



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en DADE**

**El síndrome de Burnout**

Presentado por:

***Isolina Merino Revilla***

Tutelado por:

***Isabel M<sup>a</sup> Prieto Pastor***

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>2. ESTRÉS Y BURNOUT. APROXIMACIÓN Y DIFERENCIA ENTRE CONCEPTOS</b> .....	<b>6</b>
2.1 El estrés laboral .....	6
2.2 El burnout o desgaste profesional.....	8
2.3 Diferencias y conexiones entre estrés y burnout.....	11
<b>3. EL SÍNDROME DE BURNOUT</b> .....	<b>12</b>
3.1 El burnout y sus etapas .....	12
3.2 Causas del burnout. Modelo demandas-recursos laborales .....	14
3.3 Consecuencias del burnout para el individuo y la organización .	17
3.3.1 Consecuencias individuales .....	18
3.3.2 Consecuencias sociales y familiares.....	19
3.3.3 Consecuencias organizacionales.....	19
3.4 Evaluación del burnout: instrumentos de medida .....	19
<b>4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARA LA PREVENCIÓN DEL BURNOUT</b> .....	<b>22</b>
4.1 Intervenciones a nivel individual.....	23
4.2 Intervenciones a nivel organizacional .....	25
<b>5. EL ENGAGEMENT COMO OPUESTO AL BURNOUT</b> .....	<b>26</b>
5.1 Antecedentes del engagement .....	28
5.2 Consecuencias del engagement .....	29
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>30</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>34</b>
<b>8. ANEXOS</b> .....	<b>37</b>

## **RESUMEN**

Diversos factores de riesgo derivados tanto de los medios de producción como de los modos de la organización pueden alterar la salud de los trabajadores. Precisamente, una de las manifestaciones en la salud es el llamado Síndrome de burnout, el cual es considerado como una fase avanzada del estrés laboral después de exponerse de manera continua al factor de riesgo que se manifiesta principalmente a través de tres síntomas: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. El objetivo principal de este trabajo es aproximarnos a esta realidad, desarrollando sus causas y consecuencias y mencionando cómo debe evaluarse y medirse para prevenirlo.

**Palabras clave:** Síndrome de burnout, riesgo, salud, prevención, intervención.

## **ABSTRACT**

Several risk factors stemming from both the means of production and models of organization may affect the health of employees. One of the most important harms in health is called burnout syndrome, which is considered as an advanced stage of work stress after being exposed continuously to the risk factor that is manifested mainly through three symptoms: emotional exhaustion, depersonalization and low personal fulfillment. The main objective of this work is to get closer to this reality, developing its causes and consequences and mentioning how it should be evaluated and measured to prevent it.

**Keywords:** burnout syndrome, risk, health, prevention, intervention.

**Clasificación JEL:** A22 - Enseñanza universitaria, M12 - Gestión de personal, M54 - Gestión laboral (formación de equipos, atribución de responsabilidades, diseño del puesto de trabajo, tareas y jerarquías, satisfacción en el trabajo)

## 1. INTRODUCCIÓN

La OMS (1946) define salud como *“un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*. En base a esta definición podemos observar como la salud no solo consiste en el bienestar físico, sino también mental. Es cierto que la alteración del primero suele ser más visible y evidente que los trastornos mentales, pero estos últimos suponen el problema de salud más extendido a nivel europeo, por lo que no pueden dejarse de lado cuando se habla de salud.

En los últimos tiempos se ha observado cómo, a consecuencia de las formas de vida actuales, han aparecido nuevas patologías, especialmente trastornos relacionados con la salud mental (Fernández-Montalvo, y Garrido, 1999). Y es a este campo, al de los trastornos relacionados con la salud mental, al que queremos acercarnos con este trabajo, centrándonos fundamentalmente en el ámbito laboral; más en concreto, nos aproximaremos a dos de los principales riesgos psicosociales que existen en la actualidad, el estrés laboral, y el denominado síndrome de burnout, siendo en este último en el que centraremos especialmente nuestra atención, deteniéndonos en su análisis y estudiándolo con más detalle.

Se puede decir que el estrés es una constante en las sociedades modernas. Tanto es así que se llega incluso a decir que estamos en la era del estrés, y no solo porque sean muchas las personas que lo padecen, sino también por ser un término aplicado con frecuencia a toda clase de síntomas y circunstancias, llevando a que exista en la actualidad un especial interés por su análisis. El término estrés fue introducido en el ámbito de la salud en 1926 por Hans Selye, y desde ese momento hemos podido ser testigos de su generalización, tanto entre los profesionales como entre la población en general. Hasta tal punto llega este auge, que quizá se venga utilizando el término estrés de forma un tanto metódica y excesiva, atribuyéndose sin más a una gran variedad de trastornos psicológicos y fisiológicos, algo que, sin embargo, no es adecuado, pues no se puede olvidar que el estrés es un problema con gran repercusión en la salud de quien lo padece.

Por su parte, el burnout, también denominado síndrome de estar quemado en el trabajo, se activa cuando se acumula estrés durante un largo periodo de tiempo, teniendo una serie de efectos negativos más gravosos y significativos que los del mero estrés, y en los que más adelante nos detendremos.

La palabra burnout ha sido empleada desde hace bastantes décadas en el lenguaje anglosajón dentro de la jerga de los deportistas para referirse a una situación en la que una persona, en contra de sus expectativas, no logra obtener los resultados esperados, a pesar de haberse entrenado y esforzado a fondo para lograrlo. Fuera de este contexto deportivo se usa por primera vez por Freudenberg (1974) para referirse a los problemas de los servicios sociales. Pero será Maslach (1977) quien dará a conocer este término haciendo referencia a que cada vez era más frecuente entre los trabajadores de servicios humanos que estos se sintieran “quemados” por su trabajo (Álvarez Gallego, 1991).

Desde los años 80 los estudios sobre el burnout no han dejado de proliferar, convirtiéndose en una de las consecuencias más estudiadas a nivel mundial, en lo que a riesgos psicosociales en el trabajo se refiere. No obstante, aún no hay plena conformidad sobre su conceptualización, análisis, técnicas y prevención, existiendo diversas interpretaciones del síndrome y de las intervenciones más idóneas para corregirlo. Si bien hay en algo en lo que si hay consenso, y es en la necesidad de diagnosticar el síndrome y de promover programas de actuación (Martínez-Pérez, 2010).

El estrés laboral y el desgaste profesional -burnout- suponen un auténtico problema, no solo para los trabajadores, sino también para la empresa. Para el trabajador por afectar a su vida laboral y en general a todos los ámbitos de su vida, y por atacar a su salud mental e incluso física, y para la empresa puesto que su productividad y buen funcionamiento se van a ver seriamente dañados.

Por estos problemas, y ante la ya mencionada falta de conformidad en su estudio, se hace patente la necesidad de llevar a cabo investigaciones en la materia y profundizar en su análisis, siendo especialmente importante un conocimiento adecuado de la materia que permita gestionar de forma adecuada estas situaciones.

En conformidad, el objetivo fundamental perseguido con este trabajo es realizar una aproximación a uno de los principales riesgos psicosociales presentes en nuestra sociedad, el burnout, deteniéndonos previamente en la conexión entre los conceptos de estrés y de burnout para tratar de clarificar la diferencia entre ambos, pues dada la proximidad existente entre los dos términos su confusión es algo muy habitual. Posteriormente, profundizaremos en el síndrome de burnout, mencionando algunas de sus causas y observando las etapas que conforman el proceso de aparición del burnout, indicaremos además las consecuencias y síntomas que de este síndrome se derivan, las cuales serán abordadas tanto a nivel individual, como grupal o social y organizacional. Para concluir el estudio del burnout, se llevará a cabo un análisis de los métodos de evaluación, incluyendo algunas menciones sobre distintas estrategias aplicables a fin de prevenir y evitar la aparición de este síndrome entre los trabajadores.

