

1.1 Presentación general. ¿Por qué el bienestar emocional debe ser un valor estratégico para las organizaciones?

1.1.1 Introducción a las organizaciones saludables

La investigación en el campo de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, desde sus inicios se ha focalizado casi con exclusividad en el estudio y tratamiento de patologías asociadas al trabajo (tales como el absentismo, el estrés o el *burnout*), en los últimos años se observa la emergencia de un nuevo enfoque de gestión del trabajo más basado en los aspectos positivos y en la optimización de los empleados y de sus puestos de trabajo. De esta manera, no solo se busca trabajadores sin enfermedades sino también trabajadores comprometidos con su organización y que además de un buen desempeño presenten altos niveles de satisfacción con su trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009).

Tal como señala Casullo (en Castellano, Cifre, Spontón, Medrano y Maffei, 2013), al hacer un análisis de las teorías psicológicas se observa, casi con exclusividad, un centramiento en el estudio del malestar y desajuste emocional. En efecto, los modelos de salud propuestos “se han focalizado en el tratamiento de las disfunciones y el abordaje asistencial de problemas psicopatológicos” (Castellano et al., 2013, p.76). Esta tendencia se replica en campo de las teorías sobre el comportamiento organizacional, donde gran parte de la investigación empírica se centra en el estudio de las consecuencias negativas del trabajo (Salanova, Llorens, Cifre, Martinez, 2012). Un claro ejemplo de ello lo constituyen la gran cantidad de estudios destinados a examinar el síndrome de burnout en diferentes tipos de profesionales y grupos ocupacionales (Castellano et al, 2013, p. 76).

Como consecuencia de ello, se han logrado importantes avances en la delimitación conceptual de dicho síndrome, así como en la determinación de los factores psicológicos y sociales que permiten predecir su aparición.

A pesar de los importantes desarrollos y conocimientos alcanzados respecto a los factores psicosociales negativos implicados en el trabajo, en el medio local no hay desarrollos en profundidad respecto a los polos positivos experimentados por los trabajadores durante su actividad laboral (Castellano et al., 2013, p. 76). Quizás por ello, en la actualidad se observa una tendencia emergente hacia el estudio de una **psicología positiva** que se focalice sobre las fortalezas humanas y el funcionamiento óptimo, más que sobre las disfunciones y riesgos psicosociales (Seligman, 2003). Dentro de este marco se ha desarrollado un enfoque denominado **Psicología Organizacional Positiva (POP)**, el cual se circunscribe al estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones (Salanova y Schaufelli, 2004).

En este marco, surgen las **organizaciones saludables**, entendidas en un sentido amplio como toda organización que ubica a la salud en el trabajo como un valor estratégico. Esto implica considerar los factores que afectan negativamente la salud de los trabajadores (por ejemplo, el *burnout* o estrés crónico), y también los factores que promueven el bienestar y felicidad de los trabajadores (en línea con los aportes de la POP).

Las **organizaciones saludables**, refieren a toda organización que ubica a la salud en el trabajo como un valor estratégico.

Según la Organización Mundial de la Salud, la salud mental puede ser definida como “un estado de bienestar que permite a los individuos realizar sus habilidades, afrontar el estrés normal de la vida, trabajar de manera productiva y fructífera, y hacer una contribución significativa a la comunidad” (Castellano et al., 2013; p.75). Esto significa que el bienestar es un **prerequisito** para el trabajo. Dicho de otra manera, podemos afirmar que las personas que no poseen bienestar difícilmente puedan afrontar el estrés cotidiano, trabajar de forma fructífera, desarrollar su talento y, consecuentemente, contribuir al desarrollo de la comunidad.

Curiosamente, las personas suelen pensar que el bienestar constituye un factor “aleatorio”, que depende principalmente de la “buena fortuna”. O incluso, es común pensar que el bienestar es solo una consecuencia del ejercicio del talento, o de una vida sin estrés. Sin embargo, cada vez son más las evidencias científicas que contrastan dichos mitos. En primer lugar, el bienestar no depende solo de factores fortuitos. Tanto las organizaciones como los trabajadores deben desplegar acciones intencionadas con el objetivo de promover el bienestar. En segundo lugar, el bienestar no es solo una consecuencia, sino también constituye un requisito para lograr afrontar las demandas cotidianas y trabajar de forma productiva.

Las organizaciones saludables pueden ser entendidas como aquellas organizaciones que desarrollan “(1) prácticas saludables en la forma en que estructuran y gestionan sus procesos de trabajo, para promover: (2) empleados “saludables” y (3) “Outputs” o resultados saludables” (Salanova, 2008). En este marco se ha desarrollado un gran volumen de investigaciones tendientes a describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, para optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

1.1.2 Modelo de demandas y recursos

Según Medrano, Ortiz, Flores-Kanter, Domínguez-Lara y Gibelli (2018):

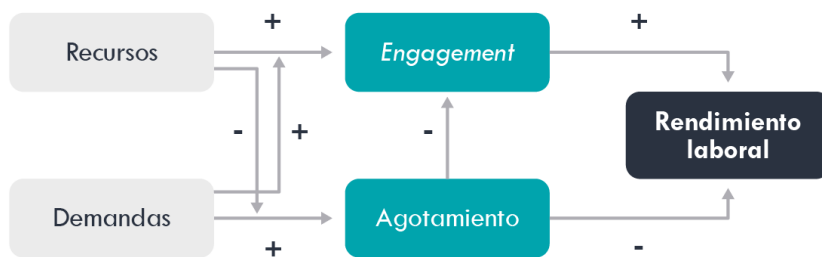
La teoría de Demandas y Recursos (DR) constituye en la actualidad un paradigma de gran importancia para explicar los procesos de motivación y salud ocupacional, demostrando ser un modelo efectivo para comprender, explicar y pronosticar el desarrollo del *burnout*, *engagement* laboral, rendimiento laboral, entre otros factores (Bakker & Demerouti, 2007).

Desde este modelo las demandas laborales son conceptualizadas como los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y sociales del puesto de trabajo que requieren de un esfuerzo sostenido y que conllevan costos fisiológicos y psicológicos. Cabe señalar que las demandas laborales no son negativas o positivas en sí mismas, sino que pueden suponer un obstáculo si requieren un esfuerzo prolongado o bien si la persona no cuenta con los recursos necesarios para afrontarla. Por su parte, los recursos laborales se refieren a los aspectos

(físicos, psicológicos, organizacionales o sociales) que: a) reducen las exigencias del trabajo y los costos asociados, b) son necesarios para la consecución de objetivos; y c) estimulan el crecimiento personal. (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010).

