

**DEL SÍNDROME DE *BURNOUT* AL *ENGAGEMENT*: UN ANÁLISIS DESDE LA
PSICOLOGÍA POSITIVA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.
CALIDAD DE VIDA LABORAL**

ALEJANDRO RICO RINCÓN

**ADANEYS ÁLVAREZ RAMÍREZ
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA

**DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA
PSICOLOGÍA POSITIVA**

**DEL SÍNDROME DE *BURNOUT* AL *ENGAGEMENT*: UN ANÁLISIS DESDE LA
PSICOLOGÍA POSITIVA**

Alejandro Rico Rincón

Universidad Católica De Pereira

Notas del Autor

**Alejandro Rico Rincón, Programa de Psicología, Universidad Católica de Pereira,
Pereira, Risaralda.**

Pereira.

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

TABLA DE CONTENIDO

	Página
<u>Introducción</u>	5
<u>¿Qué es el <i>burnout</i>?</u>	7
<u>¿Qué es el <i>engagement</i>?</u>	12
<u>Discusión</u>	17
<u>Conclusiones</u>	21
<u>Bibliografía</u>	22

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

RESUMEN

El presente texto tiene como objeto establecer la diferencia entre los conceptos de *Burnout* y *Engagement* como opuestos teóricos que repercuten en la salud y el bienestar de las personas que se encuentran inmersos en el contexto laboral. El artículo retoma elementos subjetivos como lo son las estrategias de afrontamiento, las habilidades individuales, las relaciones interpersonales entre otros, y aspectos más generales, es decir, aquellos concernientes a la organización misma como lo son el clima, puesto de trabajo, las relaciones de grupo y la identificación colectiva. Todo lo anterior con la intención de determinar cuáles son las variables que permiten el desarrollo del *burnout* y cuales dan como resultado la instauración del *engagement*.

Palabras claves: burnout, engagement, contexto laboral, psicología organizacional positiva.

ABSTRACT

This paper seeks to establish the difference between the concepts of Burnout and engagement as opposed to theoretical impact on the health and welfare of people encentran immersed in the employment context. The article takes subjective factors such as coping strategies, individual skills, interpersonal relationships among others, and respects broader, namely those concerning the organization itself as are climate, job, group relations and collective identification. All this with the intention of determining which variables lie in the burnout and which result in the establishment of engagement are.

Keywords: burnout, engagement, employment context, positive organizational psychology.

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Introducción:

Los estudios realizados en el campo de las organizaciones y el entorno laboral, han tenido diferente matices a través de la historia. Específicamente, desde la Psicología Organizacional se han tratado diversos temas referentes a la influencia que tiene el trabajo sobre las personas, ya sea desde lo subjetivo, lo social, lo colectivo, lo estructural y sistémico e inclusive desde lo clínico, todo esto en aras de tener elementos que permitan un acercamiento más amplio al bienestar laboral.

Con base en lo anteriormente dicho, se retomará el sentido de este artículo, el cual es poder establecer la diferencia, entre los postulados de *burnout* y el *engagement* como planteamientos opuestos, que como se mencionaban son constructos emergentes del campo organizacional que compromete a los trabajadores a nivel tanto individual como social. Sin embargo, esta propuesta dirigida hacia un análisis desde la psicología positiva, pretende no solo ahondar en los aspectos negativos, tales como síntomas, factores de riesgo, y repercusiones en el propio sujeto a causa del *burnout*, sino más bien, poner en contraste las ventajas que tiene el *engagement* como alternativa para una mejor gestión por parte de la dirección de recursos humanos para contribuir al bienestar de trabajadores, empleadores y entidad.

Para evidenciar de forma más clara la relación entre trabajo-sujeto y como el primero puede incidir de forma negativa en el segundo, se retoma el artículo de (Franco y Goncalvez, 2005) en el cual se habla sobre sistemas de control y de presión ejercidos por las corporaciones o entidades, las cuales pueden llevar al individuo a una mutación del estado subjetivo de agotamiento, alteración, irritabilidad, entre otros, debido a las contingencias presentes en el entorno laboral como excesos en la demanda de esfuerzo físico, mental, relaciones con superiores entre otros. Para esto, la propuesta de intervención que estos dos autores hacen, va ligada a la solución y tratamiento de los síntomas contemporáneos, haciendo uso de la clínica para potenciar la salud de los colaboradores.

Lo anterior, fue traído a colación con dos propósitos fundamentalmente que permitirán seguir el hilo conductor del texto. El primero de ellos, es evidenciar como el trabajo se configura en un escenario donde hay interacciones con la cultura, con los estilos de liderazgo, con los

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

pares, con las responsabilidades y las exigencias de la labor, etc. y frente a lo cual el individuo puede responder de forma negativa o positiva, es decir, crear síntomas de malestar e indisposición frente a su labor o por otro lado sentirse confrontado a mejorar y optimizarse en cuanto a su trabajo, dejando en claro las características propias de lo que podría entenderse como *burnout* en el primer caso y el *engagement* en el segundo.

Y el segundo propósito, hace a alusión a las formas en que se puede concebir el bienestar y la salud en el trabajo. En el texto que se retomó anteriormente, se habla de formas de intervención desde la clínica en los síntomas y padecimientos que tienen los trabajadores, con la intención de mejorar las condiciones de salud de estos. Por otro lado, la psicología positiva como lo exponen Salanova y Shaufeli (2004) apuesta a que la salud no solo es la ausencia de enfermedad, es decir, que para hablar de salud en el trabajo no solo debe conocerse lo malo, como los síntomas, los factores que propician la aparición de enfermedades, los padecimientos que presenta el sujeto y las consecuencias de las patologías causadas por el trabajo, por el contrario se explica que la salud debe centrarse en los aspectos positivos y las virtudes de cada trabajador, permitiendo así potenciar los aspectos favorables de cada uno que permitan una mejor alienación al entorno laboral.

