

Análisis del modelo *burnout-engagement* en empleados públicos


An analysis on burnout-engagement model in public employees



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN
Copyright © 2018
by PsicoGente

Correspondencia de autores:
rgmarsollier@conicet.gov.ar

Recibido: 19-09-17
Aceptado: 29-05-18
Publicado: 08-01-19

Roxana Graciela Marsollier 
CONICET - UNCUYO, Mendoza, Argentina

Resumen

Objetivo: Conocer los indicadores de desgaste profesional y compromiso laboral en empleados públicos a partir del modelo *burnout-engagement*.

Método: Investigación descriptiva-explicativa. Se trabajó con una muestra intencional (n=147) de empleados que cumplen tareas administrativas en un organismo público (Mendoza, Argentina). Los datos fueron recogidos mediante un cuestionario general sobre calidad de vida laboral, donde se destaca la aplicación de dos pruebas psicométricas: el Maslach Burnout Inventory- General Survey y el Utrecht Work Engagement Scale- UWES.

Resultados: se presentan los principales resultados a nivel descriptivo y explicativo de los indicadores psicosociales sobre desgaste y compromiso laboral. A nivel bivariado el análisis muestra que ambos instrumentos se hallan altamente correlacionados en sus distintas subescalas. En un análisis por conglomerados de k media, se observa que un 25,8% de la muestra presenta elevados niveles de cansancio emocional y cinismo; mientras que el resto (74,2%) se caracteriza por altos niveles de eficacia profesional y engagement. Así, el modelo *burnout/engagement* permite identificar dos perfiles psicosociales coexistentes que explicarían los diferentes niveles de bienestar/malesstar de los empleados.

Conclusiones: Los resultados obtenidos son insumos relevantes en la construcción de estrategias orientadas a la prevención del desgaste laboral como riesgo psicosocial, al fortalecimiento del compromiso laboral y el fomento de la revalorización del empleo público.

Palabras clave: Desgaste laboral, Compromiso laboral, Empleo público, Organizaciones estatales.

Abstract

Objective: This paper aims to know indicators related to burnout syndrome and work engagement shown in public employees, based on the burnout-engagement model.

Method: A descriptive-explanatory research was conducted. 147 employees from a government agency (Mendoza, Argentina) were sampled. The paper includes data gathered using the Maslach Burnout Inventory- General Survey and Utrecht Work Engagement Scale-UWES.

Results: Associated to psycho-social indicators on burnout and work engagement are shown. Based on a bivariate model, the analysis shows that both instruments are highly correlated in their different sub-scales. In a cluster analysis of k media, and also, 25,8% of the sample shows high levels of emotional fatigue and cynicism; while the rest of the samples (74,2%) report high levels of professional efficacy and engagement. The burnout/engagement model allows identify two coexisting psychosocial profiles that would explain different well-being/discomfort levels of employees.

Conclusions: The results are relevant inputs for the construction of strategies focus on prevention of burnout as a psychosocial risk, for the strengthening of work engagement and promotion of the revaluation of public employment.

Keywords: Burnout, Engagement, Public employment, Public organizations.

Cómo citar este artículo (APA):

Marsollier, R. G. (2019). Análisis del modelo burnout-engagement en empleados públicos. *PsicoGente* 22(41), 1-18. <https://doi.org/10.17081/psico.22.41.3311>

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el mercado laboral ha sufrido profundas transformaciones de connotaciones tecnológicas, económicas, políticas, sociales y culturales. El cambio vertiginoso trajo aparejada la necesidad de una adaptación flexible a los nuevos condicionantes laborales, tanto por parte de las organizaciones como de las personas que las componen. En este escenario de incertidumbre y cambio continuo, la disfuncionalidad de distintos aspectos estructurales, la ineficiente división de los puestos de trabajo, ciertas características particulares de la tarea y una inadecuada organización de los tiempos laborales, pasaron a ser considerados como posibles factores de riesgo para la salud física y mental de los trabajadores (Gil Monte, 2012). Una de las consecuencias más acuciantes derivadas de los riesgos psicosociales es el desarrollo del síndrome de *burnout*, entendido como el desgaste que provoca el desempeño de la actividad laboral ante la exposición prolongada a dichos riesgos (Gil Monte, 2009). Sin embargo, y pese a los condicionantes antes enunciados, las personas también pueden afrontar las situaciones estresantes, desarrollar sus potencialidades y vincularse positivamente con su trabajo (Salanova, Bresó & Schaufeli, 2005).

A continuación, analizaremos los resultados de una investigación que tiene como finalidad efectuar una lectura a partir del modelo *burnout/engagement* para comprender el nivel de bienestar o malestar de los trabajadores que se desempeñan en el empleo público. Dicho modelo, permitirá conocer los perfiles de activación e identificación laboral o, en términos de Leiter y Maslach (2017), representar el tipo de conexión que existe entre la persona y su trabajo.