La interacción entre las demandas y los recursos permite explicar los procesos de salud y motivación de los trabajadores. Debido a que las demandas laborales exigen esfuerzo y consumen los recursos energéticos de los trabajadores, constituyen los principales predictores del agotamiento y los problemas de salud psicosomáticos. Por otra parte, los recursos laborales permiten satisfacer las necesidades y aspiraciones de los trabajadores, favoreciendo así la satisfacción laboral, la motivación y el *engagement* (Bakker & Demerouti, 2013). Más allá de la contribución independiente de las demandas y recursos laborales sobre la salud y motivación de los trabajadores no debe caerse en una sobre-simplificación del modelo asumiendo a priori que los recursos son “positivos” y las demandas “negativas”. Es indispensable considerar la interacción entre los mismos (Figura 1). Por ejemplo, Bakker et al. (2012) observaron que el disfrute por la tarea y el compromiso con la organización eran superiores cuando los empleados enfrentaban retos y tareas estimulantes, además de disponer de recursos para afrontarlas. Por el contrario, los trabajos con bajas demandas laborales pueden tornarse aburridos y consecuentemente disminuir el bienestar de los empleados (Medrano et al., 2018, p. 2).

Figura 1. Modelo de demandas y recursos



Fuente: Medrano et al, 2018, p. 3.

“Si bien existen demandas y recursos que son específicos de cada puesto y tipo de trabajo, también existen demandas y recursos más generales presentes en cualquier trabajo” (Medrano et al., 2018). La gestión de esos recursos resulta de una importancia crítica para el desarrollo de una organización saludable.

Los recursos laborales, poseen un rol de importancia en el desarrollo de una organización saludable. Desde la Teoría DRL “los recursos laborales se refieren a los aspectos (físicos, psicológicos, organizacionales o sociales) que: a) reducen las exigencias del trabajo y los costos asociados, b) son necesarios para la consecución de objetivos y c) estimulan el crecimiento personal” (Medrano et al., 2018, p. 2).

Conviven diferentes clasificaciones y conceptualizaciones respecto a la cantidad y tipos de recursos laborales. Una de las primeras clasificaciones es la propuesta por Warr en (1990), quien propone un modelo de 9 recursos laborales conocido como el modelo vitamínico, el cual se restringe a las tareas del trabajador o a su entorno social inmediato. En una clasificación más integral Salanova (2008) propone considerar dos tipos de recursos o prácticas. Los recursos: a) estructurales, los cuales refieren al ambiente de trabajo e incluyen recursos de tarea y recursos de la organización, como así también; b) los recursos sociales que refieren a las interacciones sociales con las personas en el trabajo (jefes, compañeros, colaboradores, clientes, etc.). En función de ello se ha propuesto el modelo HERO el cual clasifica a los recursos de la siguiente forma: a) recursos de tarea, b) recursos interpersonales, y c) recursos organizacionales (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012).

Tomando en consideración el modelo HERO, nuestro equipo de investigación propone dividir los recursos sociales con el objetivo de lograr mayor especificidad. En efecto, cabe diferenciar dentro de los recursos sociales las interacciones con el grupo y las interacciones con el líder. Esta diferenciación proviene de estudios que sugieren un impacto diferenciado entre el apoyo proveniente por los compañeros y el líder sobre el bienestar laboral (Trógolo, Pereyra y Spontón, 2013; Tripiana y Llorens, 2015). De hecho, los trabajadores establecen relaciones interpersonales diferentes entre las figuras de autoridad, supervisores y líderes formales o informales, en relación con las interacciones que se establecen con sus pares y compañeros de trabajo. La diferencia principal radica en la asimetría de poder propia de las relaciones jerárquicas, donde el proceso de influencia interpersonal condiciona el comportamiento de la persona liderada.

En función de lo expuesto, se propone un modelo que contempla cuatro tipos de recursos laborales: a) recursos de la tarea, b) recursos del equipo, c) recursos del líder, y d) recursos de la organización (figura 2). De esta manera una **organización saludable** deberá contar con trabajadores, líderes y equipos saludables.

Figura 2. Recursos y organizaciones saludables



Fuente: elaboración propia.

En una revisión realizada por Bakker y Demerouti (2013) se establecen diferencias entre recursos laborales y recursos personales. Ambos tendrían un efecto sobre el bienestar y el rendimiento de los trabajadores mediante dos vías: 1) indirectamente, al amortiguar el impacto de las demandas sobre el agotamiento de los trabajadores, y 2) directamente, al impactar sobre la motivación y el *engagement* de los trabajadores. Los recursos personales han sido definidos en términos amplios como autoevaluaciones positivas referidas a la percepción de la capacidad propia de controlar e influir en el entorno. Se ha observado que estas autoevaluaciones predicen el establecimiento de metas, la motivación, el rendimiento laboral y la satisfacción de vida. A mayores recursos personales, más positiva será la autoestima del individuo y mayor concordancia habrá con sus objetivos personales.

En un trabajo realizado por Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, y Schaufeli (2007) se evaluaron tres recursos personales (autoestima, autoeficacia y optimismo) y se determinó su relación con el *engagement* y el agotamiento emocional. Los resultados mostraron que los recursos personales no logran anular el efecto de las demandas sobre el agotamiento. Sin embargo, se observó que moderaban de manera significativa la relación entre los recursos laborales y el *engagement*. No obstante, Bakker y Demerouti (2013) señalan que aún es escasa la evidencia sobre la interacción entre los recursos personales y las demandas laborales. (Medrano et al., 2018, p. 2-3).

Desde la Teoría Social Cognitiva se ha planteado una definición alternativa a los recursos personales.

Desde este modelo se postula que las personas no están determinadas por impulsos internos o moldeadas automáticamente por estímulos externos. Por el contrario, se considera que el comportamiento humano debe analizarse considerando la interacción entre la persona y su ambiente. Desde este enfoque, los seres humanos se caracterizan por poseer un vasto potencial, limitado biológicamente, que puede

ser formado por la experiencia directa y observacional. Es decir, se considera que las personas poseen una serie de capacidades básicas que le permiten regular su propia conducta, y configurar a partir de sus acciones las situaciones en que se ven inmersos (Bandura, 1997).

En el transcurrir de su vida diaria, las personas analizan las situaciones que confrontan, consideran diferentes cursos de acción, juzgan sus propias capacidades y evalúan las consecuencias de sus propios actos. De esta manera, logran ejercer un control sobre los numerosos eventos que afectan sus vidas. Esta concepción de hombre es sintetizada por Bandura (1977) en el concepto de agencia humana, es decir, que las personas poseen la virtud de obrar sobre sus propias acciones y funcionamiento psicosocial (Medrano et al., 2018, p. 3).

Pueden diferenciarse **recursos laborales** y **recursos personales**. Estos últimos hacen referencia a las capacidades que posee una persona para regular su propia conducta, y configurar, a partir de sus acciones, las situaciones en que se ven inmersos. Potenciarlos en el contexto organizacional favorecerían la motivación y salud de los trabajadores.

