

Jornada
“El síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales”

trabajadores sociales

educadores

terapeutas

psicólogos

auxiliares S.A.D

Jornada
“El Síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales”

Pedro R. Gil-Monte

Marisa Salanova

José Luis Aragón

Milmar B. Schaufeli

BURNOUT

I N D I C E

Presentación Fernando Giner Giner <i>Presidente de la Diputación de Valencia</i>	7
Presentación Rafael Perales Marin <i>Diputado del Área de Bienestar Social y Sanidad</i> <i>Diputación de Valencia</i>	9
“El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Factores antecedentes y consecuentes” Pedro R. Gil-Monte	11
Medida y evaluación del burnout: nuevas perspectivas Marisa Salanova	27
El Síndrome de quemarse por el trabajo en diversos grupos profesionales de los Servicios Sociales de la provincia de Valencia José Luis Aragón	45
Intervenciones sobre el síndrome de burnout Wilmar B. Schaufeli	63

Medida y evaluación del burnout: nuevas perspectivas

Dra. Marisa Salanova

Profesora Titular de Psicología del Trabajo
Directora Grupo de Investigación WoNT
Departamento de Psicología. Universitat Jaume I.
Campus Riu Sec, s/n. 12071 Castellón
Tfno. 964 729583 Fax: 964 729262

E-mail: Marisa.Salanova@uji.es
<http://www.wont.uji.es>
<http://www.wont.uji.es/Personales/Marisa.htm>

1. Introducción

La sociedad en la que vivimos nos exige cada vez mayor calidad en el trabajo que hacemos, más implicación en el mismo así como una mayor dedicación a la organización. Ahora bien, ¿qué se nos ofrece a cambio? En algunas ocasiones las recompensas que se obtienen en el trabajo no cumplen nuestras expectativas y no se produce un equilibrio entre lo que ‘ponemos’ en el trabajo (ej., esfuerzo, tiempo) y lo que “recibimos” a cambio (ej. estabilidad, reconocimiento social).

Esta falta de reciprocidad entre lo que ‘invertimos’ y ‘recibimos’ en el trabajo, cuando se alarga en el tiempo acaba provocando que los trabajadores se sientan más y más frustrados con su trabajo, más apáticos y desilusionados, y que algunos de ellos acaben desarrollando el síndrome de quemarse por el trabajo, o más conocido como ‘burnout’.

En este contexto, su evaluación y medida en fases tempranas del desarrollo del síndrome así como la información sobre las últimas novedades y las perspectivas futuras en la investigación pueden arrojar más luz sobre el conocimiento de este fenómeno, su prevención y detección precoz y a la larga sobre su reducción en los trabajos actuales.

Este es el objetivo del presente capítulo: describir cómo el burnout puede evaluarse y medirse, ofrecer datos sobre su prevalencia en la actualidad y establecer las principales líneas de investigación más novedosas sobre el desarrollo del síndrome tales como, el estudio de la dimensión de distancia mental, y la sustitución de ‘ineficacia’ en lugar de ‘falta de eficacia profesional’ como tercera dimensión del burnout. Por último, se tendrán en cuenta las últimas investigaciones sobre el teóricamente opuesto al burnout, esto es, el Engagement o vinculación psicológica con el trabajo.

2. ¿Cómo medir el burnout?: su evaluación y prevalencia

Antes de pasar a considerar cómo medir el burnout es importante introducir brevemente el concepto de burnout del que se parte, para poder entender por qué se mide de una determinada manera.

El burnout es actualmente considerado como uno de los ‘daños’ laborales de carácter psicosocial más importantes. Se entiende como un proceso que surge como consecuencia del estrés laboral crónico en el cual se combinan variables de carácter individual, social y organizacional. Se trata por tanto de un síndrome con connotaciones afectivas negativas que afecta a los trabajadores en distintos niveles (personal, social y laboral).

Más específicamente, el burnout hace referencia a una ‘metáfora’. Describe un estado de agotamiento similar a un fuego que se sofoca, a una vela que se extingue, a una batería que se agota... Una definición sintética del fenómeno considera el burnout como: *“un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en individuos ‘normales’ que se caracteriza principalmente por agotamiento emocional, que se acompaña de malestar, un sentimiento de reducida competencia y motivación, y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo”* (Schaufeli y Enzmann, 1998). El burnout es un síndrome complejo compuesto por tres dimensiones básicas (Maslach, 1982; Schaufeli y Enzman, 1998): (1) el agotamiento emocional, (2) el cinismo o la despersonalización, y (3) la falta de eficacia profesional percibida. El agotamiento emocional, es una experiencia en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos debido a la sobrecarga de trabajo u otras demandas laborales (Ej. contacto diario y mantenido con personas a las que hay que atender). La despersonalización/cinismo, es definida como el desarrollo de actitudes, sentimientos y conductas negativas y cínicas hacia las personas destinatarias del trabajo. En el caso de burnout fuera de ocupaciones de servicio, esta dimensión hace referencia a la actitud cínica respecto a los objetivos o utilidad del trabajo que se realiza.

Por último, la falta de eficacia profesional es la tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente, en especial, su falta de eficacia y habilidad para realizar el trabajo. A partir de este concepto tridimensional, en donde entendemos el burnout como un síndrome de malestar con tres componentes principales, es desde donde podemos pasar a comprender cómo medirlo.

La investigación sobre burnout ha señalado que existe un lenguaje común (en términos de medida) que viene del *Maslach Burnout Inventory (MBI)* que ha sido (y es) la medida dominante del burnout. Realmente es a partir de la publicación en el año 1981 del *Maslach Burnout Inventory (MBI)* por Maslach y Jackson cuando se establecen unos criterios de medida y evaluación del burnout, y se extiende el uso de un instrumento de medida estandarizado. No obstante, desde esta primera época hasta la actualidad, el estudio del burnout ha pasado por distintas etapas.