Cabe señalar que, el análisis del desgaste/compromiso laboral es un tema que despierta mucho interés a nivel empresarial y en el marco de la investigación organizacional, sin embargo, el empleo público se encuentra relegado en cuanto a estudios de esta naturaleza, siendo escasos los de esta población. En este sentido, el presente trabajo pretende ser un aporte al gobierno local ofreciendo insumos para la elaboración de políticas públicas destinadas a mejorar los niveles de bienestar laboral de los responsables de llevar adelante el correcto funcionamiento del Estado, organismo destinado al bien común.

1.1. El binomio *Burnout-Engagement*

Recordemos brevemente algunas nociones teóricas centrales de ambos constructos analizados particularmente para luego centrarnos en su análisis

conjunto, como un posible modelo de aproximación al perfil de bienestar o malestar que presenta un determinado grupo laboral. Comencemos.

El constructo más antiguo es el burnout y apenas data de mediados de la década de los 70, cuando [Freudenberger \(1974\)](#) lo utilizó por primera vez en un escrito científico. Con ese término quiso denotar el grado de estrés extremo y de frustración que sentía un grupo de cuidadores que se desempeñaban en una clínica de toxicómanos. Desde entonces y hasta nuestros días, el síndrome de burnout es una de las consecuencias más estudiadas a nivel mundial, en lo que a riesgos psicosociales en el trabajo se refiere; entendiéndose como una problemática de carácter transcultural ([Gil Monte, 2007](#)).

Si bien en sus orígenes fue comprendido como un proceso de desgaste propio de las profesiones de ayuda ([Maslach & Jackson, 1986](#)), rápidamente la investigación demostró que el síndrome puede surgir en cualquier grupo ocupacional. Al respecto, [Maslach, Jackson y Leiter \(1996\)](#) puntualizan que en general, para las distintas profesiones, el síndrome se manifiesta por la presencia de tres experiencias que se encuentran interrelacionadas entre sí: el cansancio emocional, el cinismo o distanciamiento mental y la falta de eficacia profesional.

El cansancio emocional alude a un agotamiento extremo tanto a nivel físico como emocional, donde la persona siente que ya no es posible dar más de sí misma ([Maslach, 2009](#)). En su modelo de fases, [Leiter \(1993\)](#) sostiene que a raíz de los elevados niveles de cansancio emocional comienza a desarrollarse, como respuesta natural de la persona, un proceso de cinismo, el segundo factor constitutivo del síndrome.

El cinismo se expresa como una distancia emocional y mental del propio trabajo y todo lo que él implica ([Salanova & Llorens, 2011](#)). Sin embargo, este distanciamiento se considera como una estrategia de afrontamiento de la persona frente a los estresores que no puede sobrellevar; por cierto, resulta una estrategia disfuncional, ya que solo reduce la energía puesta en el trabajo ([Gil Monte, 2002](#)). Tanto el cansancio emocional como el cinismo fueron considerados desde sus inicios, como el corazón del síndrome de burnout, es decir, aquellos factores que realmente están marcando el desgaste laboral; mientras que el tercer factor fue incorporado posteriormente ([Salanova, 2006](#)).

La eficacia profesional, la tercera dimensión en juego, se asocia al concepto de autoeficacia de Bandura (1997), noción que alude a la confianza en las propias capacidades. De esta manera, en un cuadro de desgaste es esperable encontrar bajos niveles de eficacia profesional, lo que se traduce en la tendencia a evaluar negativamente la propia capacidad de realizar una tarea, es decir, sentirse incompetente en la actividad laboral (Salanova et al., 2005).

Pasemos ahora a nuestro segundo núcleo de abordaje. El surgimiento del constructo engagement, aparece décadas después de la noción de burnout y en el marco de una nueva perspectiva: la psicología positiva. Este movimiento surge con fuerza a fines de los 90 y enfatiza la necesidad de valorar los aspectos positivos y fomentar las potencialidades humanas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). La nueva línea representa un cambio de perspectiva que modifica la visión de la psicología clásica, centrada en la enfermedad y lo negativo, por una mirada orientada a la salud y revalorización de los aspectos positivos. Así, comienza a ponerse el acento en la promoción de la salud en el trabajo y las investigaciones se proponen examinar de qué manera los factores positivos (fortalezas, capacidades, recursos personales) pueden ser protectores de los riesgos laborales (Bakker & Rodríguez Muñoz, 2012).

El engagement, ha sido definido como un estado de vinculación positiva con el trabajo que se caracteriza por elevados niveles de vigor, dedicación y absorción, sus tres factores constitutivos. El vigor es entendido como la energía y resistencia mental cuando se trabaja; la dedicación, como el entusiasmo que despierta la propia labor, según sea el sentido y significado que esta representa para cada uno; finalmente, la absorción se refiere a la capacidad de concentrarse en la tarea (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2002).

Así, el constructo guarda tres componentes: uno físico-energético (vigor), otro emocional (dedicación) y un tercer elemento de carácter cognitivo (absorción) (Schaufeli, 2013).