A lo largo del presente material se examinarán diferentes recursos laborales y personales. Dentro de los recursos personales de mayor importancia se identifican tanto factores cognitivos como emocionales. Con relación a los factores emocionales se analizará el papel de las emociones positivas y negativas en el trabajo, así como también el rol de las estrategias de regulación emocionales. Por otra parte, se analizará también el papel de diversos factores cognitivos que poseen un rol clave en la salud y motivación de los trabajadores, como, por ejemplo, las creencias de autoeficacia, las expectativas de resultado, el optimismo y los juicios de satisfacción.

1.1.3 Recursos laborales más demandados por trabajadores argentinos

Fenómenos tales como el malestar psicológico, el absentismo, la baja calidad en el desempeño, podrían explicarse sobre la base de un desequilibrio entre las demandas y los recursos. Más concretamente se observa que **altas demandas**, asociadas a **bajos recursos** generarían consecuencias negativas.

No obstante, disminuir el nivel de demanda no es suficiente para aumentar la motivación y salud de los trabajadores. Menos demandas disminuyen las consecuencias negativas del trabajo, pero no aumentan las consecuencias positivas. Para promover un comportamiento óptimo en las organizaciones se requiere necesariamente de la consideración de los recursos socio-laborales (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017, p. 2).

Independientemente del tipo de puesto considerado, se han identificado una serie de recursos que serían compartidos por la mayoría de los trabajos. A partir de los desarrollos teóricos de Warr (1990) se identificaron nueve recursos socio-laborales claves:

1. Claridad de las metas.
2. Autonomía en el trabajo.
3. Contacto Social.
4. Variedad en las tareas.
5. Información y *feedback* sobre el trabajo.
6. Salario justo.
7. Tiempo suficiente para trabajar.
8. Reconocimiento.
9. Apoyo del equipo o supervisor.

Con el objetivo de analizar el comportamiento de los recursos socio-laborales y su impacto sobre la motivación y salud de los trabajadores de Argentina, la Universidad Siglo 21 desarrolló una investigación a nivel nacional en la que participaron 1050 trabajadores de diferentes ciudades de Argentina (CABA, Córdoba Capital, Mendoza, Rosario, Corrientes, Comodoro Rivadavia y San Miguel de Tucumán). (Informe Observatorio de

Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017, p. 3).

Tomando en consideración los recursos laborales propuestos por Warr (1990) se elaboró un cuestionario de Recursos Laborales. Este instrumento fue administrado a una muestra de 1050 trabajadores de Argentina seleccionados a partir de un muestro aleatorio. Con el objetivo de mantener la representatividad de la muestra se mantuvieron proporciones semejantes según la edad, sexo y tipo de trabajo.

Los datos técnicos de la investigación y muestreo se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Descripción metodológica del relevamiento

Descripción metodológica	
Tipo de estudio	Descriptivo-Correlacional
Metodología	Cuantitativa
Técnica de recolección de casos	Encuesta telefónica
Método de muestreo	Probabilístico, aleatorio sistemático
Tamaño de la muestra	1050 casos
Error muestral	3%
Nivel de confianza	95%
Método de muestreo	Probabilístico, aleatorio sistemático
Tamaño de la muestra	1050 casos

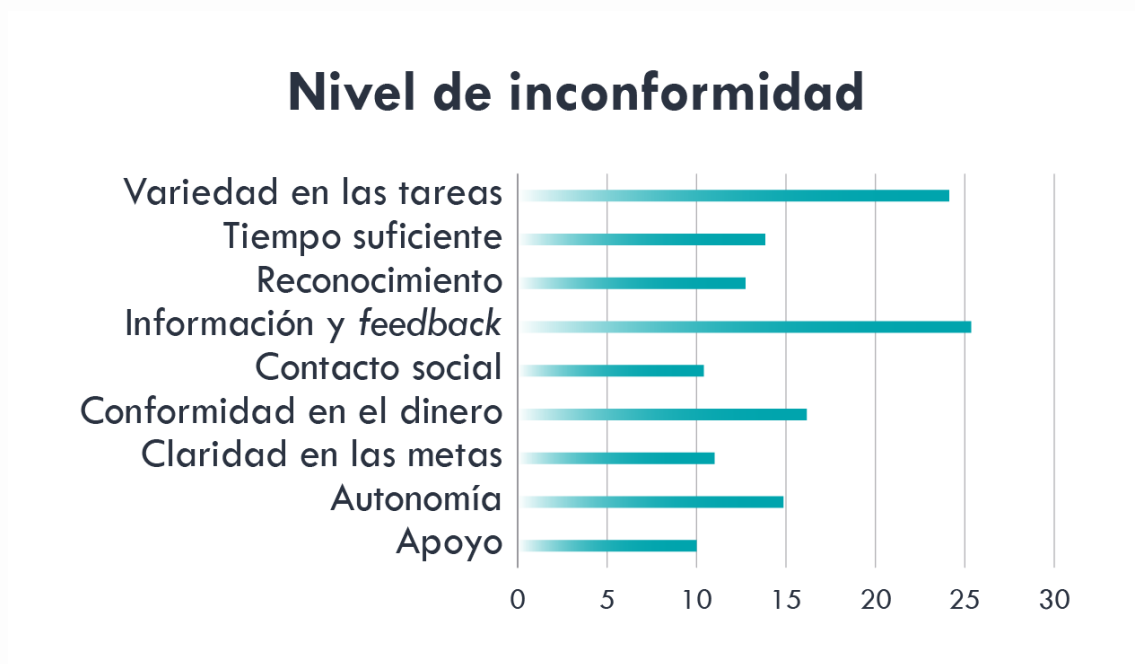
Fuente: elaboración propia.

Para analizar el nivel de conformidad que poseen los trabajadores argentinos con los diferentes recursos laborales, se consideró de manera diferenciada si se trabajaba de forma independiente o bien, en relación de dependencia. Al considerar los trabajadores en relación de dependencia se observó que el recurso que se presentaba con mayor disconformidad era **información y feedback sobre el trabajo**. En efecto, el 25,4% de la muestra respondió que no estaba conforme con el nivel de información que recibía

con relación a su trabajo y futuro laboral. El siguiente recurso en el que se observó baja conformidad fue el de **variedad en las tareas**, ya que el 24% señaló no tener variedad en sus tareas, y señaló realizar tareas rutinarias la mayor parte del tiempo. La **conformidad con el dinero** es el tercer recurso que presentó menores niveles de conformidad, aunque en una proporción significativamente inferior dado que solo el 16.3% se mostró disconforme con el salario que recibía. La **autonomía, tener tiempo suficiente para trabajar** y el **reconocimiento o valoración del trabajo** también aparecieron entre los recursos de mayor disconformidad (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017).

En la figura 3 se presenta una síntesis de los resultados.

