

El constructo del engagement en Colombia: una revisión teórica

The construct of engagement in Colombia: a theoretical review

Laura Patiño Castro^{*}

Claudia Marcela Arana^{**}

Diana Marcela Zapata Arismendy^{***}

Jorge Humberto Patiño Madrid^{****}

Omar Rodríguez González^{*****}

Lucila Cárdenas Niño^{*****}

Recibido: 05 de septiembre de 2021–Aceptado: 29 de septiembre de 2021

Forma de citar este artículo en APA:

Patiño Castro, L., Arana Medina, C. M., Zapata Arismendy, D. M., Patiño Madrid, J. H., Rodríguez González, O & Cardenas Niño, L. (2022). El constructo del engagement en Colombia: una revisión teórica. *Ciencia y Academia*, (3), 121-141. <https://doi.org/10.21501/2744838X.4489>

^{*} Estudiante de psicología, Universidad Católica Luis Amigó, Medellín-Colombia.
Contacto: laura.patinoca@amigo.edu.co

^{**} Doctora en psicología con orientación en neurociencia Cognitiva Aplicada. Docente investigadora Universidad Católica Luis Amigó. Claudia.araname@amigo.edu.co

^{***} Magíster en psicología de las organizaciones y del trabajo, Universidad de San Buenaventura, Medellín-Colombia.
Contacto: marce1039@hotmail.com

^{****} Magíster en psicología de las organizaciones y del trabajo, Universidad de San Buenaventura, Medellín-Colombia.
Contacto: Georgepa79@gmail.com

^{*****} Estudiante del doctorado en proyectos con especialidad en investigación, Línea de Investigación en Gestión Empresarial. Universidad Internacional Iberoamericana. Contacto: omar.rodriguez@doctorado.unini.edu.mx

^{*****} Doctora en Psicología, Universidad San Buenaventura, Medellín-Colombia.
Contacto: Lucila.cardenas@usbmed.edu.co

Resumen

El *engagement* es un término anglosajón que ha tomado gran significado en las organizaciones actuales, cuya traducción al castellano no es tan simple, dado que no significa propiamente compromiso hacia la empresa o hacia la tarea desarrollada; es más trascendental porque está más asociado a un estado mental positivo de la persona (Schaufeli et al., 2002). Es por este motivo que está siendo de atención para las organizaciones actuales, puesto que determina la capacidad de un individuo para vincularse a ellas y ofrecerles su máximo potencial, siendo feliz. En este orden de ideas, surge el interés de esta revisión investigativa que se enfoca en destacar la conceptualización más aceptada del mencionado constructo, los modelos teóricos más representativos y los instrumentos psicométricos más utilizados. Se realiza una revisión documental exhaustiva buscando nutrir la información que se tiene sobre el *Engagement* en el campo laboral colombiano y, con base en ello, poder realizar aportes significativos en torno a la sensibilización e intervención del mismo, para de esta manera poder intervenirlo a través de la identificación de las necesidades que emergen en las organizaciones en este contexto particular.

Palabras clave:

Constructo de engagement; Revisión teórica; Revisión sistemática; Operacionalización de variables; Instrumentos de medición.

Abstract

Engagement is an Anglo-Saxon term that has taken on great meaning in current organizations, whose translation into Spanish is not so simple, since it does not properly mean commitment to the company or to the task developed, it is more transcendental, because it is more associated with a positive mental state of the person. (Schaufeli, et al., 2002). It is for this reason that it is being of attention for current organizations, since it determines the ability of an individual to bond with the company and leave their maximum potential in them, being happy. In this order of ideas, the interest of this investigative review arises, which focuses on highlighting the most accepted conceptualization of the aforementioned construct, the most representative theoretical models and the most used psychometric instruments. An exhaustive documentary review is carried out seeking to nurture the information that is available about Engagement in the Colombian labor field, and based on it, to be able to make significant contributions regarding the awareness and intervention of it, in order to intervene through the identification of the needs that emerge in organizations in this particular context.

Keywords:

Engagement construct; Theoretical review; Systematic review; Operationalization of variables; Measurement instruments.

Introducción

El *engagement* empezó a profundizarse en la última década del siglo XX, en donde William A. Kahn (1990) hace el primer acercamiento a su definición y desde ahí empezó a ser fuente de investigación en la psicología organizacional. En los comienzos del siglo XXI, algunos autores comenzaron a darle sustento teórico a esta variable organizacional, como Marisa Salanova Soria (2008), Arnold Bakker (2008), entre otros, pero es en la segunda década del siglo donde las investigaciones tienen su concentración literaria. La mayoría están basadas en población europea, pero Asia y Latinoamérica también hacen sus aportes a este constructo (Sun & Bunchapattanasakda, 2019; Cárdenas Aguilar & Jaik Dipp, 2014; García González, 2013). Como bien se sabe, las características culturales de estas regiones del mundo son muy variadas y eso influye a la hora de definir las variables a evaluar en el *engagement* organizacional, porque dependiendo de la ubicación geográfica cada dimensión tiene una connotación particular para la organización.