Desde el punto de vista teórico, el engagement es el constructo opuesto al burnout. En este sentido, y en una primera aproximación al modelo, ambos constructos podrían ser entendidos como dos extremos de un mismo *continuum*, que parte desde experiencias negativas de desgaste hasta vivencias óptimas de engagement en su otro extremo (Maslach & Leiter, 2008). Es interesante destacar aquí, que en estudios posteriores, Leiter y Maslach (2016) postulan que entre ambos puntos se van configurando

perfiles latentes, distinguiendo así cinco posibles experiencias que cada persona puede vivenciar en su trabajo, sintiéndose: desgastado (burnout), desinteresado (prima el cinismo), sobreexigido (excesivo agotamiento psico-físico), ineficiente (baja eficacia profesional) o comprometido (engagement).

Sin embargo, otros investigadores 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 mucho más allá que el solo hecho de no sentirse agotado, molesto o quemado, ya que su finalidad es alcanzar una experiencia óptima; a su vez, la ausencia de engagement no implica, necesariamente, que la persona se encuentre desgastada. En este sentido, la relación entre ambos constructos puede interpretarse como un movimiento espiralado que bien puede ser descendente, si está marcado por vivencias negativas; o ascendente, si se orienta hacia las experiencias positivas en su máxima expresión ([Salanova et al., 2005](#)) (Ver Figura 1).

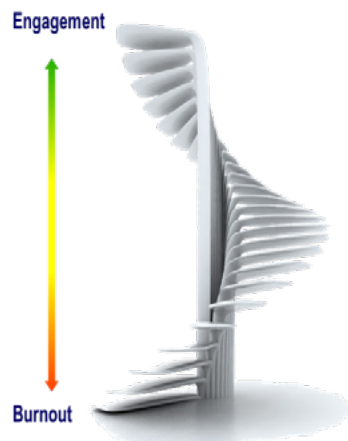


Figura 1. Modelo *burnout/engagement*

Fuente: Basado en [Salanova et al. \(2005\)](#)

Desde el punto de vista teórico, y analizando ambas nociones es posible encontrar una entrañable correspondencia. [González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret \(2006\)](#) analizan que las dimensiones de ambos constructos se relacionan entre sí y proponen la existencia de dos dimensiones subyacentes bipolares: la energía (que media la relación entre el agotamiento y el vigor) y la identificación (que media las dimensiones de cinismo y dedicación). Por su parte, [Schaufeli y Salanova \(2007\)](#) reflexionan a partir de sus estudios sobre el rol que cumple la eficacia profesional –tercer factor original del burnout–,

el cual, se asocia empíricamente con el compromiso laboral, lo que sugiere que las fronteras entre estos constructos no están bien definidas.

Otro modelo de análisis que vincula ambos conceptos es el modelo circunflejo de afecto, que permite diferenciar cuatro experiencias distintas vinculadas al trabajo: el engagement, el bienestar laboral, la adicción al trabajo y el burnout (Bakker & Oerlemans, 2011) (Ver Figura 2).

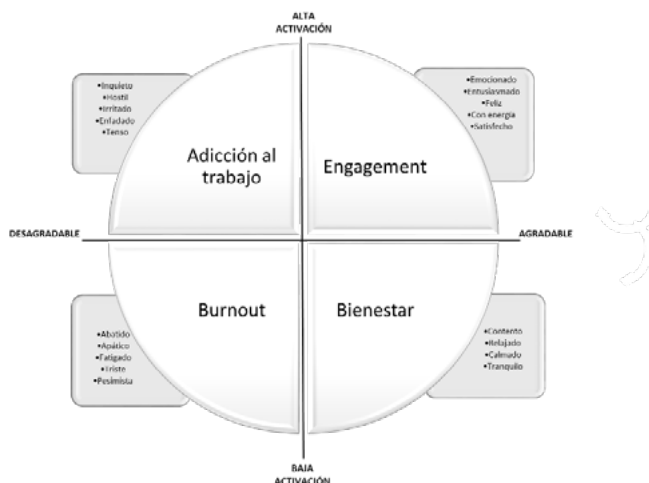


Figura 2. Modelo bidimensional de experiencias laborales

Fuente: Basado en Bakker *et al.*, 2011

Este modelo parte de analizar el continuo placer-displacer y la activación alerta-vigilia. Entre estos dos ejes, se dan las distintas experiencias: el engagement se produce cuando existen altos niveles de placer (dedicación y absorción) y de activación (vigor). De este modo, el engagement difiere del simple bienestar laboral (alto nivel de placer, pero con una menor activación) y de la adicción al trabajo (alta activación sin obtener placer por la tarea realizada). Finalmente, el burnout se identifica con experiencias de bajos niveles de activación y placer (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011).

Los análisis centrados en determinar las relaciones existentes entre el burnout y el engagement, consideran que los estudios no son concluyentes ya que existen evidencias empíricas mixtas, por lo que podría considerarse que ambas nociones se superponen, aunque las diferencias conceptuales y empíricas no deben sobreestimarse (Taris, Ybema & van Beek, 2017).