## **2. ESTRÉS Y BURNOUT. APROXIMACIÓN Y DIFERENCIA ENTRE CONCEPTOS**

### **2.1 El estrés laboral**

El concepto de estrés laboral fue introducido por primera vez por Seyle (1926), definiéndolo como una respuesta del organismo ante la percepción de una amenaza caracterizada por una fase de alarma (donde el organismo se prepara para dar una respuesta), una fase de resistencia (donde aparecen los cambios específicos que permitirá enfrentarnos a la situación) y una fase de agotamiento (donde se produce un progresivo desgaste de la energía utilizada para hacer frente a la amenaza). Cuando esta percepción de una amenaza de la que habla Seyle (1926) se relaciona con la organización y la gestión del trabajo, se habla de estrés laboral. Es decir, se presenta al estrés como una respuesta adaptativa mediada por las características individuales y/o procesos psicológicos del individuo, que es consecuencia de algún factor externo y que exige del individuo especiales demandas físicas y/o psicológicas (Durán, 2010). Se trata, por lo tanto, de una especie de mecanismo de defensa del individuo que va a implicar una serie de respuestas de adaptación del organismo.

Avanzando un poco en el estudio del estrés, Korman (1974) planteó la idea de que hay un nivel óptimo de estrés para cada persona de forma que, cuando el

nivel de activación de un sujeto se encuentra por encima o por debajo de ese óptimo, va a haber una serie de repercusiones negativas sobre su desempeño laboral. Es decir, Korman expone la idea de que la productividad del individuo va a mejorar a medida que la tensión de éste va creciendo, hasta llegar a un punto que se puede considerar de estrés óptimo que, de superarse, acarreará un deterioro progresivo de dicha productividad (Ivancevich y Matteson, 1992). Así las cosas, se considera que no es adecuada ni poca tensión ni tampoco demasiada, pues en ambos casos hay una disminución de la productividad que no es para nada deseable.

Una vez comprendido en que consiste el estrés, en términos generales, es necesario ubicar este concepto en el contexto laboral, pues así es como surge el denominado estrés laboral, un problema psicosocial de gran interés para la sociedad, pues su presencia entre nosotros es cada vez mayor. Somos testigos de un incremento vertiginoso de las personas que padecen esta patología, algo alarmante, ya que altos niveles de estrés en la sociedad suponen un coste personal, social y económico muy importante, haciendo esencial la búsqueda de medios para combatirlo en la mayor medida y de la mejor forma posible. El estrés laboral, según la Comisión Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo, se define como *“las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador”*. Así entendido, el estrés laboral sería un desequilibrio percibido entre las demandas laborales y la capacidad de control, aspiraciones de la persona y la realidad de sus condiciones de trabajo, que generan una reacción individual (Durán, 2010).

Al hablar de estrés laboral, seguimos hablando de una respuesta adaptativa, pero en este caso, como consecuencia de ubicar el estrés en el contexto laboral, va a tratarse de una reacción individual del trabajador ante una situación relacionada con su trabajo, y que se percibe como un desafío o reto positivo, o como amenazante o dañina, a partir de la relación entre las demandas laborales y los recursos necesarios para atenderla (Durán, 2010). Una percepción individual de no ser capaz de controlar una situación unido a un sentimiento de

sobreesfuerzo, originan desgaste por exceso de activación que puede manifestarse de forma diversa (efectos físicos, emocionales y/o conductuales).

Siguiendo a Bresó (2008) y a Dolan et al (2005), se puede afirmar que los factores intervinientes en el estrés laboral son tres: los recursos personales (características del trabajador tales como habilidades, aspiraciones, necesidades, valores...); los recursos laborales (características del trabajo que reducen las demandas y sus costes asociados, y/o estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el logro de las metas); y las demandas laborales (características del trabajo que exigen esfuerzo físico o psicológico y que, por tanto, tienen costes físicos y psicológicos). El equilibrio o desequilibrio de estos tres factores va a incidir en el tipo y grado de estrés que padezca una persona. En situaciones laborales, todos vamos a presentar diferentes grados de estrés, lo cual es algo inevitable y, por ello, es esencial que, tanto individuo como organización, velen por la existencia de condiciones que impulsen un estrés positivo y no perjudicial para la productividad laboral y la calidad del trabajo.

## **2.2 El burnout o desgaste profesional**

El concepto “desgaste profesional” se utiliza frecuentemente como una adaptación al español de la palabra “burnout”, pues el mismo término de desgaste lleva implícito la referencia a este proceso disfuncional de deterioro del trabajador (Moreno-Jiménez et al. 1996). El término burnout se empieza a utilizar en 1977, tras la exposición de Maslach en una convención de la Asociación Americana de Psicólogos. Desde ese momento, se conceptualiza el síndrome de burnout como el desgaste profesional experimentado por las personas que trabajan en diversos sectores de servicios humanos, que se encuentran constantemente en contacto directo con usuarios, haciéndose una especial referencia al personal sanitario y a los profesores y educadores como personal especialmente afectado (Martínez-Pérez, 2010).

La aparición del burnout se produce cuando un sujeto se ve expuesto a una situación de estrés crónico laboral y trata de afrontar esa situación, pero utiliza estrategias de afrontamiento que no son eficaces. El individuo se esfuerza por adaptarse y responder eficazmente a las demandas y presiones laborales,

apareciendo el problema cuando dicho esfuerzo sea excesivo y se prolongue demasiado en el tiempo. A nivel organizacional, esto va a acarrear absentismo, deterioro de la calidad del servicio, bajo rendimiento y, en ocasiones, abandono del puesto (Martínez-Pérez, 2010).

A efectos del estudio del burnout, es interesante atender al modelo de interacción entre demandas y control de Karasek (1979), según el cual el equilibrio entre demanda y nivel de control produce en un momento determinado un grado de estrés. El problema surge cuando no hay un proceso de recuperación tras un periodo continuado de estrés, pues podría llegarse a un estrés crónico, definido por Lazarus y Folkman (1986) como *una relación particular que se establece entre el sujeto y el entorno que es evaluada por este como amenazante y desbordante*. Es decir, el síndrome de burnout aparecería en una segunda etapa en la que la persona, como consecuencia de un proceso de desgaste, está totalmente agotada y desbordada (Carvajal y Hermosilla, 2011).

El síndrome de burnout (o síndrome de estar quemado por el trabajo) se inserta dentro de los problemas asociados con el empleo o el desempleo, encontrándose en la actualidad entre los riesgos laborales de carácter psicosocial de mayor relevancia en la sociedad, siendo una de las principales causas de accidentabilidad y absentismo entre los trabajadores. El burnout ha sido descrito por la OMS (2018) como estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito, reconociéndolo en 2019 como enfermedad, e incluyéndolo en la Clasificación Internacional de Enfermedades. Este hecho tiene especial relevancia, pues además de aportar visibilidad a una patología especialmente dañina, impulsa su investigación y empuja a las organizaciones a que tomen conciencia sobre la necesidad de evaluación e intervención, tanto preventiva como una vez que el burnout se haga patente.

Para Maslach, Schaufeli, y Leiter (2001), el síndrome de burnout consiste en una respuesta prolongada a los estresores interpersonales crónicos en el lugar de trabajo, tanto a nivel personal como relacional, lo que vendría determinado por tres dimensiones fundamentales que lo definen: 1) el agotamiento, 2) la despersonalización o cinismo y 3) la ineficacia profesional. De estas tres dimensiones que caracterizan el burnout, el agotamiento extenuante

representaría el componente del estrés individual básico del burnout, y alude al sentimiento de sobre-exigencia y de estar vacío de recursos emocionales y físicos, siendo la sobrecarga laboral y el conflicto personal en el trabajo las fuentes principales de este agotamiento. La segunda dimensión, el cinismo y desapego por el trabajo, representa el componente del contexto interpersonal, y hace referencia a una respuesta negativa, insensible, o apática a distintos aspectos del trabajo (un trabajador con cinismo reduce tanto la cantidad de trabajo como la energía dedicada al mismo). Por último, está la dimensión de ineficacia, que representa el componente de autoevaluación del burnout, y lleva al trabajador a experimentar sentimientos de incompetencia y carencia de logros y productividad en el trabajo, creándose en su cabeza una idea negativa de sí mismo y de los demás (Maslach, 2009).