Entre las diferentes concepciones establecidas para definir el *engagement*, está entenderlo como la combinación de conocimiento, emoción y comportamiento relacionado con el desempeño del rol del individuo (May et al., 2004). Así mismo, el *engagement* también se ha entendido como la ilusión por el trabajo, esto dado que tiene su génesis en una percepción personal desde la que se originan actitudes y emociones respecto al ámbito laboral, y han sido clasificadas por diversos autores como recursos personales y recursos laborales (Cárdenas Aguilar & Jaik Dipp, 2014). Además, el *engagement* como variable organizacional está compuesta por varias características que mejor la definen y a su vez pueden ser susceptibles de medición. Entre ellas está el vigor, la dedicación y la absorción.

Por otro lado, existen modelos para explicar el *engagement*, entre los cuales sobresalen el de la satisfacción de las necesidades de Maslow (1943), modelo de demandas y recursos laborales (Xanthopoulou et al., 2009), modelo del intercambio social (Levinson, 1965; Masterson et al., 2000), psicología ocupacional positiva de Seligman (1998) y modelo de conservación de recursos de Hobfoll (2002), siendo estos la base para las diferentes definiciones que tiene el *engagement*, sus características y los puntos claves que han dado pie a la construcción de instrumentos psicométricos para demostrar qué tan *engaged* están los empleados en una organización y cómo estos resultados dan las pautas para fortalecer aquellos resultados que no son tan favorables sustentados en la teoría del modelo aplicado.

Así mismo, existen instrumentos psicométricos que miden el *engagement* en las organizaciones, entre los más conocidos está el MBI Maslach Burnout inventory (Bakker & Demerouti, 2008), el Utrecht Work *Engagement* Scale (Schaufeli & Bakker, 2003), en su versión corta UWES-9, y el Inventario para la Medición del *Engagement* en el Trabajo (IMET) (Cárdenas & Jaik, 2014). Estos instrumentos son una herramienta diagnóstica de acercamiento al desarrollo de competencias y habilidades de la persona, los cuales cuentan con evidencias de validez y confiabilidad y sus puntajes son interpretados a partir de los marcos teóricos que soportan cada una estas (Bakker et al., 2008; Hernández & Oramas, 2016; Cárdenas Aguilar & Jaik Dipp, 2014).

Metodología

Esta investigación es un estudio de revisión bibliográfica, donde la pregunta de investigación se encuentra enmarcada en obtener una definición estructurada del constructo, usando fuentes secundarias de información, para posteriormente realizar un análisis, generar conclusiones bajo un método ordenado y reproducible (Torres-Fonseca & López-Hernández, 2014, p. 394).

Las bases de datos en las que se realizó la búsqueda y selección de los artículos fueron Dialnet, Ebsco, Google Scholar, Scielo y Redalyc; también se revisaron algunas de las referencias relacionadas de los artículos seleccionados. Se establece una estrategia de búsqueda, donde se incluyen artículos que tienen en el título o resumen las siguientes palabras clave: autoeficacia, compromiso, *engagement*, satisfacción laboral, combinados con términos boléanos como *and* y *or*: *Engagement and* organización, *engagement or* organización, *engagement or* compromiso laboral. La búsqueda se realizó en referencias publicadas entre 2019 y 2020, y se encontraron inicialmente 111 artículos, de los cuales por lectura de título y resumen se seleccionaron 90.

De los artículos seleccionados, se extrajo información relacionada con a) detalles del artículo (título, palabras claves, año, país e idioma), b) concepto/definición del *engagement* (autor, año), c) dimensiones que explican el *engagement*, d) modelos teóricos asociados al *engagement*, e) instrumentos que miden el *engagement*, f) causas del *engagement*.

Resultados

La tabla 1 muestra la búsqueda inicial de los artículos con las palabras clave y los filtros mencionados; se observa que el total de artículos fue de 117, de los cuales se seleccionaron 96 después de la lectura del título y el *abstract*. A partir de la lectura completa de estos 91 artículos se excluyeron 6, dado que no aportaban información para la conceptualización del constructo.

Tabla 1. Número de artículos revisados.

Artículos	
Total, seleccionados al leer <i>abstract</i> y títulos	96
Total, seleccionados al leerlos completos	91

En la tabla 2 se observa que el rango de años con mayor frecuencia en artículos sobre *engagement* fueron 2015 y 2019, el idioma con mayor publicación es el español y el continente con considerable publicación en el tema fue Europa. Se hace mención a Colombia para resaltar las publicaciones que se encontraron en la búsqueda sobre el abordaje de este constructo.

Tabla 2. Distribución de la frecuencia de artículos teniendo en cuenta años, idioma y región.

	Variable	N	%
Años	1990-1994	1	1,04
	2000-2004	11	11,46
	2005-2009	16	16,67
	2010-2014	33	34,38
	2015-2019	35	36,46
Idioma	Español	68	70,83
	Inglés	28	29,17
Región	América del Norte	7	7,69
	América del Sur	13	14,29
	Asia	4	4,40
	Centro América	10	10,99
	Colombia	13	14,29
	Europa	44	48,35

Nota: Colombia pertenece al continente de América del Sur, pero se expone aparte para resaltar la cantidad de información encontrada sobre el abordaje del constructo del *engagement*.

En la tabla 3 se relacionan las diferentes concepciones que han abordado el constructo de *engagement* con los autores que han trabajado sobre el tema y la relación que tiene con el modelo teórico donde fundamentan su definición.

