

## **BURNOUT Y ENGAGEMENT: ¿PERSPECTIVAS COMPLEMENTARIAS O POLOS OPUESTOS? UN ANÁLISIS EN TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD**

### **BURNOUT AND ENGAGEMENT: COMPLEMENTARY OR OPPOSED PERSPECTIVES? AN ANALYSIS ON UNIVERSITY STAFF.**

**Roxana Marsollier y Miriam Aparicio**

---

#### RESUMEN

---

El presente estudio se inscribe en el marco del análisis de los factores psicosociales que inciden en la calidad de las organizaciones y que pueden ser favorecidos o evitados a través de la implementación de Programas preventivos en la Universidad. Estrictamente, se analiza la relación entre dos factores psicosociales vinculados al trabajo: *Burnout* y *Engagement*, constructos que abordan al contexto laboral desde diferentes perspectivas de análisis. El *Burnout* permite conocer los niveles de cansancio emocional, cinismo y eficacia profesional; de su lado, el *Engagement* se centra en factores positivos tales como el Vigor, la Dedicación y la Absorción en la tarea. El estudio fue efectuado con personal de apoyo administrativo –sector «no docente»– de la UNCuyo, Mendoza, Argentina (n=69). En esta comunicación presentamos los datos descriptivos del *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS de Maslach, Jackson y Leiter, 1996) y del *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES de Schaufeli et al., 2002). Los resultados permiten identificar las fortalezas del sector y aquellos indicadores vinculados al riesgo psicosocial en el trabajo. A su vez, los resultados obtenidos constituyen importantes insumos para la toma de decisiones organizacionales, en cuanto al desarrollo de estrategias preventivas y la formación continua para promover la salud ocupacional a través de la consolidación de algunas «competencias psicosociales».

Palabras clave: burnout, engagement, administrativos, universidad, competencias psicosociales

---

Recepción del artículo: 04.09.2013 • Aprobación del artículo: 30.11.2013

Roxana Marsollier: Dra. en Educación. Universidad Nacional de Cuyo.  
Correspondencia: Godoy Cruz 6395, CP 5521, Bº Santa Ana, Guaymallén, Mendoza.  
Email: rgmarsollier@conicet.gov.ar; rgmarsollier@yahoo.com.ar

Miriam Aparicio, Dra. en Educación. Universidad Nacional de Cuyo.  
Correspondencia: Paso de los Andes 983, ciudad, Mendoza (5500).  
Email: maparici@atlink.com.ar; miriamapar@yahoo.com

---

ABSTRACT

---

This paper discusses the psychosocial factors which influence the quality of organizations and which may be either favored or avoided by the implementation of preventive Programs at the University. In a strict sense, it analyzes the relationship existing between two psychosocial factors connected with work: *burnout* and *engagement*, constructs which deal with the working world from different perspectives of analysis. *Burnout* provides a chance to know the levels of emotional exhaustion, cynicism and professional efficiency. *Engagement*, on the other hand, is based on positive factors, such as vigor, dedication and devotion to the task performed. The research was conducted on non-academic, administrative staff from UNCuyo, Mendoza, Argentina (n=69). This paper shows descriptive data from the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS by Maslach, Jackson and Leiter, 1996), and from the Utrecht Work Engagement Scale (UWES by Schaufeli et al., 2002.) The results identify the sector's strengths and those indicators signaling psychosocial risks at work. Such results are, at the same time, an important factor to make organizational decisions in regard to the development of preventive strategies and constant training to promote occupational health through the consolidation of certain «psychosocial skills.»

Key Words: *burnout*; *engagement*; administrative staff; university; psychosocial skills

## **Introducción**

El presente estudio tiene como objetivo indagar sobre los niveles de desgaste y compromiso laboral de sujetos que se hallan insertos en el sector administrativo de la Universidad, una población que pese a ser una parte fundamental del sistema organizacional es, generalmente, relegada en estudios de corte psicosocial.