Par dar cuenta de lo que se propone este artículo, se dará paso en primer lugar a hablar sobre el síndrome de *burnout*, su definición, características, factores que lo propician y la evolución del concepto en la actualidad. Posteriormente se hablará del *engagement*, el cual es un constructo de la psicología positiva como contraparte al *burnout* según Salanova y Shaufeli (2004) que permite evidenciar como el compromiso entre entidad-trabajador potencia el bienestar laboral. Y por último, se hará la discusión a la luz de los planteamientos de los autores retomados en este artículo. Para finalmente llegar a las conclusiones en el cual se resaltarán los aspectos más importantes del escrito

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Que es el *burnout*:

El síndrome de *burnout*, es un constructo estudiado en el campo laboral, como un efecto o respuesta de los trabajadores que se ven enfrentados a una carga laboral que excede sus capacidades físicas, emocionales y cognitivas. El *burnout* o síndrome del “quemado” es identificado como estrés laboral crónico que puede tener efectos y consecuencias graves en el sujeto como abatimiento, despersonalización, inseguridades, inhibición, etc. hasta el punto de llegar al suicidio.

Plantea Martínez, Pérez, A (2010) que en la década del 70 la psicóloga Cristina Maslach utilizó el concepto de *burnout* para referirse al desgaste profesional que padecían las personas cuyos oficios se relacionaban con la atención humana. El síndrome, fue propuesto entonces, como la respuesta del individuo frente al estrés laboral crónico originado dentro del entorno laboral, que insidiosa en lo individual, lo social y también en lo organizacional.

Frente a lo anterior, propone Apiquian (2007) postula las posibles causas de este fenómeno en el sujeto, divididas en tres apartados como los son, los factores laborales, factores personales y variables sociodemográficas, las cuales confluyen conjuntamente como agentes de riesgo para la emergencia del síndrome. En cuanto a los factores existentes al interior de la organización pueden destacarse, las características del puesto y el ambiente laboral, los turnos laborales y entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad en el puesto de trabajo, la incorporación de nuevas tecnologías al entorno de trabajo, las relaciones interpersonales, los sistemas de retribución y finalmente la falta de retroalimentación que le permita al individuo conocer cuál es el resultado y proceso que ha llevado en el cargo.

Desde lo individual, se destaca el alto grado de auto-exigencia, la baja tolerancia frente al fracaso, la dificultad para conocer y expresar emociones, la competitividad, la carencia de estrategias de afrontamiento y la implicación excesiva en el trabajo. Estos factores individuales, comprometen entonces al individuo desde su subjetividad, haciendo que al verse trucados, todos estos constructos realizados individualmente, se altere la identidad y representación que tiene el sujeto de sí mismo frente a la empresa y frente a su constitución como actor social. En cuanto a las variables sociodemográficas pueden incluirse factores como la edad, el género y el estado civil.

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Respecto a lo anterior, puede decirse entonces que no es solo una parte o un escenario específico donde se desenvuelva el sujeto que potencie la aparición de este fenómeno, sino que es un conjunto articulado, de diferentes agentes que participan en la aparición de la afección. Y así mismo como son distintos los factores que influyen en este fenómeno, los síntomas del sujeto pueden presentarse en varios niveles, estos son de orden psicosomático, emocional y conductual, tales como insomnio, dolores de cabeza, pérdida de peso, aparición de alergias, etc., lo que conlleva a un estado de irritabilidad, ansiedad, frustración aburrimiento, etc. que alteraran entonces los estados de ánimo, las relaciones interpersonales, el positivismo, la motivación y la satisfacción del sujeto frente a la dinámica laboral.

Con base en lo mencionado anteriormente, puede empezar a hacerse una aproximación a los elementos que propician la aparición del *burnout*, sin embargo, como se mencionaba no solo son los agentes externos los encargados de la aparición del síntoma. Para esclarecer esto, Quiceno y Vinaccia (2007) establecen una diferenciación entre el SQT (síndrome de estar quemado por el trabajo) y las situaciones de estrés, las cuales son consideradas como necesarias para el desarrollo del sujeto. Estos autores, proponen cinco condiciones básicas para que un evento pueda representarse como estresante para la persona, estos son:

“a) El estresor debe implicar amenaza o demanda. b) El estresor constituye una fuerza con capacidad de alterar la integridad del organismo si sobrepasa el límite de “elasticidad” de dicho organismo. c) El estresor requiere enfrentarse de manera efectiva, ya que de mantenerse indefinidamente produciría daño en el individuo. d) Ser consciente del daño potencial del estresor no es condición necesaria para que dicho estresor posea consecuencias negativas, y e) Un estresor puede serlo tanto porque induzca una demanda excesiva para el organismo como también por lo contrario”. (Quiceno. M y Alppi Vinaccia. S 2007 pg. 118)

En la cita, puede notarse que la cuarta condición, explicita que no es necesario que un agente estresor pueda causar consecuencias negativas para el sujeto, entonces ¿en que radica la diferencia de que unas personas puedan ser más propensos al *burnout* que otros? Lo que se indica es que frente a estas situaciones hay elementos individuales adicionales a la auto-exigencia, las estrategias de afrontamiento y la baja tolerancia a la frustración que influyen

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

en la emergencia de la patología como lo son las características conductuales y cognoscitivas del individuo que permiten entablar la relación sujeto-ambiente. Esta relación se centra en que el trabajador tenga las herramientas necesarias para manejar la situación. Desarrollar estrategias que permitan darle solución al evento estresor y culminar con dicho fenómeno. Pero eso no es todo.

