

**BURNOUT Y ENGAGEMENT EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.
CONTRIBUCIONES Y DESAFÍOS**

Roxana Graciela Marsollier¹

(Recibido en junio 2020, aceptado en septiembre 2020)

¹Doctora en Educación, Profesora y Licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Cuyo. Especialista en Educación en Ambiente y Desarrollo Sustentable por la Universidad Nacional del Comahue. Investigadora Adjunta del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas – CONICET.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1972-1436>

roxana.marsollier@fce.uncu.edu.ar

Resumen: Este ensayo tiene como finalidad reflexionar sobre los constructos *burnout* y *engagement*, entendidos como experiencias que permiten comprender las dinámicas de las personas con su trabajo y su impacto en las organizaciones. Se realiza un recorrido histórico desde el nacimiento del estrés y el síndrome de burnout destacando sus principales concepciones y líneas de investigación, desde la mirada tradicional de la psicología. Seguidamente, se estudia el surgimiento del *engagement*, en el marco de la psicología positiva y su influencia a nivel organizacional. Posteriormente, se analiza la relación dialéctica entre *burnout* y *engagement*, tanto a nivel teórico –identificando sus principales aportes y desafíos a la investigación–, como en sus implicancias prácticas –en tanto contribuye a la comprensión holística de las organizaciones–. Finalmente, se plantea como desafío para la investigación analizar los perfiles psicosociales coexistentes en el ámbito ocupacional, a la luz de factores culturales y contextuales propios de cada organización.

Palabras clave: estrés; *burnout*; *engagement*; organizaciones saludables; psicología positiva.

**BURNOUT AND ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONAL ANALYSIS.
CONTRIBUTIONS AND CHALLENGES**

Abstract: This essay aims to investigate the burnout and engagement constructs as experiences to understand the dynamics of people with the job and their impact on organizations. Firstly, a historical journey is exposed from the emergence of the notion of stress and the burnout syndrome according to its main concepts and lines of research, from the perspective of classical psychology. Next, the emergence of engagement is studied, within the framework of positive psychology and its influence on organizations. Finally, the dialectical relationship between burnout and engagement is analyzed, at a theoretical level –identifying its main contributions and discussions– and its practical implications –in order to contribute to the holistic understanding of organizations–. It concludes with the challenge for research, to analyze the coexisting psychosocial profiles in the workplace, based on cultural and contextual factors specific to each organization.

Keyword: stress; burnout; engagement; healthy organizations; positive psychology

INTRODUCCIÓN

El trabajo es salud, decían nuestros abuelos. Probablemente, esta visión estaba teñida de sus propios sueños y expectativas, muchos de ellos inmigrantes europeos que buscaron en estas tierras latinoamericanas un futuro promisorio. Y es que la salud es requisito indispensable para la realización del trabajo, sin embargo, no solo es importante el bienestar físico, sino también mental y social, lo que implica que la salud es mucho más que la mera ausencia de enfermedades (OMS, 2014).

Cómo mantener la salud en el trabajo ha sido una preocupación constante de los investigadores a través del tiempo, interés que ha adquirido mayor relevancia en nuestros días. Primeramente, los estudios se centraron en identificar los procesos que influyen negativamente en la salud física y psíquica de las personas como consecuencia de los distintos riesgos psicosociales a los que se exponen los trabajadores en diferentes organizaciones (Gil Monte, 2012; Osorio & Cárdenas Niño, 2017). Investigaciones más recientes, han adoptado una perspectiva positiva, concentrando sus estudios en conocer de qué manera es posible mantenerse motivado y comprometido en un escenario laboral incierto y en permanente cambio (Leiter & Maslach, 2017; Salanova & Llorens, 2016).

Sin embargo, en la realidad de las organizaciones, ambas perspectivas de análisis, lejos de excluirse pueden ofrecer análisis complementarios que buscan comprender de qué manera en un mismo contexto pueden desarrollarse experiencias positivas y negativas en relación al trabajo. El objetivo del presente escrito es reflexionar sobre el modelo *burnout-engagement* y su contribución a miradas más integrales y complejas de abordar la dinámica de las personas en su contexto laboral. Para ello efectuamos una reseña desde las principales concepciones del estrés y el desgaste profesional hasta la noción de *engagement* y salud organizacional. Por último, se concluye sobre la necesidad de integración teórica y práctica, de los procesos de desgaste y compromiso laboral, como experiencias coexistentes, propias de la vida de las organizaciones.