*Burnout* y *Engagement* son dos constructos teóricamente opuestos, fruto de enfoques diferentes de la psicología (clínica y positiva, respectivamente). No obstante, en el análisis de la realidad organizacional, lejos de excluirse, aportarían perspectivas complementarias al análisis del comportamiento de los sujetos en su contexto laboral. El estudio realizado aborda cada uno de los constructos y el impacto de otros factores psicosociales conexos, tales como las expectativas personales y profesionales de cada sujeto en su interjuego con los condicionantes del contexto organizacional.

## **Algunas consideraciones teóricas**

Se presenta a continuación una breve síntesis de cada factor abordado a partir de sus principales referentes:

### **Sobre el Síndrome de *Burnout***

Por casi cuatro décadas, el Síndrome de *Burnout* ha sido objeto de numerosas investigaciones por cuanto es uno de los riesgos psicosociales en el trabajo más extendidos a nivel mundial, incluso, ha sido considerado una problemática de carácter transcultural (Salanova y Llorens, 2008). Se trata de un proceso de desgaste laboral que trasciende las barreras culturales y también profesionales, ya que es producto de las complejas condiciones actuales de trabajo y su impacto en la psicología de los sujetos. Entre sus pioneros, encontramos a Freudenberger (1974, 1975) quien utilizó por primera vez el término *Burnout* para definir el estado de frustración al que llega el sujeto cuando no se halla en el trabajo el esperado refuerzo. Desde una perspectiva psicosocial, Maslach y Jackson (1981, 1986) ponen el acento en el *Burnout* como un proceso que se desarrolla progresivamente en el trabajador y que es fruto de diferentes factores que van agotando las reservas emocionales del sujeto (Cansancio emocional), generan una desvinculación emocional de la realidad que los agobia (Despersonalización) y ello lleva a un sentimiento de inadecuación y falta de Realización personal. Estos tres factores, Cansancio emocional, Despersonalización y baja Realización personal, constituyen tres dimensiones del constructo *Burnout*. Por su parte, Pines (1993) plantea una cuestión por demás interesante, y sostiene que en este interjuego de variables cumplen un rol fundamental las expectativas personales. Desde esta perspectiva,

el *Burnout* indicaría el fracaso del sujeto en la búsqueda de sentido del propio trabajo, debido al «choque» entre sus expectativas y los logros realmente obtenidos.

De igual modo, distintos investigadores, pusieron énfasis en diferentes indicadores y/o factores más relevantes, generando diversos modelos de abordaje del síndrome. (Golembiewski, Munzenrider y Carter, 1983; Pines y Aronson, 1988; Gil Monte y Peiró, 1997, 1999; Gil Monte, 2005).

Por otra parte, cabe señalar que si bien, en sus comienzos, fue vinculado a profesiones de ayuda, es decir, a sujetos que trabajan con personas (enfermeros, docentes, asistentes sociales, etc.), rápidamente, se amplió a otros ámbitos laborales tales como el trabajo administrativo, la gestión de empresas, la ingeniería informática, etc. En el caso de estas muestras ocupacionales, los factores constitutivos del *Burnout* son los altos niveles de agotamiento y cinismo y la falta de eficacia respecto del trabajo (MBI-GS<sup>1</sup> de Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996). Actualmente, el *Burnout* sigue siendo un tema de relevancia frente a las nuevas demandas laborales y ha sido considerado uno de los «daños» psicosociales más importantes de los últimos tiempos (Salanova, 2006).

## Sobre el Engagement

El ***Engagement***, es un constructo trabajado más recientemente y representa una visión positiva de análisis de la psicología actual. Este constructo teórico tiene su fundamento en la búsqueda de la felicidad y el bienestar de los sujetos, centrando su atención en las fortalezas humanas y en el optimismo (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Si bien no existe una traducción estricta a nuestro idioma, lo más ajustado a su significado es *compromiso laboral*, entendido como una vinculación psicológica con el trabajo (Salanova, 2006, 2009; Salanova y Schaufeli, 2009). Dicha vinculación constituye una disposición estable del sujeto frente al trabajo, es decir, se trata de un estado psicológico positivo de carácter permanente (Salanova y Schaufeli, 2004).

