

XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2021.

# Engagement: Vacuna contra el Burnout.

Dominguez Domenech, Pablo Tomás.

Cita:

Dominguez Domenech, Pablo Tomás (2021). *Engagement: Vacuna contra el Burnout*. XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-012/778>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/even/fhf>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# ENGAGEMENT: VACUNA CONTRA EL BURNOUT

Dominguez Domenech, Pablo Tomás  
Salta, Argentina.

## RESUMEN

El presente artículo trata sobre la relación que tienen los conceptos de Engagement y Burnout, así como su importancia para el bienestar de los trabajadores y las consecuencias positivas asociadas a desarrollar la primera variable en las organizaciones. Se trata de una nueva perspectiva organizacional proveniente de los nuevos desarrollos de la Psicología Positiva, enfocada en los aspectos saludables de las personas, así como en la adquisición de recursos, herramientas, valores y dinámicas que incrementen su satisfacción. Se propone al Engagement como un fenómeno humano que puede fomentarse como estrategia preventiva de los síntomas del Burnout, lo que no solo propicia factores protectores en cuanto a la salud de los empleados, sino que también mejora el rendimiento de su labor, la eficiencia y eficacia. Por último, se comparte los resultados del estudio llevado a cabo en la Ciudad de Salta, en donde se identificó la relación existente entre estas dos variables y el grado presente de cada una en trabajadores de servicios generales.

## Palabras clave

Engagement - Burnout - Laboral - Trabajo

## ABSTRACT

### ENGAGEMENT: BURNOUT VACCINE

This article deals with the relationship between the concepts of Engagement and Burnout, as well as their importance for the well-being of workers and the positive consequences associated with developing the first variable in organizations. It is a new organizational perspective from the new developments in Positive Psychology, focused on the healthy aspects of people, as well as the acquisition of resources, tools, values and dynamics that increase their satisfaction. Engagement is proposed as a human phenomenon that can be promoted as a preventive strategy for Burnout symptoms, which not only promotes protective factors in terms of the health of employees, but also improves the performance of their work, efficiency and effectiveness. Finally, the results of the study carried out in the City of Salta are shared, where the relationship between these two variables and the present degree of each one in general service workers was identified.

## Keywords

Engagement - Burnout - Work - Psychology

## Nuevo enfoque en la Psicología

Durante años la psicología se centró en el tratamiento de las patologías y conflictos de las personas, esta práctica se trasladó al ámbito organizacional y laboral, dedicándose a resolver problemas y a corregir dinámicas negativas en términos de eficiencia y eficacia. Esto fue así hasta el nacimiento de la psicología positiva, impulsada por Seligman (2011), la cual se enfocó en el estudio de los factores que promovían el bienestar y la salud en las personas.

La psicología de la salud ocupacional se ocupó principalmente del malestar de los empleados, de la enfermedad profesional y los procesos psicológicos que influían en la manifestación del estrés lo que, en consecuencia, generaba prácticas diseñadas a reducir el daño psicológico y organizacional (Salanova, et al., 2005). Esto solo cubría una parte de todo el espectro que existe en la psicología laboral y de las organizaciones, debido a esto, fue emergiendo un nuevo paradigma, denominado Psicología Organizacional Positiva (POP), que toma los aportes de la psicología positiva y los traslada a estos ámbitos.

Se puede definir a la Psicología Organizacional Positiva como “un enfoque de la psicología industrial y organizacional, centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral” (Forbes-Álvarez, 2013, p.1). Según Luthans (citado en Salanova, et al. 2005), la POP es “el estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones” (p.353).

Las incumbencias de la psicología organizacional positiva abarcan: la gestión de las emociones positivas, la felicidad en el trabajo, el disfrute, formas efectivas de afrontamiento, autenticidad en relaciones interpersonales, resistencia psicológica, el estudio de experiencias intensas de satisfacción laboral, la autoeficacia, la autodeterminación, el Engagement, y las conductas basadas en valores que se pueden desarrollar en una organización (Salanova, et al., 2005).