Explican los autores, que frente a un evento estresor constante y prolongado en el tiempo, se puede presentar un desequilibrio en cuanto a los aspectos individuales, haciendo que la persona tenga un desgaste que no solo compromete lo fisiológico, sino que además lo emocional y por ende lo social. Es por esto, que se define el *burnout* como un padecimiento psicosocial, pues genera en las personas abatimiento, irritabilidad, e inhibición, afectando no solo la subjetividad sino los procesos de relación interpersonal.

Retomando la concepción social implicada en el síndrome de *burnout*, explican Topa, Fernández y Palaci (2003) en su texto identidad social, *burnout* y satisfacción laboral basado en la teoría de categorización del yo, que los individuos construyen su identidad y la noción de sí mismos, de forma individual y también social, es por esto que una persona puede tenerse como referente en la proyección social que se hace en la medida en que se identifica y forma parte de un grupo determinado, para aclarar lo anterior se puede decir, que por medio de la interacción que se tenga con un grupo determinado de personas, puede empezarse a compartir objetivos, metas, fines, etc. ya que al ser un ideal compartido trasciende de lo social a lo individual.

En esta medida, los resultados de la investigación realizada por estos dos autores, revela que aquellas personas que comparten un mismo objetivo y que tienen un mayor grado de alienación con su grupo de trabajo pueden ser menos propensos a desarrollar el *burnout*, mientras que aquellos que no se sienten identificados con dicha meta, pueden verse trucados en cuanto a su proceso de construcción individual y por ende no proyectarse en un estado de satisfacción sino por el contrario, tener un sentido de despersonalización.

“Hemos encontrado que aquellos de nuestros participantes fuertemente identificados con su grupo de trabajo muestran menores niveles de burnout que los de identificación débil. Cuando exploramos detenidamente las diversas dimensiones del burnout, confirmamos los

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

datos del estudio precedente en el sentido de que la diferencia más acentuada entre los trabajadores muy identificados y los de baja identificación se encuentra en la falta de eficacia profesional que es más elevada para los segundos que para los primeros. En este sentido es razonable pensar que quienes se identifican fuertemente con su grupo cumplen más en su trabajo porque con ello contribuyen a promover un grupo social que les resulta valioso como parte de su sentido colectivo del yo” (Topa, Fernández y Palaci 2003 pg. 124-125).

Lo anterior demuestra, que el conjunto organizado de experiencias y significaciones que se le dan a la vivencia organizacional, en relación a la interacción constante con lo social, y lo laboral permite al sujeto tener herramientas que lo fortalezcan frente a los factores estresores presentes en su cotidiano. Finalmente después de haber explicitado que es el *burnout*, cuáles son sus causas y los elementos que lo configuran, se expondrán algunos modelos explicativos de este fenómeno, con el fin de fortalecer aspectos que hayan quedado inconclusos y organizar la información dada hasta el momento para dar paso al análisis del *burnout* y el *engagement* como constructos opuestos.

Estos modelos explicativos del síndrome de *burnout* son expuestos por Martínez Pérez (2010) en cuatro grupos; el primero, hace referencia a la teoría socio-cognitiva del yo, en el cual se habla, de que los procesos cognitivos de la persona juegan un rol fundamental en la percepción de la realidad y la modificación de la misma a causa de las consecuencias observables, esto quiere decir, que los sujetos pueden configurar en su mente escenarios o eventos que posiblemente puedan ser estresantes. A pesar de esto, hay otro elemento en juego, y es la autoeficacia, es decir, que por medio de los elementos cognitivos adquiridos, las personas pueden hacer frente o no a estas situaciones. En la medida en que logran superarlas o resolverlas, y así se genera una mayor confianza en ellos.

El segundo modelo explicativo, se relaciona con las teorías del intercambio social. Estas se refieren a la comparación social que establece la persona en relación a sus compañeros de trabajo, poniendo en juego, motivaciones, recompensas y reconocimientos, carga laboral designada entre otros. Explica el autor que en la medida en que haya una falta en la percepción de equidad hay más probabilidad de que aparezca el *burnout*.

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

El tercer modelo explicativo, es referente a la teoría organizacional. Este aspecto retoma todos los factores concernientes a lo intralaboral, con sus debidas consecuencias, como por ejemplo, los estilos de liderazgo, la demanda laboral, la ausencia de retroalimentación, deficiencias en el rol o puesto de trabajo que repercute en la autonomía e identidad de la persona, sentimientos de despersonalización basado en la frustración entre otros. Este modelo lo que busca es enmarcar las variables que hay presentes en el entorno laboral, y propones las estrategias de afrontamiento como una vía propicia para anticiparse y prevenir el *burnout*.

Por último se tiene el modelo explicativo desde la teoría estructural. Esta refiere que el trabajador puede verse en desventaja al hacer una autoevaluación respecto a las herramientas que tiene para hacer frente a una situación que demande un cambio, como lo explicaban (Quiceno y Vinaccia, 2007). Al ver que no hay suficientes elementos el individuo puede empezar a presentar síntomas del *burnout*.