Aunque inicialmente el burnout se relacionó exclusivamente con trabajos de cuidado y servicio humano, recientemente es aplicado a cualquier profesión. Se entiende ahora que, independientemente de la profesión desempeñada, la falta de confianza en las propias competencias es un factor crítico en el desarrollo de este síndrome (Salanova y Llorens, 2008). Por tanto, es perfectamente posible la aparición del burnout como resultado de crisis sucesivas de eficacia profesional, donde el trabajador desarrolla una falta de confianza en sus competencias y tiende a valorar negativamente su propio trabajo.

Yendo más lejos, y aunque el burnout ha sido identificado principalmente como un fenómeno con presencia en el ámbito laboral, la importancia del contexto social y de las relaciones interpersonales para el burnout advierte de su posible pertinencia para otras áreas de la vida (Maslach, 2009). Hay algún autor que ha aplicado el burnout a la familia, para analizar la relación entre padres e hijos (Procaccini y Kiefaber 1983), y entre los miembros del matrimonio (Pines 1996), e incluso el fenómeno del burnout se ha extendido a actividades voluntarias tales como el activismo político y el asociacionismo (Gomes y Maslach, 1991). No obstante, la opinión generalizada sigue siendo la de que el burnout se ciñe a ámbitos fundamentalmente laborales.

### **2.3 Diferencias y conexiones entre estrés y burnout**

No es acertado considerar que síndrome de burnout es sinónimo de estrés laboral, aunque no pocas veces se usan ambos términos indistintamente. No obstante, la distinción entre ambos, al menos desde un punto de vista teórico, no se plantea tan compleja como pueda parecer. Mientras el estrés es un proceso psicológico que conlleva efectos positivos y negativos, el burnout sólo hace referencia a un proceso con efectos negativos para el sujeto y su entorno (Farber, 1984; D'Aurora y Fimian, 1988). Por otro lado, mientras las reacciones de estrés agudo se van a desarrollar como respuesta a incidentes críticos específicos, el burnout es una reacción a la constante acumulación de estresores ocupacionales en curso. Es decir, el estrés es el precursor del burnout, en tanto que, si el estrés se acumula, al cabo de cierto tiempo puede acabar dando lugar al burnout. Sin antes haber experimentado un cierto grado de estrés no va a poderse activar el burnout; no obstante es perfectamente posible que se manifieste el estrés sin acabar derivando necesariamente en burnout.

En aras a clarificar aún más la distinción entre estos términos, cabe señalar que, a diferencia del estrés, que es padecido prácticamente por toda persona en algún momento de su vida, el burnout es una variante de estrés más amplia y grave que, de no tratarse rápidamente y de forma adecuada, puede dar lugar a graves daños y consecuencias en el sujeto que lo padece.

La observación de los síntomas que padece el individuo puede ser muy interesante a efectos de diferenciar entre un caso de burnout y uno de mero estrés laboral, ya que nos da una pista de si estamos ante uno u otro. Mientras que el estrés se manifiesta en síntomas tales como un exceso de implicación en los asuntos, hiperactividad, puede conducir a padecer ansiedad y a una menor energía del sujeto, siendo las consecuencias especialmente físicas. Cuando una persona sufre burnout, los síntomas serían los contrarios, pues la implicación en el trabajo es menor o nula, se produce un sentimiento de abandono, puede llevar a la depresión, el sujeto está menos motivado y con menos esperanza, y las consecuencias son esencialmente emocionales. Como vemos, los síntomas y consecuencias del burnout son bastante más graves, siendo esta gravedad indicativa de un caso de desgaste profesional.

### **3. EL SÍNDROME DE BURNOUT**

La necesidad de estudiar el síndrome de burnout va unida al hincapié que las organizaciones han hecho sobre la necesidad de preocuparse más de la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados (Gil-Monte, 2003). Numerosas investigaciones han descubierto que el estrés laboral es predictor de un menor rendimiento en el trabajo, problemas con las relaciones de familia y mala salud, demostrándose por algún estudio hallazgos equivalentes en el burnout. Estas razones llevan a pensar que debería ser de primordial interés para cualquier organización el evitar que sus trabajadores padezcan este síndrome, dada la mala calidad del trabajo y consiguiente pérdida de productividad que puede ocasionar.

#### **3.1 El burnout y sus etapas**

El burnout es considerado un proceso continuo, que no aparece de forma repentina, sino que va emergiendo de forma progresiva. No obstante, a pesar de ser considerado un proceso, hay pocos estudios que diferencien con claridad sus etapas. El hecho de que la sintomatología varíe mucho de unas personas a otras es lo que lleva a un aumento de las discrepancias entre los autores en su intento por definirlo, habiendo surgido una variedad de modelos explicativos del desarrollo del síndrome de burnout, sin que ninguno de ellos sea totalmente satisfactorio y aceptable.

De la integración de diversos estudios que se encargan de describir la transición por etapas del burnout, y de la opinión generalizada, se acepta la idea de que existen cuatro fases diferenciadas en el proceso desarrollo del burnout. El modelo de Edelwichi y Brodsky (1980) propone las siguientes fases:

- Fase inicial, de entusiasmo: energía y expectativas positivas del individuo ante un nuevo puesto de trabajo.
  
- Fase de estancamiento: el trabajador observa que sus expectativas profesionales no se están cumpliendo, y empieza a realizar una valoración de las contraprestaciones laborales, llegando a la conclusión de que la relación esfuerzo – recompensa no está equilibrada. Hay un desequilibrio

entre demandas y recursos, que origina estrés en el individuo, sintiéndose éste incapaz de dar respuestas adecuadas y eficaces.

- Fase de frustración: el individuo se siente frustrado, desilusionado y desmoralizado, el trabajo empieza a dejar de tener sentido para él, se enfada con facilidad y son constantes los conflictos. En este momento, es cuando la salud del trabajador puede empezar a fallar, apareciendo problemas emocionales, fisiológicos y de conducta.
- Fase de apatía: en esta fase se produce el afrontamiento defensivo, originándose cambios en la actitud y conducta del individuo, siendo habitual que anteponga sus necesidades al buen desempeño de su trabajo y que evite las tareas estresantes. Es decir, es una fase caracterizada por la aparición de mecanismos defensivos.

Después de esta última fase, aparecería el burnout, momento en el que se produce un colapso emocional y cognitivo con graves consecuencias para la salud, pudiendo incluso llevar a que el individuo deje el trabajo arrastrado por una gran frustración e insatisfacción laboral.

No obstante, como se ha dicho antes, no hay conformidad acerca de las fases de desarrollo de este síndrome, existiendo autores como Leiter y Maslach (1988) que entienden que son tres los momentos en que se desarrolla el Burnout:

- Primera fase: el individuo se comienza a sentir fatigado como consecuencia de que las demandas laborales u organizacionales excedan a los recursos materiales y humanos. Este desequilibrio entre demandas y recursos provocaría un cansancio emocional en el trabajo y una progresiva pérdida de energía.
- Segunda fase: se produce un enfrentamiento defensivo, se da un cambio de actitudes y de conductas con el fin de defenderse de las tensiones experimentadas. El individuo va a tratar de dar una respuesta emocional a ese desajuste, implicando actitudes y sentimientos de cinismo y negativos

sobre los clientes, manifestados a través de irritabilidad y respuestas impersonales en su trabajo.

- Tercera fase: el individuo experimenta una baja realización personal como resultado de la ineficacia al afrontar los diferentes estresores laborales. En esta fase final es en la que aparecería el burnout, y vendría a ser una respuesta a una situación laboral intolerable.

Es decir, en atención a este modelo serían tres las dimensiones que explican la evolución del síndrome: agotamiento emocional, despersonalización experimentada por el trabajador y dificultad para la realización personal en el trabajo.

Estos dos modelos son probablemente los más apoyados entre los distintos autores, pero podemos encontrar otros, como por ejemplo el de Farber (1991), en el que se distinguen seis estadios sucesivos, o el de Golembiewski et al (1983), que plantea el desarrollo del burnout en ocho fases consecutivas, en los que no vamos a entrar en detalle.