## ¿Qué es el Engagement?

El concepto de Engagement pertenece a los desarrollos de la Psicología Organizacional Positiva, más precisamente al denominado modelo HERO. Este modelo estudia las variables positivas que se presentan en el ámbito laboral y organizacional, en contra posición con toda una tendencia que ponía el foco en la parte patológica de las dinámicas organizacionales (Salanova, Schaufeli, 2004).

El término Engagement se traduce al español como compromiso,

aunque su significado original es más específico, refiriéndose a “un constructo psicológico que define un estado mental específico, objetivable mediante escalas particularmente diseñadas y validadas” (López y Chiclana 2017, p.53), por esta razón, se conserva su uso en su lengua originaria.

Schaufeli et. al. (2002) definen al Engagement como un “estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (p.74). En concordancia con esta definición, Moreno y Velásquez (2011) definen al Engagement como “un estado de realización mental positivo, afectivo-emocional de plenitud, caracterizado por un componente físico, emocional y cognitivo, que hace referencia al vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo, respectivamente” (p.6).

Diversos autores coinciden en que se trata de un constructo que tiene tres dimensiones (Salanova, Schaufeli, 2004; Acosta et al., 2010; García, 2013; Sena De Haro, 2016):

- el vigor hace referencia a la presencia de altos niveles de energía y resistencia física-psíquica mientras se trabaja, así como el deseo de seguir esforzándose a pesar de encontrarse con dificultades en el camino,
- la dedicación hace referencia a la implicación laboral y el sentimiento de significación, inspiración, entusiasmo y orgullo por el trabajo, y
- la absorción implica la total concentración en el trabajo, sin registro del tiempo y con dificultades para desconectarse de la actividad que se realiza, todo esto acompañado por sentimientos de disfrute.

### ¿Qué es el Síndrome de Burnout?

El término de Burnout no tiene una traducción exacta en el español, aunque algunos lo denominan como el síndrome de estar quemado por el trabajo, la mayoría de los estudios al respecto, mantienen la nominación anglosajona (Guerreiro, 2017).

“El burnout es un sentimiento de inadecuación personal y profesional que se manifiesta en un cansancio emocional fuerte, conduciendo a una pérdida de motivación por lo que se hace y que suele desembocar en un sentimiento angustioso de fracaso laboral” (Pérez, 2005, p.34).

Según Maslach (2009) “El burnout laboral es un síndrome psicológico que implica una respuesta prolongada a estresores interpersonales crónicos en el trabajo” (p.37). En esta línea, Gil-Monte (2005), afirma que el término síndrome es el más adecuado para lograr su comprensión, ya que, indicaría que se trata de un conjunto de síntomas, los cuales tienen que evaluarse e identificarse dentro del ámbito laboral, para poder diagnosticarlo.

En un primer momento se consideró como una respuesta al estrés crónico exclusivo de trabajadores que prestan servicios a personas de manera directa, como profesionales de la docencia, médicos, trabajadores sociales, policías, entre otros (Gil-Monte y Peiró, 1999). Pero en la actualidad se amplió su estudio a todos los trabajadores y profesionales, incluso aquellos que no

tienen trato directo con otras personas, ya que se considera que tales manifestaciones pueden encontrarse en otros ámbitos, incluyendo los que no prestan servicios (Guerreiro, 2017).

Este síndrome genera una desmotivación tanto en el plano emocional como cognitivo, lo que produce que se pierda el interés en las tareas, incluso en aquellas que en un primer momento fueron de suma importancia para la persona (Quiceno y Vinaccia, 2007).

Existen tres dimensiones específicas del burnout que lo caracterizan: agotamiento extenuante, sentimiento de cinismo, e ineficacia profesional o personal (Maslach 2009).

Según Maslach (2009) la dimensión del agotamiento “representa el componente de estrés individual básico del burnout. Se refiere a sentimientos de estar sobre exigido y vacío de recursos emocionales y físicos” (p.37). Esta sensación de sobre exigencia, generan la dificultad para enfrentar nuevos problemas o resolver actividades.