1. Del estrés y el síndrome de burnout

Los entornos laborales actuales presentan distintos tipos de riesgos psicosociales que amenazan la salud y calidad de vida laboral de los trabajadores, siendo el estrés y el desgaste laboral, algunas de sus consecuencias negativas más preocupantes (Peiró, 2004). Las nociones de estrés y *burnout* surgen en épocas y contextos diferentes, aunque sus investigaciones se desarrollan hasta la actualidad, por representar problemáticas que afectan tanto a los individuos como a las organizaciones.

1.1. Sobre la noción de estrés

Al pensar en el malestar en el trabajo, probablemente, la primera palabra que venga a la mente sea "estrés". Esta noción remonta sus orígenes a más de ochenta años atrás, en la década del '30. En aquel entonces, un médico de origen austriaco, Hans Selye, investigador de la Universidad de Montreal, utiliza el término estrés o síndrome de adaptación generalizada, para designar un conjunto de síntomas similares (nerviosismo, ansiedad, etc.) que declaraban pacientes con diversas dolencias (Selye, 1936). Etimológicamente, el término estrés proviene del griego *stringere* (ceñir, atar fuerte); vocablo que origina en inglés la palabra stress (presionar, apretar), lo que significa en su voz pasiva, sentirse presionado, apretado, restringido.

En la evolución del estudio del estrés, han surgido distintas perspectivas de análisis, que ponen de manifiesto diferentes concepciones del estrés, entendiéndolo como estímulo, respuesta o transacción. En tanto estímulo, el estrés se centra en identificar aquellos factores externos que actúan como estresores (por ejemplo, sobrecarga de trabajo, conflicto de rol, etc.), los que ejercen presión física o emocional sobre la persona, de manera temporal o permanente, causando como consecuencia el desequilibrio con el entorno (Melgosa, 2006).

Entendido como respuesta, los estudios del estrés subrayan las consecuencias que tienen los estresores en las personas, ya sean fisiológicas (sudoración, palpitaciones, etc.), psicológicas (ansiedad, angustia, agotamiento, etc.) o conductuales (absentismo, baja eficacia, etc.). Cabe señalar que la situación de

estrés no siempre genera una respuesta negativa, sino que también puede dar lugar a una respuesta positiva de carácter adaptativo; lo que permite distinguir entre *distrés* (prefijo *dis* del griego; malo, incorrecto) y *eustrés* (prefijo *eu* del griego; bueno, correcto), respectivamente (Zavala, 2008).

Por último, el estrés como transacción, se centra en analizar la dinámica que surge de la interacción entre la persona y el ambiente (Salanova, et al., 2009). Desde esta concepción, el estrés nace cuando la persona siente que sus recursos de afrontamiento son insuficientes para enfrentar las demandas del entorno (Lazarus & Folkman, 1986). Se entiende por estrategias de afrontamiento aquellas conductas o pensamientos que las personas utilizan para hacer frente a las situaciones que les resultan demandantes (Lazarus, 2000). En este sentido, las personas se esfuerzan en afrontar cognitivamente y conductualmente aquellas demandas internas y externas ocasionadas por la aparición de distintos estresores, a fin de poder recuperar el equilibrio perdido con el ambiente (Delgadillo Castillo, Barradas Alarcón & Mora Ramón, 2018). Esto es posible cuando predominan las estrategias centradas en la acción, las que permiten ver qué es lo que está ocurriendo, cuál es el problema y cómo solucionarlo; sin embargo, cuando las personas se sienten incapaces de afrontar la situación prevalecen las estrategias centradas en controlar las emociones (evitación, distanciamiento, etc.) y el estrés se intensifica (Naranjo, 2009).