Si bien las relaciones y diferencias entre ambos constructos siguen siendo objeto de reflexiones y análisis profundos, al considerar la dinámica que adquieren en

la vida práctica, podemos observar que claramente están mediando la relación entre el hombre y su trabajo. En este sentido, no es extraña la afirmación de [Schaufeli y De Witte \(2017\)](#), quienes postulan la existencia de una *unidad dual* entre ambas experiencias, ya que no puede afirmarse que sean totalmente opuestas ni totalmente independientes.

2. MÉTODO

2.1. Diseño del estudio

El presente estudio es de alcance descriptivo/explicativo, de carácter transversal. Si bien el abordaje efectuado propone una metodología mixta, en este artículo nos centraremos en los resultados obtenidos cuantitativamente, mediante la aplicación de pruebas psicométricas específicas, cuyos resultados permitirán un análisis del perfil motivacional del sector, en el marco del modelo burnout/engagement.

2.2. Muestra

Se trabajó con personal administrativo de una dependencia gubernamental de la provincia de Mendoza, Argentina. El muestreo es intencional o por conveniencia, representando un 63% del staff fijo de trabajadores que se desempeña en dicha unidad (n=147). Según el género, la muestra quedó conformada por un 48,3% de mujeres y un 51,7% de varones. La edad promedio de los encuestados fue de 43,88 años (DE=11,95), con una antigüedad media de 16,07 años como empleado público y 12,80 años ocupando el mismo puesto de trabajo (DE=10,90).

2.3. Instrumentos

El relevamiento de datos se efectuó mediante la aplicación de una encuesta semiestructurada sobre calidad de vida laboral, destinada a conocer factores sociodemográficos (edad, género, estado civil, antigüedad y nivel de instrucción), psicosociales y organizacionales que inciden en el bienestar-malestar laboral. En esta comunicación, nos detendremos en el análisis de los datos obtenidos a partir de la aplicación de dos pruebas psicométricas que miden los niveles de desgaste y compromiso laboral respectivamente, a saber:

2.3.1. El Maslach *Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS)* (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996)

Por tratarse de personal administrativo se utilizó esta versión del test que permite medir el desgaste laboral en personal de servicios generales. El

MBI-GS contiene 16 ítems para evaluar sus tres dimensiones constitutivas: el Cansancio emocional, el Cinismo y la Eficacia profesional. Cada empleado valora mediante una escala tipo Likert que va de 0 (nunca) a 6 (todos los días) con qué periodicidad experimenta las distintas situaciones que se plantean. La fiabilidad de cada subescala, para la muestra en estudio, fue calculada según el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo adecuados niveles de confiabilidad: Cansancio emocional ($\alpha = 0,826$), Cinismo ($\alpha = 0,790$) y Eficacia profesional ($\alpha = 0,743$).

2.3.2. El Utrecht Work Engagement Scale - UWES (Schaufeli *et al.*, 2002)

Compuesto por 17 ítems, que permiten obtener una medida única o identificar mediciones para sus tres dimensiones. Así, los participantes indican la frecuencia con que experimentan distintos sentimientos respecto de su trabajo, a partir de una escala Likert que va de 0 (nunca) a 6 (todos los días). En nuestro estudio, el UWES presentó elevados niveles de consistencia interna, según el Alpha de Cronbach, lo que garantiza la fiabilidad de la prueba: Vigor ($\alpha=0,775$); Dedicación, ($\alpha=0,787$) y Absorción ($\alpha=0,716$). Y, para la escala unidimensional UWES ($\alpha=0,898$).

2.4. Procedimientos desarrollados

Primeramente, se tramitaron las autorizaciones correspondientes para efectuar el estudio. Los organismos estatales son generalmente de difícil acceso para el desarrollo de este tipo de investigaciones, especialmente, porque son grandes organizaciones y se encuentran sujetas a cambios de gestión de manera periódica, a lo que se suma la burocratización de los circuitos administrativos formales.

Obtenidas las autorizaciones correspondientes, el desarrollo del estudio se efectuó por sectores de trabajo. La participación de los empleados fue anónima y voluntaria, según consentimiento informado, luego de recibir una breve explicación de los fines del estudio.

El trabajo de campo se desarrolló en horario laboral, previamente convenido con el jefe intermedio. Se utilizó un cuestionario semiestructurado, el cual fue completado por cada participante de manera personalizada y en presencia del investigador responsable.

2.5. Análisis de datos

Los datos fueron analizados con el paquete estadístico SPSS 19.0.0. en crecientes niveles de complejidad. Se calculó la validez y confiabilidad de

las pruebas psicométricas abordadas y se efectuó un análisis factorial exploratorio. También se realizaron análisis de fiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach para cada una de las subescalas de ambos constructos. Luego, los datos fueron trabajados a nivel descriptivo, bivariado y finalmente, se efectuó un análisis por conglomerados de k media.

2.6. Conflicto de intereses

Cabe señalar que, desde la etapa de autorización, seguida del trabajo de campo, las instancias de devolución de resultados y de publicación, no se ha incurrido en situaciones que representen un conflicto de intereses, ya sean financieros o académicos, así como tampoco, considerando aquellos específicos que pudieran surgir en el ámbito de organismos estatales, tales como intereses profesionales, políticos o jurisdiccionales.