### **3.2 Causas del burnout. Modelo demandas-recursos laborales**

Existe evidencia tanto de la existencia de factores de riesgo individuales como organizativos en el desarrollo del burnout. Tras más de dos décadas de investigaciones sobre este síndrome, han sido identificados una cantidad ingente de factores de riesgo organizacionales en muchas ocupaciones en distintos países (Maslach et al, 2001; Schaufeli y Enzmann, 1998). Estos factores desencadenantes del burnout pueden ser muy diversos en función del tipo de trabajo que realice cada individuo, siendo necesario considerar también el contexto del trabajador para poder llegar al conocimiento de los desencadenantes del trastorno (Peiró, 1992). Junto a los factores organizacionales, tampoco se puede descartar la influencia de algunas variables de la personalidad, sociodemográficas, individuales o de entorno personal, que son las que provocan la diferente evolución en el desarrollo del síndrome entre individuos, por lo que será esencial tenerlas en cuenta (Fidalgo-Vega, 2003). Por tanto, consideraremos que son dos los tipos de variables que inciden en el

desarrollo del burnout, las personales y las del contexto laboral, siendo relevante la combinación e interacción entre ambas en la generación de burnout. En conformidad con la necesidad de distinguir factores personales y de contexto laboral, el modelo de demandas-recursos laborales (modelo JD-R) es una de las teorías más satisfactorias en la explicación del estrés laboral y del desgaste profesional.

Este modelo, planteado por Demerouti et al (2001), resalta la influencia de dos grupos de factores desencadenantes del burnout: por un lado, las demandas laborales y, por otro, los recursos laborales. Con este planteamiento, se comprueba que, cuando las personas se encuentran en situaciones en las que las demandas laborales son altas y los recursos limitados, se produce un desgaste energético y desmotivación que favorece el desarrollo de desgaste profesional, siendo esto así independientemente del tipo de profesión (Carvajal y Hermosilla, 2011).

Las demandas laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, sociales y organizacionales que requieren de los trabajadores esfuerzos significativos de carácter físico, cognitivo y/o emocional (Moreno-Jiménez, Garrosa y Rodríguez-Carvajal, 2009). A pesar de que las demandas de trabajo no sean negativas por sí solas, podrían convertirse en factores generadores de estrés. En concreto, atendiendo al modelo de control de la demanda de gestión de Hockey (1997), las demandas laborales se perciben como estresores ambientales, teniendo las personas que desarrollar estrategias de protección frente a ellos. Por otro lado, los recursos laborales incluyen aspectos tanto físicos, como psicológicos, sociales u organizacionales que facilitan la consecución de los objetivos laborales y reducen los costes físicos y psicológicos asociados a las demandas, estimulando el desarrollo y crecimiento personal (Moreno-Jiménez, Garrosa y Rodríguez-Carvajal, 2009).

A pesar de que, en un principio, se pensó que las demandas laborales se afrontaban únicamente con los recursos laborales, posteriormente, en una nueva revisión, se incorporó al modelo otro tercer factor, los recursos personales, que completarían este marco teórico (Bakker y Demerouti, 2008). Se entiende por

recursos personales aquellas características positivas de las personas capaces de reducir o amortiguar el impacto negativo de las demandas laborales sobre la salud (Salanova y Schaufeli, 2009). Al igual que los recursos laborales, los recursos personales posibilitan la consecución de los objetivos laborales y colaboran en el crecimiento personal dentro de la organización (Schaufeli y Taris, 2014).

De acuerdo con este modelo teórico, las demandas laborales serían factores de predicción de los sentimientos de agotamiento emocional (Demerouti et al., 2001), mientras que los recursos laborales y personales serían factores de prevención del burnout y las consecuencias negativas asociadas (Bakker, Demerouti y Verbeke, 2004; Garrosa et al., 2008; Schaufeli y Bakker, 2004). Las demandas suponen un proceso energético que detrae recursos laborales y personales, pudiendo llevar a que se produzca un bajo desempeño, así como desencadenar problemas de salud y bienestar cuando estos recursos se agotan.

Dada la imposibilidad de abarcar exhaustivamente todas las demandas y recursos laborales y personales que se han ido identificando a lo largo de los años en las sucesivas investigaciones realizadas sobre el burnout, en la Tabla 1 indicaremos aquellas que consideramos más relevantes por reiterarse continuamente en los estudios sobre el burnout.

**Tabla 1. Clasificación no exhaustiva de Demandas y Recursos Laborales.**

Demandas laborales	
Sobrecarga de trabajo, riesgos laborales, presión laboral, incertidumbre derivada del tipo de contratación, toma de decisiones complejas, nivel de atención y concentración requerida, planificación, jornada de trabajo extensa.	
Recursos laborales (del contexto)	Recursos personales
Desarrollo profesional, innovación, reto laboral, conocimiento, liderazgo y confianza en la gestión, participación en la toma de decisiones, orgullo profesional, apoyo social, cohesión/armonía de equipo, retroalimentación sobre el desempeño, control del tiempo.	Optimismo, resiliencia, autoeficacia, esperanza, motivación intrínseca, creatividad, innovación, autonomía, pertenencia, competencia.

*Fuente: elaboración propia*

### **3.3 Consecuencias del burnout para el individuo y la organización**

Existe una gran ambigüedad en la diferenciación entre lo que es un síntoma del burnout y lo que es una consecuencia de este, ambigüedad que, sin embargo, no ha sido resuelta por el momento. En el fondo de esta cuestión subyace el problema de la definición del burnout y de los términos en los que esta se haga (Schaufeli y Buunk, 1996), llevando a que la línea divisoria entre síntomas y consecuencias pueda resultar borrosa y siempre arbitraria (Moreno-Jiménez, González y Garrosa, 2001).

Dejando al margen esta cuestión y centrándonos en analizar las concretas consecuencias y síntomas del burnout, lo que haremos para abordar el tema es empezar haciendo una mención sobre las consecuencias que el trastorno tiene sobre el individuo, para después hacer referencia a la influencia del Burnout en la sociedad y en la organización.

### 3.3.1 Consecuencias individuales

El trabajador que sufre burnout va a ir viendo como poco a poco su salud se ve afectada a causa de la exposición a unas determinadas condiciones de trabajo que se escapan de su control incluso poniendo en juego todos los recursos personales de los que dispone. Las consecuencias que el burnout produce sobre el individuo pueden ser de muy distintos tipos:

- **Síntomas afectivo-emocionales:** La mayoría de las consecuencias asociadas al burnout son de carácter emocional. En este sentido, los síntomas afectivos relacionados con la depresión, con sentimientos de fracaso, pérdida de autoestima, irritabilidad, disgusto y agresividad han sido por lo general los más referidos, síntomas que en definitiva afectarían a la calidad de vida de los trabajadores.
- **Síntomas cognitivos:** Los síntomas cognitivos quizá hayan sido menos estudiados, no obstante, son de gran relevancia en el síndrome del desgaste profesional, pues marcan de forma importante el comienzo del proceso de burnout. En el ámbito cognitivo destaca esencialmente la autocrítica radical, la desvalorización personal, la desconfianza y la desconsideración hacia el trabajo (Martínez-Pérez, 2010).
- **Síntomas conductuales:** dentro de estos síntomas, por ejemplo, la despersonalización es una dimensión en la que está implicada claramente la conducta interpersonal. La pérdida de capacidad para planificar y plantearse metas laborales es uno de los síntomas conductuales más relevantes del síndrome, siendo además muy mencionadas como manifestaciones conductuales del burnout el aumento de consumo de estimulantes y la aparición de problemas relacionales y conductas violentas.
- **Síntomas físicos:** Entre las manifestaciones físicas asociadas al burnout se habla de cefaleas, dolores musculares (especialmente dorsales), problemas de sueño, pérdida de apetito, disfunciones sexuales y fatiga

crónica. Mientras que entre los trastornos psicofisiológicos se mencionan posibles trastornos alérgicos, gastrointestinales, úlceras, trastornos cardiovasculares e, incluso, en algunos casos respiratorios.