Al igual que el *Burnout*, el *Engagement* también se presenta como un constructo tridimensional. Sus tres subescalas son el Vigor, la Dedicación y la Absorción. El Vigor representa los altos niveles de energía y resistencia mientras se trabaja; la Dedicación es la alta implicación en la tarea y la Absorción, implica la máxima concentración en la actividad (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000; Salanova, Martínez, Bressó, Llorens y Grau, 2005; entre otros).

Teóricamente, y centrándonos en la relación entre *Burnout* y *Engagement*, el Vigor se concibe como opuesto al Cansancio emocional, constituyendo una dimensión bipolar. Lo mismo ocurre entre la Dedicación y el Cinismo (Schaufeli y Backker,

---

<sup>1</sup> Maslach Burnout Inventory, General Survey

2001; Schaufeli et al., 2002). Esta bipolaridad se halla influida por el sentimiento de competencia/incompetencia y confianza en sí mismo/desconfianza que tiene el sujeto y que influye en la respuesta que éste dé al medio. De esta forma, su autoconfianza tendrá una dirección espiralada que bien posee un sentido negativo –el *Burnout* o modelo espiralado hacia abajo– o positivo –el *Engagement* o modelo espiralado hacia arriba– (Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005).

## **Metodología**

### **Participantes**

Se trabajó con personal de apoyo administrativo, conocido comúnmente como personal «no docente», de dos unidades académicas de la UNCuyo. La participación fue voluntaria y previa obtención del consentimiento informado de cada participante. La población quedó conformada por 69 sujetos, 19 hombres y 50 mujeres, cuya edad promedio es de 40 años y una media de 16,57 años de antigüedad como empleado en la universidad. Cabe señalar que los sujetos presentan diferentes niveles de instrucción, en su mayoría universitaria –diplomados o no–.

### **Diseño metodológico**

El diseño utilizado combinó metodologías cuantitativas y cualitativas. Se trabajó a partir de los constructos *Burnout* y *Engagement* en personal «no docente» que cumple funciones administrativas en la UNCuyo. Se incluyeron variables de base (Sexo, Edad, Antigüedad, Nivel de instrucción, etc.) por cuanto todas ellas podrían mediar la relación con el desgaste y otras variables psicosociales –sistema de expectativas, creencias y valores– (McClelland, 1989; Salanova, 2011). En cuanto a los factores-eje del estudio, fueron abordados a la luz de la teoría producida en la literatura internacional mayormente, y también, teniendo en cuenta trabajos originados en nuestro contexto, donde los factores psicosociales demostraron ser relevantes (Aparicio, 2005; 2007; Aparicio y Marsollier, 2011a y b; Aparicio, 2012).

### **Técnicas y herramientas utilizadas**

Entre las técnicas y herramientas de recolección de datos, podemos señalar:

- a) Un cuestionario semiestructurado que permitió conocer, en términos generales, las condiciones laborales del personal no docente encuestado, situación actual, características del contexto de trabajo, etc.
- b) El **Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS)** (Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996). El MBI-GS contiene 16 ítems para evaluar tres dimensiones: la *Eficacia personal*, medida en 6 ítems (por ejemplo: «Me siento realizado cuando

llevo a cabo algo en mi trabajo»), el *agotamiento*, evaluado por 5 ítems (por ejemplo: «Trabajar todo el día realmente es estresante para mí»), y por último, el *cinismo*, puntuado por 5 ítems (por ejemplo: «He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo»). Los sujetos valoran cada ítem del cuestionario con una escala tipo Likert en la que indican la frecuencia con la que han experimentado la situación descrita en el ítem. Esta escala de frecuencia tiene siete grados que van de 0 («Nunca») a 6 («Todos los días»). Bajas puntuaciones en eficacia profesional y altas puntuaciones en agotamiento y en cinismo suponen percibirse «más quemado por el trabajo», es decir, con un mayor nivel de *burnout*.