3. RESULTADOS

En una primera instancia se realizaron análisis descriptivos de cada uno de los constructos por separado utilizando puntajes en escala 10 a fin de facilitar su posterior lectura. Si analizamos los valores obtenidos en rangos, observamos que alrededor de un tercio de los participantes presenta un perfil típico de desgaste, caracterizado por elevados niveles de cansancio emocional (35,4%) y cinismo (32%) acompañados de sentimientos de baja eficacia profesional (33,3%) (Ver Tabla 1).

Tabla 1.

Frecuencia absoluta y porcentaje por dimensión y rango (alto, medio, bajo) del MBI

SUBESCALAS	NIVEL	F	%	ACUMULADO
Cansancio emocional M=2,26	Bajo	45	30,6	30,60
	Medio	50	34,0	64,60
	Alto	52	35,4	100,00
Cinismo M=2,92	Bajo	54	36,7	36,70
	Medio	46	31,3	68,00
	Alto	47	32,0	100,00
Eficacia profesional M=7,46	Bajo	49	33,3	33,30
	Medio	42	28,6	61,90
	Alto	56	38,0	100,00

En cuanto al engagement, podemos observar según la división por rangos, que la distribución es bastante homogénea predominando elevados niveles de vigor (38,8%) y niveles medios de dedicación (40,8%) y absorción (37,4%).

Tabla 2.

Frecuencia absoluta y porcentaje por dimensión y rango (alto, medio, bajo) del UWES

SUBESCALAS	NIVEL	F	%	ACUMULADO
Vigor M=6,87	Bajo	49	33,3	33,3
	Medio	41	27,9	61,2
	Alto	57	38,8	100,0
Dedicación M=6,69	Bajo	46	31,3	31,3
	Medio	60	40,8	72,1
	Alto	41	27,9	100,0
Absorción M=5,83	Bajo	47	32,0	32,0
	Medio	55	37,4	69,4
	Alto	45	30,6	100,0
UWES	Bajo	47	32,0	32,0
	Medio	48	32,7	64,6
	Alto	52	35,4	100,0

A nivel bivariado, se observó la relación de cada constructo con variables sociodemográficas de base. En cuanto a las dimensiones del burnout, ninguna mostró asociación con dichas variables, mientras que en el caso del engagement, solamente se observó una correlación débil entre la dimensión Dedicación y la variable Antigüedad ($r=0,208$; $p \leq 0,05$), con un 95% de confianza.

Sin embargo, y tal como lo indica la literatura especializada, ambos instrumentos se encuentran altamente correlacionados entre sí (Véase Tabla 3).

Tabla 3.

Correlaciones entre escalas del MBI-GS y el UWES

		VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	UWES	CANSANCIO EMOCIONAL	CINISMO	EFICACIA PROFESIONAL
Vigor	Correlación de Pearson	1	0,752**	0,679**	0,894**	-0,447**	-0,484**	0,411**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N		147	147	147	147	147	147
Dedicación	Correlación de Pearson		1	0,744**	0,914**	-0,397**	-0,560**	0,373**
	Sig. (bilateral)			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N			147	147	147	147	147
Absorción	Correlación de Pearson			1	0,902**	-0,341**	-0,389**	0,346**
	Sig. (bilateral)				0,000	0,000	0,000	0,000
	N				147	147	147	147
UWES	Correlación de Pearson				1	-0,435**	-0,524**	0,416**
	Sig. (bilateral)					0,000	0,000	0,000
	N					147	147	147

		VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	UWES	CANSANCIO EMOCIONAL	CINISMO	EFICACIA PROFESIONAL
Cansancio Emocional	Correlación de Pearson					1	0,508**	-0,148
	Sig. (bilateral)						0,000	0,073
	N						147	147
Cinismo	Correlación de Pearson						1	-0,372**
	Sig. (bilateral)							0,000
	N							147
Eficacia profesional	Correlación de Pearson							1

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Ambas pruebas presentan numerosas correlaciones entre sus dimensiones, todas con un 99% de confianza. Al observar la Tabla 3, se puede ver cómo las dimensiones consideradas corazón del burnout correlacionan de manera indirecta o negativa con las dimensiones del engagement y con la escala considerada de manera unidimensional (UWES). Se destaca por sus valores más elevados la relación indirecta del vigor tanto con el cinismo ($r = -0,484$; $p \leq 0,01$) como con el cansancio emocional ($r = -0,447$; $p \leq 0,01$). Para la dedicación sucede algo similar, ya que correlaciona negativamente con cinismo, su dimensión opuesta desde el punto de vista teórico ($r = -0,560$; $p \leq 0,01$) y, además, con cansancio emocional ($r = -0,397$; $p \leq 0,01$). La absorción, también presenta correlaciones en valores más bajos tanto para cinismo ($r = -0,389$; $p \leq 0,01$) como para cansancio emocional ($r = -0,341$; $p \leq 0,01$). De igual manera, considerado globalmente, el valor de UWES correlaciona negativamente con cinismo ($r = -0,524$; $p \leq 0,01$) y con cansancio emocional ($r = -0,435$; $p \leq 0,01$). En general, podríamos decir que cuando las dimensiones positivas aumentan, las dimensiones centrales del burnout (cansancio emocional y cinismo) disminuyen sus valores.