Tabla 3. Definiciones de *Engagement*

Autores	Conceptos
Kahn (1990); Sun & Bunchapattanasakda (2019).	Autoexpresión física, cognitiva y emocional de los empleados en el trabajo caracterizada por altos niveles de dedicación, vigor y absorción.
May, Gilson, & Harter (2004); Saks (2006).	Combinación de conocimiento, emoción y comportamiento relacionado con el desempeño del rol del individuo.
Cha (2007).	Participación activa del empleado en el trabajo y el estado de plenitud fisiológica, cognitiva y emocional que incluye tres dimensiones: compromiso laboral, reconocimiento organizacional, y sentido de valor del trabajo
Schaufeli et al. (2002), como se cita en Ventura et al. (2006); Carrasco González et al. (2010).	Estado mental, psicológico, afectivo-cognitivo se caracteriza por el esfuerzo, entusiasmo, energía y pasión.
Maslach et al. (1996).	El <i>engagement</i> hace referencia a altos niveles de energía, participación y eficacia, los polos opuestos de las tres dimensiones del <i>burnout</i> .
Parra (2010); Raigosa Gallego & Marín Londoño (2010); Vila, Küster & Pardo (2012).	Existe una oposición entre el <i>engagement</i> y el <i>burnout</i> de la siguiente manera: el vigor frente a agotamiento emocional, dedicación frente a cinismo, y absorción frente a reducida realización personal.
Schaufeli & Salanova (2007); Salanova & Llorens (2008).	Hace alusión al estado psicológico de realización y lo opuesto al <i>burnout</i> . Las personas <i>engagement</i> se conectan energéticamente y efectivamente con su trabajo, no lo perciben estresante y demandante, sino retador y posibilitador de realización personal.
Wellins & Concelman (2005); Xie (2006).	Sentido de responsabilidad profesional, incluyendo el trabajo duro, la dedicación a la empresa, la lealtad al jefe y la confianza en sí mismo.
Berardi (2015).	Son las actitudes hacia el trabajo y la organización, el desempeño en las tareas y la salud.
Cárdenas Aguilar & Jaik Dipp (2014).	Ilusión por el trabajo, ya que surge de una percepción personal con la cual se originan actitudes y emociones respecto al ámbito laboral, las cuales han sido clasificadas por diversos autores como recursos personales y recursos laborales u organizacionales.
Towers Consulting (2001) como se cita en Sun & Bunchapattanasakda (2019).	<i>Employee engagement</i> : Grado de voluntad y habilidad de los empleados para ayudar a las empresas a tener éxito, incluyendo un compromiso racional y sensorial.
Hewitt Consulting (2001) como se cita en Sun & Bunchapattanasakda (2019).	<i>Employee engagement</i> : Grado en que los empleados están dispuestos a trabajar duro en la empresa y a permanecer en ella, incluyendo tres elementos: el decir, el quedarse y el esforzarse
Salanova & Schaufeli (2004).	Estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como la total absorción y concentración en la actividad.
Schaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker (2002); Salanova & Schaufeli (2008).	Es un estado de ánimo positivo, satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación, y la absorción,
Schaufeli & Bakker (2010); Camargo & Porto (2009), como se cita en Bravo Mantilla (2013)	<i>Engagement</i> promueve la toma de acciones (por parte del personal) que permitan lograr las metas organizacionales, ya que se genera un estado positivo de la mente que persiste en el tiempo, caracterizado por el vigor y la dedicación
Harter et al. (2002); Salanova & Schaufeli (2009)	Un trabajador <i>engaged</i> es una persona que está implicada en su trabajo y entusiasmada con él.
Macey & Schneider (2008)	Sumatoria de varios compromisos: Compromiso de rasgos, compromiso psicológico y compromiso conductual
Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2009)	Estado afectivo-cognitivo enlazado con el trabajo y determinado fundamentalmente por el vigor, dedicación y la absorción

En la tabla 4 se observa las dimensiones que mejor explican la variable *engagement*. Se realiza un compilado de sus definiciones y se resumen las definiciones de los autores que han trabajado estos conceptos.

Tabla 4. Dimensiones del engagement

Dimensión	Autores	Definiciones
Vigor	Raigosa Gallego & Marín Londoño (2010).	Presencia de altos niveles de energía y resistencia mental en el trabajo.
	Vila, Küster & Pardo (2012); Díez & Cejas, (2010); Orgambidez-Ramos et al. (2015); García González (2013).	Está asociado al deseo de invertir esfuerzo en el trabajo, incluso cuando existen dificultades.
	García González (2013).	Antagónico a la subescala de cansancio emocional del <i>burnout</i> .
	Schaufeli & Bakker (2004); Salanova & Schaufeli (2009).	Hace referencia a niveles de energía, resiliencia, activación mental, voluntad y la persistencia ante las dificultades.
Absorción	Orgambidez-Ramos et al. (2015); Raigosa Gallego & Marín Londoño(2010); García González (2013); Molina Brenes & Moreno Salas (2012).	Ocurre cuando el trabajador se encuentra totalmente concentrado en el trabajo, con la sensación de que el tiempo se pasa volando.
	Silva et al. (2013).	El individuo se siente satisfecho con las tareas que realiza.
	Schaufeli & Bakker (2004); Salanova & Schaufeli (2009).	La absorción es caracterizada por un alto estado de concentración y felicidad en el trabajo en el cual el tiempo pasa rápidamente y el trabajador tiene dificultades para desligarse del mismo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.
Dedicación	Orgambidez-Ramos et al., (2015); Moreno Rodríguez & Velásquez Romero (2011); García González (2013).	Alta implicación laboral, junto con entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
	Molina Brenes & Moreno Salas (2012).	Manifestada por altos niveles de significado del trabajo.
	Schaufeli et al. (2004), citado por Díez & Cejas (2010).	Evidencia de alto compromiso laboral.
	Schaufeli y Bakker (2004); Velandia (2014)	Ser desafiado e inspirado por el trabajo.
	Rich et al. (2010) retomaron el concepto de Kahn (1990) Rothbard (2001).	Componentes: físico, emocional, y cognitivo.
	Salanova & Schaufeli (2009).	Antónimo de cinismo; se ven comprometidos los sentimientos de pertenencia, importancia y desafío por la labor realizada. Se relaciona con el orgullo, inspiración y el entusiasmo en el trabajo.

