específica.

La luz que aporta la lectura de los diversos artículos y referencias científicas nos permite apreciar sombras en las que ahondar en futuras investigaciones. Sería de interés conocer mejor en qué medida el *engagement* podría ser un "valor falso", si podría ser un concepto desarrollado por las empresas como una estrategia dirigida exclusivamente a obtener una mayor rentabilidad financiera de las personas que tienen empleadas, so capa de hacer creer a las personas que "son mejores personas" cuanto mayor *engagement* aporten a la red laboral.

Un ejemplo de este posible engaño o confusión se observa en la facilidad con que directivos y otros trabajadores pueden cambiar de empresa si les ofrecen unas mejores condiciones en la nómina, aunque su nivel de *engagement* con la empresa abandonada fuera muy alto, y su vigor, dedicación y absorción puede cambiar rápidamente de foco, al igual que un deportista que aparentemente sentía los colores cambia al equipo rival por un mayor sueldo.

En este sentido también aportaría modos de favorecer el verdadero desarrollo de las personas conocer la relación del *engagement* con el apego desarrollado en la infancia (Ainsworth, 1989). Al igual que puede ocurrir en el compromiso de pareja en un proyecto de familia o matrimonial, donde las personas con un apego inseguro tienen mayor probabilidad de fracasar en ese propósito, por los problemas que les genera su inseguridad y desconfianza, es probable que personas con un apego inseguro también tengan dificultades para "emplearse a fondo" en la





dinámica de relaciones laborales con vigor y dejándose absorber con la confianza de que no le van a hacer daño.

Se podría comprobar si una formación humana dirigida a aumentar la seguridad, la estima personal y la capacidad de dirigir la propia vida, favorece el *engagement* al reducir el desgaste de cada persona por la búsqueda de la supervivencia, la demanda de afecto a los demás o las luchas de poder.

También sería de gran interés investigar qué relación guarda el *engagement* con la educación que se ha recibido en la infancia y adolescencia, con los rasgos de personalidad, con el conocimiento de la propia identidad personal y social, con la capacidad de empatía y de mentalización. Como consecuencia, las empresas, grupos sociales, instituciones, etc. podría desarrollar nuevos modos de formar a las personas que conforman su grupo, con el fin de aumentar su capacidad de estar “*engaged*” como actitud personal elegida, con un porqué, para qué y para quien, promovido desde la libertad individual.

A lo largo de su obra, Jung describió una tendencia a la satisfacción o al desarrollo total de la personalidad, como una fuerza actuando desde dentro del ser humano. Cualquier aspecto que pueda estar siendo ignorado en la conciencia colectiva de una cultura, quedará latente y acabará por encontrar la grieta por la que poder manifestarse. Podríamos hacer una lectura de la proliferación del término *engagement* como síntoma de esta realidad psíquica actual.

La relación mostrada previamente con la psicósomática muestra que probablemente el *engagement* es más que un afán de eficacia y eficiencia. No obstante quedan pendientes investigaciones que muestren si el *engagement* tiene relación con la verdad, la belleza, la unicidad y la bondad, y por ende con la ética y la moral; si es posible trabajar en un estado de “*engaged*” independientemente del contenido e implicaciones para la identidad de cada persona, de la tarea que se realice; si se accede a un mayor *engagement* desde el interior de la persona o desde la dinámica del grupo o social; si puede ser impuesto normativamente o es necesaria la decisión personal; si es simplemente un rol que se interpreta o ha de comprometer la naturaleza real de la persona.

En una sociedad occidental, que mira con miedo al transhumanismo y al posthumanismo, y que a la vez recoge con consuelo toda técnica oriental que le ayude a contactar con su interioridad y a asociarse consigo mismo frente a las experiencias disociativas del capitalismo y el marxismo práctico, puede ser de gran interés que investigadores y universidades cuya bandera defiende al hombre y cuyas aulas forman expertos en humanidad, promuevan líneas de trabajo dirigidas a recuperar la interioridad, la identidad personal, relacional y el verdadero sentido del servicio al bien común, como hondas anclas y fuertes cimientos del auténtico *engagement*.

Bibliografía

AGARWAL, G. y KARPOUZIAN, T. “An Exploratory Analysis of Work *Engagement*, Satisfaction, and Depression in Psychiatry Residents”. *Academic Psychiatry*. 2016, no 40(1), pp 85-88.

AINSWORTH, M. Attachments beyond infancy. *Am Psychol*. 1989, no 44, pp 709-716.