Por otra parte, todos los factores que miden aspectos positivos correlacionaron entre sí. Observamos que la eficacia profesional (tercera dimensión del burnout), correlaciona positivamente con el engagement general UWES ($r = 0,416$; $p \leq 0,01$) y con sus tres subescalas: vigor ($r = 0,411$; $p \leq 0,01$); dedicación ($r = 0,373$; $p \leq 0,01$), absorción ($r = 0,346$; $p \leq 0,01$).

Posteriormente al análisis correlacional, se realizó un análisis por conglomerados de k medias, que permite examinar los factores de estudio mediante una técnica multivariante cuya finalidad es agrupar los casos en función de la similitud existente entre ellos. El análisis por conglomerado permitió identi-

ficar en el grupo de participantes, la coexistencia de distintos perfiles psicosociales asociados al trabajo.

Para el estudio de los patrones de dichos perfiles se llevaron a cabo diversos análisis exploratorios por conglomerados, teniendo en cuenta en sus tres criterios de congruencia que: a) la solución convergiera en las 10 primeras iteraciones y no más; b) existieran diferencias significativas entre los conglomerados, y c) esa diferencia significativa entre conglomerados fuera teóricamente coherente.

En nuestro estudio, únicamente la solución de dos conglomerados superó satisfactoriamente los tres criterios.

Tabla 4.

Centros de conglomerados finales (Factores en escala 10)

CONGLOMERADOS DE K MEDIAS		
Factor	1	2
Cansancio Emocional	6,87	3,12
Cinismo	5,89	2,23
Eficacia Profesional	7,74	9,05
Vigor	5,22	7,46
Dedicación	4,60	7,42
Absorción	4,03	6,46
Porcentajes	25,8%	74,2%

Como se desprende de la Tabla 4, es posible identificar dos conglomerados. El primero de ellos, representa al 25,8% (n=38) de los participantes, quienes poseen niveles de cansancio emocional y cinismo más elevados que el otro grupo y, consecuentemente, puntuaciones inferiores en las subescalas de engagement, con valores cercanos a la media. El segundo conglomerado, es el más representativo, con un 74,2% (n=109) de los participantes, quienes puntúan bajo en cansancio emocional y cinismo, mientras obtienen altas valoraciones en los factores positivos de engagement y mantienen más elevados sus niveles de eficacia profesional.

En un análisis posterior, se trabajó con las asociaciones de ambos perfiles con las variables de base, sin encontrar ninguna que presentara significatividad. Ello indica que en ambos conglomerados no hay una diferenciación por género, edad, antigüedad, estado civil o nivel de instrucción para esta muestra.

Como es posible observar, no se trata de perfiles psicosociales puros, es decir, no presentan valores antagónicos de sus factores, sino que tienden a puntuaciones medias. Ello indicaría que se trata de perfiles intermedios que si bien experimentan vivencias laborales positivas y negativas, poseen cierta inclinación al malestar o bienestar en el trabajo.

4. DISCUSIÓN

En el presente estudio, utilizamos el modelo burnout-engagement a fin de poder reconstruir el perfil motivacional que subyace en un grupo de empleados públicos, que cumplen funciones administrativas.

Desde el plano conceptual, encontramos algunos estudios específicos asociados al empleo público, dedicados a identificar factores personales y organizacionales como posibles riesgos de salud física y psíquica de los trabajadores que deriven en desgaste (De los Ríos, Ocampo, Landero, Ávila & Tristán, 2007; Boechat & Ferreira, 2014). Recientemente, otros estudios se centran en el engagement organizacional y su asociación con diversos factores positivos tales como la autoeficacia, los valores, entre otros (Tripiana & Llorens, 2015; Marsollier & Expósito, 2017). En cuanto a su aplicación como modelo integral de análisis, ha sido utilizado en numerosos estudios tanto en profesiones de ayuda (García Renedo, Llorens, Cifre & Salanova, 2006; De Lucena Carvalho, Fernández Calvo, Hernández Martín, Ramos Campos & Contador Castillo, 2006; Pérez Zapata, Peralta Montecinos & Fernández Dávila, 2014) como, especialmente en el ámbito académico, con estudiantes de todos los niveles (García Manzano, 2004; Caballero, 2006; Caballero, Hederich & Palacio, 2010), encontrándose escasos estudios sobre otros servicios generales en el sector estatal, como en nuestro caso, la administración pública.

En cuanto a los resultados obtenidos, comparando nuestras lecturas con otras investigaciones, se observa, primeramente, que los instrumentos correspondientes a la medición del burnout y engagement, correlacionan fuertemente, como es esperable desde la literatura especializada y tal como lo demuestran la mayoría de investigaciones al respecto (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000). Cabe señalar que, todas las correlaciones identificadas entre estos polos teóricamente opuestos, nos permiten confirmar la existencia real de ambas experiencias con diversos y particulares matices para el grupo de estudio.