c) El **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)** (Schaufeli *et al.*, 2002). Sus elementos se agrupan en tres subescalas que reflejan las tres dimensiones subyacentes al *Engagement*: el Vigor medido por 6 ítems (por ejemplo: «Cuando me levanto por la mañana, me siento bien para ir a trabajar»); la Dedicación evaluada por 5 ítems, (por ejemplo: «Estoy entusiasmado con mi trabajo») y la Absorción, evaluada por 6 ítems (por ejemplo: «Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo demás a mi alrededor»). En total, el test está compuesto por 17 ítems, aunque las tres dimensiones pueden combinarse en una única puntuación. En este sentido, el *Engagement* en el trabajo, medido por el UWES, puede ser considerado tanto como un constructo unidimensional como tridimensional. Las altas correlaciones entre las tres dimensiones y los altos valores del  $\alpha$  de Cronbach para el total de la escala respalda el modelo unidimensional; sin embargo, la medición puede ser realizada de ambas maneras.

## Resultados

Ambos instrumentos presentaron elevados niveles de consistencia interna. La consistencia interna estimada para el MBI mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach fue de .80 para la dimensión Cansancio emocional, .77 para Eficacia profesional y de .76 para la subescala Cinismo. Por otra parte, el UWES presenta una consistencia interna de .88 para la escala global. En cuanto a sus dimensiones, se obtuvo .83 para Dedicación, .74 para Absorción y .70 para Vigor.

Los resultados descriptivos indicarían que no se trata de una población que, estrictamente, padece *Burnout*. Recordemos, que un cuadro de *Burnout* se caracteriza por presentar elevados niveles de Cansancio emocional y Cinismo, acompañados de un sentimiento de baja Eficacia profesional (Cf. Tabla 1).

Tabla 1: Niveles de *Burnout* en personal «no docente» según género (valores relativos).

Subescalas	Nivel	Femenino (n=50)		Masculino (n=19)		Total (n=69)	
		F	%	F	%	F	%
Cansancio emocional	Bajo	14	28%	8	42%	22	32%
	Medio	23	<b>46%</b>	10	<b>53%</b>	33	<b>48%</b>
	Alto	13	26%	1	5%	14	20%
Cinismo	Bajo	14	28%	6	32%	20	29%
	Medio	24	<b>48%</b>	11	<b>58%</b>	35	<b>51%</b>
	Alto	12	24%	2	11%	14	20%
Eficacia profesional	Bajo	4	8%	1	5%	5	7%
	Medio	10	20%	4	21%	14	20%
	Alto	36	<b>72%</b>	14	<b>74%</b>	50	<b>72%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Observamos que el 20% de los sujetos ha presentado elevados niveles de Cinismo y Cansancio emocional y, aproximadamente el 50% se encuentra en valores medios, lo que indicaría que ha tenido experiencias de agotamiento emocional y actitudes de cinismo, especialmente en el caso de las mujeres. Estos resultados, si bien no constituyen en sí mismos un cuadro de desgaste, especialmente por los elevados niveles de Eficacia profesional –aproximadamente más del 70% presenta elevados niveles en esta subescala–, revisten vital importancia desde el punto de vista preventivo. Recordemos que los indicadores de *Burnout* no son exclusivamente individuales, sino que tienden a manifestarse colectivamente (Salanova y Llorens, 2011), constituyendo una problemática que si bien comienza individualmente, puede afectar en el largo plazo, a la organización en general. Otras investigaciones realizadas con trabajadores del sector administrativo, han mostrado resultados en la misma línea, destacándose especialmente los procesos de *despersonalización* o cinismo como el indicador más relevante de los procesos de desgaste laboral (Moreno et al., 2001; De los Ríos Castillo, et al., 2007 y Marsollier, 2010).

Desde la teoría, los altos niveles de *engagement* se ponen en evidencia al encontrar altas puntuaciones en las tres dimensiones. Los resultados obtenidos en nuestro estudio indican que la mayoría de los empleados presenta elevados niveles de Vigor y Dedicación con niveles ligeramente superiores para el personal masculino, mientras que la subescala Absorción en el trabajo presenta valores levemente inferiores para el total de empleados (Cf. Tabla 2).