1.2. Sobre el *burnout* o desgaste profesional

Cuatro décadas después del surgimiento del estrés, aparece otro concepto de gran relevancia en el campo de la psicología ocupacional: el síndrome de burnout o desgaste profesional. A mediados de los años '70, un psiquiatra neoyorkino, Herberg Freudenberg (1974) utilizó por primera vez el término burnout para identificar un cuadro de falta de motivación, apatía y frustración profunda en que caían quienes trabajaban en una clínica de toxicómanos. El vocablo, proviene del inglés *burn out* (consumirse, apagarse), que significa estar quemado; de allí que en el contexto iberoamericano se lo identifique como síndrome del quemado o síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) (Gil Monte, 2003).

A partir de los años '80, las investigaciones de

Cristina Maslach y su equipo, desarrollan la noción de *burnout* como un proceso que poco a poco, va socavando las reservas físicas y emocionales de la persona, lo que genera altos niveles de cansancio emocional y despersonalización, acompañados de un sentimiento de escasa realización personal (Maslach & Jackson, 1986). Específicamente, el síndrome de *burnout* comenzó a analizarse en profesiones de ayuda, sin embargo, pronto se extendió a otros campos ocupacionales, razón por la que sus dimensiones se ajustaron al elevado cansancio emocional y cinismo, además de un sentimiento de baja eficacia profesional (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Consecuentemente, la investigación lo llevó a estudiarse en otros ámbitos de la vida, como el deporte, el mundo de los negocios, el activismo político, el voluntariado, el estudiantado o incluso al interior de la familia (Maslach & Schaufeli, 2017).

El cansancio emocional es la dimensión individual del síndrome y se manifiesta como un agotamiento físico y emocional extremo, que hace que la persona se sienta sobre-exigida y desbordada por la situación. El cinismo, por su parte, se manifiesta en el campo interpersonal como una respuesta insensible y negativa al trabajo (Maslach, 2009). Así, el cinismo pone en evidencia la desvalorización y el autosabotaje en relación con el valor del propio trabajo y también, con la organización (Moreno Jiménez, Rodríguez & Escobar, 2001). Estudios más recientes, hablan de distancia mental, incluyendo en ella tanto al cinismo –alejamiento del propio trabajo– como a la despersonalización –actitud distante hacia las personas con las cuáles se comparte el trabajo cotidiano– (Salanova & Llorens, 2011). Tanto el cansancio emocional como el cinismo o despersonalización, constituyen las dimensiones más importantes del burnout, conocidas desde sus orígenes como el corazón del síndrome (Maslach & Jackson, 1986). Por su parte, el sentimiento de ineficacia profesional surge como consecuencia de los elevados niveles de cansancio emocional y cinismo, a partir de la autoevaluación negativa del propio desempeño, por no confiar en las habilidades y recursos personales para realizar el trabajo de manera adecuada (Salanova & Llorens, 2011).

La investigación sobre el burnout constituye una necesidad social de nuestro tiempo ya que ha sido considerado como producto del agitado ritmo de la vida actual (Salanova & Llorens, 2011). Para Cherniss (1980), la sobrevaloración del éxito y la productividad, en desmedro de la persona humana, generaron un contexto propicio para el surgimiento y desarrollo del *burnout*. Tal es así, que este síndrome es considerado a nivel mundial como uno de los daños psicosociales más graves de nuestro tiempo (Salanova, 2006).

Por otra parte, al encontrar evidencia empírica sobre este flagelo en distintas sociedades, ha sido considerado como un fenómeno transcultural (Gil Monte, 2007; Salanova & Llorens, 2008). Ello, ha potenciado el estudio del síndrome, buscando conocer posibles cambios en su estructura debido a los valores sociales y culturales propios de cada contexto (Moreno Jiménez, et al., 2003). De hecho, el *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1986; Maslach, Jackson & Leiter, 1996), en sus distintas versiones, traducciones y adaptaciones, es el instrumento más utilizado en la medición del síndrome, lo cual ha facilitado el trabajo comparativo a nivel internacional. Sin embargo, algunos estudios advierten sobre el riesgo de no contemplar integralmente aquellos factores propios de cada contexto que pueden influir en los procesos de malestar laboral, especialmente cuando nos referimos a la realidad latinoamericana (Díaz Bambula & Gómez, 2016). A esto se suma, la necesidad de analizar el sentido, significado y función que el trabajo adquiere en cada contexto socio-cultural (Bendassolli & Guedes Gondim, 2013).