### **3.3.2 Consecuencias sociales y familiares**

A nivel social se puede ver como el sujeto desarrolla una serie de actitudes y conductas de carácter negativo, tales como agresividad, suspicacia, aislamiento o irritabilidad. Estas actitudes pueden deteriorar sensiblemente las relaciones interpersonales, generando consecuencias tales como conflictos interpersonales, evitación de contactos sociales o la pérdida de redes de apoyo. Más concretamente en el entorno familiar se podrían producir problemas de pareja o deterioro del núcleo familiar en general.

### **3.3.3 Consecuencias organizacionales**

Por otro lado, a nivel organizacional, lo que se ha observado es que hay una tendencia a que los trabajadores afectados por el síndrome abandonen el puesto de trabajo, registrándose además altas tasas de absentismo laboral y un mayor número de rotación y de bajas laborales, así como un descenso de la productividad. También se han analizado los posibles efectos del burnout en materia de seguridad laboral, recogiendo datos que informan de una relación positiva y además bastante significativa entre burnout y conductas de riesgo y accidentes laborales.

## **3.4 Evaluación del burnout: instrumentos de medida**

El desarrollo de instrumentos de diagnóstico de gran validez y fiabilidad es uno de los aspectos que han permitido conseguir un elevado desarrollo en el estudio del burnout. Las técnicas utilizadas para la medición y evaluación de burnout son diversas, siendo utilizadas de forma continua, sistemática y rigurosa, aportando estudios y resultados que han contribuido a entender el fenómeno del desgaste profesional (Panesso y Ortegón, 2012). En un principio, los investigadores utilizaban las observaciones sistemáticas, entrevistas estructuradas y test

proyectivos. No obstante, luego se comenzó a dar mayor énfasis a los cuestionarios o autoinformes, acabando por convertirse estos últimos en los instrumentos más utilizados para la evaluación del burnout (Martínez-Pérez, 2010).

En concreto, dentro de los autoinformes, Meier (1984) señala que el Maslach Burnout Inventory (MBI; Maslach y Jackson, 1981, 1986) y el Burnout Measure (BM, Pines y Aronson, 1988) son las técnicas de medición de burnout de utilización más común, configurándose como los preferidos por los investigadores (Moreno, Oliver y Aragonese, 1991):

- **Maslach Burnout Inventory (MBI):** Fue creado por Maslach y Jackson (1981) y es el cuestionario más utilizado a nivel internacional (Salanova y Llorens, 2008). Los autores definen el burnout atendiendo a sus tres dimensiones, por lo que la escala va a medir el burnout de los trabajadores por medio de 22 ítems (Anexo 1) que valoran cada una de las dimensiones: el agotamiento emocional (9 ítems), la despersonalización o cinismo (5 ítems) y la baja realización personal (8 ítems).

El trabajador deberá dar a cada uno de los ítems una valoración del 0 al 6, siendo el 0 jamás y el 6 cada día. La interpretación de esta escala se realiza calculando la suma total de la valoración atribuida a cada ítem dentro de cada dimensión, pudiendo ser la puntuación baja, moderada o alta.

**Tabla 2. Valores de referencia de la escala Maslach Burnout Inventory (MBI)**

Dimensión evaluada	Puntuación obtenida en MBI		
	Bajo grado	Medio grado	Alto grado
<b>Agotamiento emocional</b>	<19	19-26	>26
<b>Despersonalización</b>	<6	6-9	>9
<b>Realización personal</b>	>39	34-39	<34

*Fuente: elaboración propia a partir de Maslach, Jackson y Leiter (1996)*

Altas puntuaciones en las dos primeras subescalas (agotamiento emocional y despersonalización) y bajas en la tercera (realización personal) definen el síndrome de burnout. Hay que analizar de manera detallada los distintos aspectos para determinar el grado del síndrome, que puede ser más o menos severo dependiendo de si los indicios aparecen en una, dos o tres ámbitos (más severo cuantas más dimensiones se vean afectadas); y de la mayor o menor diferencia de los resultados con respecto a los valores de referencia.

En términos generales, y atendiendo a los resultados obtenidos entre las poblaciones a las que se ha aplicado el MBI, se demuestra que es un instrumento con alto grado de fiabilidad y validez (Martínez-Pérez, 2010). Se trata de un cuestionario que puede aplicarse de forma rápida y sencilla, por lo que se utiliza mucho, lo que lleva también a que la definición de burnout implícita en el MBI se convirtiera en la más aceptada (Salanova y Llorens, 2008).

- **Burnout Measurement (BM):** Es un instrumento de medición del Burnout que guarda bastante relación con el MBI. El punto de partida para crear el BM fue el Tedium Measure (Pines, Aronson y Kafry, 1981) que aparece como instrumento de medida del tedio (un concepto emocional con el que se hace referencia al aburrimiento cuando este se presenta en un grado muy elevado), y que sería después transformado en Burnout Measure (Pines y Aronson, 1988) tras un replanteamiento conceptual (Panesso y Ortegón, 2012). Este instrumento fue diseñado por los autores alrededor de una medida simple de burnout, el agotamiento, y conceptualizaron tres dimensiones o escalas: 1) el agotamiento físico, 2) el agotamiento emocional, y 3) el agotamiento mental. La escala total cuenta con 21 ítems escritos en términos generales y, por tanto, aplicables a cualquier grupo ocupacional. La fiabilidad de este método y la consistencia interna se entienden aceptables, si bien de la comparación con el MBI queda patente que la escala BM solo se detiene en la evaluación de sentimientos de cansancio emocional (Martínez-Pérez, 2010). Además, al investigar sobre la medida, han sido identificados numerosos problemas de su estructura factorial y sus bases

teóricas subyacentes (Schaufeli y van Dierendonck, 1993; Salanova y Llorens, 2008).

Existen a mayores, otras medidas de Burnout alternativas a estos dos instrumentos, por ejemplo el Oldenburg Burnout Inventory (OLBI; Demerouti, Bakker, Janssen, y Schaufeli, 2001) o el Copenhagen Burnout Inventory (CBI; Kristensen, Borritz, Villadsen, y Christensen, 2005). El primero de ellos, el OLBI, se basa en la idea de que el MBI tiene limitaciones psicométricas dado que los ítems en las mismas escalas van en la misma dirección (en positivo o en negativo), creándose para mitigar los posibles sesgos del MBI. Se en una conceptualización similar al MBI, aunque solo con dos escalas, el agotamiento y desvinculación. El CBI, por su parte, lo que permite es una evaluación del burnout libre de contexto, y es unidimensional. Destaca también el desarrollo por otros investigadores de una escala de agotamiento alternativa a la que han denominado cansancio cognitivo, que incluye ítems como *“Tengo problemas de concentración”* y *“Estoy ausente”* y que debería servir de complemento al MBI cuando se trata de analizar casos de burnout clínico (Van Horn, Taris, Schaufeli, y Schreus, 2004).

Pero el estudio del burnout no se queda aquí, su extensión fuera de los ámbitos ocupacionales cada vez es más patente, llegándose a elaborar por ejemplo métodos de medida específicos para la evaluación del burnout en estudiantes universitario. En concreto se publicó el Maslach Burnout Inventory-Student Survey (MBI-SS) por Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker (2002), posibilitándose la medida del burnout más allá del ámbito laboral.

En suma, son muchos los métodos existentes para la medida del burnout, no obstante, de todos los instrumentos que se han desarrollado el más utilizado es el MBI, configurándose como la base del resto de instrumentos que luego aparecen.

#### **4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARA LA PREVENCIÓN DEL BURNOUT**

Desde que se empezó a estudiar el burnout, se han ido desarrollando distintos programas de intervención destinados a su control y reducción, así como a la

mejora de la calidad de vida en el trabajo y su prevención en ese ámbito (Ortega Ruiz y López Ríos, 2004), búsqueda de soluciones al problema que ha sido el impulsor clave de gran parte de la investigación del burnout (Maslach, 2009). Se pueden diferenciar esencialmente dos tipos de métodos generales de prevención del burnout: las estrategias de intervención individuales y la intervención en el lugar de trabajo o a nivel organizacional, aunque existe cierto acuerdo en que lo más efectivo es la combinación de ambos métodos, por el simple motivo de que el burnout radica tanto en la situación laboral como en la forma en que los trabajadores gestionan esa situación individualmente (Schaufeli, 2006).