Tabla 2: Niveles de *Engagement* en personal «no docente» según género (valores relativos).

Subescalas	Nivel	Femenino (n=49)		Masculino (n=19)		Total (n=68)	
		F	%	F	%	F	%
Vigor	Bajo	4	8%	1	5%	5	7%
	Medio	14	29%	4	21%	18	26%
	Alto	31	<b>63%</b>	14	<b>74%</b>	45	<b>66%</b>
Dedicación	Bajo	8	16%	1	5%	9	13%
	Medio	11	22%	6	32%	17	25%
	Alto	30	<b>60%</b>	12	<b>63%</b>	42	<b>61%</b>
Absorción	Bajo	4	8%	3	16%	7	10%
	Medio	18	36%	6	32%	24	35%
	Alto	27	<b>54%</b>	10	<b>53%</b>	37	<b>54%</b>

Fuente: Elaboración propia.

A nivel correlacional, se observaron algunas asociaciones significativas positivas entre *Burnout* y algunas variables de base (Coeficiente C de Pearson). Así, por ejemplo, el Cansancio emocional se asocia con la Edad ( $C=.331$ ) y con la Antigüedad en la Universidad ( $C=.347$ ) y especialmente, con el personal femenino ( $C=.331$ ). Por otra parte, se visualiza una asociación positiva entre el nivel de *Engagement*, considerado globalmente y el nivel de instrucción ( $C=.556$ ).

Otros factores también han mostrado asociación con el *Engagement*, tales como la capacitación continua –recordemos que muchos empleados son, a la vez, estudiantes en la universidad– factor que se asocia con el Vigor ( $C=.399$ ), la Absorción ( $C=.383$ ) y con el *Engagement* global ( $C=.403$ ).

Por último, deténgamonos en algunas vinculaciones predictivas entre los constructos abordados. Así, a mayores niveles de Vigor, se espera una disminución en los niveles de Cinismo ( $r=-.495$ ;  $p < .01$ ) y de Cansancio emocional ( $r=-0.399$ ;  $p < .01$ ). Lo mismo ocurre entre la Dedicación y el Cinismo ( $r= -.401$ ;  $p < .01$ ). Además, como era de esperar, en su valoración global, el *Engagement*, también, se asocia negativamente al Cinismo ( $r=-0.405$ ;  $p < .01$ ).

## Conclusiones

Los resultados ilustran el interjuego de factores asociados en la literatura extranjera a desgaste profesional en las instituciones, un tema de actualidad, que cobra cada vez mayor vigencia en medio de un mundo laboral y en donde el clima no siempre es

propicio al desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

El análisis de los niveles de *Burnout* y *Engagement* permite comprender mejor el impacto organizacional en la salud de los sujetos. En la muestra que nos ocupa, observamos que, si bien hay algunos indicadores de un desgaste incipiente, marcado especialmente por los niveles de Cinismo y Cansancio emocional, los sujetos mantienen elevados otros factores, tales como el Vigor en el trabajo, lo que puede estar actuando como una barrera o estrategia de afrontamiento positiva frente al desgaste.

Por último, cabe destacar la importancia del estudio a nivel preventivo ya que el abordaje del *Burnout*, proporciona elementos de interés para desarrollar instancias de formación continua en nuestras universidades u otros espacios educativos, orientadas a la prevención del estrés y el desgaste profesional. La capacitación, en efecto, permitiría consolidar competencias sociales o psicosociales y fortalecer estrategias de afrontamiento que permitan superar exitosamente los estresores del contexto laboral. En esta línea, la Orientación Profesional juega un rol esencial.

Por otra parte, abordar el *Engagement* en los trabajadores, implica algo más que trabajar en la mera prevención del *Burnout*: es un horizonte, una meta, un saber dónde focalizar las estrategias de recursos humanos, en un proceso de promoción de organizaciones saludables, a las que la Universidad desde programas formativos puede contribuir de manera particular.