2. Desde el modelo clásico a un enfoque salugénico
En los años '90, la psicología positiva comienza a ganar terreno en el campo de las investigaciones psicosociales sobre los contextos de trabajo. Hasta entonces, los estudios clásicos se centraban principalmente en las carencias humanas y su posible recuperación, abordando problemáticas tales como el estrés, las disfuncionalidades o patologías, el *burnout*, entre otros aspectos. Prontamente, la psicología positiva, crece en el estudio de constructos centrados en el bienestar y la

salud de las personas (Castro Solano, 2010). En el marco de este enfoque salugénico, surgen nociones de gran relevancia teórica y práctica, en el estudio del comportamiento organizacional, tales como el *engagement* y las organizaciones saludables (Salanova, 2009; Schaufeli, 2013).

2.1. El nacimiento de la Psicología Positiva

Con el surgimiento de la psicología positiva se produce un cambio de paradigma, el eje de análisis se modifica y comienza a ponerse énfasis en los aspectos positivos que permiten fomentar el desarrollo de las potencialidades humanas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Pensar más allá de los riesgos psicosociales en el trabajo, teniendo como meta potenciar las fortalezas de los empleados llevará consecuentemente a optimizar el funcionamiento de las organizaciones (Salanova & Schaufeli, 2004). De esta manera, empieza a promoverse la salud en el trabajo y las investigaciones buscan indagar cómo influyen los factores positivos (fortalezas, virtudes, recursos personales) como protectores frente a los riesgos laborales (Bakker & Rodríguez Muñoz, 2012). Cabe señalar que, si bien este planteo es relativamente reciente, sus bases ya se gestaban en la psicología humanista de Carl Rogers y en la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow. Posteriormente, estudios sobre resiliencia, inteligencia emocional, bienestar psicológico, etc. fueron importantes elementos que anticiparon la psicología positiva y hoy forman pilares fundamentales de la misma.

En el desarrollo de la psicología positiva es posible identificar dos momentos a partir del énfasis de sus investigaciones. La llamada primera ola, presente en los estudios iniciales, polariza la investigación buscando conocer la causa de la salud en las organizaciones y cómo potenciar el desarrollo de aspectos positivos vinculados al trabajo, tales como el compromiso laboral, el bienestar psicológico, etc. (Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Derks, 2012; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

La segunda ola de investigaciones en psicología positiva, presenta una perspectiva más holística de comprensión de la problemática ocupacional.

Parte de la noción de que el malestar y el bienestar en el trabajo, no son dos extremos de una misma realidad, sino que representan dimensiones de funcionamiento diferentes (Keyes, 2007). El bienestar y malestar en el trabajo, son vivencias que pueden estar presentes en un mismo momento en las organizaciones y, además, ser co-dependientes, lo que implica que una situación de bienestar puede involucrar componentes negativos y viceversa (Lomas & Ivztan, 2016).

Al respecto, Wong (2012) sugiere un modelo de sistemas duales, que permite efectuar un análisis integral, considerando tanto los aspectos positivos como negativos, que representan la lucha del hombre por alcanzar sus objetivos, a la vez que intenta superar sus limitaciones. Ello implica para la psicología ocupacional una perspectiva integral de análisis, no sólo el abordaje del estrés, *burnout o mobbing*, sino también de aquellos procesos positivos tales como *engagement, flow* o la felicidad en el trabajo (Salanova, et al., 2009; Salanova & Llorens, 2016).

2.2. Sobre el *engagement* o compromiso laboral

En el marco de la psicología positiva nace la noción de *engagement*, planteada en sus inicios como el polo positivo del *burnout*, su opuesto a nivel teórico, caracterizado por energía, implicación y eficacia, las antípodas directas de las dimensiones del *burnout* (Maslach & Leiter, 1997). Sin embargo, la investigación desarrollada posteriormente trae aparejado el reconocimiento de un constructo diferenciado de gran relevancia tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Así, el *engagement* se establece como una construcción psicológica distinta, centrada en los aspectos positivos, lo que merece tanto atención teórica como práctica, igual que otros constructos establecidos previamente (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011; Schaufeli 2013).