En la tabla 5, se relacionan los modelos teóricos que han sido soporte del estudio del constructo del *engagement*. Se definen brevemente y se expone los componentes asociados al *engagement*.

Tabla 5. Modelos en los cuales se basa el Engagement

Modelo	Autor	Definición
Modelo de la satisfacción de las necesidades	Maslow (1943).	Los empleados se comprometen más en su trabajo cuando las necesidades psicológicas son satisfechas: Necesidad de significado: retorno de las inversiones de uno mismo en el desempeño del rol. Necesidad de seguridad: poder mostrarse y emplearse a sí mismo sin temor a las consecuencias negativas. Necesidad de disponibilidad: poseer los recursos físicos, emocionales y psicológicos necesarios para invertir en las actuaciones del rol.
Modelo de Demandas y Recursos laborales	Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2007); Salanova & Schaufeli (2009)	Explica y pronostica el bienestar y el rendimiento laboral. Sus componentes son: Demandas Laborales: aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo. Recursos Laborales: permite el logro de las metas laborales, reduciendo los costos fisiológicos y psicológicos causados por las demandas laborales. Recursos Personales: puede ser enfocado según sus dimensiones de autoeficacia, autoestima y optimismo.
Teoría del Intercambio Social	Levinson (1965), Masterson et al. (2000).	Importancia que tiene la relación entre el empleado y el empleador para generar un alto nivel de <i>engagement</i> , resalta la lealtad , el interés y las recompensas sociales .
Teoría de conservación de recursos	Hobfoll (1989).	Relación entre Recursos Laborales y <i>engagement</i> , las personas tratan de obtener, mantener y proteger las cosas que valoran, incluyendo por ejemplo recursos materiales, personales, sociales o energéticos.
Psicología Ocupacional Positiva	Seligman (1998).	Estudio científico del funcionamiento humano óptimo, describiendo, explicando y prediciendo el funcionamiento óptimo en estos contextos, y la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova & Llorens, 2008).
Teoría Social Cognitiva	Bandura (1997) tomado de Martínez & Salanova Marisa, Área & Social(2014).	Define la autoeficacia como las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados resultados.
Modelo Dual – Espiral	Salanova, Peiró & Schaufeli (2002).	Plantea que las demandas y recursos predicen tanto los resultados negativos (proceso de pérdida de energía que lleva al <i>burnout</i>); como los resultados positivos (proceso motivacional para llegar al <i>engagement</i>).

En la tabla 6, se relacionan los instrumentos psicométricos más representativos que han sido soporte del estudio del constructo del *engagement*. Se definen brevemente y se explican los componentes que se evalúan.

Tabla 6. Instrumentos de medición de Engagement

Nombre Instrumento	Autor	Características
Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	Schaufeli & Bakker (2003).	Este cuestionario incluye tres subescalas: vigor, dedicación y absorción. Originalmente, el UWES incluía 24 ítems, aunque, tras ciertas depuraciones psicométricas, la versión definitiva quedó establecida en 17 ítems. Vigor: altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. La dedicación: nivel de significado que tiene el trabajo para la persona y la absorción sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo. Actualmente el UWES está disponible en 22 idiomas.
Inventario de Burnout de Oldenburg (OLBI por sus siglas en inglés)	Demerouti y Bakker 2008).	El OLBI incluye dos dimensiones: una que va desde el agotamiento hasta el vigor y una segunda que va desde el cinismo hasta la dedicación.
El Inventario para la Medición del Engagement en el Trabajo (IMET)	Cárdenas Aguilar & Jaik Dipp (2014).	El Inventario para la Medición del Engagement en el Trabajo (IMET) se compone de 44 ítems, se presentan como planteamientos cerrados, como afirmaciones o aseveraciones personales y cuyas respuestas están estructuradas con una escala tipo likert de seis valores. Se clasifican en los cuatro factores que integran el engagement en el trabajo: emociones positivas en el trabajo, autoconcepto laboral positivo, apoyo social percibido y resiliencia en el trabajo.

Discusión

La revisión teórica realizada para el desarrollo de esta investigación abarcó artículos desde el año 1990 hasta 2019, como mayor fuente de información se encontró bibliografía en español, pero con datos y características del continente europeo. Para el abordaje del constructo de *engagement* en personal latinoamericano y en especial el colombiano, la producción científica es muy poca (Ver tabla 2).