Mientras en un principio tan solo los profesionales dedicados a trabajos 'de contacto' con personas (sector sanitario, educación, servicios, etc.) eran considerados susceptibles de sufrir burnout, hoy en día sabemos que también pueden sufrir burnout otro tipo de profesionales que no trabajan con 'clientes' sino con 'objetos' (ej. operarios de producción de una industria) o con datos (ej. teletrabajadores).

El MBI se construyó originalmente para medir burnout en educadores y personal del sector servicios (personal de enfermería, asistentes sociales, etc.). La escala evaluaba tres dimensiones por medio de tres subescalas. Debido al hecho de que el cuestionario podía aplicarse de una forma rápida y sencilla ha sido muy utilizado, facilitando así que la definición de burnout implícita en el MBI se convirtiese en la más aceptada.

No obstante, diversos autores como Aronson, Leiter, Schaufeli o Pines, entre otros, apelan a la idea de que esta sintomatología también puede afectar a personas que no trabajan en el sector asistencial y así se han diseñado diferentes instrumentos para la medida del burnout teniendo en cuenta el tipo de trabajo que se desempeña.

Existen no obstante, otras medidas alternativas de burnout son por ejemplo el *Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)*; Demerouti, Bakker, Janssen y Schaufeli, 2001) y el *Burnout Measure (BM)*; Pines y Aronson, 1988) por citar algunos. El OLBI está basado en la argumentación de que existen limitaciones psicométricas en el MBI debido a que los ítems en las mismas escalas van en la misma dirección (en positivo o en negativo). El OLBI fue creado para mitigar estos posibles sesgos del MBI. Mientras está basado en una conceptualización similar al MBI tiene solo dos escalas: agotamiento y desvinculación. El *Burnout Measure (BM)* de Pines y Aronson, se diseñó alrededor de una medida simple de burnout: el agotamiento. Los ítems están escritos en términos generales y por tanto se pueden aplicar a cualquier grupo ocupacional. No obstante, la investigación sobre esta medida ha identificado un número de problemas resultantes de su estructura factorial y sus bases teóricas subyacentes (Schaufeli y van Dierendonck, 1993).

El MBI sigue siendo el instrumento por excelencia para la medida y evaluación del burnout. Es más, se ha llegado a construir un instrumento de medida genérico que es útil para medir burnout en todo tipo de trabajos independientemente de las tareas que en él se realicen. Este es el llamado *MBI-GS (General Survey)* publicado en el año 1996 por Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, siendo un instrumento basado en este original y es el que proponemos en esta capítulo como medida del burnout en las organizaciones por su carácter general y aplicable a todas las ocupaciones y trabajos. La versión española y adaptada de este instrumento ya fue publicada en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (ver Salanova, Schaufeli, Llorens, Grau y Peiró, 2000). También existe una versión del *MBI-HSS* exclusiva para educadores (*el MBI-ES, Educators Survey*) en donde los ítems son los mismos que los del *HSS* pero rephraseados para educadores.

Es más aún, la extensión del burnout no ha finalizado con su detección y medida en profesionales fuera del área de los servicios al área de trabajos con datos y con objetos, sino que también se ha llegado a detectar en estudiantes diseñándose medidas para su evaluación. El trabajo que realizan los estudiantes es

similar al que realiza un trabajador ya que tienen también demandas (ej. horarios que cumplir, exámenes que realizar, estrés del rol del estudiante, demandas mentales y emocionales en el trato con profesores y compañeros de estudio) y falta de recursos (ej. falta de autonomía, falta de feedback, falta de apoyo social). En diversos estudios hemos puesto de manifiesto que los estudiantes también pueden llegar a ‘quemarse’ por sus estudios lo que en muchas ocasiones puede llevarles a la depresión, malestar psicosocial e incluso al abandono de sus estudios. La publicación del *MBI-SS (Maslach Burnout Inventory-Student Survey)* por Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) ha hecho posible medir el ‘burnout’ fuera del ámbito ocupacional al definir sus dimensiones en referencia al ‘estudio’. En suma, a través de la investigación empírica se ha podido demostrar que los estudiantes también se queman por sus estudios, demostrando niveles de agotamiento, cinismo e ineficacia respecto a sus actividades académicas.

Desde el equipo WoNT de la Universitat Jaume I de Castellón (Web: www.wont.uji.es) se están desarrollando nuevas medidas de burnout más ajustadas a la realidad ocupacional y social de hoy día en nuestro país. Así desde la plataforma electrónica del equipo de investigación, se puede acceder a cuestionarios validados empíricamente que evalúan burnout para trabajadores de modo genérico; y también tres cuestionarios específicos para distintos grupos ocupacionales, a saber: sector sanitario, trabajadores que trabajan con nuevas tecnologías y teletrabajadores. Finalmente, se dispone además de un cuestionario específico que mide burnout en estudiantes universitarios (burnout académico). Tras la cumplimentación del cuestionario, el programa envía un feedback inmediato con los resultados individuales en cada una de las dimensiones así como una estimación de los valores normativos.

En el anexo se muestra el *MBI-GS* pero adaptado a una muestra española, con los ítems que forman este instrumento general de evaluación del burnout en castellano. Este instrumento se puede utilizar también vía papel-y-lápiz, con su administración a los trabajadores y su posterior corrección manual.

Los ítems deben ser respondidos por los trabajadores haciendo uso de una escala de frecuencia de tipo Likert que va de cero ‘0’ (nunca) a ‘6’ (siempre). Altas puntuaciones en las dimensiones *agotamiento* y *altas puntuaciones en la dimensión de cinismo* o bajas puntuaciones en la dimensión *eficacia profesional* serán indicadoras de burnout.