La elección de las estrategias más adecuadas siempre dependerá de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales realizada. Cuando el resultado de la evaluación detecta una falta de recursos personales, se van a utilizar estrategias centradas en el individuo con el objetivo de aumentar y mejorar sus recursos personales. Sin embargo, cuando el problema está en que existen altas demandas laborales y/o bajos recursos laborales, el foco no está tanto en el individuo sino en la propia organización y, por tanto, las estrategias van orientadas a mejorar la situación laboral (Salanova y Llorens, 2008).

#### **4.1 Intervenciones a nivel individual**

Las intervenciones individuales se centran en aumentar los recursos personales del trabajador con objeto de incrementar la resistencia de los trabajadores, al tiempo que se aumenta la probabilidad de que gestionen los factores estresantes del trabajo con un mejor resultado (Schaufeli, 2006). Respecto de estas variables individuales, hay que tener en cuenta que, dado que las consecuencias que conlleva esta situación se han dividido clásicamente en tres tipos de aspectos (físicas, conductuales y emocionales) las técnicas de intervención van a seguir esa misma división (Ortega Ruíz y López Ríos, 2003; Guitart, 2007):

1. Técnicas físicas: están orientadas a reducir la activación fisiológica y el malestar emocional y físico provocado por las fuentes de estrés laboral. Entre otras, destacan las técnicas para la relajación física, el control de la respiración y el biofeedback (Guerrero y Vicente, 2001).

Maslach (2001) entiende que estas técnicas fisiológicas pueden ayudar a manejar y aliviar el agotamiento y desgaste psíquico, pero van a ser inefectivas en el lugar de trabajo dado el poco control que tiene la persona sobre las fuentes de estrés.

2. Técnicas conductuales: el fin de estas técnicas es conseguir que la persona domine un conjunto de habilidades y competencias que le faciliten el afrontamiento de los problemas laborales. Entre ellas se encuentran el entrenamiento asertivo, el entrenamiento en habilidades sociales, entrenamiento en motivación, las técnicas de solución de problemas y las técnicas de autocontrol (Guerrero y Vicente, 2001). Peiró (1992) propone que el ejercicio físico aumenta la resistencia ante los efectos del burnout y que una dieta equilibrada, no fumar ni beber en exceso y no consumir excitantes son factores que mejoran el estado de salud y el sistema inmunológico, al tiempo que modulan la respuesta de estrés laboral.

Para Schaufeli (2006), el tratamiento psicológico del síndrome de burnout se sustenta esencialmente este tipo de técnicas y se apoya en procedimientos de autocontrol, incluido el auto seguimiento. Considera que la recuperación del autocontrol es importante porque la mayoría de las víctimas del síndrome de burnout se sienten desconcertadas, confusas, impotentes y fuera de control (Schaufeli, 2006).

3. Técnicas emocionales o cognitivas: son las que van orientadas a que el sujeto mejore la interpretación, la percepción y el análisis de los problemas laborales. Entre las técnicas cognitivas más empleadas destacan la detención del pensamiento, la reestructuración cognitiva, el control de pensamientos irracionales, la eliminación de actitudes disfuncionales y la terapia racional emotiva (Guerrero y Vicente, 2001; Rubio, 2003).

Las estrategias de intervención individual van a suponer la implicación activa del trabajador, pues pretenden dotarle de conocimientos, generar competencias, desarrollar habilidades, etc. (Salanova y Llorens, 2008). Como reflexión de las

estrategias que se han utilizado para solventar este problema, cabe decir que han tenido en cuenta el burnout como una conglomeración de trastornos psicológicos tales como ansiedad, depresión, disforia, alteraciones de conducta, etc. en las que se pretende dar una solución eficaz con técnicas que se han utilizado para cada uno de los trastornos, pero insertándolo en un paquete de tratamiento. De cara a conocer la eficacia de las mismas, se necesitaría realizar estudios longitudinales, así como establecer grupos de control apropiados (Ortega Ruíz y López Ríos, 2003).

#### **4.2 Intervenciones a nivel organizacional**

Los programas orientados a la intervención desde la organización están centrados en el puesto de trabajo, y buscan identificar y resolver los problemas que los empleados tienen con el trabajo y la relación de dichos problemas con su vida personal. Estas intervenciones pueden centrarse en reducir los elementos estresantes del trabajo (como la sobrecarga de trabajo o las exigencias emocionales) o en aumentar los recursos laborales (por ejemplo la autonomía laboral o el apoyo social) (Schaufeli, 2006).

Tomando como referencia a Cherniss (1980), De la Gárgara (2002), León (1998), Maslach et al., (2001) y Peiró y Salvador (1993), pueden mencionarse algunas de las intervenciones organizacionales que deberían realizarse para reducir el fenómeno del burnout:

- Incrementar la autonomía del trabajo, pasando la responsabilidad y el control sobre el trabajo del supervisor a los propios trabajadores.
- Planificar un horario flexible por parte del trabajador y dar más oportunidades de elección de los turnos.
- Mejora de los sistemas de incentivos y recompensas, y ajuste de la promoción de los profesionales siguiendo criterios claros, objetivos y equitativos.
- Fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Mejorar los niveles de calidad del ambiente físico de trabajo.
- Enriquecer los trabajos, incorporando en ellos autonomía, retroalimentación, variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la misma.

- Mejora de las vías de comunicación dentro de la organización.
- Asignación de tareas al grupo, así como la organización y control del propio trabajo y en su conjunto, proporcionando retroalimentación adecuada de su ejecución.
- Limitar el número de horas de trabajo, así como el número de pacientes/clientes a los que atender.
- Plantearse los objetivos a conseguir en el equipo de trabajo de manera clara.
- Elaboración de planes de actuación que ayuden a reducir la aparición de conflictos en el ámbito laboral, así como crear procedimientos de arbitraje y de mediación de conflictos.

Algunas de estas variables han sido puestas a prueba en distintos estudios científicos con resultados dispares.

## **5. EL ENGAGEMENT COMO OPUESTO AL BURNOUT**

Los años dedicados a la investigación del burnout han conducido a preguntarse si existe una situación opuesta a este síndrome, una situación en la que los empleados trabajen de forma enérgica y disfruten de su trabajo, sintiéndose satisfechos de dedicar una parte de su vida a trabajar (Salanova y Llorens, 2008).

Como respuesta a esta cuestión, surge el concepto de “engagement”, entendido como vinculación psicológica con el trabajo, y definido como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Salanova y Schaufeli, 2004). Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo cognitivo más persistente que no se focaliza en un objeto, evento o situación particular (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002). Como acabamos de mencionar, las tres dimensiones que caracterizan al engagement son el vigor (dimensión fisio-energética), la dedicación (dimensión emocional) y la absorción (dimensión cognitiva) (Schaufeli, 2013). El vigor se caracteriza por niveles altos de energía y resistencia mental cuando se está trabajando; la dedicación se refiere a la alta implicación laboral del individuo unida a la manifestación de sentimientos de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el

trabajo; finalmente la absorción se produce cuando hay una concentración total en la realización del trabajo, el trabajador tiene la sensación de que el tiempo pasa volando, siendo tan altas las dosis de disfrute y concentración que tiene dificultades en desconectar de lo que está haciendo (Salanova y Llorens, 2008).

Vista la definición del engagement, y centrando la atención en las tres dimensiones que lo caracterizan (vigor, dedicación y absorción), puede observarse que se trata de elementos opuestos directos a las tres dimensiones que caracterizan al burnout. Cuando un individuo padece burnout se produce una transformación del vigor en agotamiento, de la dedicación en cinismo y de la absorción en inefectividad (Maslach, 2009). Los empleados engaged (que puntúan alto en engagement) se ven a sí mismos capaces de afrontar eficazmente las distintas demandas laborales que aparecen en el día a día, al tiempo que manifiestan una conexión energética y efectiva con sus trabajos, que es, como hemos podido ver, todo lo contrario a lo que le ocurre a un empleado que sufre burnout (Salanova y Llorens, 2008).