Antes de comenzar a hablar sobre el constructo del *engagement* se hace necesario definir qué es compromiso laboral y entender su diferencia con el *engagement*, porque estas dos variables en algunas investigaciones logran confundirse como si tuviesen el mismo significado (López Palomar et al., 2015). En efecto, el objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta, no necesariamente son excluyentes los objetos del compromiso, pero lógicamente van a variar respecto a la naturaleza del vínculo generado (Ruiz de Alba Robledo, 2013); es el vínculo psicológico que une a la persona con el lugar en el cual trabaja (Guevara Bedoya & Fernández Poveda, 2015). En el ámbito organizacional, el concepto de "compromiso laboral" se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita (Chiang et al., 2010).

Entendiendo la definición de compromiso laboral y *engagement*, se puede inferir que no significan lo mismo, pero están relacionadas estas variables porque el *engagement* es más un estado de la persona caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002) y el compromiso laboral está influenciado por el vínculo que tiene el empleado con la organización, la valoración de los beneficios laborales y la relación de reciprocidad (Marcantonio, 2017).

Realizando una sinopsis de las diferentes definiciones de *engagement*, se puede hacer una clasificación de cuatro ideas centrales que se han trabajado desde la última década del siglo XX a la actualidad. En primer lugar, se puede entender el *engagement* como la relación del empleado con la organización conectada con sus roles a partir de la autoexpresión física, cognitiva y emocional (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002, citado por Ventura et al., 2006; Carrasco González et al., 2010; May et al., 2004; Saks, 2006; Cha, 2007; Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Esta definición se relaciona mucho con el *Modelo de satisfacción de necesidades de Maslow (1943)*, el cual afirma que los empleados se comprometen más en su trabajo cuando tres necesidades psicológicas son satisfechas. Entre ellas está la *necesidad de significado*, definida como el sentido de retorno de las inversiones de uno mismo en el desempeño del rol; *la necesidad de seguridad*, entendida como la sensación de poder mostrarse y emplearse a sí mismo sin temor a las consecuencias negativas para la autoimagen, el estatus o la carrera; y por último, *la necesidad de disponibilidad*, comprendida como el sentido de poseer los recursos físicos, emocionales y psicológicos necesarios para invertir en las actuaciones del rol.

En segundo lugar, el *engagement* se identifica como *el fenómeno opuesto al Burnout* en sus tres dimensiones (*agotamiento/vigor, cinismo/dedicación, desapego/absorción*) (Maslach et al., 1996, Schaufeli & Salanova, 2007; Salanova & Llorens, 2008; Parra, 2010). El modelo teórico con el que se puede relacionar es el de *Demandas y Recursos Laborales* (Xanthopoulou et al., 2007), que tiene por objetivo identificar el bienestar y el rendimiento laboral de los empleados en el lugar de trabajo. Resalta tres aspectos a saber: las demandas *laborales*, las cuales están representadas en aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo; los *recursos laborales*, que son aquellos que permiten el logro de las metas laborales, reduciendo los costos fisiológicos y psicológicos causados por las demandas laborales; y por último, los *recursos personales*, definido en sus dimensiones de autoeficacia, autoestima y optimismo.

En tercer lugar, el *engagement* se conceptualiza como el grado de compromiso, lealtad y productividad de los empleados hacia la organización (Wellins & Concelman, 2005; Xie, 2006; Cárdenas Aguilar & Jaik Dipp, 2014). Esta definición está muy asociada a la Teoría de Intercambio Social (Levinson, 1965; Masterson et al., 2000). Identifica la importancia que tiene la relación entre el empleado y el

empleador para generar un alto nivel de *engagement*, sus elementos son la lealtad, el interés y las recompensas sociales en el momento de realizar una solicitud o devolución laboral.

Por último, una de las definiciones más aceptadas y trabajadas en la psicología organizacional es definir el *engagement* como un estado mental positivo caracterizado por altos niveles de energía, vigor y dedicación (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Soria, 2004; Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli & Bakker, 2010; Camargo & Porto, 2009, como se cita en Bravo Mantilla, 2013). Se hace referencia a la participación y la satisfacción del individuo, así como su entusiasmo por el trabajo (Harter et al., 2002). Esta definición está influenciada directamente por la Psicología Ocupacional Positiva (Seligman, 1998, como se cita en Salanova et al., 2014), la cual pretende mejorar la calidad de vida laboral, además de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores (Salanova et al., 2014). Así mismo, la teoría Social Cognitiva (Bandura, 1999, como se cita en Salanova et al., 2014) hace sus aportes a este constructo, dado que la autoeficacia es definida como las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados resultados. De igual forma, la autoeficacia afecta los pensamientos, sentimientos y comportamientos, afectando a la elección de conductas (Martínez & Salanova, 2006).

El constructo en cuestión ha estado influenciado también por las teorías de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989). En este sentido se hace relación entre Recursos Laborales y *engagement*. De acuerdo a estos planteamientos, las personas tratan de obtener, mantener y proteger las cosas que valoran, incluyendo por ejemplo recursos materiales, personales, sociales o energéticos. Los recursos adquieren su verdadera importancia en un contexto de pérdida de estos (Hobfoll, 2002). Esta teoría junto con el Modelo Dual-Espiral de Salanova et al. (2002) están muy relacionadas. En este se tiene en cuenta cómo las demandas y recursos predicen tanto los resultados negativos (proceso de pérdida de energía que lleva al *burnout*); como los resultados positivos (proceso motivacional para llegar al *engagement*), e incorpora las creencias de eficacia como variable mediadora o moduladora de estos procesos.