Figura 3. Nivel de inconformidad con los recursos laborales en trabajadores en relación de dependencia



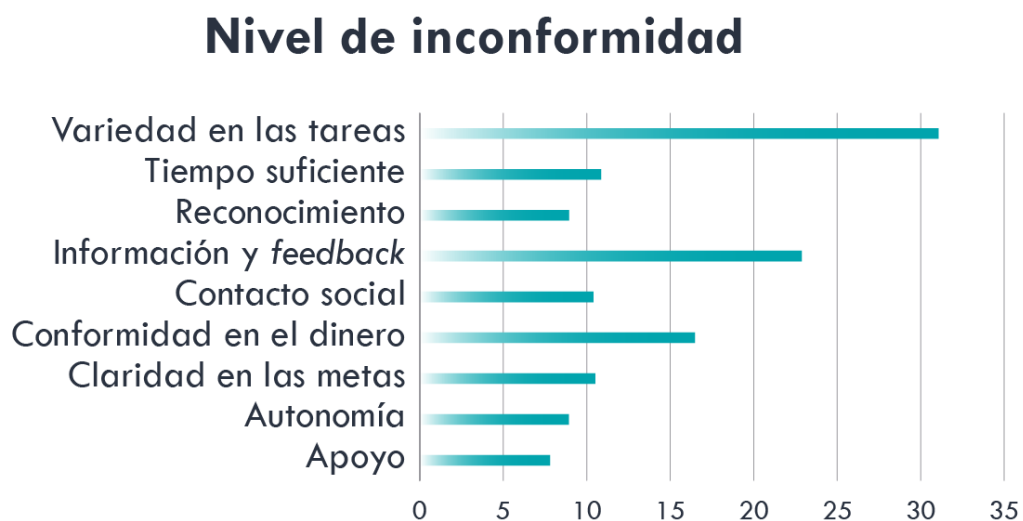
Fuente: elaboración propia.

Resultados semejantes fueron observados en la muestra de trabajadores independientes. En efecto, se observó que los tres recursos con menor conformidad fueron “*Variedad en las tareas*” (30,7%), “*Información y Feedback del trabajo*” (22.9%) y “*Conformidad con el dinero*” (16,3%). Otros de los recursos en los que se observó inconformidad fueron: “*Tiempo suficiente para*

trabajar” (10,6%), “Claridad en las metas” (10,4%) y “Contacto Social” (10,4%) (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017, p. 7).

Cabe destacar que la falta de claridad en las metas y el menor contacto social no habían aparecido como recursos débiles en la muestra de trabajadores en relación de dependencia (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017). Los resultados obtenidos para la muestra de trabajadores independientes se presentan en la figura 4.

Figura 4. Nivel de inconformidad con los recursos laborales en trabajadores de forma independiente



Fuente: elaboración propia.

En la figura 5 se ilustran los recursos que aparecen con mayor nivel de inconformidad, tanto en trabajadores independientes como en relación de dependencia. El tamaño de la letra es proporcional al porcentaje de trabajadores que se mostraron disconformes con dichos recursos. Como puede apreciarse, **variedad de tarea, información y *feedback* sobre el trabajo** y **conformidad con el dinero**, aparecen como los recursos más demandados independientemente del tipo de trabajo considerado.

¿Con cuáles de los nueve recursos laborales mencionados está más satisfecho en su trabajo? ¿Con cuáles está más insatisfecho? ¿Qué podrá hacer para incrementar dichos recursos?

Figura 5. Recursos laborales más insatisfechos en trabajadores argentinos



Fuente: elaboración propia.

1.1.4 Recursos laborales de mayor impacto en el bienestar y la felicidad de trabajadores argentinos

Otra manera de analizar el papel de los recursos laborales en trabajadores argentinos es considerar su impacto sobre los niveles de bienestar en el trabajo. Es decir, que más allá de la conformidad o inconformidad que comunica el trabajador con cada recurso laboral, es posible analizar su importancia al examinar el impacto que cada recurso posee sobre el bienestar en el trabajo.

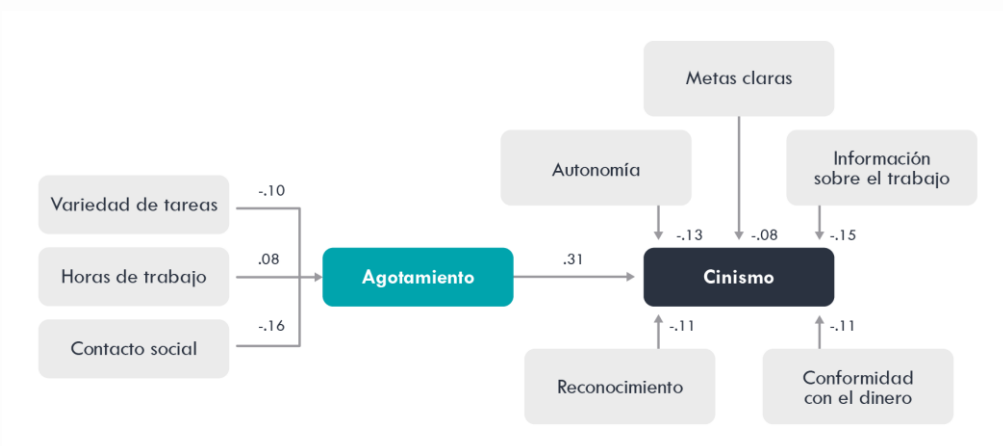
Como se verá en profundidad más adelante, una forma de analizar el bienestar en el trabajo es por medio de la evaluación de dos dimensiones:

a) *dimensión de vigor-agotamiento*, esta dimensión refiere al nivel de energía que posee el trabajador, y b) *dimensión cinismo-dedicación*, la cual refiere al nivel de identificación y orgullo que se posee en relación al trabajo. Cuando un trabajador posee poca energía (agotamiento) y siente que su trabajo no tiene sentido (cinismo) se dice que el trabajador posee *Burnout*. (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017, p. 3).

Por el contrario, si el trabajador experimenta elevada energía mientras trabaja (vigor), así como altos niveles de identificación y orgullo por su trabajo (dedicación), se dice que experimenta *engagement*.

Con el objetivo de analizar la manera en que interaccionaban los recursos laborales, el agotamiento y el cinismo de los trabajadores se realizó un análisis de sendero. Esta técnica estadística multivariada permite analizar la manera en que una serie de variables interaccionan entre sí y predicen conjuntamente otra variable. Los resultados obtenidos se exponen a continuación (figura 6).

Figura 6. Análisis de sendero: impacto de los recursos laborales sobre el agotamiento y cinismo



Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse, “la ‘variedad en las tareas’ y los ‘contactos sociales’ son recursos que disminuyen el agotamiento de los trabajadores, observándose un efecto incluso superior al de “cantidad de horas de

trabajo” (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017, p. 3). Es decir, que el agotamiento no se explicaría solo por la cantidad de horas trabajadas. “En efecto se corrobora que el trabajo rutinario y aislado socialmente genera mayor agotamiento” (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017, p. 4). Por ejemplo, se observa “que el 55% de los trabajadores más agotados de la muestra considera que sus tareas son rutinarias, mientras que esta cifra se reduce al 17.9% cuando los trabajadores comunican tener variedad en sus tareas” (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017, p. 4).