Para obtener las puntuaciones de cada escala (Agotamiento, Cinismo y Eficacia Profesional) hay que sumar las puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems que pertenecen a cada escala y dividir el resultado por el número de ítems de la escala. Por ejemplo, para obtener la puntuación en la escala de ‘Agotamiento’ hay que sumar cada una de las puntuaciones directas obtenidas en cada ítem de Agotamiento (A) y entonces dividir el total por 5 que es el número de ítems que forma la escala de Agotamiento. Hay que repetir esta operación para cada una de las escalas y para cada uno de los sujetos a los que se ha administrado el instrumento de medida.

En la tabla 1 aparecen los datos normativos para la corrección de las puntuaciones en el cuestionario de burnout. La muestra comparativa está compuesta por 1.963 trabajadores españoles de diversas ocupaciones (trabajadores de oficina, operarios de industrias cerámicas, profesores, usuarios de tecnologías de la información y comunicación, etc.).

Tabla 1: Datos normativos para la corrección de las puntuaciones de las escalas de burnout (N= 1.963).

	%	Agotamiento	Cinismo	Eficacia Profesional
Muy bajo	→ 5%	← 0.4	← 0.2	← 2.83
Bajo	5 - 25%	0.5 - 1.2	0.3 - 0.5	2.83 - 3.83
Medio (Bajo)	25 - 50%	1.3 - 2	0.6 - 1.24	3.84 - 4.5
Medio (Alto)	50 - 75%	2.1 - 2.8	1.25 - 2.25	4.51 - 5.16
Alto	75 - 95%	2.9 - 4.5	2.26 - 4	5.17 - 5.83
Muy Alto	→ 95%	→ 4.5	→ 4	→ 5.83
Media Aritmética	4.45	2.12	.78	4.45
Desviación Típica	4.45	1.23	.78	0.9

Este instrumento puede ser útil para realizar una primera medida del burnout entre los trabajadores de una organización y permite la comparación de los resultados obtenidos con una muestra normativa de población trabajadora española.

Sobre la prevalencia del burnout, estudios recientes muestran que entre el 4 y el 7% de la fuerza laboral sufre burnout clínico, mientras que el 16% son población de riesgo (Schaufeli y Enzman, 1998). Entre los estudios sobre burnout entre ocupaciones, la prevalencia del síndrome depende bastante del tipo de ocupación. Como se puede observar en la figura 1 los mayores porcentajes se sitúan en profesionales de cuidados de salud (33%), profesores (27%), profesionales de los servicios sociales (7%), directivos (4%) y abogados (3%). En la amplia categoría de otros se sitúa el 26% restante pero que por ocupaciones específicas no es representativo de ninguna ocupación.

Figura 1: Estudios de burnout entre ocupaciones (Fuente: Schaufeli y Enzman, 1998)



En cuanto a las diferencias por factores socio-demográficos tales como género y edad, en nuestro país (Bresó, Salanova, Schaufeli y Nogareda, en prensa), en una muestra de trabajadores españoles de distintas ocupaciones la mayoría de ellos pertenecientes a la Comunidad Valenciana, encontramos que existen diferencias significativas en las escalas de burnout en función de estos indicadores. En función del género, las diferencias significativas aparecen en las escalas de Agotamiento ($F(1, 1912)=6.65; p=0.01$) y de Eficacia Profesional ($F(1, 1912)= 8.37; p=0.04$). Son las mujeres las que se sienten más agotadas (Media=2.19) que los hombres ($M=2.05$),

y también menos eficaces a nivel profesional (Media mujeres= 4.38; y media hombres= 4.50). En función de la edad, solo existen diferencias significativas en el Agotamiento. A mayor edad, mayor agotamiento ($B = -.09$, $p < 0.00$). A nivel internacional, suelen aparecer también diferencias por género en la dimensión de despersonalización siendo los hombres los que manifiestan puntuaciones más altas en esta dimensión cuando se comparan con las mujeres (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

3. Nuevas perspectivas en la investigación

Aunque el *MBI* ha sido el instrumento de medida más utilizado a nivel internacional, es cierto que no ha estado exento de críticas (ver por ejemplo instrumentos alternativos como el *OLBI* y el *BM* basados en estas críticas). Algunas de ellas han estimulado que la investigación en la medida del burnout esté desarrollándose hacia la mejora de la medida de sí misma, incorporando resultados científicos y desarrollándose nuevas líneas de investigación.

Estas perspectivas recientes en la medida del burnout han centrado su atención en las dimensiones del burnout tales como el estudio en profundidad de la medida de ‘distancia mental en el trabajo’ (cinismo y despersonalización), así como el estudio de la así llamada ‘tercera dimensión’ del burnout, esto es, la eficacia profesional.

3.1. La distancia mental en el trabajo

Como señalamos anteriormente, aunque el burnout estaba restringido en un principio a profesionales de ayuda, más tarde se amplió a otras profesiones y se entendió como una crisis en las relaciones entre la persona y el trabajo en general (*MBI-GS*) y no necesariamente como una crisis en las relaciones con la gente en el trabajo (Maslach et al., 2001). Así por ejemplo, la dimensión de ‘agotamiento’ tal y como se operacionaliza en el *MBI-GS* se refiere a fatiga severa sin tener en cuenta si la causa son las relaciones con las personas o con el trabajo más en general; la dimensión de ‘cinismo’ refleja una actitud indiferente o distante hacia el trabajo de uno mismo y no tanto hacia las personas con las que se trabaja; y la falta de eficacia profesional tiene en cuenta tanto aspectos sociales como no sociales de la realización ocupacional.