Con lo mencionado hasta el momento, se puede tener una visión más amplia sobre las implicaciones y causas del *burnout* y además se logran resaltar algunas posibles formas en que se puede dar solución a este síndrome a partir de la autoeficacia y las estrategias de afrontamiento que tenga el colaborador.

En este orden de ideas, se retoma el texto de Forbes y Álvarez (2011) quienes plantean que, aunque el síndrome de *burnout* ciertamente esta incidido por elementos individuales y relacionales es necesario evaluar además los aspectos concernientes a la empresa que pueden tener implicaciones en los colaboradores, de modo tal que se fomente un trabajo conjunto entre entidad, empleadores y colaboradores en miras hacia la promoción de la salud y el bienestar de los empleados reduciendo así los factores de riesgo para la aparición del *burnout*.

Este autor plantea entonces que las posibles soluciones que se pueden dar desde la parte intrínseca de la empresa son la revisión de objetivos, tareas y carga del puesto del trabajo, que puedan ser acopladas a las competencias y características del trabajador, que no vayan a ser excesivas para este y que puedan ser llevadas a cabo, el fortalecimiento de los vínculos del equipo de trabajo, el fortalecimiento de la autonomía y de las habilidades del trabajador para que de esta manera desempeñe el cargo con más herramientas y posibilidades de

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

cumplimiento y finalmente la evaluación constante de clima y cultura organizacional, de forma tal que se puedan conocer las relaciones que se dan en el ambiente laboral.

Estas soluciones que se brindan desde la teoría del *burnout* y el estrés laboral, se enfocan en resaltar importancia de intervenir en las situaciones problemáticas y desarrollar planes que prevengan este tipo de acontecimientos, de forma tal que puedan ser utilizadas como herramientas de acoplamiento y reintegración al trabajo, y así lograr que las tareas y deberes ya no representen algo tedioso e imposible para el sujeto.

Sin embargo, estas no son las únicas posibles soluciones a este fenómeno. En el caso de la psicología positiva se postula el concepto de *engagement* como opuesto conceptual al *burnout*, que se fortalece precisamente de los aspectos individuales del sujeto, no solo para corregir el daño causado, sino para potenciar y optimizar estados de salud plenos en los trabajadores.

Que es el *engagement*:

Después de haber, enmarcado todo lo que implica el síndrome de *burnout*, sus características, definición, causas, consecuencias y posibles soluciones, se dará paso para hablar de *engagement* como teoría opuesta, en la medida en que no se resaltan las falencias, ni se busca dar una descripción de los agentes de riesgo presentes en el entorno laboral que puedan afectar al sujeto, sino, muy por el contrario, explicar de manera clara cómo se logra implicar el trabajador a la empresa enfatizando sus habilidades y características que contribuyen al entorno organizacional.

El *engagement*, es entonces una construcción teórica que surge a raíz de la psicología positiva, la cual es propuesta por Seligman con la intención de dar un viraje distinto a la psicología tradicional, es decir, aquella psicología que se enfocaba en analizar y conocer los aspectos negativos y debilidades del hombre. Proponen Contreras y Esguerra (2006) que la apuesta de la psicología positiva, es precisamente resaltar las virtudes y cualidades de las personas investigando e indagando por aspectos tales como la felicidad, el carácter, el dominio de los individuos sobre las experiencias positivas que a su vez contribuyen a una mejora en cuanto a la salud física emocional y social.

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

“La psicología positiva se define como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología” (Seligman, 2005 citado por Contreras y Esguerra, 2006)

Como se indica en la cita anterior, la psicología positiva fomenta el estudio de experiencias positivas en diferentes instancias con la intención de evitar lo psicopatológico, es decir, que esta perspectiva emergente en el campo de la psicología puede ser aplicable a todos los escenarios en los cuales hayan riesgos para la estabilidad psíquica de las personas. Y es por esto, que autores como Forbes y Alvares (2013) entre otros, utilizan el término de P.O.P (Psicología Organizacional Positiva) que en últimas busca analizar los fenómenos presentes en el campo organizacional a la luz de la psicología positiva de manera tal, que más que una intervención en factores de riesgo, lo que se haga sea la promoción e implementación del bienestar y satisfacción de las personas que se encuentran en el contexto laboral. Puntualmente, la propuesta de este autor se enfoca en una metodología integral que cuestione la organización en relación a la variable humana, es decir que permita revisar elementos como la filosofía institucional, el clima organizacional, las dinámicas laborales y los procesos de capacitación y desarrollo de los empleados para que de esta manera se dé un proceso de mejora continua entre empresa-sujeto que facilite el desempeño óptimo de los trabajadores.

Es por esto, que surge el *engagement*, como propuesta alternativa a la mejora de la concepción de salud en las empresas.

En este sentido, Salanova y Shaufeli (2004) proponen el término de *engagement*, como un constructo opuesto al *burnout*, en la medida en que los empleados *engaged*, muestran un estado de energía, activación y vigor frente a las exigencias y la demanda laboral, caso contrario al de los trabajadores que presentan *burnout*, puesto que como se definía anteriormente, una de las principales características de estos es el agotamiento y el abatimiento. Cabe preguntarse entonces ¿cuál es la diferencia entre unos empleados a otros? O mejor dicho ¿Qué causa el *engagement*?