Posteriormente, el análisis por conglomerados permitió ajustar con mayor precisión estos indicadores e identificar la coexistencia de subgrupos con perfiles diferenciados. Cada uno de ellos supone conjuntamente, determinados niveles de desgaste y de compromiso al mismo tiempo, aspecto que nos indica que, lejos de ser experiencias antagónicas y excluyentes, son complementarias. En otros términos, podría tratarse de experiencias integradas que ponen en evidencia las múltiples interacciones y dinámicas posibles de la persona con actividad laboral. Al respecto, son pocos los trabajos encontrados que buscan diferenciar subgrupos ocupacionales según este modelo. En sus estudios Mäkikangas, Hyvönen y Feldt (2017) concluyen sobre la importancia de identificar distintos subgrupos representativos de las dimensiones de energía (cansancio-vigor) y de identificación (cinismo-dedicación) a fin de analizar el comportamiento de las experiencias de burnout y engagement a lo largo del tiempo. En nuestro caso, fue posible identificar dos subgrupos de empleados que presentan perfiles disímiles, acercándose más a vivencias positivas de compromiso laboral o, por el contrario, a experiencias negativas de desgaste. Como desafío futuro, surge la necesidad de ir complejizando el modelo de análisis incluyendo otras variables que podrían ser intervinientes en los niveles de bienestar o malestar en el trabajo en los contextos específicos del empleo público tales como el aburrimiento o los procesos de burocratización (Schaufeli & Salanova, 2014). Finalmente, otro aspecto a destacar es que queda pendiente profundizar, en este y otros trabajos de investigación en el sector estatal, acerca de las implicancias que podría tener el carácter de *público* en los niveles de bienestar de los trabajadores, mediante análisis específicos y/o comparativos.

5. CONCLUSIÓN

Tanto el burnout como el engagement constituyen en nuestros días importantes núcleos de investigación. Surgidos en momentos diferentes y según perspectivas de abordaje distintas, permiten identificar el amplio abanico de experiencias entre el bienestar y malestar de las personas en sus puestos de trabajo.

El estudio efectuado tiene sus limitaciones, en tanto fue aplicado en una misma dependencia, la muestra fue voluntaria y el corte transversal, por lo que no se conoce la variación de estos perfiles en el tiempo; por lo tanto, los resultados obtenidos no pueden ser generalizados. Sin embargo, integrar los resultados del clásico análisis del desgaste con la perspectiva positiva del engagement, nos permitió aproximarnos de manera holística al contexto del empleo público, entendiendo que en él conviven experiencias negativas y

positivas que entretengan vivencias y significados singulares y también compartidos, respecto de la propia tarea. En otras palabras, la realidad cotidiana no se presenta en términos de salud o enfermedad, malestar o bienestar, sino que estas vivencias intermedias, en sus múltiples y diversas tonalidades, forman parte de la riqueza y complejidad de la vida laboral en las organizaciones.

Por otra parte, reconocer la coexistencia de perfiles diferenciados tiene un impacto a nivel organizativo, en cuanto estas diferencias influirán en el desempeño y calidad organizativa. Así, los resultados del presente estudio adquieren un significado particular en su propio contexto de investigación y solo desde esta realidad particular, serán propulsores de nuevos procesos de cambio, mejora y transformación. En este sentido, constituyen insumos relevantes para los decisores institucionales, en orden a generar estrategias diferenciadas de recursos humanos, para cada uno de los perfiles identificados. Al respecto, será necesario trabajar tanto en el tratamiento y prevención de los riesgos que representa el desgaste laboral como también, potenciando las competencias de quienes alcanzan niveles óptimos de compromiso (Salanova & Llorens, 2008; Salanova, Llorens, Torrente & Acosta, 2013).

Financiamiento: Los datos incluidos en este artículo corresponden a resultados parciales del proyecto de investigación denominado: Riesgos laborales y salud ocupacional en empleados públicos. Una aproximación a sus condicionantes organizacionales y psicosociales, aprobado por CONICET - Argentina.

Agradecimientos: A la institución pública donde se aplicó el estudio, por su apertura y compromiso con la salud ocupacional de sus empleados. A quienes participaron, por su tiempo, dedicación y sinceridad.

REFERENCIAS

- 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., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142. https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_262.pdf
- Bakker, A.B., & Rodríguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva [Positive Occupational Health Psychology: An introduction]. *Psicothema*, 24, 62-65. <http://www.psicothema.com/pdf/3979.pdf>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Boechat, M., & Ferreira, M. (2014). Preditores individuais e organizacionais do burnout em servidores públicos federais. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 15(3), 738-750. DOI: <http://dx.doi.org/10.15309/14psd150314>