De manera semejante “se observa que el 61.4% de los trabajadores más agotados de la muestra señala sentirse aislados socialmente, mientras que la cifra de agotamiento se reduce al 16.7% cuando los trabajadores reportan altos niveles de contacto social” (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017, p. 4).

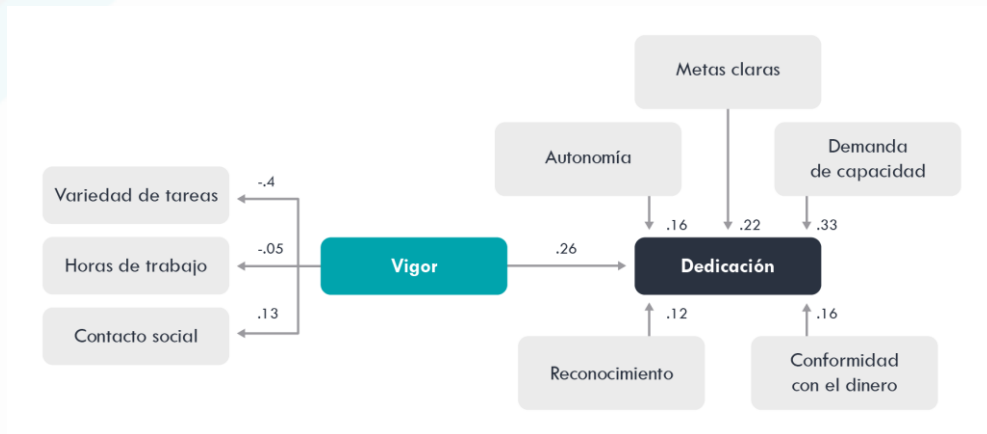
“Otro aspecto a destacar de los resultados es que el mejor predictor del cinismo en el trabajo es el agotamiento. Es decir, que los trabajadores tienden a sentir que su trabajo pierde sentido o significado cuando se encuentran agotados” (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017, p. 3).

En efecto la probabilidad de volverse cínico en el trabajo se incrementa casi un 20% cuando uno se encuentra agotado (la probabilidad de volverse cínico es de 18.2% con bajo agotamiento y se eleva a 38.4% cuando el trabajador se encuentra agotado) (ARN Diario, 2016, <https://bit.ly/2YQnGgS>).

Más allá del nivel de agotamiento algunos recursos laborales han mostrado una relación significativa con el cinismo. Cabe señalar que la falta de “Información en el trabajo”, el pobre “Reconocimiento” y la ausencia de “Autonomía” son factores que aumentan el cinismo de los trabajadores. Incluso se observa que su contribución es superior a la “Conformidad con el dinero”.

También se realizó un análisis de sendero para analizar la contribución de los recursos laborales sobre el vigor y la dedicación de trabajadores argentinos. Los resultados obtenidos se exponen en la figura 7.

Figura 7. Análisis de sendero: impacto de los recursos laborales sobre el vigor y cinismo



Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse ninguno de los recursos considerados aumenta de manera significativa el vigor de los trabajadores, sin embargo, su contribución sobre la dedicación es de mayor impacto. Concretamente “se observa que realizar un trabajo que ‘demande capacidad’ y tener ‘metas claras’, influye significativamente sobre la dedicación de los trabajadores. Por otra parte, cabe destacar que la ‘autonomía’ posee una contribución equiparable a la ‘conformidad con el dinero’” (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017, p. 3).

1.2 Del *burnout* al *engagement*

1.2.1 Conceptualización y dimensiones del *burnout*

El *burnout*, conocido también en la literatura de habla hispana como **síndrome de desgaste profesional** o **síndrome de quemarse por el trabajo**, fue definido inicialmente como un síndrome caracterizado por agotamiento emocional (sentimiento de no dar más de sí, a causa de las demandas interpersonales que surgen en el trabajo con las personas), despersonalización (actitudes negativas y de distanciamiento hacia las personas destinatarias del trabajo) y baja realización personal (tendencia a evaluar negativamente las propias competencias y logros en el trabajo), que puede ocurrir en cualquier individuo que trabaja con personas de alguna manera (Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996). De esta forma, se consideraba que solo los profesionales y grupos ocupacionales que trabajan en contacto con personas eran susceptibles de desarrollar *burnout*. No obstante, con el tiempo diferentes investigaciones han puesto de manifiesto que el *burnout* puede producirse en una gran variedad de profesiones y ocupaciones, no solo en aquellas dedicadas a trabajos “de contacto” con personas (Bresó, Salanova y Schaufeli, 2005; Leiter y Maslach, 1997), reconociéndose así su naturaleza transprofesional (Grau, Flichtentrei, Suñer, Prats y Braga, 2009).

Como consecuencia directa de lo anterior, el concepto de *burnout* evolucionó y se redefinió de manera más amplia como un estado mental negativo, relacionado con el trabajo, que ocurre en personas normales y que se caracteriza por síntomas de agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional (Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996). De esta manera, se concibe como un fenómeno relacionado con el trabajo **en general** y no solo en relación con los trabajos que suponen un contacto directo con personas. Complementariamente, los componentes del *burnout* fueron ligeramente reformulados con el objeto de hacerlos extensivos a las distintas ocupaciones. Así, el agotamiento se define como la fatiga producida por el esfuerzo psicológico que se realiza en el trabajo, sin hacer referencia explícita a si la causa de este estado son las relaciones con las personas o el trabajo en general. El cinismo, a diferencia de la antigua dimensión de

despersonalización, engloba actitudes de indiferencia y distanciamiento hacia el trabajo en un sentido amplio, y no solo hacia las personas para y con las que se trabaja. Finalmente, la falta de eficacia profesional hace referencia a la tendencia a evaluar negativamente las propias habilidades para realizar con eficacia el trabajo, incluyendo tanto los aspectos sociales como no sociales de este (Salanova y Llorens, 2008).

Si bien el concepto tridimensional del *burnout* (esto es, agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional) constituye la definición más aceptada (Maslach, Schaufeku, Leiter, 2001), la conceptualización del *burnout* ha sido y todavía es objeto de debate, fundamentalmente en cuanto a sus dimensiones o componentes (por ejemplo, Kristensen, Borritz, Villadsen y Christensen, 2005; Schaufeli y Taris, 2005). Así, mientras que el agotamiento y el cinismo se consideran las dimensiones centrales o el **corazón** del *burnout* (Green, Walkey y Taylor, 1991; Halbesleben y Demerouti, 2005), no existe consenso en torno al papel desempeñado por la tercera dimensión del *burnout*. En particular, se ha sugerido que la eficacia profesional representa una dimensión más cercana a una variable de personalidad (Cordes y Dougherty, 1993), un antecedente del *burnout* (Salanova, Llorens, García-Renedo, Burriel, Bresó, 2005), una consecuencia de éste, o una variable moduladora de la influencia de los estresores laborales sobre el desarrollo del *burnout* (Gil-Monte, García-Jueas y Hernández, 2008).