El *engagement* es definido como un estado mental positivo que se manifiesta en niveles elevados de vigor, dedicación y absorción mientras se trabaja (Schaufeli, et al., 2002). El vigor es la energía

y activación mental que genera predisposición y persistencia, lo que hace que no se escatime ni esfuerzo ni tiempo en la tarea. Asimismo, la dedicación, refiere al entusiasmo y la alta implicación que comporta una tarea que es estimada valiosa en sí misma. Finalmente, la tercera dimensión es la absorción, e indica la capacidad de concentración mientras se realiza una actividad, lo que hace que el tiempo pase sin tomar noción de ello (Salanova, et al., 2000).

En otros términos, los empleados *engaged* son personas altamente motivadas que realizan su tarea con altos niveles de placer y activación (Bakker & Oerlemans, 2011). Esto lleva a identificar al *engagement* con una vinculación psicológica positiva y relativamente estable de la persona con su trabajo (Salanova, Bresó & Schaufeli, 2005). Estudios posteriores, demuestran que el nivel de *engagement* también puede variar día a día e incluso en una misma jornada de trabajo, según la influencia de distintos factores como, por ejemplo, las características de la tarea (Sonnetang & Kühnel, 2016).

El modelo de recursos y demandas laborales, es el más utilizado en el estudio del compromiso laboral. Las investigaciones al respecto confirman ampliamente que el *engagement* se encuentra asociado a los recursos laborales (autonomía en el trabajo, reconocimiento, supervisión) y a los recursos personales (optimismo, autoeficacia, autoestima) (Bakker, et al, 2008). Otros estudios, señalan la congruencia de valores, el apoyo organizativo percibido y las autoevaluaciones positivas, entre los factores más importantes que predicen el compromiso (Rich, Lepine & Crawford, 2010).

Las buenas relaciones con los compañeros y el reconocimiento en el desempeño, también favorecen el desarrollo del compromiso laboral (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011). Es así como ante situaciones altamente demandantes, los empleados que cuentan con recursos laborales y personales, despliegan todo su potencial, se sienten motivados para aprender y llevar al máximo sus habilidades (Bakker & Schaufeli, 2015). De esta forma, se genera

un espiral de ganancia positiva, ya que empleados comprometidos, mejoran su desempeño y crean sus propios recursos, lo que mantiene su motivación en el trabajo, iniciando nuevamente el ciclo (Bakker & Demerouti, 2008).

2.3. El desafío de las organizaciones saludables
La persona, su grupo y la organización son elementos en constante interacción, lo que permite conocer y comprender el trabajo desde una concepción dinámica. En este sentido, más allá de superar los riesgos psicosociales en el trabajo, el compromiso laboral puede marcar una verdadera diferencia para los empleados y puede ofrecer a las organizaciones una ventaja competitiva (Bakker, et al., 2008). Asimismo, los empleados fuertemente comprometidos con su tarea generan en el seno de sus equipos de trabajo una sinergia positiva que extiende el *engagement* a nivel colectivo (Acosta, Salanova & Llorens, 2011).

El desempeño óptimo de los empleados comprometidos con su tarea, se verá reflejado en la organización mediante el desarrollo de prácticas saludables (Acosta, et al., 2013). A su vez, empleados comprometidos y prácticas saludables, conducen a las organizaciones a cumplir sus objetivos con calidad y eficiencia (Salanova, Llorens & Martínez, 2016). De esta manera, es posible alcanzar el desarrollo de organizaciones saludables, concepto integrador que abarca tanto la salud laboral de los empleados, como las prácticas saludables de recursos humanos y el desarrollo organizacional (Salanova, 2008). Finalmente, la construcción de organizaciones saludables impulsará el desarrollo de sociedades saludables (Di Fabio, 2017).

Si bien la investigación sobre organizaciones saludables es aún incipiente, se ha demostrado que algunas prácticas saludables han favorecido el desarrollo del *engagement* de los empleados. Entre dichas prácticas se encuentran los programas destinados a mejorar la salud psicosocial, aumentar las oportunidades de capacitación y de promoción al interior de la empresa (Acosta, et al., 2013), así como aquellas que contribuyen a fortalecer las relaciones positivas y la confianza en el trabajo en

equipo (Acosta, et al., 2019; Di Fabio, 2016).