- Barbieri, D.F., Nogueira, H.C., Bergamin, L.J. y Oliveira, A.B. "Work Physical and psychosocial indicators among office workers from public sector with and without musculoskeletal symptoms". Supplement. 2012, no 41, pp 2461-2466.
- COLMAN, W. "On being, knowing and having a self. *Journal of Analytical Psychology*. 2008, no 1, pp 351-366.
- EGUCHI, H., SHIMAZU, A., KAWAKAMI, N., INOUE, A., NAKATA, A. y TSUTSUMI A. "Work *engagement* and high- sensitivity C-reactive protein levels among Japanese workers: a 1-year prospective cohort study". *International Archives of Occupational and Environmental Health*. Agosto 2015, no 88(6), pp 651–658.
- HAKANEN, J.J. y SCHAUFELI, W.B. "Do burnout and work *engagement* predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study." *Journal of Affective Disorders*. Marzo 2012, no 141(2-3), pp 415-24.
- HARTER J.K., SCHMIDT F.L., KILLHAM E.A. y AGRAWAL S. "Q12 meta-analysis: The relationship between *engagement* at work and organizational outcomes" (Technical paper). Omaha, NE: Gallup. Google Scholar. 2009
- HARTER J.K., SCHMIDT F.L., KILLHAM E.A. y ASPLUND J.W. "Q12 meta-analysis" (Technical paper). Omaha, NE: Gallup. Google Scholar. 2006
- HARTER, J.K., SCHMIDT, F.L. y HAYES, T.L. "Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee *engagement*, and business outcomes: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*. 2002, no 87, pp. 268-279.
- IMAMURA, K., KAWAKAMI, N., INOUE, A., SHIMAZU, A., TSUTSUMI, A., Takahashi, M. Y TOTSUZAKI T. "Work *Engagement* as a Predictor of Onset of Major Depressive Episode (MDE) among Workers, Independent of Psychological Distress: A 3-Year Prospective Cohort Study". *PLoS One*. Diciembre 2016, no 2;11(12).
- KAHN, W. A. "Psychological conditions of personal *engagement* and *disengagement* at work". *Academy of Management Journal*. 1990, no 33, pp 692-724.
- LEIJTEN, F.R., VAN DEN HEUVEL, S.G., VAN DER BEEK, A.J., YBEMA, J.F., ROBROEK, S.J. y BURDORF, A. "Associations of Work-Related Factors and Work *Engagement* with Mental and Physical Health: A 1-Year Follow-up Study Among Older Workers". *J Occup Rehabil*. Marzo 2015, no 25(1), pp 86-95.
- MAY, D.R., GILSON, R.L. y HARTER, L.M. "The psychological conditions os meaningfulness, safety and availability and the *Engagement* os the human spirit at work." *Journal of occupational and organizational psychology*. 2004, no 77, pp 11-37.
- O'BRIEN, A., WHITE, S., FAHMY, R., y SINGH, S.P. "The development and validation of the



SOLES, a new scale measuring *engagement* with mental health services in people with psychosis". *Journal of Mental Health*. 2009, no 18(6), pp. 510-522.

OLIVEIRA, A., NOGUEIRA, H., DINIZ, A. y BARBIERI, D. "Psychosocial indicators among aircraft maintenance workers with and without neck and shoulder musculoskeletal symptoms". *Supplement*. 2012, no 41, pp 5699-5701.

RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A., MORENO-JIMENEZ, B., y SANZ-VERGEL, A. I. (2015). "Reciprocal relations between workplace bullying, anxiety, and vigor: a two-wave longitudinal study". *Anxiety, Stress and Coping*. 2015, no 25(5), pp 514-530.

SALANOVA, M., SCHAUFELI, W.B. "El *engagement* de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión" (Primera edición). Madrid: Alianza Editorial, 2009.

SCHAUFELI, W.B. y SALANOVA, M. "Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work *engagement* and their relationship with efficacy beliefs". *Anxiety, Stress and Coping*. 2007, no 20, pp 177-196.

SCHAUFELI, W.B., LEITER, M.P., MASLACH, C. y JACKSON, S.E. "The Maslach Burnout Inventory-General Survey". En C. Maslach, S.E. Jackson, y M.P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1996.

SCHAUFELI, W.B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. y BAKKER, A. "The measurement of burnout and *engagement*: A confirmatory analytic approach". *Journal of Happiness Studies*. 2002, no 3, pp 71-92.

SHIROM A. y MELAMED S. "A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals". *International Journal of Stress Management*. 2006, volumen 13(2), pp. 176-200.

TERRACCIANO, A., YANNICK STEPHAN, Martina Luchetti, Emiliano ALBANESE, Angelina R. Sutin. "Big Five" Personality Traits Predict Cognitive Impairment and Dementia". *J Psychiatr Res*. 2017, no 89, pp 22-27.

VON FRANZ, M.L. "El puer aeternus". Barcelona: Kairós. 2006.