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Para dar respuesta a lo anterior, los autores postulan varias fuentes que pueden dar como resultado un trabajador *engaged* tales como recursos laborales referentes a la autonomía y el apoyo, recursos individuales como la autoeficacia y estrategias de afrontamiento, y aspectos referentes a las relaciones con compañeros y superiores tales como el *feedback* y la identificación con el rol asignado. Es de resaltar, que la autoeficacia tiene un valor importante en este constructo, ya que puede desempeñar dos funciones, en la medida en que cumple como causa y a la vez como consecuencia. Es decir que un empleado puede llegar a estar *engaged* a través de los recursos subjetivos que le propicien superar ciertas situaciones y su vez, las personas que ya tienen esta condición en relación a su trabajo, logran afianzar más la convicción de autoeficacia en la medida en que superan obstáculos que les permiten crecer a nivel profesional y personal (Salanova y Shaufeli, 2004).

Lo explicado hasta el momento, puede evidenciar que una persona que labore bajo este estado de vigor y compromiso para con la empresa, puede tener elementos suficientes para evitar el riesgo del *burnout*, pues como se mencionaba en el texto retomado anteriormente, hay un compromiso por parte del colaborador como de la organización y el equipo de trabajo. Afianzando así las relaciones entre las personas.

Lo anterior también es planteado por Lisbona, Morales y Palaci (2009) quienes establecen, que el *engagement* puede ser producto de la socialización organizacional. Este tipo de socialización lo que busca es integrar a un nuevo miembro a la entidad por medio del aprendizaje, es decir que conozca el funcionamiento de la empresa, los objetivos, metas y propósitos de la labor. Para hacer la especificación sobre los dominios enmarcados en el proceso de socialización y como estos inciden en el nivel de *engagement* de los sujetos, se retoma al autor Taormina (1977) quien plantea cuatro aspectos referentes al aprendizaje y la socialización, estos son: a) entrenamiento, b) comprensión, c) apoyo de los compañeros y d) percepción a futuro.

El primer aspecto, hace referencia a la adquisición de habilidades que permitan desempeñar de manera efectiva el cargo asignado. Quienes lo logran pueden responder de manera más adecuada a las exigencias impuestas, sin embargo quienes presenten falencias en este aspecto pueden percibir una sobre-exigencia en cuanto a sus funciones. El segundo dominio,

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

referente a la comprensión indica que el sujeto debe conocer a fondo la entidad a la cual pertenece, saber sobre sus procesos y cuál es la función que él va a desempeñar en la empresa. El tercero, hace alusión al apoyo de los compañeros, este aspecto es fundamental en el proceso de socialización de todas las personas que se encuentren en el contexto laboral, pues la relación no solo con pares sino con superiores influirá a largo plazo en la subjetividad de cada uno pudiéndolo llevar a un estado de satisfacción o por el contrario crear un ambiente de agotamiento. Y el último dominio, el cual habla sobre la visión a futuro, forma parte de las expectativas e ideales que se forja el sujeto en relación a su permanencia en la empresa, es decir que el convenio que se establece entre organización y trabajador, tiene un trasfondo de esperanzas y metas que nos son esclarecidas de forma explícitas. Sino por el contrario son convicciones creadas a partir de una posible situación laboral.

Esta investigación, facilita conocer la relevancia del aspecto social en el *engagement*, en la medida en que se fortalezcan las relaciones y los vínculos entre las partes comprometidas en la dinámica laboral, posibilitando a los trabajadores adquirir habilidades y conocimientos que les permita desarrollarse de manera óptima en cuanto a su parte profesional.

Hasta el momento se ha visto entonces, como el *engagement* puede traer efectos positivos en las personas vinculadas una organización y así mismo reconocer que, los factores que propician este estado de vigor, compromiso y alineación con la entidad provienen tanto de lo individual como de lo intralaboral. Pero aun es necesario resaltar ¿Qué efectos o causas tiene la implementación del *engagement* en el entorno laboral? Y en segunda medida ¿Cómo se pueden mantener estos estados en los trabajadores?

Para dar respuesta al primer cuestionamiento, se retoman a los autores Bakker, Muñoz y Rodríguez (2011) y Carrasco González, A. Rubio León J. y De La Corte C (2010) quienes tienen acercamientos similares respecto a las implicaciones de instaurar el *engagement* en las organizaciones. Y se explicitan en tres apartados.

El primero de ellos, es que hay recursos organizacionales que promueven la salud en los trabajadores, estos son: autonomía, *feedback*, apoyo social, posibilidad de aprendizaje y socialización. Adicional a esto, hay también recursos personales que conllevan al *engagement* como el optimismo, la autoeficacia, la autoestima, esperanza y la Resiliencia. Y

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

el conjunto articulado de estos recursos tanto organizacionales como personales darán como resultado:

- Relaciones positivas en el entorno y la comunidad.
- Servicios de excelencia
- Rendimiento
- Salud
- Ingresos

Que en últimas es lo que procura el *engagement*, hacer uso de todos los recursos que se dispongan para poder establecer entornos laborales óptimos para los sujetos, que fomenten su desarrollo y crecimiento por medio de aspectos positivos sin centrarse en características negativas o agentes patológicos que devengan en afecciones para los colaboradores.