De todos modos, en contraste con el agotamiento y la eficacia profesional, el concepto de burnout cambia significativamente en el significado de la ‘despersonalización’. La razón es que, por definición, la despersonalización implica a otras personas en el trabajo (se des-personaliza a las personas), de modo que su significado no puede ser ampliado más allá de las relaciones interpersonales en las cuales ocurre. Este problema se resolvió con la publicación del *MBI-GS* en 1996 al considerar la ‘despersonalización’ como un caso especial de ‘distancia mental’ en el trabajo. Esto es, donde los profesionales de servicios exhiben cierta ‘despersonalización’ hacia las personas para las que trabajan o recipientes de sus servicios, los empleados que no son de servicios o ayuda a los demás exhiben un cierto grado de ‘cinismo’ o ‘escepticismo’ hacia su trabajo en general como una forma también de ‘distancia mental’.

Es decir, lo que difiere en un grupo y otro de trabajadores es el ‘objeto’ de la distancia mental: para los trabajadores de servicios se distancian de sus usuarios o pacientes, para los trabajadores que no son de servicios, el distanciamiento se produce hacia su trabajo en general.

Estos razonamientos ajustan perfectamente con los resultados de la investigación desarrollados por Dean, Brandes, y Dharwadkar (1988), que argumentaron que el cinismo organizacional tiene diferentes ‘objetos’: la organización como un todo, el cambio organizacional, el ambiente de trabajo y las personas en el trabajo

(es decir, otros empleados y los recipientes del servicio). Estos dos últimos tipos de cinismo corresponden con el *MBI-GS* (cinismo) y *MBI-HSS* (despersonalización) respectivamente. La investigación reciente ha demostrado que hay diferenciación entre ambos tipos de distanciamiento. Así Abraham (2000) discriminó empíricamente entre estos cuatro tipos de cinismo organizacional y mostró que cada uno de ellos se relaciona de forma distinta con resultados organizacionales tales como: satisfacción y compromiso organizacional, y conductas de ciudadanía organizacional.

En conclusión parece que la despersonalización y el cinismo como medidas con el *MBI-HSS* y el *MBI-GS* (respectivamente) son distintos constructos, así que pueden considerarse como manifestaciones diferentes de una cierta 'distancia mental' o cinismo organizacional. La investigación en este punto es bastante incipiente y solo existe un estudio (Salanova, Llorens, García-Renedo, Burriel, Bresó y Schaufeli, 2005) que ha demostrado esta hipótesis.

En una muestra de trabajadores que trabajan con personas (profesores de secundaria) y en otra muestra de trabajadores que trabajan con cosas (operarios de la industria azulejera) se puso a prueba un modelo de cuatro factores del burnout: agotamiento, cinismo, despersonalización y eficacia profesional. El modelo ajustó mejor a los datos en ambas muestras de trabajadores, mostrando que para los trabajadores de servicios (profesores) y de no servicios (operarios) la despersonalización es tan importante como el cinismo, aunque la despersonalización en el caso de los últimos está relacionada con la distancia mental hacia los compañeros de trabajo (Salanova, Llorens, et al., 2005). Por tanto, se concluye en este estudio que la investigación posterior en el síndrome de burnout debería incluir ambas dimensiones de distancia mental: despersonalización hacia las personas para las que se trabaja y con las que se trabaja, y cinismo o actitud escéptica del sentido del trabajo que se realiza.

3.2. La (in)eficacia profesional

Otro de los temas no resueltos en la investigación sobre burnout es el rol desempeñado por su tercera dimensión: la eficacia profesional (o realización personal en el *MBI-HSS*). Esta dimensión fue añadida mucho después que los originales: agotamiento y despersonalización, como la tercera dimensión del burnout (Maslach & Schaufeli, 1993). Basados en entrevistas cualitativas con profesionales de servicios humanos, Maslach y sus colaboradores formularon los ítems que reflejan los dos aspectos 'corazón' del burnout: el agotamiento o disminución de la energía mental y la despersonalización o toma de distancia personal de las personas para las que se trabaja.

Después de llevar a cabo diferentes análisis factoriales se dieron cuenta de que emergían no dos sino tres dimensiones o factores. Este tercer factor inesperado, que justamente solo correspondía a los ítems formulados en positivo, fue denominado 'realización personal' y fue también incluido en el *MBI*. Esta es la razón por la que muchos autores han señalado que, conceptualmente hablando, este tercer factor no es una dimensión genuina del burnout. Por ejemplo, la falta de eficacia profesional (*MBI-GS*) ha sido considerada como una característica de personalidad (Cordes y Dougherty, 1993), una forma de afrontamiento que modula el efecto del agotamiento sobre la distancia mental (cinismo y despersonalización) (Koeske y Koeske, 1989), e incluso una de las secuelas del burnout (Shirom, 2003).

También la eficacia profesional correlaciona mucho más bajo con las otras dimensiones del burnout (agotamiento y cinismo/despersonalización) que entre éstas dos últimas entre sí. Basados en unos 50 estudios, Lee y Ashforth (1996) observaron una correlación media entre agotamiento y despersonalización de .52, mientras que las correlaciones con eficacia profesional fueron solo de -.33 y -.36 respectivamente. Esto constituye una de las evidencias de por qué Green, Walkey y Taylor (1991) concluyeron que el agotamiento y el cinismo son las dimensiones 'corazón' del burnout.

También pacientes diagnosticados con burnout muestran mayores puntuaciones en agotamiento y cinismo que en falta de eficacia profesional, cuando se les compara con otros grupos clínicos no diagnosticados con burnout (Roelofs, Verbraak, Keijsers, de Bruin y Schmidt, 2005; Schaufeli, Bakker, Schaap, Kladler y Hoogduin, 2001). Por último, comparado con agotamiento y cinismo, la falta de eficacia profesional muestra un patrón de correlaciones diferente con características del trabajo (ver Lee y Ashforth, 1996, para un meta-análisis).