Es importante destacar que, aunque hemos analizado el engagement como un componente psicológico individual que desarrollan los trabajadores, también tiene una naturaleza interindividual, ya que este estado se puede contagiar integrándose y compartiéndose entre los distintos miembros del grupo, dando lugar al engagement colectivo (Salanova & Schaufeli, 2009). Podría pasarse de tener un pequeño grupo de trabajadores engaged a que prácticamente toda la plantilla presentara engagement.

Aunque acabamos de definir el engagement como el constructo opuesto al burnout, hay investigadores que sostienen que el binomio burnout-engagement no representa polos opuestos, sino que, simplemente, se trata de constructos diferentes. Salanova y Llorens (2008) reflexionan que el engagement va más allá del mero hecho de no sentirse agotado, molesto o quemado, pues tiene como finalidad el alcanzar una experiencia óptima; a su vez, la ausencia de engagement no conlleva necesariamente que la persona se encuentre desgastada. De hecho, el engagement como concepto aparece décadas después de la noción de burnout en el marco de la psicología positiva. Este

movimiento surge con fuerza a finales de los 90 y enfatiza la necesidad de valorar los aspectos positivos y fomentar las potencialidades humanas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). En este sentido, la relación entre ambos constructos puede interpretarse como un movimiento en espiral que puede ser bien descendente, si está marcado por vivencias negativas, bien ascendente, si se orienta hacia las experiencias positivas (Salanova et al., 2005).

La existencia de evidencias empíricas mixtas lleva a que los análisis sobre las relaciones existentes entre el burnout y el engagement consideren que los estudios no son concluyentes, pudiendo considerarse que ambas nociones se superponen, aunque las diferencias conceptuales y empíricas no deben sobreestimarse (Taris, Ybema y Van Beek, 2017). A pesar de esto, las relaciones y diferencias entre ambos constructos siguen siendo objeto de reflexiones y análisis dada su dinámica práctica. En este sentido, no resulta extraña la afirmación de Schaufeli y De Witte (2017), quienes postulan la existencia de una unidad dual entre ambas experiencias, al no poderse afirmar que sean totalmente opuestas ni totalmente independientes.

### **5.1 Antecedentes del engagement**

La investigación científica ha puesto de manifiesto como posibles causas del engagement aspectos también vinculados al burnout y que ya hemos mencionado: los recursos laborales (por ejemplo la autonomía, el apoyo social o el feedback) y personales (por ejemplo la autoeficacia o creencia en la propia capacidad para realizar bien su trabajo), la recuperación debida al esfuerzo, y el contagio emocional fuera del trabajo, que actuarían como características vigorizantes del trabajo.

Las investigaciones demuestran que, cuantos más recursos laborales estén disponibles en el trabajo, mayor será la probabilidad de tener más empleados vinculados (Salanova et al., 2000). Por su parte, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2007) hallaron que los recursos personales mediaban en la relación entre recursos laborales y engagement, lo que quiere decir que las capacidades personales de los individuos pueden influir en el desarrollo de recursos laborales y engagement. Esta referencia a los recursos laborales y

personales nos lleva necesariamente al mencionado Modelo de Demandas y Recursos Laborales que, a juicio de Bakker y Demerouti (2013), permite pronosticar y explicar el bienestar de los empleados, la motivación y el engagement, entre otros factores. De acuerdo con este modelo los recursos laborales y personales actúan como determinantes del engagement, el cual da como resultado un aumento del rendimiento, que genera aún más engagement y a su vez mejor desempeño laboral (Salanova y Schaufeli, 2004).

Según muestra Sonnentag (2003), también se asocia positivamente con el nivel de engagement la recuperación de los esfuerzos de los trabajadores (físicos, emocionales y mentales). Los trabajadores tienen más niveles de engagement si se sienten suficientemente recuperados de la tensión producida en la jornada laboral anterior.

En otra línea de trabajos empíricos, se confirma que el contagio emocional fuera del trabajo también es relevante como antecedente del engagement, pues los trabajadores que propagan experiencias afectivas positivas desde el trabajo a casa, o viceversa, tienen niveles más altos de engagement (Montgomery, Peeters, Schaufeli y Den Ouden, 2003). Esto se puede incluir como un tipo de conciliación positiva entre trabajo-familia.

## **5.2 Consecuencias del engagement**

Las consecuencias de la vinculación psicológica al trabajo se refieren básicamente a las actitudes de las personas hacia el trabajo y la organización, entre las que destacan la satisfacción laboral del trabajador, el compromiso organizacional, la baja intención de abandono de la organización por parte del individuo o el desempeño de las tareas (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001; Salanova et al., 2000). Asimismo, los individuos en los que se da esta vinculación psicológica tienen conductas más proactivas y de iniciativa personal, mayores niveles de motivación respecto al aprendizaje de cosas nuevas y al planteamiento de nuevos retos (Salanova, Agut y Peiró, 2005; Salanova y Schaufeli, 2004).

Existe evidencia empírica de que, a consecuencia del engagement, aumentan de los niveles de salud de los trabajadores, esto es, bajos niveles de depresión y tensión nerviosa (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003) y menores quejas psicosomáticas (Demerouti et al., 2001). Además, desde el contexto del servicio al cliente, es esencial el bienestar del trabajador durante la realización de su trabajo, pues de ese bienestar va a depender la calidad del servicio prestado (Parasuraman y Berry, 1991; Salanova et al., 2005). Una mayor calidad en la realización de las tareas termina por traducirse en una lealtad superior y fidelización del cliente, consiguientemente, a la vez que el trabajador logra sus objetivos laborales y obtiene bienestar por la labor bien realizada, la organización se beneficia con unos mejores resultados de negocio.

Desde un punto de vista aplicado, se puede decir que el elemento central de la dirección de recursos humanos de las organizaciones es justamente cuidar, y no quemar a los empleados, ya que éstos son el “corazón” de la organización. Los buenos empleados, los empleados positivos, no solo son empleados que no están quemados, sino que es algo más, necesitan sentirse vinculados o engaged con la organización y con el trabajo que realizan. Estos empleados vinculados están comprometidos con la empresa, trabajan motivados y permiten aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa y en general conducir al crecimiento general de esta, por todo ello, parece lógico que las políticas de recursos humanos y las intervenciones organizacionales se centren en el aumento del engagement en el trabajo, así como en el desarrollo de recursos laborales y personales para realizar las tareas y funciones requeridas.

## **6. CONCLUSIONES**

En este trabajo, hemos señalado que, dentro de los riesgos laborales de carácter psicosocial, el estrés laboral y el síndrome de burnout como respuesta al estrés laboral crónico, ocupan un lugar destacado al tratarse de las principales causas del deterioro de las condiciones de trabajo, fracaso en el rendimiento, fuentes de diferentes conflictos y deterioro en la salud física y psicológica.

Partimos de una breve referencia a los conceptos de estrés y burnout, buscando diferenciar ambos términos, pues su confusión y utilización indistinta es algo bastante habitual y que se debe evitar. Mientras se entiende por estrés una reacción individual del trabajador ante una situación relacionada con su trabajo, y que se percibe como un desafío o reto positivo, o como amenazante o dañina, a partir de la relación entre las demandas laborales y los recursos necesarios para atenderla (Durán, 2010). El síndrome de burnout se conceptualiza como una respuesta, principalmente emocional, que actúa como respuesta al estrés cuando fallan las estrategias de afrontamiento.

Profundizando ya en el burnout, destacamos que el cuadro no aparece de forma repentina, sino que paulatinamente se atraviesan diferentes etapas que terminan configurando el síndrome; desde la percepción de un desequilibrio entre demandas laborales y recursos personales con el consiguiente sobre esfuerzo para adaptarse a las mismas, hasta el desgaste profesional y el deterioro psicofísico. Subrayamos además que, si bien son numerosos los factores que inciden en la aparición del síndrome, distintas investigaciones señalan que estos estresores pueden afectar de manera diferente al desarrollo de los síntomas y al progreso del síndrome en función de algunas características de la personalidad de los individuos.