La dimensión del cinismo “representa el componente del contexto interpersonal del burnout. Se refiere a una respuesta negativa, insensible o excesivamente apática a diversos aspectos del trabajo” (Maslach, 2009, p.37). Se manifiesta como una respuesta al agotamiento emocional, en la cual las personas comienzan a reducir las acciones que realizan. El autor mencionado afirma que “con el tiempo los trabajadores no están simplemente creando formas de contención y reduciendo la actividad de trabajo, sino que están desarrollando una reacción negativa hacia la gente y el trabajo” (p.37).

La dimensión de ineficacia profesional “representa el componente de autoevaluación... Se refiere a los sentimientos de incompetencia y carencia de logros y productividad en el trabajo” (Maslach, 2009, p.37).

Otros autores lo denominan como falta de realización personal en el trabajo (Gil-Monte y Peiró, 1999; Guerreiro, 2017), refiriéndose también a una tendencia de las personas a evaluarse de forma negativa, afectando directamente al desempeño laboral y los resultados. “Este sentido disminuido de autoeficacia es exacerbado por una carencia de recursos de trabajo, así como por una falta de apoyo social y de oportunidades para desarrollarse profesionalmente” (Maslach, 2009, p.37).

### ¿Cuál es la relación entre Engagement y Síndrome de Burnout?

Según algunos autores (Schaufeli y Enzmann, 1998; Salanova et. al, 2000; Carrasco, de la Corte, León, 2010; Salanova y Llorens, 2008) el burnout tiene tres dimensiones que lo componen: el agotamiento, el cinismo y la falta de eficacia profesional. El agotamiento hace referencia a la fatiga emocional o baja energía que se produce a causa del trabajo, mientras que el cinismo hace referencia a la poca identificación del empleado con dicho trabajo, acompañado de indiferencias y actitudes distantes. Por último, la falta de eficacia personal se refiere a la ausencia de eficacia percibida en la actividad que se realiza, lo que se

manifiesta en una sensación de poca significación (Salanova et. al., 2000).

El Engagement, en cambio, es considerado un estado motivacional que hace de polo opuesto al Burnout, un constructo positivo totalmente antagónico (Sena de Haro, 2016). En palabras de Salanova y Schaufeli (2004) “el interés de la psicología por el Engagement en contextos organizacionales viene precedido por la investigación sobre el Burnout o síndrome de quemarse por el trabajo que se vino desarrollando desde hace varias décadas” (p.114).

Este estado tiene entre sus dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción, que son divergentes con los elementos del burnout planteados por Salanova et. al. (2000).

Mientras que el burnout se caracteriza por una conjunción de poca identificación con el trabajo (cinismo) y de poca energía para realizarlo (agotamiento), el Engagement se caracteriza por lo opuesto, una combinación de una elevada identificación en el trabajo (dedicación) y una gran cantidad de energía a la hora de realizar el mismo (vigor). (Sena de Haro, 2016, p.18)

De hecho, no solo teóricamente son polos opuestos, sino que, en la práctica se ha demostrado que un empleado con burnout experimenta sensaciones de malestar y distrés elevado, mientras que los trabajadores que experimentan Engagement, suelen presentar mayor frecuencia en creencias de autoeficacia y ver las actividades como retos o desafíos, disfrutando de ellas (Carrasco, de la Corte, León, 2010).

Aunque hay que mencionar que, investigaciones recientes indican que el Burnout se trataría de un constructo bifactorial: compuesto esencialmente por cinismo y agotamiento emocional, por lo que la dimensión de eficacia/ineficacia profesional es más bien un fenómeno que se produce antes de la aparición de los síntomas (Salanova y Schaufeli, 2004; Moreno et al., 2015; Spontón et. al., 2019). Así también, Salanova y Schaufeli (2004) afirman que las dimensiones esenciales del Engagement son: el vigor y la dedicación, mientras que la absorción sería un fenómeno concomitante, pero que puede ser identificado independientemente.