Nuestro punto de vista es que estos resultados no pueden contrastarse si se sigue utilizando una medida de 'ineficacia' utilizando ítems invertidos de 'eficacia'. Al hacer esto, se asume que la falta de eficacia y la ineficacia son perfectos puntos opuestos de un continuo, esto es, una baja puntuación en eficacia es equivalente a ineficacia. Pero quizá no sea este el caso. Por ejemplo, un empleado que tiene bajas puntuaciones en eficacia, ¿debería asumirse que se siente ineficaz? Quizá no, porque sentirse no eficaz no significa necesariamente lo mismo que sentirse ineficaz.

Estudios previos sobre este tema (Bouman, Te Brake y Hoogstraten, 2002), y utilizando el *MBI-HSS* pero rephraseado para poder ser contestado por estudiantes demostró que rephraseando los ítems de realización personal en ítems negativos condujo a una mayor correlación de esta dimensión con las dimensiones de agotamiento y despersonalización: esto significa que no solo el signo (positivo o negativo) sino también la magnitud de la correlación aumenta. Esto sugiere que las bajas correlaciones de la dimensión de 'eficacia' con las otras dimensiones del burnout podrían ser debidas a los ítems que están formulados en positivo y luego se les da la vuelta para medir 'falta de eficacia profesional'.

Estudios en donde se combina el análisis del burnout y del engagement juntos (ver punto del engagement en este capítulo) han demostrado que la eficacia profesional en lugar de ser un componente del burnout, parece ser más bien un componente del engagement (Salanova, Schaufeli et al., 2000; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova et al. 2002). Esto significa que todas las escalas positivas (vigor, dedicación, absorción y eficacia) saturan en un factor latente (engagement ampliado) mientras que las dimensiones negativas (agotamiento y cinismo) saturan en otro factor latente (corazón del burnout).

En un estudio realizado recientemente sobre esta cuestión en muestras de empleados y estudiantes españoles y holandeses (Schaufeli y Salanova, en prensa), hemos demostrado que la escala de 'ineficacia' como tercer componente del burnout ajusta mejor a los datos y forma un constructo más compacto del burnout (las correlaciones entre las dimensiones son mayores) que la escala de 'falta de eficacia profesional'. Además, encontramos que esta última encaja mejor en la conceptualización del engagement, como una dimensión a tener en cuenta en el desarrollo del mismo.

4. La vinculación psicológica con el trabajo (engagement) como opuesto al burnout

Después de investigar el burnout durante más de 25 años, parece lógico preguntarse si existe una situación opuesta al burnout, un estado positivo. ¿Pueden los empleados trabajar de forma enérgica, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo estos momentos? ¿Los mismos factores que desencadenan el burnout, desencadenan un estado opuesto: el llamado engagement?

La traducción del término 'engagement' al castellano es harto difícil porque no es 'implicación' (*involvement*), no es solo 'dedicación' (*dedication*) o 'compromiso' (*commitment*). Es algo más que se recoge en el inglés 'engagement' pero no tanto en nuestro idioma. Quizá podría traducirse como 'entrega al trabajo' o 'vinculación psicológica' con el trabajo. Esta última nos convence algo más y es la que utilizaremos en este capítulo.

Buscar las causas y consecuencias de la vinculación psicológica con el trabajo es algo fundamental en la investigación y en la práctica para una gestión y dirección eficaz de las personas en las organizaciones. Al encontrar sus fuentes, podemos diseñar escenarios en las organizaciones que conduzcan a la vinculación psicológica y con ello a consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones. Estar ‘vinculado/a’ es algo más que no estar ‘quemado/a’ por el trabajo. Determinadas conductas que llamamos ‘extra-role’ (ej. altruismo organizacional, cooperación en el grupo) necesitan que los empleados estén algo más que no quemados. Necesitan estar realmente ‘ilusionados’ por el trabajo que hacen.

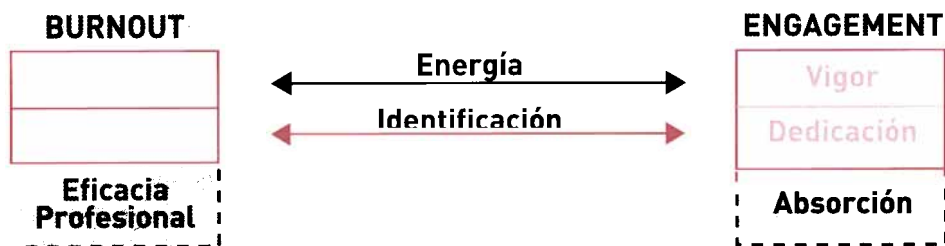
La vinculación psicológica es el constructo teóricamente ‘opuesto’ al burnout o síndrome de estar quemado por el trabajo. Contrariamente a aquellos ‘empleados burnout’ los ‘empleados vinculados/as’ con el trabajo, se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral y además manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos.

La vinculación psicológica es definida como (Salanova y Schaufeli, 2004; Schaufeli, Salanova, et al., 2002): *‘Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, la vinculación psicológica se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular’.*

El Vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión de Dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la Absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo ‘pasa volando’, y se tienen dificultades en desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

De acuerdo con esta definición, el vigor y la dedicación son considerados los opuestos de las dimensiones del burnout: agotamiento y cinismo, respectivamente (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). El continuo que va desde vigor hasta agotamiento se ha llamado: energía o activación; mientras que el continuo que va desde dedicación hasta cinismo se ha llamado: identificación (Schaufeli y Bakker, 2004). Ya que la vinculación psicológica se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo, el burnout por otra parte, se caracteriza por el opuesto: bajos niveles de energía combinados con una falta de identificación con el propio trabajo. En la Figura 2 se ilustra gráficamente las relaciones conceptuales entre la vinculación psicológica y el burnout.