Los resultados provenientes de un metaanálisis de más de 50 estudios (Lee y Ashforth, 1996) demuestran que mientras agotamiento y cinismo poseen correlaciones fuertes entre sí, la falta de eficacia profesional correlaciona de manera débil con estas dimensiones; hecho que apoyaría el rol independiente de la falta de eficacia profesional. En resumen, la evidencia parece indicar que el *burnout* puede conceptualizarse sobre la base de dos dimensiones: agotamiento y cinismo.

El *burnout* puede ser entendido como un estado mental negativo relacionado con el trabajo, que presenta como síntomas centrales el agotamiento y el cinismo laboral.

1.2.2 Conceptualización y dimensiones del engagement

En términos generales, el engagement puede ser entendido como

“un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, la vinculación psicológica se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma y Bakker, 2002, p. 72).

La investigación empírica realizada sobre engagement ha permitido la identificación de tres dimensiones subyacentes: el vigor, la dedicación y la absorción.

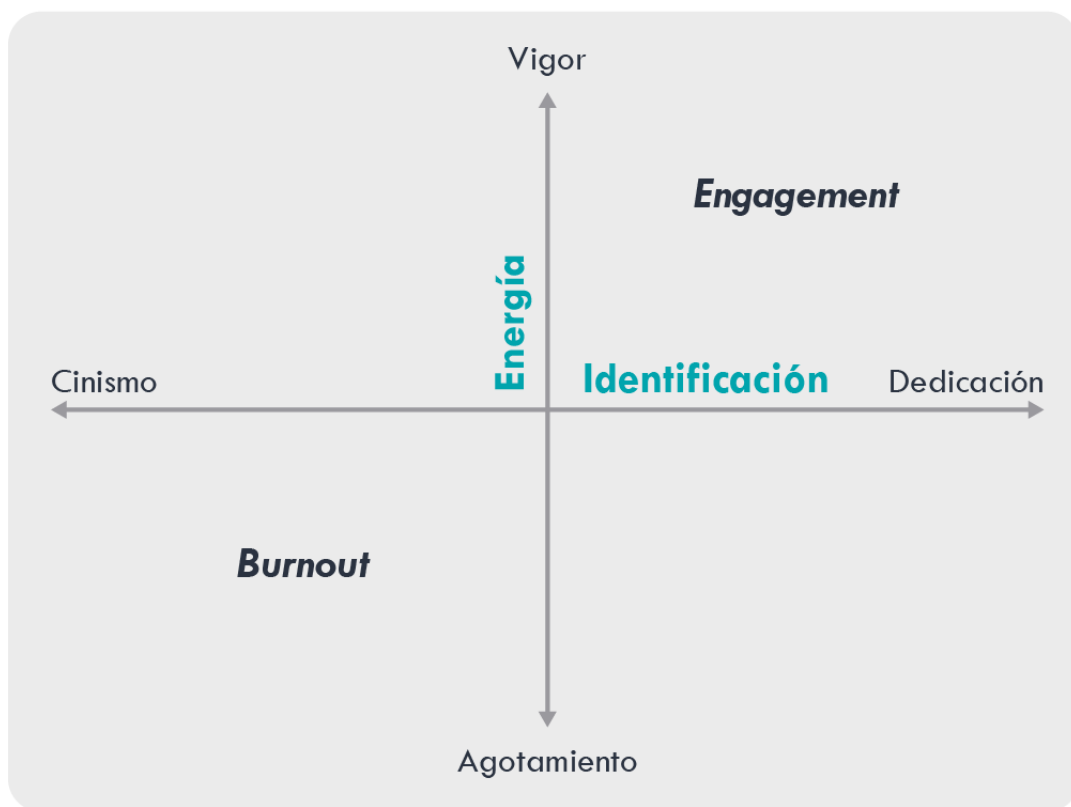
El vigor hace referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando incluso cuando aparecen dificultades en el camino. Por dedicación se entiende la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío por el trabajo. Finalmente, la absorción hace referencia a la concentración total en el trabajo, un estado mental donde la persona experimenta que el tiempo “pasa volando”, y tiene dificultades en desconectarse de lo que está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentados (Salanova & Llorens, 2008). (Spontón; Medrano; Maffei; Spontón y Castellano et al., 2012b, p. 148).

Según Spontón et al., (2012a), el *engagement* ha sido considerado tradicionalmente como el concepto teóricamente opuesto al burnout:

De esta manera mientras el trabajador con *burnout* se caracteriza por altos niveles de agotamiento, cinismo, despersonalización e ineficacia laboral, el trabajador *engaged*

se caracteriza por elevados niveles de vigor, dedicación y absorción. Más específicamente se asume que el vigor y la dedicación son los polos opuestos del agotamiento y el cinismo respectivamente. Estos dos últimos se consideran como los síntomas centrales del *burnout* (Schaufeli y Taris, 2005), vale decir una combinación de poca energía (agotamiento) y poca identificación con el trabajo (cinismo), mientras que el *engagement* se caracteriza por un patrón opuesto, una combinación de alta energía (vigor) y una elevada identificación con el trabajo (dedicación). De esta forma pueden conceptualizarse a ambos constructos sobre la base de dos dimensiones: energía e identificación (Salanova y Schaufeli, 2009). (Spontón; Medrano; Maffei; Spontón y Castellano et al., 2012b, p. 148).

Figura 8. Dimensiones del *burnout* y *engagement*



Fuente: elaboración propia en base a Salanova y Schaufeli, 2009.

1.2.3 Consecuencias del *burnout* y *engagement* sobre la salud y el trabajo

Desde las primeras publicaciones a mediados de los '70, la investigación sobre el *burnout* ha sido prolífica. Actualmente existen más de 6000 publicaciones al respecto (Salanova et al., 2009). Los numerosos estudios realizados han mostrado las repercusiones negativas que este síndrome acarrea para los individuos y las organizaciones. En concreto, se ha constatado que los trabajadores *quemados* poseen menos *engagement* en su trabajo (Schaufeli, Taris y van Rhenen, 2008), experimentan con mayor frecuencia emociones negativas y en menor medida emociones positivas (Castellano et al., 2013), presentan mayores problemas de salud, abuso de sustancias, disminución del desempeño, falta de compromiso organizacional, mayor insatisfacción laboral e intención de abandonar la organización (Schaufeli y Buunk, 2002), así como más bajas laborales de tipo psiquiátrico (Moriana y Herruzco, 2005).