Por último, se retomará el segundo cuestionamiento planteado anteriormente sobre cómo pueden las personas mantener dicho estado de alienación y compromiso. Lo cual es detallado por Bakker, Xanthopoulu y Demerouti (2011) en su texto *¿Cómo mantienen los empleados su engagement?*

Para llegar a esta respuesta, los autores establecen dos categorías de análisis, en la cuales se resalta la libertad y autonomía de los trabajadores *engaged*. Estos son la conducta proactiva y la personalización del trabajo. La primera hace alusión a la capacidad de respuesta y la gratificación de un colaborador con un estado de vigor y compromiso que ve en las situaciones de estrés la oportunidad de crecer y desarrollar habilidades que le permitan optimizar su conocimiento. Y la segunda categoría, referencia la forma en que cada sujeto tiene la posibilidad de programar y controlar las actividades que le corresponden, adaptando el trabajo a su individualidad y subjetividad.

Estos tres autores afirman que para mantener un estado *engaged* en los empleados, priman entonces los recursos personales a los organizacionales, en la medida en que se puede adquirir mayor libertad y autonomía en la realización de las labores y de esta forma tener una sensación de control respecto a su quehacer.

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

“Si se hace un análisis exhaustivo de la literatura existente, se puede apreciar que los empleados *engaged* tienen más posibilidades de trabajar en un ambiente que estimula la autonomía, y tienden a creer que tienen control sobre su entorno (por ejemplo, la autoeficacia). El papel del control, entendido como un factor situacional y como característica personal, tanto a nivel intrapersonal como interpersonal de análisis, es de gran importancia al momento de explicar por qué los empleados *engaged* se mantienen comprometidos. La razón es que esta percepción de control da más libertad a los empleados para que puedan modelar (es decir, personalizar) activamente su trabajo” (Bakker, Xanthopoulou y Demerouti (2011).

Con lo anterior, es posible entonces conocer de forma clara, que es el *burnout* y el *engagement*, cuáles son sus orígenes y los factores que propician estos constructos. Además de tener los elementos necesario para establecer un contraste entre ambos.

Discusión:

El propósito fundamental de este escrito, es establecer una comparación entre el síndrome de *burnout* y el *engagement* con la finalidad de explicar por qué son consideradas teorías opuestas, claro está, que este análisis está enfocado desde la psicología positiva. Lo que quiere decir, que hay aspectos personales y sociales, que pueden ser agentes de riesgo desde el *burnout*, pero que tendrán un matiz distinto en el *engagement* como se ha visto a lo largo del texto.

Para empezar a establecer las diferencias entre ambas posturas, es necesario retomar los textos de Apiquian (2007) y Salanova y Shaufeli (2004). La primera autora, empieza explicando el síndrome de *burnout* como un estado de agotamiento en los individuos, que son sometidos a una sobre-exigencia laboral. Dando como resultado un trabajador abatido, cansado y con un alto nivel de estrés frente a sus funciones. Se explica además que las características o factores de riesgo para que emerja este síndrome devienen de la individualidad y de aspectos intralaborales, que en conjunto conllevan al sujeto a padecer dicha afección.

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Por otro lado, Salanova y Shaufeli, explican que el *engagement* es completamente opuesto al *burnout*, pues se habla de colaboradores con una alta implicación en el trabajo y un estado de ánimo vigoroso, que les permite desarrollar las tareas de forma oportuna y eficaz. Lo que llama la atención entre estas dos investigaciones, es la función que cumplen los aspectos individuales e intralaborales. Pues si bien en la primera pueden ser la causa del *burnout*, en la segunda, son las condiciones necesarias para que un trabajador este *engaged*.

Para detallar más el apartado anterior es necesario remitirse a Bakker, Muñoz y Rodríguez (2011), quienes explican, que la fluctuación positiva entre aspectos personales y laborales permite llegar al *engagement* y así crear ambientes saludables en el trabajo que permitan el desarrollo de sus empleados. Es decir que la potenciación y optimización de características como la autoeficacia, optimismo, la autoconfianza, la esperanza, además de los procesos de socialización, el *feedback* y el apoyo social. Son elementos suficientes para incentivar a una persona a estar en un estado de *engagement*.

Lo anterior quiere decir, que una herramienta importante en la implementación y construcción de organizaciones saludables, se encuentra en la interacción entre elementos subjetivos y colectivos al interior del entorno laboral.

Por otro lado, una de las diferencias latentes encontradas en la revisión de la literatura, es referente a la socialización implicada en ambos constructos. Para esto es necesario recordar lo planteado por Topa, Fernández y Palaci (2003) en relación al *burnout* y Lisbona, Morales y Palaci (2009) desde el *engagement*. Los primeros autores establecen que la inhibición y la poca implicación con un grupo de trabajo, hace que un sujeto pueda sentirse excluido o inconforme en cuanto a sus relaciones sociales, en base a que no se comparten metas, objetivos y fines. Y por lo tanto no hay ningún tipo de alienación con compañeros, jefes y pares haciendo que el proceso laboral se torne complejo y a la vez distante.

Contrario a estos dos autores mencionados anteriormente, Lisbona, Morales y Palaci (2009) quienes hablan desde el *engagement*, postulan que la socialización se divide en cuatro dominios que logran potenciar la comunicación y el aprendizaje de los trabajadores, permitiéndoles compartir ideales, apoyarse unos a otros en cuanto a funciones y proyectarse a futuro al interior de la entidad como forma de crecimiento y desarrollo profesional.

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Este apartado visto desde la psicología positiva, enmarca que la optimización de los procesos de socialización, referentes al fortalecimiento de la comunicación, la adquisición de habilidades y el compromiso entre empresa y trabajador facilita el *engagement* centrándose en los aspectos positivos y de esta manera evitar la incursión en síntomas relacionados con el *burnout*.