- Caballero, C. (2006). Burnout, engagement y rendimiento académico entre estudiantes universitarios que trabajan y aquellos que no trabajan. *Psicogente*, 9(16), 11-27. <http://www.redalyc.org/pdf/4975/497552138001.pdf>
- Caballero, C., Hederich, C. & Palacio, J. (2010). El Burnout académico: delimitación del síndrome y factores asociados con su aparición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 131-146. <http://www.redalyc.org/pdf/805/80515880012.pdf>
- De los Ríos Castillo, J., Ocampo Mancilla, M., Landero López, M., Ávila Rojas, T. & Tristán Alejo, L. (2007). Burnout en personal administrativo de una dependencia gubernamental: análisis de sus factores relacionados. *Investigación y Ciencia*, 37, 26-34. <https://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista37/Articulo%204.pdf>
- De Lucena Carvalho, V. A. M., Fernández Calvo, B., Hernández Martín, L., Ramos Campos, F. & Contador Castillo, I. (2006). Resiliencia y el modelo Burnout-Engagement en cuidadores formales de ancianos. *Psicothema*, 18(4), 791-796. <http://www.redalyc.org/pdf/727/72718417.pdf>
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- García Manzano, G. (2004). Perfil de los estudiantes comprometidos con sus estudios: influencia del burnout y el engagement. *Anuario de Psicología/ The UB Journal of psychology*, 35(3), 399-416. <https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/viewFile/61797/88581>
- García Renedo, M., Llorens, Llorens, S., Cifre, E., & Salanova, M. (2006). Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales. *Revista de Educación*, 339, 387-400. <http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339a17.pdf>
- Gil-Monte, P. (2002). Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey. *Salud pública de México*, 44(1), 33-40. <https://www.scielosp.org/article/spm/2002.v44n1/33-40/>
- Gil-Monte, P. (2007). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) como fenómeno transcultural. *Información Psicológica*, (91-92), 4-11. <http://www.informaciopsicologica.info/OJSmottif/index.php/leonardo/article/view/259/212>
- Gil-Monte, P. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública*, 83(2), 169-173. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272009000200003
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237-241. https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S1726-46342012000200012&script=sci_arttext&tlng=es
- González-Romá, V., Schaufeli, W., Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 237-250). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3(4), 89-100. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2016.09.001>
- Leiter, M., & Maslach, C. (2017). Burnout and Engagement: Contributions to a New Vision. *Burnout Research*, 5, 55-57. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.003>

- Mäkikangas, A., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2017). The energy and identification continua of burnout and work engagement: Developmental profiles over eight years. *Burnout Research*, 5, 44-54. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.002>
- Marsollier, R., & Expósito, C. (2017). Los valores y el compromiso laboral en el empleo público. *Revista Empresa y Humanismo*, 20(2), 29-50. <http://dx.doi.org/10.15581/015.XX.2.29-50>
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia y Trabajo*, 11(32), 37-43. <http://alonso.serret.mx/wp/wp-content/uploads/2015/08/BORNOUT.pdf>
- Maslach, C., & Jackson, S. (1986). The Burnout Research in the Social Services: a Critique. Special Issues: Burnout among Social Workers. *Journal of Occupational Behaviour*, 10(1), 95-105. https://doi.org/10.1300/J079v10n01_09
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. (3a. Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Pérez Zapata, D., Peralta Montecinos, J. & Fernández Dávila, P. (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Universitas Psychologica*, 13(2), 541-551. <https://doi.org/10.11144/Javeriana>
- Salanova, M. (2006). Medida y evaluación del burnout: nuevas perspectivas. En P. Gil-Monte, M. Salanova, J. L. Aragón, & W. Schaufeli. (Eds.), *El síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales* (pp.27-43). Valencia: Diputación de Valencia.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67. <http://www.redalyc.org/html/778/77829108/>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2011). Hacia una perspectiva psicosocial del “burnout”: cuando el trabajo “nos” quema. En E. Agulló Tomás, *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp. 271-296). Universidad de Oviedo.
- 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. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/243.pdf>
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., & Acosta, H. (2013). Intervenciones positivas para potenciar organizaciones saludables y resilientes. En: F. Palací Descals & M. Castaño. (Coord.), *Consultoría Organizacional*. Madrid: Sanz y Torres.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”. ¿Una nueva perspectiva? *Revista del Trabajo y las Organizaciones*, 16(2), 117-134. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/285664898_Desde_el_burnout_al_engagement_una_nueva_perspectiva
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement at the workplace. In M. Peeters, J. De Jonge & T. Taris (Eds), *People at work: An introduction to contemporary work psychology*. (pp. 293-320). Chichester: Wiley Blackwell.
- 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., Leiter, M., Maslach, C., & Jackson, S. (1996). The Maslach Burnout Inventory: General Survey (MBI-GS). En: C. Maslach, S.E. Jackson y M.P. Leiter.

- (Eds), *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3ª edición. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W., & De Witte, H. (2017). Outlook Work Engagement: Real and Redundant! *Burnout Research*, 5, 58-60. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.06.001>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping*, 20(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326#citeas>
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- 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>
- Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales en Psicología*, 31(2), 636-644. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.179561>

Esta obra está bajo: Creative commons attribution 4.0 international license. El beneficiario de la licencia tiene el derecho de copiar, distribuir, exhibir y representar la obra y hacer obras derivadas siempre y cuando reconozca y cite la obra de la forma especificada por el