Sumado a lo anterior, existe evidencia de que el *burnout* no es un fenómeno exclusivamente individual, sino que puede extenderse (“contagiarse”) al resto de las personas con las que se trabaja (Bakker, van Emmerik y Euwema, 2006) y fuera del ámbito laboral (Demerouti, Bakker y Schaufeli, 2005), generando circuitos negativos de malestar que afectan diversas áreas de funcionamiento. Finalmente, algunos estudios señalan las importantes consecuencias económicas derivadas del *burnout*, estimándose costos directos e indirectos que oscilan entre el 10% y el 20% del producto nacional bruto de un país (Carod-Artal y Vázquez-Cabrera, 2013). En síntesis, parece claro que el *burnout* compromete no solo la salud ocupacional, sino también el desarrollo económico y la eficacia organizacional, y representa uno de los daños laborales más importantes en la actualidad.

Tal como señala Spontón et al (2012b)

El *engagement* presenta relaciones positivas con los resultados organizacionales, como por ejemplo el compromiso organizacional, conducta extra-rol, iniciativa personal y con el rendimiento y la calidad del servicio (Salanova y Schaufeli, 2009). En esta misma dirección Schaufeli y Bakker (2004) destacan que se han observado consecuencias positivas del *engagement* tanto a nivel cognitivo (satisfacción con el trabajo, por ejemplo) y conductual (trabajar horas extras o

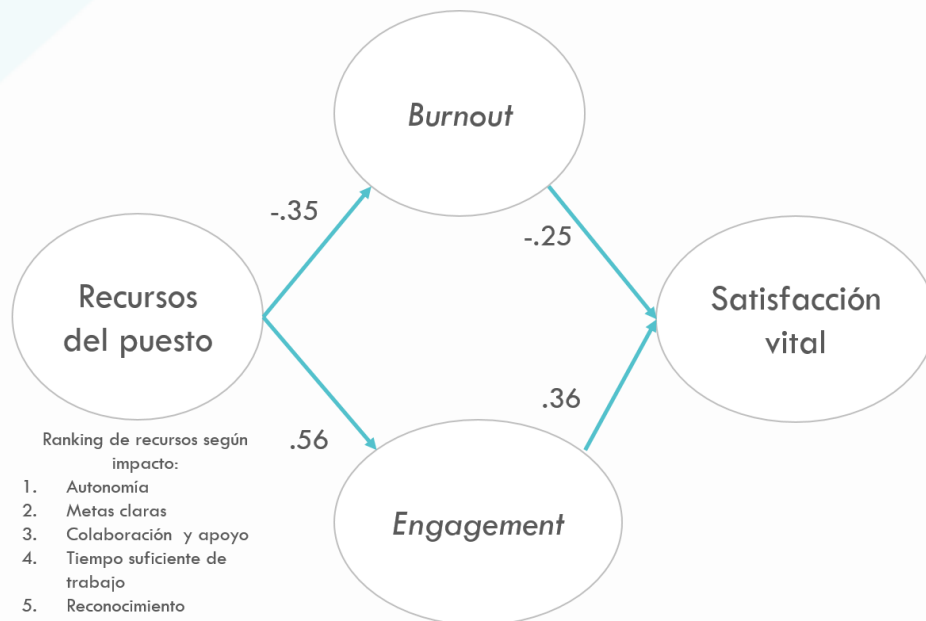
comportamiento proactivo, por ejemplo). Cabe desatacar que estas consecuencias del *engagement* son de alto valor para el desarrollo de organizaciones saludables, más aún se ha observado que los trabajadores *engaged* presentan bajos niveles de depresión y estrés (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2009) y menos quejas psicosomáticas (Demerouti et al, 2001). (p. 148).

1.2.4 Recursos laborales, *burnout*, *engagement*: su influencia en la felicidad de los trabajadores

Alcanzar una vida satisfactoria y plena implica mucho más que realizar actividades placenteras. El crecimiento personal y la autorrealización han demostrado ser factores de peso para explicar los niveles de felicidad de una persona. En este punto, cobra relevancia la actividad laboral, ya que gran parte de nuestra vida transcurre en nuestro ámbito de trabajo. Además, la actividad laboral determina en parte nuestra sensación de autorrealización y crecimiento personal.

Con el objetivo de conocer si la experiencia en el trabajo se asocia a los niveles de **felicidad** (medida con un instrumento de **satisfacción con la vida**), se llevó a cabo un estudio (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017) en el que se entrevistaron a 1050 trabajadores argentinos (ver características metodológicas en la Tabla 2). Mediante un análisis de sendero se observó que los niveles de *burnout* y *engagement* determinan el 23% de los niveles de **satisfacción vital**. Asimismo, se observa que los algunos recursos del puesto de trabajo se asocian a mayores niveles de *engagement* y menor *burnout*, entre los cuales se destacan: a) autonomía, b) metas claras, c) colaboración y apoyo, d) tiempo suficiente de trabajo y e) reconocimiento.

Figura 9. Recursos laborales, *burnout* y *engagement*: impacto sobre la felicidad de trabajadores

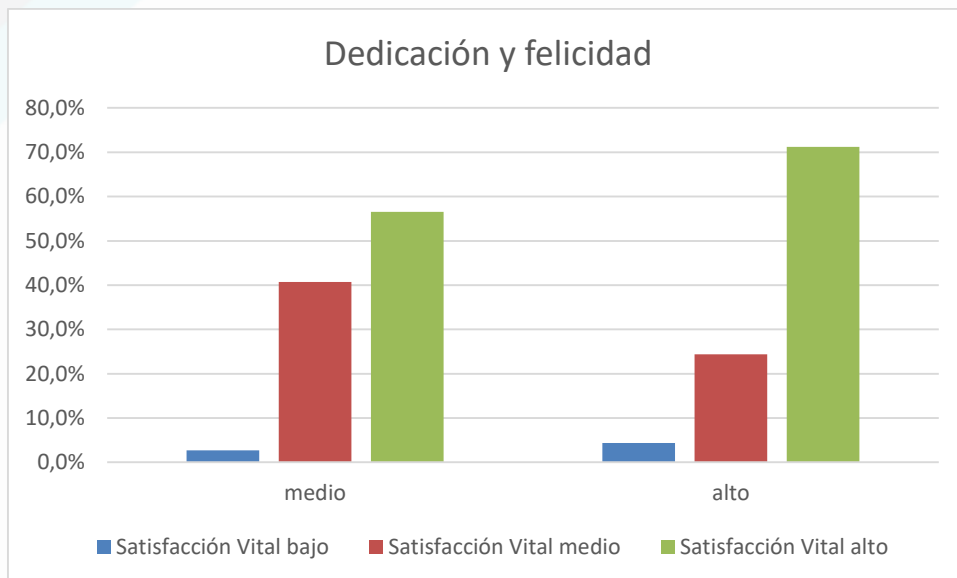


Fuente: elaboración propia.

Según los análisis realizados, se observa que el 71% de las personas que se sienten orgullosas presenta los niveles más altos de satisfacción vital, mientras que las cifras más bajas de felicidad se observan en el grupo que no se siente identificado u orgulloso de su trabajo (figura 10).