Hasta el momento, se han propuesto tres diferencias grandes entre los conceptos de *burnout* y *engagement*, referentes a su significado, el papel que juegan los aspectos individuales e intralaborales en estos dos constructos y el proceso de socialización visto desde cada perspectiva. A continuación se ha de explicitar cuales son las consecuencias que pueden tener cada uno de estas nociones al interior de la empresa. Para lo anterior se debe retomar la propuesta de los autores Quiceno y Vinaccia (2007) y Carrasco, Rubio León y De La Corte (2001).

Desde el *burnout*, se hace referencia a que las personas que se encuentran bajo esta condición (SQT) tienen falencias no solo a nivel físico sino que también en lo cognitivo y emocional. Haciendo que las relaciones interpersonales se vean desfavorecidas al igual que el rendimiento del trabajador en la organización. Esto debido a que no logran encontrar los recursos subjetivos que les permita hacer frente a eventos estresores. Por otro lado, los autores que hablan desde el *engagement*, refieren, que las consecuencias de estar *engaged* son altamente positivas, no solo para el sujeto, sino que además para la empresa estas son: relaciones positivas en el entorno y la comunidad, servicios de excelencia, rendimiento y salud. Es por esto que la implementación del *engagement*, no solo se hace útil, sino que además necesaria para que haya un crecimiento y desarrollo favorable para todas las partes comprometidas en la organización.

Otra relación que se establece entre las dos concepciones tiene que ver con lo expuesto por Martínez Pérez (2010) quien habla de los modelos explicativos del *burnout*, específicamente se retomaran la teoría socio-cognitiva del yo y el modelo estructural. Para hacer un contraste con lo explicitado por Bakker, Xanthopolu y Demerouti (2011) quienes proponen los conceptos de autoeficacia y personalización.

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Desde los modelos explicativos, se hace referencia a la incidencia de lo individual en la aparición del *burnout*, pues se expone que un sujeto que no se considere eficaz para realizar determinado tipo de labores, se verá truncado frente a situaciones que requieran un esfuerzo adicional, caso contrario de quienes si presenten este sentido de autoeficacia. Algo similar se propone desde el *engagement*, pues los autores plantean que una de las condiciones necesarias para que los empleados mantengan su *engagement* radica en la autoeficacia y la autoestima, como procesos que lo consolidan como un mejor profesional en la medida en que las situaciones o eventos estresores no significan para ellos algo amenazante, sino por lo contrario una oportunidad para el crecimiento y adquisición de habilidades.

Por otro lado el modelo estructural dice, que los empleados pueden verse en desventaja frente a una situación de estrés, ya que consideran que no tienen los elementos subjetivos necesarios para cumplir con dicha labor. Esto también es contrario al control y personalización del trabajo que explica el *engagement*, pues una de las formas en que los empleados mantienen su *engagement* es anticiparse y conocer la situación que enfrentan.

Por último, se retoman los postulados de Forbes y Alvarez (2011; 2013), en los cuales se habla sobre el síndrome de *burnout* y la psicología organizacional positiva respectivamente. En el primer artículo este autor, enmarca la importancia de conocer, revisar y rediseñar los procedimientos presentes en las organizaciones que pueden ser el principal factor de riesgo para la emergencia del *burnout*. Elementos tales como la cultura organizacional, el clima laboral, el trabajo en equipo, las habilidades de los colaboradores son aspectos críticos que deben ser analizados ya que estos pueden manifestarse como agentes estresores para el sujeto en base a que si no se tienen estas competencias el sujeto no podrá desempeñarse plenamente en su contexto laboral.

Por otro lado en el texto donde se habla de la P.O.P Forbes y Álvarez retoman los conceptos anteriormente mencionados, como los ejes principales mediante los cuales se puede dar el tránsito de una organización tradicional a una organización enfocada a la variable humana. Revisar entonces la filosofía, la cultura organizacional el desarrollo y capacitación de las habilidades de los empleados facilita que haya una mayor implicación de las personas con el trabajo ya que se adoptan las herramientas propicias para dar cumplimiento a los objetivos y

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

metas de la organización, además de tener un ambiente laboral que optimice estas competencias.

En base a lo anterior, es posible evidenciar que si se da un cambio positivo a las dinámicas implicadas en el trabajo que se enfatizan en la mejora constante de los aspectos individuales y relacionales de los individuos se puede empezar a transformar la percepción de los colaboradores frente al trabajo, pues las tareas y labores ya no tendrían un matiz aversivo o de imposición, sino que serían vistas como un medio por el cual se logra el desarrollo personal, profesional y colectivo.

Es por esto, que el reto que tiene la psicología organizacional y en general quienes trabajan en el área de recursos humanos frente a la instauración del *engagement*, se enfoca conocer, fomentar y optimizar las habilidades individuales de cada uno de los trabajadores, es decir, conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, y que recursos se pueden utilizar en materia de acoplamiento frente a las labores que se deben realizar. Por otro lado, no solo debe haber una fijación en lo individual, es imprescindible también, evaluar, analizar y transformar el entorno social que alberga la organización, de manera tal que elementos como la socialización, los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales se potencialicen constantemente y se mejoren los aspectos en los cuales pueden haber fallas.