## Referencias bibliográficas

- Aparicio, M. (2007). *Les facteurs psychosociaux à la base de la réussite universitaire et professionnelle : aspects psychologiques et organisationnels*. Habilitación para dirigir investigaciones en Psicología. Nivel Post-Doctoral. Université de Lille3. Francia
- Aparicio, M. (2012). La deserción universitaria y su relación con factores psicosociales. *Revista Diálogo*, (20), 145-166.
- Aparicio, M. & Marsollier, R. (2011a). Expectativas de realización personal e inserción laboral. Un análisis en el sector público. *Revista de Psicología*, 1(1), 8-18.
- Aparicio, M. & Marsollier, R. (2011b). La difusa relación educación/empleo: el rol de las expectativas como mediadoras del bienestar psicológico y desgaste profesional. *Revista de Orientación Educativa*, 25(47), 15-29.
- De los Ríos Castillo, J., Ocampo Mancilla, M., Landero López, M., Ávila Rojas, T. & Tristán Alejo, L. (2007). *Burnout* en personal administrativo de una dependencia gubernamental: análisis de sus factores relacionados. *Investigación y Ciencia*, 37, 26-34.

- Freudenberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1975). The Staff Burnout Syndrome in Alternative Institutions. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 12, 73-82.
- Gil Monte, P. (2002) *El síndrome de quemarse por el trabajo (Síndrome de Burnout) aproximaciones para la intervención*. España: Departamento de Psicología Social y Organizacional, Facultad de Psicología. Universidad de Valencia.
- Gil Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout): una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.
- Gil Monte, P. & Peiró, J. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Gil Monte, P. & Peiró, J. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología* 1999, 15 (2) 261-268.
- Golembiewski, R., Munzenrider, R. & Carter, D. (1983). Progressive Phases of Burnout and their Worksite Covariants. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (4), 464-481.
- Marsollier, R. (2010). *Educación y trabajo. Un estudio sobre factores psicosociales y organizacionales que inciden en el desgaste laboral en la Administración Pública*. (Tesis no publicada). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 2, 99-113.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1986). The Burnout Research in the Social Services: a Critique. Special Issues: *Burnout among Social Workers*. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 95-105.
- Maslach, C., Jackson, S & Leiter, M. (1996). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. (3a. Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Moreno Jimenez, B., Rodríguez, R. & Escobar, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 7 (1), 69-78.
- Pines, A. M. & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. Nueva York: Free Press.
- Pines, A. (1993). Burnout: An existential perspective. En W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Profesional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 35-51). Londres: Taylor & Francis.

- Salanova, M. (2006) Medida y evaluación del burnout, nuevas perspectivas. En P., Gil-Monte, M., Salanova, J.L., Aragón & W. Schaufeli. (eds.). *El síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales* (pp. 27-43). Castelló de la Plana, Castellón, España: Universitat Jaume I
- Salanova, M. (Dir.) (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 59-67.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2011). Hacia una perspectiva psicosocial del burnout: Cuando el trabajo «nos» quema. En E. Agullo, J. L. Álvaro, A. Garrido, R. Medina & I. Schweiger (Eds.). *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp. 271-296). Oviedo, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, (261), 109-138.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza
- Salanova, M., Bresó, E. & Schaufeli, W. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11 (2-3), 215-231.
- Salanova, M., Martínez, I., Bresó, E., Llorens, S. & Grau, R. (2005). Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico. *Anales de Psicología*, 21, 170-180.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M. & Grau, R. (2000). Desde el «burnout» al «engagement» ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Schaufeli W.B., Leiter M.P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (2001) The maslach burnout inventory: general survey (MBI-GS). En: California: Consulting Psychologists Press: W. B. Schaufeli, & A. B. Bakker. *Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids-en Gezondheidspsychologie. (Work and well-being: Towards a positive approach in Occupational Health Psychology)*. *Gedrag & Organisaties*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*. 55(1), 5-14.