Con relación a las características del *engagement*, en la literatura encontrada se puede evidenciar que las tres dimensiones que mejor explican el *engagement* son *el vigor*, seguida de *la absorción*, y por último *la dedicación*. Schaufeli y Bakker, (2004) y Rich (et al., 2010) retomaron el concepto de Kahn (1990, 1992) (Rothbard 2001; Schaufeli et al., 2004, como se cita en Diez & Cejas, 2010 Moreno & Molina, 2012; García, 2013).

Así pues, la manifestación de estas variables en una persona crea una conexión fuerte con las tareas que desarrolla, aunque no significa que deban estar las tres en el mismo rango de manifestación, pero son características que ayudan a que el resultado que se obtenga sea de una satisfacción mayor y esto le permite impregnar su sello personal.

Existen diferentes instrumentos que han sido creados para medir el *engagement* en el trabajo desde diferentes perspectivas enfocándose principalmente en medición de características negativas que hace que un sujeto se perciba como "quemado" o *burnout*. El instrumento inicial ha sido desarrollado por Maslach (MBI; Maslach et al., 1996, como se cita en Bakker et al., 2008) llamado MBI Maslach Burnout inventory; este es un instrumento que ha sido usualmente utilizado para la evaluación de síndrome del *burnout* en población asistenciales en salud y ha sido validado y ampliado en diferentes contextos culturales y laborales (Carlotto et al., 2006; Olivares et al., 2014; Rostami, Abedi, Schaufeli, Ahmadi, & Sadeghi, 2014, como se cita en Hederich-Martínez & Caballero-Domínguez, 2016).

El MBI consiste en 22 ítems los cuales se dividen en tres ejes principales que los agrupan, respectivamente. El agotamiento que se refiere a esa sensación de no poder dar más de sí mismo, cansancio emocional, cinismo e irritación por la interacción social, la despersonalización como una actitud cínica, fría, de desinterés por sus pacientes y por último baja eficacia profesional o realización personal relacionado con el autoconcepto negativo y la percepción de no estar ejecutando bien su trabajo (Campo Panesso & Ortegón Ortegón, 2012).

Otro de los instrumentos usados para la medición del *engagement* es el Utrecht Work *Engagement* Scale, en su versión corta UWES-9. Anterior a esta escala, el UWES ha ido perfeccionándose de versiones más largas que pasa de 24 a 17, y de estos a 9 ítems; esta última es compuesta por tres características que han sido comparadas teóricamente como las opuestas del MBI, entre las tres características de cada instrumento se hace la siguiente relación de ítems. El agotamiento y el vigor, despersonalización y la dedicación, por último, la baja eficacia personal con la absorción respectivamente.

La última versión UWES-9 cuenta con propiedades psicométricas adecuadas para su uso, con evidencia recolectada en diferentes países, (Schaufeli et al., 2006, como se cita en Hernández-Vargas et al., 2016) y que se sustenta desde una perspectiva positiva en comparación con el MBI; a la cual se le realizan modificaciones respecto al marco teórico bajo el que se construye.

Por otra parte, se encuentra el Inventario para la Medición del *Engagement* en el Trabajo (IMET) (Cárdenas Aguilar & Jaik Dipp, 2014), instrumento construido para la población mexicana y probado en 572 profesores de la ciudad de Durango, México. Este se compone de 44 ítems que se presentan como planteamientos cerrados, como afirmaciones o aseveraciones personales y cuyas respuestas están estructuradas con una escala tipo likert de seis valores. Estos ítems se clasifican en los cuatro factores que integran el *engagement* en el trabajo: emociones positivas en el trabajo, autoconcepto laboral positivo, apoyo social percibido y resiliencia en el trabajo. La consistencia interna del instrumento en su primera versión utilizó un Coeficiente Alfa de Cronbach de .94, por lo que se considera un instrumento confiable (Cárdenas Aguilar & Jaik Dipp, 2014).

Al referirse al *engagement*, se hace importante mencionar que las consecuencias de este están principalmente enfocadas en los *recursos personales*, entendidos como mecanismos motivacionales que relacionan y comprometen a las personas con su trabajo (Cárdenas Aguilar & Jaik Dipp, 2014). Estos recursos inyectan mayores emociones positivas en las personas para afrontar nuevos retos personales y laborales, dando lugar a la resiliencia, como el componente de afrontamiento ante situaciones experimentadas y vividas, y la autoeficacia como el recurso de autoexpresión positiva en el desarrollo de las tareas. Además, los *recursos organizacionales*, definidos como los recursos motivadores intrínsecos y extrínsecos que fomentan el crecimiento personal profesional y el logro de objetivos (Salanova & Schaufeli, 2009). Dentro de estos recursos se pueden resaltar el apoyo social, porque son el medio para generar vínculos afectivos con los compañeros de trabajo y poder ser parte de un grupo en la organización, la autonomía como el recurso por el cual te dan la capacidad de tomar decisiones y poder guiar el logro de metas y la retroalimentación como el mecanismo de conversar con los pares y líderes sobre el desempeño laboral y que conlleve a un mejor relacionamiento organizacional y crecimiento personal. Estas consecuencias positivas hacen de las personas, empleados más comprometidos, con mayor energía para el desarrollo de sus actividades, mayor vínculo de lealtad, obtención de mejores resultados y una mayor permanencia en las empresas.