Conclusiones

A lo largo del escrito, se ha visto que dentro del trabajo y las organizaciones hay una gran cantidad de variables que tienen una alta implicación en las condiciones físicas, mentales, motivacionales, relacionales y personales de los colaboradores. Es por esto que se hace necesaria una revisión general e integral de elementos tanto intralaborales como individuales que propicien el bienestar y la salud en el entorno laboral. Ya que depende del enfoque con el que se traten determinado tipo de temáticas puede haber resultados favorables o nocivos para los sujetos

Con lo anterior es factible afirmar, que una nueva forma de implementar y mejorar la salud en el campo organizacional, es abordar las problemáticas y situaciones desde la psicología positiva, de tal forma que no se busque corregir o reparar un daño solamente, sino, que se

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

piense en potenciar y optimizar los procesos de forma íntegra para crear situaciones y ambientes más propicios para el desarrollo de todos los trabajadores implicados en el contexto organizacional. Es por esto que la propuesta que hace este trabajo, invita a pensar en las formas más adecuadas de empezar a gestionar el cambio centrándose en aspectos positivos y favorables tanto para la empresa, como para los colaboradores.

Cabe resaltar, que durante la revisión de la literatura se observó que aquellos aspectos que pueden ser causantes del burnout, son los mismos en los cuales se basa la instauración del engagement. Los elementos individuales, sociales y laborales presentan entonces una dualidad que incide de forma determinante en el bienestar del trabajador, es decir, que éstos pueden tener una connotación tanto positiva o negativa para el individuo dependiendo del enfoque que se adopte, bien sea desde el *burnout* en relación a situaciones amenazantes y los pocos recursos que se tenga para hacerles frente o desde la psicología positiva, que propende por fortalecer dichos elementos para lograr un desarrollo general no solo de la persona sino además del contexto laboral. Y es esta última perspectiva, la que incentiva la realización del presente artículo, pues lo que se busca es que haya un reconocimiento integral de los trabajadores, que deje en evidencia el impacto que tienen los diferentes procesos de interacción dentro y fuera del trabajo.

Por todo lo anterior, es factible establecer entonces, que el síndrome del *Burnout* y el *engagement* si son opuestos teóricos, que retoman elementos similares desde lo individual y lo social, pero lo tratan desde perspectivas diferentes. El primero conlleva a la patología y el segundo a la promoción e instauración del bienestar personal y laboral.

Por otro lado es de reconocer que, este texto, aunque plantea ciertas comparaciones entre los postulados de *burnout* y *engagement*, no logra abarcarlos en su totalidad, puesto que hay temas que escapan a la intensidad de la revisión teórica como lo pueden ser, las baterías y modelos de medición utilizados para cada uno de estos constructos o la implementación de diferentes perspectivas de acuerdo al modelo económico imperante. Y por lo tanto aún quedan abiertas preguntas respecto a la oposición entre estas dos teorías.

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

BIBLIOGRAFIA

- Apiquian, G. A. (2007). *El síndrome de burnout en las empresas. Tercer Congreso de Escuelas de Psicología*. Universidad Red Anáhuac. Mérida, Yucatán.
- Bakker A., Demerouti E. y Xanthopoulou, D. (2011). *¿Cómo mantienen los empleados su engagement?* Ciencia y Trabajo. 41,136-142.
- Bakker, A, Muñoz. A. y Rodríguez, A. (2011). *El engagement en el trabajo*. El País: Edición Pirámide. 437-452
- Gonzales A., Corte C. y Rubio, J. (2010). *Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y el estrés laboral*. *Revista Digital de Prevención*. 1, 1-22.
- Contreras, F. y Esguerra G. (2006). *Psicología positiva: una nueva perspectiva en Psicología*. *Revista Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 2, 311-319.
- Forbes, R. y Álvarez, R. (2011). *El síndrome de burnout, síntomas causas y medidas de atención en la empresa*. *Éxito Empresarial*. 160, 1-4.
- Forbes, R. y Álvarez, R. (2013). *La psicología organizacional positiva y la mejora en la organización*. *Éxito Empresarial*. 227, 1-3.
- Franco, S. y Goncalvez, B. (2005). *Clínica laboral: nuevos abordajes clínicos y organizacionales para los síntomas contemporáneos*. *Trabajo y Subjetividad: entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Lisbona, A., Morales, F. y Palaci, F. (2009). *El engagement como resultado de la socialización organizacional*. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. 89-100.

DEL SÍNDROME DE BURNOUT AL ENGAGEMENT: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

- Martinez Pérez, A. (2010). El síndrome de *burnout*, evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, 112, 1-40.
- Quiceno, J.M. y Vinaccia. S. (2007). *Burnout “síndrome de quemarse en el trabajo” (SQT)*. *Acta Colombiana de Psicología*, 10(2), 117-125.
- Topa, G., Fernández I. y Palaci F. (2003). Identidad social, burnout y satisfacción laboral: estudio empírico basado en la categorización del yo. *Revista de Psicología Social*, 21, 115-126.
- Shaufeli, W. Salanova, M., Gonzales, B. y Bakker, A. (2001) The measurement of *engagement* and *burnout*: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(71), 92, 2002.
- Salanova M., Shaufeli W., Llorens S. y Peiro, J. (2008). *Desde el burnout al engagement*. *Revista de Psicología, del Trabajo y de las Organizaciones* 2000 16, 117-134.
- Salanova, M y Shaufeli, W. (2004). El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261,109-138.
- Carrasco González, A. Rubio León J. y De La Corte C (2011). *Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y el estrés laboral*. (2010). Revista digital de prevención.