Figura 2: Las hipotéticas relaciones entre Burnout y Engagement



Buscar las causas y consecuencias de la vinculación psicológica con el trabajo es algo fundamental en la investigación y en la práctica para una gestión y dirección eficaz de las personas en las organizaciones. Al encontrar sus fuentes, podemos diseñar escenarios en las organizaciones que conduzcan a la vinculación psicológica y con ello a consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones. Estar 'vinculado/a' es algo más que no estar 'quemado/a' por el trabajo. Determinadas conductas que llamamos 'extra-rolé' (ej. altruismo organizacional, cooperación en el grupo) necesitan que los empleados estén algo más que no quemados. Necesitan estar realmente 'ilusionados' por el trabajo que hacen.

La vinculación psicológica es el constructo teóricamente 'opuesto' al burnout o síndrome de estar quemado por el trabajo. Contrariamente a aquellos 'empleados burnout' los 'empleados vinculados/as' con el trabajo, se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral y además manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos.

La vinculación psicológica es definida como (Salanova y Schaufeli, 2004; Schaufeli, Salanova, et al., 2002): *'Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, la vinculación psicológica se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular'*.

El Vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión de Dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la Absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo 'pasa volando', y se tienen dificultades en desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

De acuerdo con esta definición, el vigor y la dedicación son considerados los opuestos de las dimensiones del burnout: agotamiento y cinismo, respectivamente (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). El continuo que va desde vigor hasta agotamiento se ha llamado: energía o activación; mientras que el continuo que va desde dedicación hasta cinismo se ha llamado: identificación (Schaufeli y Bakker, 2004). Ya que la vinculación psicológica se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo, el burnout por otra parte, se caracteriza por el opuesto: bajos niveles de energía combinados con una falta de identificación con el propio trabajo. En la Figura 2 se ilustra gráficamente las relaciones conceptuales entre la vinculación psicológica y el burnout.

Figura 2: Las hipotéticas relaciones entre Burnout y Engagement



Como se puede observar, no se dice nada sobre el opuesto directo del tercer aspecto del burnout –la ineficacia profesional, cuyo opuesto sería la eficacia profesional. Como comentaba más arriba estudios recientes (Schaufeli y Salanova, en prensa) han demostrado que la ‘eficacia profesional’ podría ser considerada una dimensión de la vinculación psicológica con el trabajo, y la ineficacia incluido en el constructo de burnout como su famosa ‘tercera dimensión’.

Por otra parte, la absorción es un aspecto de la vinculación psicológica que no se considera el opuesto de la falta de eficacia profesional. Estando totalmente absorto en el propio trabajo es un estado similar al llamado ‘flow’, el cual es un estado psicológico de experiencia óptima y totalmente disfrutada, caracterizada por la atención focalizada, la claridad mental, la unión de mente-cuerpo, concentración del esfuerzo, control total sobre la situación, pérdida de la consciencia, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco en la actividad (Csikszentmihalyi, 1990). No obstante, el estado de ‘flow’ es un concepto más complejo y que se refiere a una experiencia particular, concreta y temporalmente determinada (‘Peak experience’) en lugar de un estado mental más persistente y no delimitado temporalmente a una experiencia concreta, como es el caso de la vinculación psicológica.

En base a la definición anterior de la vinculación psicológica, se construyó un cuestionario para medirlo UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) y que incluye las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, et al., 2002). El cuestionario final consta de 17 ítems.

Vigor se evalúa con 6 ítems que hacen referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir más esfuerzo en el trabajo, no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones. Aquellos empleados que puntúan alto en Vigor, son empleados que invierten mucha energía en su trabajo, mientras que aquellos que puntúan bajo en esta dimensión invierten poca energía en el trabajo y sus tareas. La Dedicación se evalúa con 5 ítems que se refieren al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo que se hace y el sentirse orgulloso por el mismo, el alto reto percibido por el trabajo y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral. Los empleados que puntúan alto en esta dimensión se identifican fuertemente con su trabajo ya que éste se experimenta como significativo, inspirador y retador. Además se sienten normalmente orgullosos y entusiasmados del trabajo que hacen. Aquellos empleados que puntúan bajo en esta dimensión no se identifican con el trabajo que hacen, ya que experimentan el trabajo como falto de sentido y significado, poco inspirador y retador; además de sentirse poco entusiasmados y orgullosos del trabajo que hacen. Finalmente, la Absorción se mide con 6 ítems que se refieren a sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo, tener dificultades en dejar el trabajo estando en esta situación placentera y así el tiempo parece que pasa ‘volando’ y uno/a se ‘deja llevar’ por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor. Aquellos empleados que puntúan alto en esta dimensión disfrutan de lo que hacen y experimentan estas emociones y sentimientos tales como distorsión del tiempo (‘pasa volando’), y de dejarse llevar por la situación ya que es intrínsecamente motivadora y se está totalmente concentrado e inmerso en lo que se está haciendo. Por el contrario, los empleados que puntúan bajo en esta dimensión, no se sienten inmersos en el trabajo y no tienen dificultad en dejar de trabajar en cualquier momento, estando más pendientes de lo que ocurre alrededor que del propio trabajo.

Con una muestra internacional de 25.000 empleados de 13 países diferentes (Australia, Bélgica, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Holanda, Noruega, Portugal, España, Sudáfrica y Suecia) se ha encontrado que los trabajadores más mayores se sienten más vinculados/as con el trabajo que los trabajadores más jóvenes (Schaufeli y Bakker, 2004). Este resultado, no obstante, podría ser debido a un sesgo de selección llamado: efecto del trabajador feliz (*'Healthy worker effect'*). Esto es, solo aquellos empleados que están sanos psicológicamente hablando permanecen en sus trabajos, siendo felices, y los que no lo están abandonan sus trabajos. Por otra parte, los hombres puntúan más alto en los niveles de vinculación psicológica que las mujeres; y los directivos, ejecutivos y autónomos puntúan alto en vinculación psicológica; mientras que trabajadores de cuello azul (*'Blue collar workers'*), policías y trabajadores de servicio, puntúan relativamente más bajo.