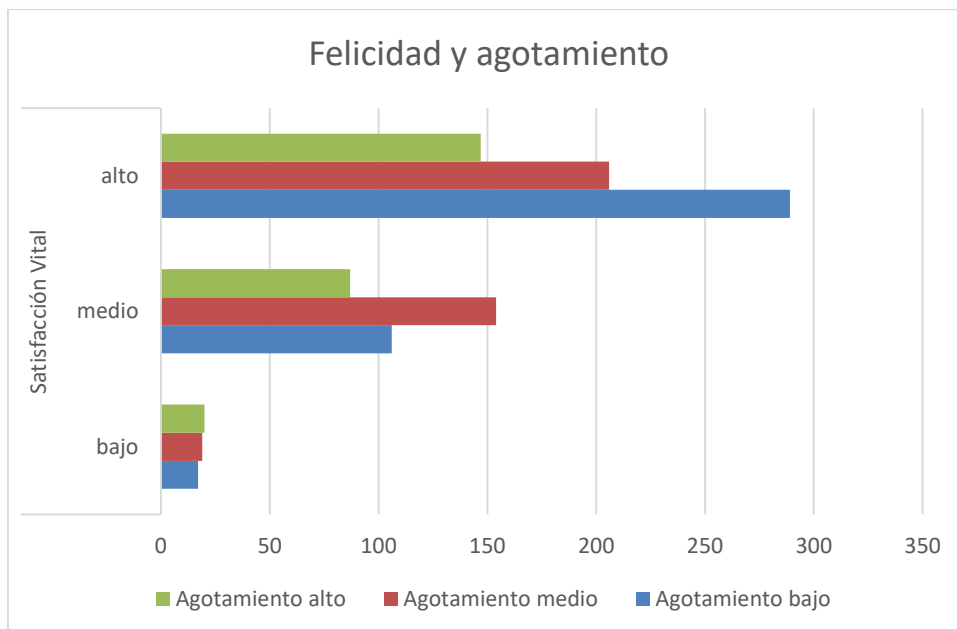
Por otra parte, se observa que el 45% de las personas más felices (con mayor satisfacción vital) presentan bajos niveles de agotamiento, mientras que el 36% de las personas más infelices presentan altos niveles de agotamiento (figura 11).

Figura 10. Engagement y felicidad en el trabajo



Fuente: elaboración propia

Figura 11. Burnout y felicidad en el trabajo



Fuente: elaboración propia

Finalmente, para determinar cuáles son los recursos laborales que generan mayores niveles de felicidad o satisfacción vital, se llevó a cabo un análisis de regresión por pasos. Este análisis estadístico multivariado permite elaborar un *ranking* de importancia en función del impacto que posee cada

variable sobre la **satisfacción vital**. Los valores expresados en la tabla indican el porcentaje de satisfacción que depende de cada factor.

Tabla 2. Recursos laborales que impactan en la felicidad

Orden de importancia	Recurso laboral	% Acumulado de contribución sobre la felicidad
1	Reconocimiento y valoración de mi trabajo	17 %
2	Conformidad con el dinero	22 %
3	Trabajos demandantes (no rutinarios)	26 %
4	Tiempo suficiente para trabajar	29 %
5	Compañeros competentes de trabajo	30 %
6	Autonomía	31 %

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos señalan que el **reconocimiento y valoración de mi trabajo** (influye un 17% sobre la satisfacción vital) es el factor que más afecta la satisfacción vital, seguido de la **conformidad con el dinero** (influye de manera aislada un 4.6%) y **contar con actividades demandantes o que exijan altos niveles de capacitación** (influye de manera aislada un 4%). Asimismo, se observa que trabajar en un puesto en el que **cuento con tiempo suficiente para trabajar** (influye de manera aislada un 3%), **tener compañeros competentes de trabajo** (influye de manera aislada 1.4%) y **poder tomar mis propias decisiones** (influye de manera aislada un 1%) son factores que también predicen la satisfacción con la vida, aunque en menor nivel. Cabe señalar que, en conjunto, los factores analizados explican un 31% de la felicidad de los trabajadores (Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21, 2017, p. 8).

Referencias

ARN Diario. (2016) Solo el 16.3% de los Trabajadores Argentinos Está Disconforme con el Salario que Recibe. Recuperado de <https://bit.ly/2YQnGgS>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115

Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), 464-489

Carod-Artal, F. J., & Vázquez-Cabrera, C. (2013). Burnout syndrome in an international setting. In *Burnout for experts* (pp. 15-35). Springer, Boston, MA.

Castellano, E., Cifré, E., Spontón, C., Medrano, L. y Maffei, L. (2013). Emociones Positivas y Negativas en la predicción del Burnout y Engagement en el Trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), pp. 75-88.

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

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 266-289

Gil-Monte, P. R., García-Jueas, J. A., & Hernández, M. C. (2008). Influencia de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 113-118

Grau, A., Flichtentrei, D., Suñer, R., Prats, M., & Braga, F. (2009). Influencia de factores personales, profesionales y transnacionales en el síndrome de burnout en personal sanitario hispanoamericano y español (2007). *Revista Española de Salud Pública*, 83, 215-230.

Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory: A multicultural, multinational confirmatory study. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(3), 453

Halbesleben, J. R., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress, 19*(3), 208-220

Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales Siglo 21 (2017). Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales, Universidad Siglo 21. (Inédito).

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*(3), 192-207

Lapuente, L. Dominguez-Lara, S. Flores-Kanter, E. & Medrano, L. (2018). Estructura del bienestar subjetivo mediante análisis bifactor: ¿Unidimensional o multidimensional?. *Avaliação Psicológica, 17*(2), pp. 252-259. [dx.doi.org/10.15689/ap.2018.1702.14521.11](https://doi.org/10.15689/ap.2018.1702.14521.11)

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology, 81*(2), 123

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Boston: Wiley.

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.

Moriana, J. A., & Herruzo, J. (2005). Type A behavior pattern as a predictor of psychiatric sick-leaves of Spanish teachers. *Psychological reports, 96*(1), 77-82

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la psicología positiva. *Psicología positiva aplicada, 403-427*.

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: Alianza Editorial

Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y estrés, 11, 15-26*

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822

Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., BresÓ, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Towards a four-dimensional model of burnout: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 807-819

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2002). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. MJ Schabracq, JAM Winnubst, CL Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 383-425)

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203

Seligman, M. (2003). *La Auténtica Felicidad*. España: Ediciones B, S.A.

Spontón, C., Medrano, L., Castellano, E., Spontón, M. y Maffei, L. (2012a). Adaptación del Cuestionario de Autoeficacia Profesional (AU-10) a la población de Trabajadores Cordobeses. *Pensamiento Psicológico*, 10(1), pp. 51-62.

Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M. y Castellano, E. (2012b). Validación del Cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18 (2), pp. 147-154.

Tripliana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *anales de psicología*, 31(2), 636-644

Trógolo, M. A., Pereyra, A. P., & Sponton, C. (2013). Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout: Evidencia en una muestra de trabajadores argentinos. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 152-157

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210