Conclusiones

Las diferentes definiciones que se han construido del *engagement* están enmarcadas en características cognitivo-conductuales y emocionales, las cuales determinan el grado de *engagement* de una persona en una organización, con lo que se evidencia la diferencia de la variable organizacional de compromiso laboral, porque esta es el vínculo que tienen las personas con su lugar de trabajo (Guevara Bedoya

& Fernández Poveda, 2017) y el *engagement*, es más un estado positivo de la persona (Schaufeli et al., 2002), cuyo resultado refleja mayor compromiso, siendo enmarcado en tres dimensiones como los son el vigor, la dedicación y la absorción. Estas tres dimensiones cobran relevancia cuando se revisa el sustento teórico que las sostiene, que se relaciona con los planteamientos de modelo cognitivo, respecto de la conceptualización del comportamiento humano dado que este se explica a través del análisis exhaustivo de las cogniciones, las emociones y la conducta del sujeto.

Se puede evidenciar que la teoría propuesta por Badura (1999, como se cita en Salanova & Llorens, 2014) es sustento importante para explicar el *engagement*, toda vez que destaca la importancia de la autoeficacia y su relación con los estados afectivos experimentados a lo largo de la vida del sujeto, pues sin duda ello influye de manera determinante en el éxito que obtendrá en el futuro. Es importante tener en cuenta que a la hora de construir instrumentos de medición, estos se basen en una teoría clara y sólida que los defina, pues de esta claridad dependen tanto su confiabilidad como su validez. Así las cosas y en conclusión, puede evidenciarse que uno de los instrumentos que ha reportado mejor confiabilidad y validez es el UWES; sin embargo, es importante tener en cuenta que el mismo no ha sido aplicado a una adecuada muestra en trabajadores colombianos y reporta mejores resultados de validez y confiabilidad en Europa que en América Latina, probablemente porque el contexto es particular y diferente en cada región. Es por ello que se genera la inquietud y, a su vez, la invitación para la construcción de instrumentos de medición para dicho constructo que reporten validez ecológica.

Por último, el *engagement* es un factor importante en la construcción de recursos personales y organizacionales, en donde se evidencia el compromiso de los empleados en las organizaciones, el entusiasmo por desarrollar las tareas y el entregar más resultados de los esperados, dando como resultado una mayor enganche y lealtad del empleado con la empresa.

Limitaciones

Como limitaciones a esta investigación se observa la poca producción científica latinoamericana y en especial la colombiana frente al constructo del *engagement*: la mayoría está basada en comprobación de teorías existentes, mas no en el planteamiento de nuevas visiones organizacionales que se evidencien en la cultura occidental. Adicionalmente, se observa la difícil comprensión de algunos artículos publicados en inglés de países de habla no inglesa, esto complejiza entender algunas de las ideas planteadas en los textos.

Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

Referencias

- Bakker, A. (2008). Building engagement in the workplace. En R. J. Burke & C. L. Cooper, *The Peak Performing Organization* (pp. 50–72). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203971611>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bandura, A. (1987). Aprendizaje cognoscitivo social. En *Teoría del aprendizaje social* (pp. 102–140).
- Berardi, A. L. (2015). *Motivación Laboral y Engagement en el Sector Público Nacional* [Tesis de Licenciatura, Universidad Fasta Argentina]. <http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/handle/123456789/507>
- Bravo Mantilla, E. A. (2013). *El compromiso laboral (engagement) en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito – Ecuador* [Tesis de pregrado, Universidad de las Américas]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1820>
- Campo Panesso, L., & Ortegón Ortegón, A. (2012). *Síndrome de burnout: una revisión teórica* [Diplomado en Gestión Humana para el Desarrollo, Universidad de la Sabana]. <http://hdl.handle.net/10818/3159>