De acuerdo con lo anterior, Salanova y Schaufeli (2004) afirman que: “el vigor y la dedicación son considerados los opuestos de las dimensiones del burnout: agotamiento y cinismo” (p.116). “El continuo que va desde vigor hasta agotamiento se ha llamado: energía o activación; mientras que el continuo que va desde dedicación hasta cinismo se ha llamado identificación” (Schaufeli y Bakker, 2003, citados en Salanova y Schaufeli, 2004, p.116), esto quiere decir que, cuando existe un mayor grado de energía e identificación indicaría presencia de Engagement, mientras que a menores grados de los mismos sería indicio de Síndrome de Burnout (ver figura 1 en Anexo).

Entonces, se puede afirmar que son fenómenos inversamente proporcionales, ya que, si se trabaja para desarrollar el Engagement en los trabajadores, éstos disminuyen el nivel de Burnout, lo que tiene un impacto directo en la competencia

percibida de las personas (García et. al. 2006). Teóricamente a mayor vigor menor agotamiento, y a mayor dedicación, menores niveles de cinismo.

La autoeficacia percibida es un concepto que se encuentra en ambos constructos teóricos, ya sea de manera explícita como en el Burnout, o de manera subyacente como en el Engagement. En síntesis, los trabajadores que experimentan el Engagement se sienten realizados con su trabajo, lo que promueve un sentimiento de unión con el grupo y la organización. En cambio, los trabajadores que experimentan el Burnout, perciben a su trabajo como un ámbito estresante y a los deberes laborales como elementos estresores, lo que genera mayor desconexión con el grupo y organización (Sena de Haro, 2016).

### Experiencia en la Ciudad de Salta:

Este artículo es un recorte de la investigación realizada en 2020 en la Ciudad de Salta, donde se evaluó a 59 trabajadores de servicios generales (trabajadores que no tienen trato con los clientes) y sus resultados se pueden resumir de la siguiente manera: Se utilizó la escala UWES para medir la variable Engagement, cuyos resultados indicaron que: de los 51 trabajadores de taller, 38 presentaron un grado Muy Alto de Engagement, 12 presentaron un grado Alto de Engagement, y 1 presentó un grado Medio de Engagement. Se infiere entonces que se trata de una muestra compuesta por su mayoría de empleados *Engaged*, es decir, personas que manifiestan una conexión enérgica y efectiva con su trabajo, y que se perciben como capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día, proporcionando efectos positivos para su salud mental (Salanova y Schaufeli, 2004).

Se utilizó la escala MBI-GS para medir la variable Burnout, cuyos resultados evidenciaron que: de los 51 trabajadores del taller, 35 presentaron un grado Muy Bajo de Síndrome de Burnout, 10 presentaron un grado Bajo de Síndrome de Burnout, y 6 presentaron un grado Medio de Síndrome de Burnout. Estos datos permiten inferir que la mayoría de los trabajadores del taller no se encuentran *burned out*, es decir, que no desarrollaron estrés laboral como producto de una respuesta a estresores interpersonales y ambientales crónicos (Maslach, 2009).

### BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2010). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el Engagement en el trabajo en equipo?: Rol de la confianza organizacional. *Ciencia y trabajo*, N° 41 (vol.13), pp.125-134. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43542/51108.pdf?sequence=1>
- Bakker, A., Rodríguez, A., y Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional. *Revista Psicothema* N°1 (vol.24), pp. 66-72. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3980.pdf>
- Bosqued, M. (2008). Quemados, El Síndrome de Burnout- Que es y cómo superarlo. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona, España.