3. El modelo burnout – *engagement*: de la teoría a la realidad

La relación entre *burnout-engagement* ha sido ampliamente debatida por los teóricos del tema, encontrándose distintas perspectivas de análisis basadas en investigaciones empíricas, sin embargo, los estudios al respecto aún no son concluyentes (Taris, Ybema & van Beek, 2017). No obstante, pueden observarse dos tendencias de investigación al respecto: una los considera constructos complementarios y la otra, experiencias independientes.

Para Maslach y Leiter (2008) *burnout* y *engagement* representan los dos extremos de un mismo *continuum*, que va desde experiencias negativas que favorecen el *burnout* hasta las vivencias positivas de *engagement*, que representan un objetivo a alcanzar, en su otro extremo. Leiter y Maslach (2017) afirman que el *engagement* parece ser algo redundante, ya que está relacionado negativamente con el cansancio emocional, aunque reconocen que también, posee otras relaciones únicas que lo hacen real. Entonces, es a partir de las experiencias que tienen las personas en contextos y situaciones laborales diferentes, como se van configurando distintos perfiles laborales, lo que indica que no todas las personas manifiestan o desarrollan de igual forma los procesos de desgaste (Mäkikangas & Kinnunen, 2016).

Desde este análisis centrado en la persona, es posible identificar cinco perfiles latentes que pueden manifestarse entre las experiencias extremas de *burnout* y *engagement*: a) agotado, que es el caso típico de *burnout*; b) sobreexigido, cuya característica predominante es el excesivo agotamiento psicofísico; c) desinteresado, perfil que emerge ante el predominio del cinismo; d) ineficiente, cuyo rasgo distintivo es la falta de eficacia profesional; y e) perfil comprometido, que surge del predominio del *engagement* (Leiter & Maslach, 2016).

La segunda tendencia en investigación, enfatiza la independencia de ambos constructos ya que,

si bien la noción de engagement surge como el opuesto teórico del burnout, es mucho más que eso. En otros términos, estar comprometido es algo más que no estar desgastado por el trabajo (Salanova & Schaufeli, 2005). La idea es por demás interesante, entendiendo que se trata de procesos, de construcciones personales de alta implicancia tanto a nivel grupal como organizacional. Desde este punto de vista, *burnout* y *engagement* son entendidos como estados mentales independientes que correlacionan negativamente, presentando causas y consecuencias diferenciadas (Schaufeli & Bakker, 2004). Así, las experiencias positivas van afianzando el sentimiento de competencia en el trabajo y la confianza en sí mismo, mientras que las negativas operan en sentido contrario. De esta forma, la autoconfianza tendrá una dirección espiralada que bien posee un sentido negativo hacia el *burnout* o positivo tendiente el *engagement*. (Salanova, Bresó & Schaufeli, 2005).

En síntesis, *burnout* y *engagement*, son opuestos en teoría, pero dos experiencias diferentes que conviven en la dinámica de la vida cotidiana organizacional, y que simplemente, muestran la compleja e indeterminada manera en que el hombre se vincula al trabajo. Esto, lleva a algunos investigadores a concluir que, ambos constructos no son opuestos entre sí, pero tampoco podrían considerarse completamente independientes (Leiter & Maslach, 2017). Esto significa que, desde una perspectiva dialéctica, los dos procesos pueden entenderse como construcciones interdependientes, ya que ambas fuerzas influyen en los comportamientos de las personas (León, Halbesleben & Paustian-Underdahl, 2015). Así, se postula una relación dinámica entre estas dos experiencias, entendidas como una unidad dual (Schaufeli & White, 2017).

CONCLUSIONES

En estas páginas se han revisado algunas de las principales nociones que actualmente se hallan ligadas tanto al malestar como al bienestar de las personas en el trabajo y su influencia en las organizaciones. Primeramente, se analizó el surgimiento del estrés y del síndrome de *burnout*, que representan las problemáticas más críticas en

cuanto riesgos psicosociales en el ámbito laboral, por sus consecuencias devastadoras para la salud psicofísica de las personas. Ambas experiencias negativas, son ampliamente investigadas, buscando conocer sus posibles causas y consecuencias a fin de prevenirlas y/o superarlas. Por otra parte, y desde el marco de la psicología positiva, que se centra en el estudio de las fortalezas individuales y desarrollo organizacional, se analizó la noción de *engagement* que identifica la experiencia personal de sentirse vinculado positivamente con el trabajo, lo que impacta favorablemente en la salud organizacional.