La productividad, la eficiencia y la salud laboral reflejadas en el bienestar psicológico y la calidad de vida laboral, se entrelazan e impactan la competitividad de una empresa u organización, de ahí la importancia del estrés laboral, su atención y administración, tanto en el ámbito personal como organizacional. En este sentido, es importante resaltar que el estrés, en tanto que es un esfuerzo de adaptación ante diferentes estímulos que se asumen como estresores, va a ser inevitable; lo que sí es posible evitar es la situación de estrés prolongado, recurrente y su transformación en estrés intenso y crónico (burnout).

La estructura y funcionamiento del lugar de trabajo definen la forma en que la gente interactúa con otros y cómo realizan sus trabajos, y cuando ese lugar de trabajo no reconoce el lado humano del trabajo, y existen grandes desajustes

entre la naturaleza del trabajo y la naturaleza de la gente, entonces habrá un mayor riesgo de burnout.

Pero ¿es posible administrar las situaciones de estrés para lograr con ello una mejor calidad de vida en el contexto laboral actual y evitar que se llegue al burnout? Si, claro que es posible, lo que ocurre es que dado que nos situamos en un entorno cada vez más complejo, las estrategias deben ser más claras y constantes y atender los dos niveles de abordaje, el individual y el organizacional. No podemos olvidar que estamos ante uno de los problemas de salud mental más importantes del siglo XXI, por lo que se debe tratar de minorar a toda costa su impacto en la sociedad.

Hay diversas alternativas para tratar de disminuir y evitar el burnout y estas pueden ser implementadas tanto por las organizaciones como a nivel individual o personal. Desde el punto de vista de los individuos, es recomendable una rutina de vida saludable y goce de salud mental, física y social, y administrar los tiempos de forma adecuada, buscando la recuperación de la energía utilizada en el trabajo mediante actividades de disfrute personal y de descanso. A nivel organizacional destaca el incremento de la autonomía del trabajo, flexibilidad laboral y políticas de conciliación, fomento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, mejora de las condiciones del ambiente de trabajo, y el establecimiento de objetivos y procedimientos específicos y bien delimitados. La opinión generalizada gira entorno a la idea de que lo deseable es una combinación de estrategias tanto individuales como organizacionales, por el simple motivo de que las causas del síndrome de burnout radican tanto en la situación laboral como en la forma en que los trabajadores gestionan esa situación individualmente. No obstante, y dado que las estrategias de intervención a nivel organizacional son más complejas y suelen suponer costes elevados para la organización, la gran mayoría de las intervenciones de burnout se llevan a cabo a escala individual.

Si las organizaciones quieren sobrevivir y prosperar en el mundo laboral en el que vivimos hoy día, en un contexto de cambio continuo, necesitan empleados motivados y psicológicamente sanos, y para poder conseguir esto las políticas de salud ocupacional y de dirección de los recursos humanos deben estar

sincronizadas. Con una perspectiva de futuro, el abordar de manera efectiva el burnout va a exigir un enfoque en la meta positiva de promover el engagement (vinculación psicológica con el trabajo), y no simplemente de reducir o prevenir el burnout. Los empleados engaged están comprometidos con la organización en la que trabajan y son leales a ella, tienen conductas proactivas y de iniciativa personal, así como niveles altos de motivación y satisfacción con su trabajo, de ahí haya una tendencia cada vez mayor que las organizaciones formulen los planes de intervención en términos de promoción del engagement.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez-Gallego, E. y Fernández-Ríos, L. (1991). El síndrome de burnout o el desgaste profesional (I): revisión de estudios. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*. Disponible en: <http://revistaaen.es/index.php/aen/article/viewFile/15231/15092>
- Durán, M.M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3698512.pdf>
- Fidalgo Vega, M. (2003). Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España). [https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp\\_704.pdf/9a205bee-9bd7-4221-a1ae-39b737974768](https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_704.pdf/9a205bee-9bd7-4221-a1ae-39b737974768)
- Gil-Monte, P.R. (2003). Burnout syndrome: ¿Síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318052004>
- Gil- Monte, P. R.; Salanova, M.; Aragón, J.L.; Schaufeli, W.B. (2006). "Intervenciones sobre el síndrome de burnout". Jornada "El síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales". Disponible en: <https://www.dival.es/bienestar-social/sites/default/files/sindrome-quemarse-por-el-trabajo-en-servicios-sociales.pdf>
- Guerrero Barona, E.; Rubio Jiménez, J. C. (2005). Estrategias de prevención e intervención del "burnout" en el ámbito educativo.
- Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo (2003). Disponible en: [https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp\\_704.pdf/9a205bee-9bd7-4221-a1ae-39b737974768](https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_704.pdf/9a205bee-9bd7-4221-a1ae-39b737974768)

- Joffre-Velázquez, V. M. y cols. (2008). Síndrome de burnout y estrés laboral: Una revisión. *Archivos en Medicina Familiar*. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/medfam/amf-2008/amf082i.pdf>
- Martín, P., Salanova, M. y Peiró, J.M. (2003). El estrés laboral: ¿un concepto cajón-de-sastre? *Proyecto Social*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793102.pdf>
- Martínez-Pérez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752962004>
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el Burnout. *Ciencia y trabajo*, 11 (32), 37-43. Disponible en: <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/16/40/51640.pdf>
- Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P. Maslach Burnout Inventory manual. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press; 1996.
- Moreno Jiménez, B., Bustos, R., Matallana, A., Miralles, T. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. 1997 (Vol. 13, Num.2). disponible en: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1997/Vol2/Indice.htm>
- Moreno-Jiménez, B., Oliver, C., Aragoneses, A. (1991) El «burnout», una forma específica de estrés laboral. *Buela-Casal, G. y Caballo, V.E." Manual de Psicología Clínica Aplicada"*. Disponible en: [https://www.infogerontologia.com/documents/burnout/articulos\\_uam/burnout\\_fo\\_rma\\_estreslab.pdf](https://www.infogerontologia.com/documents/burnout/articulos_uam/burnout_fo_rma_estreslab.pdf)
- Moreno-Jiménez, Rodríguez-Carvajal y Escobar (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y estrés*, 7 (1), 69-78. Disponible en: <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/La%20Evaluacion%20del%20Burnout%20Profesional.pdf>

Organización Mundial de la salud. Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud (1946).

Ortega Ruiz, C.; López Ríos, F. (2004). El burnout o síndrome de estar quemado en los profesionales sanitarios: revisión y perspectivas. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 4(1),137-160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33740108>

Rodríguez-Carvajal, R., De Rivas Heramosilla, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad del Trabajo*. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion4.pdf>

Salanova, M. y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del psicólogo*. Disponible en: <http://papelesdelpsicologo.es/pdf/1539.pdf>

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Disponible en: [https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004\\_Salanova-Schaufeli.pdf](https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf)

Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M., y Grau, R. (2000). “Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?”. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Disponible en: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>

Salanova M., Schaufeli, W.B. (2005). La ilusión por el trabajo (engagement) ¿el lado positivo del burnout? Disponible en: [https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2004\\_Salanova-Schaufeli-Quemarse-en-el-trabajo.pdf](https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2004_Salanova-Schaufeli-Quemarse-en-el-trabajo.pdf)

## 8. ANEXOS

### Anexo 1. Maslach Burnout Inventory (MBI)

0	1	2	3
Nunca	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	pocas veces al mes

4	5	6
Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días

1.	Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo.
2.	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío/a.
3.	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado/a.
4.	Siento que puedo entender fácilmente a los pacientes.
5.	Siento que estoy tratando a algunos pacientes como si fueran objetos impersonales.
6.	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.
7.	Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis pacientes.
8.	Siento que mi trabajo me está desgastando.
9.	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.
10.	Siento que me he hecho más duro/a con la gente.
11.	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.
12.	Me siento con mucha energía en mi trabajo.
13.	Me siento frustrado/a en mi trabajo.
14.	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.
15.	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis pacientes.
16.	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.
17.	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis pacientes.
18.	Me siento estimado/a después de haber trabajado íntimamente con mis pacientes.
19.	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.
20.	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.
21.	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.
22.	Me parece que los pacientes me culpan de alguno de sus problemas.

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar
Agotamiento emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20
Despersonalización	5-10-11-15-22
Baja realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21