- Carrasco, A., de la Corte, C., León, J. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, N° 1 (vol.1), pp.1-22. Recuperado de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/34423/Engagement.%20Un%20recurso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Collado, P., Soria, C., Canafoglia, E. y Collado S. (2016). *Salud Colectiva*, N° 203, (vol. 1), pp.203-220. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/sc/v12n2/1851-8265-sc-12-02-00203.pdf>
- Forbes Álvarez (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Revista Gesti Éxito Empresarial*, n°227 (vol.1), pp. 1-3. Recuperado de [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_227\\_040313\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_227_040313_es.pdf)
- Franco, J., & Llorens, S. (2008). Síndrome de estar quemado por el trabajo: Derecho y Psicología. *Riesgo Laboral*, (20), 22- 25. Recuperado de [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008\\_Franco-Llorens.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008_Franco-Llorens.pdf)
- García, M. (2013). Psicología Organizacional positiva: estudio de la felicidad en el trabajo. En Delgado, L., y García, M. (Comp.). *Psicología Organizacional: perspectivas y avances* (pp. 1-17). Editorial Ecoe
- Gil Monte, P. R. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo. (Burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gil-Monte, P. R., & Peiró Silla, J. M. (1999). La Medida y el Diagnóstico del Síndrome de Quemarse por el Trabajo. *Desgaste Psíquico en el Trabajo: el Síndrome de Quemarse*. (pp. 47-62). Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Jiménez, A. (2015). Modelo HERO: Intervenciones Positivas en las Organizaciones: Mindfulness e Indagación Apreciativa. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/e57c/c22b70e2e6c0df4b67477bfeaa7ecb9ae32.pdf>
- Maslach, C., Jackson S. & Leiter M. (1996). Maslach Burnout Inventory. (3a Ed.). Palo Alto, C.A.: Consulting Psychologist Press
- Menghi, M. (2018). Factores protectores de los docentes. *Revista Con-Ciencia*, N° 3 (vol.1), pp.13-30. Recuperado de [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/94528/CONICET\\_Digital\\_Nro.163ca15c-e8fa-4e10-815a-878c287f45d9\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/94528/CONICET_Digital_Nro.163ca15c-e8fa-4e10-815a-878c287f45d9_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Moreno Jiménez, B., Rodríguez Carvajal, R., Escobar Redonda, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. Ansiedad y Estrés. Vol. 7, Núm. 1, pp. 69-78. Recuperado de: <http://www.integraorg.com/wpcontent/docs/La%20Evaluacion%20del%20Burnout%20Profesional.pdf>
- Pérez Jáuregui, I. (2005). Estrés laboral y síndrome de Burn-out: sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Estrategias para afrontarlos. Buenos Aires: Psicoteca.
- Salanova, M. (2007). Medida y evaluación del burnout: nuevas perspectivas. En Gil-Monte, P., Salanova, M., Aragón, J., y Schaufeli, W. (Comp.). *El Síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales* (pp.27-45). Editorial Saluda.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, n°261, vol.62, pp. 109-138. Recuperado de [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf)
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión. Editorial Alianza
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo* N°3 (vol.37), pp. 177-184. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916004.pdf>
- Salanova, M., Martínez, I., Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En Palací, F. (comp), *Psicología de la Organización* (pp. 349-379). Editorial Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., Martínez, I., y Lorente, L. (2005). ¿cómo se relacionan los obstáculos y facilitadores organizacionales con el burnout docente? Un estudio longitudinal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* N°1 (vol. 21), pp. 37-54. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317039003>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J. y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “Engagement”: ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, N° 16 (vol.2), pp. 117-134. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Holanda: Utrecht University.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement. A confirmatory analytic approach. *Revista Estudio de la Felicidad*, n°3 (vol.1), pp.71-92. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1294/129453532003.pdf>
- Schaufeli, W.B. y Enzmann, D. (1998): The burnout companion to study and practice: a critical analysis. Recuperado de <https://www.routledge.com/The-Burnout-Companion-To-Study-And-Practice-A-Critical-Analysis/Schaufeli-Enzmann/p/book/9780748406982>
- Seligman, M. (2011). Aprenda Optimismo: haga de la vida una experiencia maravillosa. Editorial Atlántida
- Sena de Haro, C. (2016). Organizaciones Saludables. Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro%2C%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing social and ethical issues in organizations*.135-177. Recuperado de <http://www.want.uji.es/download/work-engagement-an-emerging-psychological-concept-and-its-implications-for-organizations-in-s-w-gilliland-d-d-steiner-d-p-skarlicki-eds-managing-social-and-ethical-issues-in-organizations/>