- Cárdenas Aguilar, T. D. J., & Jaik Dipp, A. (2014). Inventario para la medición del Engagement (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental. *Psicogente*, 17(32), 294-306. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/1445>
- Carlotto, M. S., Nakamura, A. P., & Câmara, S. G. (2006). Síndrome de burnout em estudantes universitários da área da saúde. *Psico*, 37(1), 57-62. <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/1412/1111>
- Carrasco González, A. M., Corte de la Corte, C. M., & León Rubio, J. M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, (1), 1-22. <http://hdl.handle.net/11441/34423>
- Cha, S. C. (2007). *Research on structural modeling of enterprise employee engagement* [Unpublished manuscript]. Jinan University.
- Chiang, V. M., Núñez, P. A., Martín, M. J., & Salazar, B. M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90-100. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>
- Diez, E., & Cejas, M. (2010). Docentes engagement: caso (Escuela de Relaciones Industriales). *Visión Gerencial*, (1), 67-77. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883003>
- García González, C. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa* [Tesis de Maestría, Universidad Veracruzana]. <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/34792>
- Guevara Bedoya, L. M., & Fernández Poveda, L. F. (2017). Work engagement y compromiso laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108-119. <https://doi.org/10.21772/ripo.v34n2a04>
- Hederich-Martínez, C., & Caballero-Domínguez, C. C. (2016). Validación del cuestionario Maslach Burnout Inventory-Student Survey (MBI-SS) en contexto académico colombiano. *CES Psicología*, 9(1), 1-15. <https://revistas.ces.edu.co/index.php/psicologia/article/view/3511>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hernández-Vargas, C. I., Llorens-Gumbau, S., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Dickinson-Bannack, M. E. (2016). Validación de la escala UWES-9 en profesionales de la salud en México. *Pensamiento Psicológico, 14*(2), 89–100. <https://doi.org/10.11144/javerianacali.ppsi14-2.veup>
- Hernández, H. L., & Oramas, V. A. (2016). Autoeficacia y work engagement en trabajadores de diferentes ocupaciones asistenciales. *Revista Cubana de Salud y Trabajo, 17*(4), 32–41. <http://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/42>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly, 9*(4), 400–415. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- López Palomar, M. del R., García Cueva, S. A., & Pando Moreno, M. (2016). Factores Psicosociales y Compromiso organizacional (Work Engagement) en trabajadores del campo. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 4*(7), 122–135. <https://doi.org/10.23913/ricea.v4i7.43>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology: Perspectives on Science and Practice, 1*(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Marcantonio, C. (2017). Concepto y alcance del término engagement. Requerimiento a los empleados.. *Revista Argentina de Investigación en Negocios, 3*(2), 81–89. <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/download/v3n2-2a7/10759>

- Martínez, I., Salanova, M. S. (2006). Autoeficacia en el trabajo el poder de creer que tu puedes. *Revista de trabajo y seguridad social*, (279), 175-202.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of management journal*, 43(4), 738-748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77,11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Molina Brenes, M. A., & Moreno Salas, M. (2012). Síndrome del Bornout y engagement en profesionales del sistema penitenciario costarricense. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(137), 65-81. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i137.8419>
- Moreno Rodríguez, A., & Velásquez Romero, A. (2011). *El engagement: un constructo que promueve la calidad de vida en las organizaciones* [Tesis de grado, Universidad de la Sabana]. <http://hdl.handle.net/10818/3666>
- Olivares-Fáunderz, V. E., Mena-Miranda, L., Jélvez-Wilke, C., & Macía-Sepúlveda, F. (2014). Validez factorial del Maslach Burnout Inventory human services (MBI-HSS) en profesionales chilenos. *Universitas Psychologica*, 13(1), 145-160. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.vfmb>
- Orgambídez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P. J., & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Parra, P. (2010). Relación entre el nivel de Engagement y el Rendimiento Académico Teórico/Práctico. *Revista Educación Ciencia Salud*, 7(1), 57-63. <http://www2.udec.cl/ofem/recs/antteriores/vol712010/RECS7110.pdf#page=57>

- Raigosa Gallego, D., & Marín Londoño, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el agotamiento y optimizar los niveles de compromiso en empleados. *International Journal of Psychological Research*, 3(2), 86-92. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023506010>
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Ruiz de Alba Robledo, J. L. (5-7 de junio de 2013). *Marketing interno y compromiso organizacional*. Descubriendo nuevos horizontes en administración: XXVII Congreso Anual AEDEM, Universidad de Huelva, (pp. 67-86).
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova Soria, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social*, (303), 179-214. http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008_Salanova.pdf
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/13594320143000735>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67. <https://papelesdelpsicologo.es/pdf/1539.pdf>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, (261), 109-138. http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf

- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International journal of human resource management*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009) *El Engagement En El Trabajo: Cuando El Trabajo Se Convierte En Pasión*. Alianza Editorial. http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping*, 20(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht University. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Psychology Press.
- Seligman, M. E. P. (1998). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Silva, Y., Carena, M., & Canuto, M. (2013). Niveles de engagement y burnout en voluntarios universitarios. Un estudio exploratorio y descriptivo. *Boletín de psicología*, (108), 37-58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4398083&orden=413040&info=link>
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80 <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>

- Torres-Fonseca, A., & López-Hernández, D. (2014). Criterios para publicar artículos de revisión sistemática. *Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas*, 19(3), 393-399. <https://www.medigraphic.com/pdfs/quirurgicas/rmq-2014/rmq143t.pdf>
- Velandia Toro, D. Y. (2013). *Recursos personales positivos y su relación con un estilo de vida saludable en un grupo de empleados de una empresa prestadora de servicios en gestión de riesgos laborales de Colombia* [Tesis de Maestría Universidad de la Sabana]. <http://hdl.handle.net/10818/11633>
- Ventura, M., Llorens, S., & Salanova, M. (2006). *El rol de la autoeficacia en el estudio del engagement*. Jornades de Foment de la Investigació- Universitat Jaume. http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78566/forum_2006_4.pdf?sequence=1
- Vila, N., Küster, I. K., & Pardo, E. (2012). Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3), 154-167. <http://doi.org/10.1016/j.cede.2012.02.001>
- Wellins, R., & Concelman, K. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce performance solutions*, 4, 1-5.
- Xie, W. H. (2006). *Engagement*. China Business Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>