Uno de los modelos de análisis ocupacional que unifica ambas perspectivas, reúne los constructos *burnout* y *engagement*, contemplando así el estudio de vivencias tanto negativas como positivas asociadas al trabajo. Ambas experiencias, entendidas desde una perspectiva dialéctica, posibilitan una mirada integral de la organización, a la vez que abren la puerta para sumar otros factores que pueden estar asociados al bienestar o malestar laboral y que otorgan diversos matices a la funcionalidad del modelo, según la estructura organizativa y el contexto socio-cultural.

Este último aspecto es importante, considerando que el mercado laboral latinoamericano se encuentra cruzado por variables contextuales tales como la pobreza, la heterogeneidad, la desigualdad social, la inestabilidad laboral e informalidad de los puestos de trabajo, entre otros aspectos. Estos contextos no sólo presentan un complejo escenario para la investigación, sino la necesidad y urgencia de ser investigados en profundidad para mejorar la calidad de vida de la fuerza laboral.

La relación del hombre con su trabajo es compleja, así como las organizaciones en sí mismas también lo son, fruto de múltiples interacciones, y por ello, no se presentan en términos de salud o enfermedad. Lo patológico, lo normal, lo saludable, coexiste en las organizaciones. De hecho, una misma persona puede pasar en el transcurso de su vida laboral por distintos momentos, más cercanos al desgaste, más allegados al compromiso. Así, el modelo *burnout*

– *engagement* permite identificar distintos perfiles con predominio de una u otra experiencia, que tampoco son puros, sino que pueden adquirir diversos matices según sean los recursos personales, del grupo o de la misma organización.

En otros términos, las personas no presentan perfiles totalmente quemados ni absolutamente comprometidos; tampoco las organizaciones son enteramente tóxicas o puramente saludables. Cada organización constituye una realidad única e irrepetible, al igual que las personas que las componen guardan una singularidad propia. Es necesario comprenderlas desde la diversidad de recursos, demandas y experiencias que presenta su dinámica vital, ya que sólo desde esa realidad, única e irrepetible, es posible gestar los procesos de cambio, mejora y transformación.

Referencias

- Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., Díaz-Muñoz, J. P., Troncoso, S., Salanova, M., & Sanhueza, J. (2019). ¿Confiar o no Confiar?: El Rol Mediador de la Confianza entre el Trabajo en Equipo y el Work Engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 85-99.
- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Estrategias Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13(41), 125-134.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un estudio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2 (1), 107-120.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. Cameron & G. Spreitzer (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp.178-189). Oxford: Oxford University Press.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2015). Work engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-5.
- Bakker, A., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia y Trabajo*, 13, 135-142
- Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.)
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bendassolli, P., & Guedes Gondim, S. (2013). Significados, sentidos y función psicológica del trabajo: Discusión de esta tríada conceptual y sus desafíos metodológicos. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 131-147.
- Castro Solano, A. (2010). Ensayo: Psicología positiva: ¿Una nueva forma de hacer psicología? *Revista de Psicología*, 6(11), 113-131.
- Cherniss, C. (1980) *Professional burnout in the human service organizations*. New York: Praeger.
- Delgadillo Castillo, R., Barradas Alarcón, M., & Mora Ramón, J. (2018). Fundamentos del estrés. En Barradas Alarcón, M. E. *Estrés y Burnout enfermedades en la vida actual*. Palibrio.
- Di Fabio, A. (2016). Positive relational management for healthy organizations: psychometric properties of a new scale for prevention for workers. *Frontiers in Psychology*, 7, 1523. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01523>
- Di Fabio, A. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1534. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01534>
- Díaz Bambula, F., & Gómez, I. (2016). La investigación sobre el síndrome de burnout en latinoamérica entre 2000 y el 2010. *Psicología desde el Caribe*, 33(1), 113–131.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Gil Monte, P. (2003). Burnout síndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 181-197.