Por el momento el UWES está disponible en 12 idiomas (por orden alfabético: Alemán, Chino, Español, Finlandés, Francés, Griego, Holandés, Inglés, Noruego, Portugués, Ruso y Sueco). Además, se ha elaborado una versión corta de 9 ítems –tres ítems de cada una de las tres escalas– que también supera los criterios de calidad psicométrica (Schaufeli, Bakker y Salanova, en prensa). Se dispone también de una versión de Engagement para estudiantes universitarios en España, Portugal y Holanda (Salanova, Martínez, Bresó, Llorens y Grau, 2005; Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova y Bakker, 2002).

Análisis psicométricos realizados confirman la estructura factorial de la vinculación psicológica. Como era esperado, la vinculación psicológica consta de tres escalas o dimensiones que están altamente correlacionadas entre sí. Además este patrón de resultados es replicado en otras muestras de 13 países diferentes, confirmándose la validación trans-nacional de la vinculación psicológica. Tomados en su conjunto, estos resultados nos dicen que la vinculación psicológica consiste en tres aspectos relacionados: vigor, dedicación y absorción, que son medidos por tres escalas multi-ítem internamente consistentes y estables a lo largo del tiempo.

La investigación científica ha puesto de manifiesto como posibles causas de la vinculación psicológica: los recursos laborales (Ej. autonomía, apoyo social) y personales (Ej. autoeficacia), la recuperación debida al esfuerzo, y el contagio emocional fuera del trabajo. La vinculación psicológica parece estar positivamente asociada con características del puesto que pueden considerarse como recursos, motivadores o vigorizantes del trabajo. Tales recursos son por ejemplo el apoyo social por parte de compañeros y superiores, el feedback recibido sobre el desempeño laboral, la autonomía laboral, la variedad de las tareas y las facilidades de formación (Demerouti et al., 2001; Salanova, Schaufeli et al., 2000; Schaufeli y Bakker, 2004). La investigación viene a demostrar que cuantos más recursos disponibles en el trabajo, aumenta la probabilidad de tener más empleados vinculados/as.

También la investigación ha demostrado que la vinculación psicológica está relacionada con la existencia de recursos personales como son las creencias en la propia eficacia personal o autoeficacia (Salanova, Peiró y Schaufeli, 2002) el cual es otro aspecto importante del funcionamiento organizacional positivo. Es interesante señalar, que la autoeficacia es tanto causa como consecuencia de la vinculación psicológica (Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005) que apoya la idea de la existencia de espirales positivas hacia arriba: esto es, las creencias en las propias competencias para realizar bien el trabajo, influyen positivamente en la vinculación psicológica (altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo) que a su vez influirán en consolidar aún más esas creencias en la propia eficacia.

Sonnentag (2003) mostró también que el nivel de vinculación psicológica está positivamente asociado con la medida en que los empleados se recuperan de los esfuerzos (físicos, mentales y emocionales) de la jornada laboral anterior. Los empleados que se sienten suficientemente recuperados de la tensión generada por el trabajo del día anterior, se sienten al día siguiente con niveles de 'vinculación' mucho más altos, que aquellos empleados que no saben recuperarse durante su tiempo libre.

En otra línea de trabajos empíricos, se confirma también que los empleados que generalizan emociones positivas desde el trabajo a casa, o viceversa (desde casa al trabajo) tienen niveles más altos de ‘vinculación’, comparados con aquellos que no generalizan tales experiencias afectivas entre ambos mundos, el laboral y el familiar (Montgomery, Peeters, Schaufeli y Den Ouden, 2003). En otras palabras, una conciliación positiva entre trabajo-familia, se asocia también con la vinculación psicológica. Esto confirma el fenómeno del ‘*Spillover*’ o contagio de las emociones entre diferentes contextos o situaciones estímulares. Esta naturaleza contagiosa de la vinculación psicológica, sugiere que puede existir un proceso de contagio emocional o la tendencia a imitar de forma automática las expresiones emocionales de los demás comunicadas a través de la expresión facial, las vocalizaciones, las posturas y movimientos y converger emocionalmente hablando.

Las consecuencias de la vinculación psicológica se refieren básicamente a las actitudes hacia el trabajo y la organización (Ej. la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la baja intención de abandonar la organización), el desempeño en las tareas y la salud (Demerouti et al., 2001; Salanova, Schaufeli, et al., 2000; Schaufeli y Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2004). Además también estos empleados tienen conductas más proactivas y de iniciativa personal, así como niveles más altos de motivación para aprender nuevas cosas y tomar nuevos retos en el trabajo (Salanova y Schaufeli, 2005). Más aún, la vinculación psicológica está relacionada positivamente con el desempeño del empleado. En un estudio con 114 establecimientos turísticos (hoteles y restaurantes) encontramos que la vinculación psicológica de los empleados predijo un fuerte clima de servicio al cliente que a su vez hizo que los clientes de esos servicios valorasen más favorablemente el desempeño y el servicio de esos empleados. Eso a su vez, influyó en una mayor lealtad y fidelización del cliente a ese servicio (Salanova, Agut y Peiró, 2005). Por otra parte, hemos encontrado también que la vinculación psicológica predice el mejor desempeño en las tareas académicas de los estudiantes (Salanova, Martínez, et al., 2005). Finalmente, existe también evidencia empírica de que la vinculación psicológica tiene como consecuencia la disminución de quejas psicósomáticas (Demerouti et al., 2001).