- Gil Monte, P. (2007). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) como fenómeno transcultural. *Información Psicológica*, (91-92), 4-11.
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237-241.
- Keyes, C. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95-108. Doi: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.2.95>
- Lazarus, R. (2000). Pasión y razón. La comprensión de nuestras emociones. Barcelona: Paidós.
- Lazarus, R., & Folkman (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca. S.A.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3(4), 89-100. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.09.001>
- Leiter, M., & Maslach, C. (2017) Burnout and engagement: contributions to a new vision, *Burnout research*, vol. 5, pp. 55-57. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.003>
- Leon, M. R., Halbesleben, J. R., & Paustian-Underdahl, S. C. (2015). A dialectical perspective on burnout and engagement. *Burnout Research*, 2(2-3), 87-96. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.06.002>
- Lomas, T., & Ivtzan, I. (2016). Second wave positive psychology: Exploring the positive-negative dialectics of wellbeing. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1753-1768.
- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2016). The person-oriented approach to burnout: A systematic review. *Burnout Research*, 3(1), 11-23.
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia y Trabajo*, 32: 37-43.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1986). The Burnout Research in the Social Services: A Critique. Special issues: Burnout among Social Workers. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 95-105.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. (2017). Historical and conceptual development of burnout. In *Professional Burnout* (pp. 1-16) Routledge (original 1993).
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. (3a. Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Melgosa, J. (2006). *Sin estrés*. Editorial safeliz.
- Moreno Jiménez, B., Garrosa Hernández, E., Benevides-Pereira, A., & Gálvez Herrer, M. (2003). Estudios transculturales del burnout: los estudios transculturales Brasil-España. *Revista Colombiana de Psicología*, 12, 9-18.
- Moreno Jimenez, B., Rodríguez, R., & Escobar, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 7(1), 69-78.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 171-190.
- Organización Mundial de la Salud (2014). Documentos Básicos, 48ª edición. Disponible en https://apps.who.int/gb/bd/pdf_files/BD_49th-sp.pdf#page=7
- Osorio, J. E., & Cárdenas Niño, L. C. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas*, 13(1), 81-90. Doi: <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2017.0001.06>
- Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas psychologica*, 3(2), 179-186.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Salanova, M. (2006) Medida y evaluación del burnout, nuevas perspectivas. En P. Gil-Monte, M. Salanova, J. Aragón & W. Schaufeli (Eds.), *El síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales* (pp. 27-43). Castelló de la Plana, Castellón, España: Universitat Jaume I
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la psicología positiva. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología*

- Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia* (pp. 403-427). Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 59-67.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2011). Hacia una perspectiva psicosocial del burnout: Cuando el trabajo «nos» quema. En E. Agullo, J. Álvaro, A. Garrido, R. Medina & I. Schweiger (Eds.), *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp. 271-296). Oviedo, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 161-164.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261 (62), 109-138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2005). La ilusión por el trabajo (engagement): ¿el lado positivo del burnout? En *Quemarse en el trabajo: 11 perspectivas del burnout* (pp. 73-92). Editorial Egido.
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 215-231.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Martínez, I., Cifre, E., & Llorens, S. (2009). La salud ocupacional desde la perspectiva psicosocial: aspectos teóricos y conceptuales. En M. Salanova, *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 27-62). Madrid: Síntesis.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Schaufeli, W. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W., & De Witte, H. (2017). Outlook Work Engagement: Real and Redundant! *Burnout Research*, 5, 58-60. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.06.002>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 1, 5-14.
- Selye, H. (1936) A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. *The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences*, 10(2), pp. 230a-231
- Sonnentag, S., & Kühnel, J. (2016). Coming back to work in the morning: Psychological detachment and reattachment as predictors of work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 379. Doi: <https://doi.org/10.1037/ocp0000020>
- Taris, T. W., Ybema, J. F., & van Beek, I. (2017). Burnout and engagement: Identical twins or just close relatives? *Burnout Research*, 5, 3-11. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.002>
- Wong, P. (2012). Toward a dual-systems model of what makes life worth living. In P. Wong (Ed.), *The Human Quest for Meaning: Theories, Research, and Applications* (pp. 3-22). New York, NY: Routledge.
- Zavala, J. (2008). Estrés y burnout docente: conceptos, causas y efectos. *Educación* 32, 67-86.