7. Conclusiones

En este capítulo hemos tratado sobre la medida y evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo, y brevemente podemos trazar las siguientes conclusiones:

1. El burnout se puede medir de forma fiable y válida con cuestionarios de autoinforme (MBI y sus respectivas versiones y mejoras) y se pueden identificar los casos ‘clínicos’ de burnout.
2. Sobre el 4-7% de la fuerza laboral manifiesta burnout, y el 16% están en riesgo de sufrirlo.
3. El agotamiento y la distancia mental (cinismo y despersonalización) parecen ser las dimensiones ‘corazón’ del burnout.
4. El burnout no ocurre solo en las profesiones de servicios, sino que también ocurre en trabajadores que trabajan fuera del ámbito de la ayuda, y también en estudiantes.
5. El burnout puede darse debido a una ‘crisis de eficacia...’ formando así las conocidas como ‘espirales de autoeficacia’ que pueden ser hacia arriba o hacia abajo, en el marco de profecías auto-cumplidas.
6. La distancia mental en el trabajo se puede considerar como manifestada tanto por el cinismo o actitudes escépticas hacia el trabajo en general, y la despersonalización como distancia mental de las personas con las que se trabaja y para las que se trabaja.
7. La ineficacia profesional parece ser mejor medida de la tercera dimensión del burnout, que la falta de eficacia profesional.
8. Los ‘opuestos’ al burnout parecen ser los trabajadores ‘vinculados’ con el trabajo, y esta vinculación psicológica

S A L U D A

puede ser medida con cuestionarios de autoinforme (UWES).

9. Las principales causas de la vinculación psicológica son los recursos laborales como la autonomía, el feedback y el apoyo social, los recursos personales como la autoeficacia, la posibilidad de saber cómo recuperarse de las jornadas laborales y el trasvase familia-trabajo en cuanto a la vinculación psicológica se refiere.

10. Las principales consecuencias de la vinculación psicológica son la excelencia en el desempeño o servicio, las actitudes positivas hacia la organización y la salud laboral.

Para finalizar, y desde un punto de vista aplicado, queremos decir que el elemento central de una dirección consistente de los recursos humanos en las organizaciones es justamente ‘cuidar’, y no ‘quemar’ a los empleados, ya que éstos son el ‘corazón’ de la organización. Los buenos empleados, los empleados ‘positivos,’ no son los empleados que no están quemados, sino que necesitan algo más, esto es, necesitan sentirse ‘vinculados’ o ‘engaged’ con la organización y con el trabajo que realizan. Los empleados ‘vinculados’ son el capital humano de la organización, y por eso, parece lógico que las políticas de recursos humanos se centren en cuidar y desarrollar ese capital tanto como sea posible.

8. Referències bibliogràfiques

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Bouman, A., Te Brake, H., & Hoogstraten, J. (2002). Significant effects due to rephrasing the MBI's PA items. *Psychological Reports*, 91, 825-826.
- Breso, E., Salanova, M., Schaufeli, W.B. & Nogareda, C. (en prensa). ¿Cómo medir el burnout? Nota Técnica de Prevención del INSHT.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). *Flow, The Psychology of Optimal Experience*. Harper Collins.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1988). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 314-352.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. W. (1991). The three factor structure of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 453-472.
- Koeske, G.F. & Koeske, R.D. (1989). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: A critical review and reconceptualization. *Journal of Applied Behavioural Sciences*, 25, 131-132.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Maslach, C. & Schaufeli, W.B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W.B.Schaufeli, W.B., C. Maslach & T. Marek (Eds). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 1-16). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.), *Job stress and burnout* (pp. 29-40). Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Montgomery, A., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. y Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with Burnout and Engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 16, 195-211.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Roelofs, J., Verbraak, M., Keijsers, G.P.J., De Bruin, M.B.N., & Schmidt, A.J.M. (2005). Psychometric properties of a Dutch version of the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-DV) in individuals with and without clinical burnout. *Stress and Health*, 21, 17-25.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2005). Job resources, engagement and proactive behaviour: A cross-national study. Artículo sometido para su publicación.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied*

Psychology,

- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W.B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*,
- Salanova, M., Llorens, S., García, M.; Bürriel, R., Bresó, E. & Schaufeli, W.B. (2005). Towards a Four Dimensional Model of Burnout: A Multigroup Factor-Analytic Study including Depersonalization and Cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65, 901-913.
- Salanova, M., Martínez, I., Bresó, E., Llorens, S. y Grau, R. (2005). Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico. *Anales de Psicología*, 21, 170-180.
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the Job Demands-Control Model. *European Journal on Work and Organizational Psychology*, 11, 1-25.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Schaufeli, W. B. & Van Dierendonck, Dirk. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 631-647.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory - General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter: *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marqués-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Studies*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. Bakker, A. , Schaap, C. Kladler, A. & Hoogduin, C.A.L. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16, 565-582.
- Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (en prensa). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping*,
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (en prensa). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*.
- Shirom, A. (2003). Job related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245-264). Washington, DC: American Psychological Association.
- Sonntag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new Look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Taris, T. W., Schreurs, P. J. G., & Schaufeli, W. B. (1999). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory-general Survey: A two-sample examination of its factor structure and correlates. *Work and Stress*, 13, 223-237.

ANEXO

Instrumento en versión Española (ver Salanova et al., 2000) del MBI – General Survey
Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996)

0	1	2	3	4	5	6
Nunca / Ninguna vez	Casi nunca / Alguna vez al año	Algunas Veces / Una vez al mes o menos	Regularmente / Algunas veces al mes	Bastantes Veces / Una vez por semana	Casi siempre / Algunas veces por semana	Siempre / Todos los días

1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo (A)
2. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo (A)
3. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo (A)
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí (A)
5. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo (E)
6. Estoy "quemado" por el trabajo (A)
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización (E)
8. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto (C)
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo (C)
10. En mi opinión soy bueno en mi puesto (E)
11. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo (E)
12. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto (E)
13. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo (C)
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo (C)
15. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas (E)

Agotamiento	= (A)/5	_____
Cinismo	= (C)/4	_____
Eficacia profesional	= (E)/6	_____