



PROGRAMA DE DOCTORAT EN ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

TESIS POR COMPENDIO DE PUBLICACIONES

ANÁLISIS DEL ENGAGEMENT Y EL BURNOUT Y SU RELACIÓN CON LAS PRÁCTICAS
ORGANIZACIONALES SALUDABLES (POS). UN ESTUDIO EN LA REGIÓN DE ÑUBLE, CHILE.

Doctorando

Álvaro Acuña Hormazábal

Directora

Dra. Olga Pons Peregort

Departament d'Organització d'Empreses

Universitat Politècnica de Catalunya

Barcelona, julio de 2022

Tesis presentada para obtener el título de Doctor por la Universitat Politècnica de Catalunya

A Simón, María Jesús, Bastián y Carola.

La presente investigación constituye una tesis por compendio de publicaciones atendiendo la normativa del Programa de Doctorado de Administración y Dirección de Empresas de la Universitat Politècnica de Catalunya. Tres de los artículos ya están publicados y uno está aceptado a la espera de su publicación. Las revistas están incluidas en la base de datos WOS y SCOPUS. Los artículos son la base del presente documento y se presentan a continuación:

Acuña-Hormazábal, A., Pons-Peregort, O. y Mendoza-Llanos, R. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364> SCOPUS, Q4, SJR 2021 = 0.19

Acuña-Hormazábal, A., Dávila-Vera, M., Mendoza-Llanos, R., Maureira-Meneses, S. y Pons-Peregort, O. (2022). Engagement and Burnout in times of COVID-19. Can healthy organizational practices make a difference?. *Brazilian Administration Review*. ACEPTADO. SCOPUS, Q3, SJR 2021 = 0.24

Acuña-Hormazábal, A. y Pons-Peregort, O. (2022). Mental health in health care workers: Engagement, burnout and healthy organizational practices in times of COVID-19. *International Journal of Health Sciences*, 6(S1), 8576-8585. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS1.6903> SCOPUS, Q3, SJR 2021 = 2.0

Mendoza-Llanos, R., Acuña-Hormazábal, A. y Pons-Peregort, O. (2022). We need engagement workers! A structural equation modeling study from the positive organizational psychology in times of COVID-19 in Chile. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7700. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137700> WOS, Q1, JCR 2021 = 4.614

Resumen

Gestionar el desarrollo de los trabajadores en la organización, su bienestar, salud y desempeño, no debe cuestionarse en un mundo que día a día demuestra que son las personas quienes, con su humanidad, creatividad e innovación, aportarán sostenibilidad a las empresas.

Muchas son las investigaciones que se desarrollan en este contexto; un grupo de ellas han convergido en torno al concepto de organizaciones saludables, las cuales se definen como aquellas que posicionan en un nivel central, la salud de los colaboradores y desarrollan de manera proactiva, prácticas y recursos para su bienestar y desempeño; lo que repercutirá en la salud financiera de la organización. Este concepto, basado en los postulados de la psicología positiva, pretende desarrollar fortalezas organizacionales y personales, para cuando se deban enfrentar a eventos adversos, se cuenten con las capacidades para hacerlo y no “morir” en el intento.

La pandemia por Covid-19, es justamente un evento adverso inesperado y global que pone a prueba el concepto de organizaciones saludables.

Esta tesis doctoral se inició un año antes de la llegada del Covid-19, tiempo en el cual se investigó en profundidad la literatura en torno a las organizaciones saludables, descubriendo el modelo HERO, el cual, por su similitud y aplicabilidad, se decidió sentar como base de nuestras investigaciones de campo, que se iniciaron, coincidiendo con la pandemia por Covid-19.

Las variables utilizadas para estudiar la gestión de las personas en la organización, fueron las prácticas organizacionales saludables propuestas por el modelo HERO. Estas actuaron como variables independientes, las cuales podían depender la salud (bienestar) de los trabajadores, expresadas en engagement, para representar el extremo positivo y en burnout, para representar el extremo negativo.

Los principales resultados muestran que las prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement de los trabajadores y que este último actúa como una condición personal, que, junto al desarrollo de prácticas organizacionales saludables, puede mitigar los niveles de burnout.

Con todo ello, las investigaciones desarrolladas en torno a esta tesis doctoral y publicadas en revistas científicas, contribuyen a la justificación de la relevancia que tiene la gestión de las personas en las organizaciones para que éstas cumplan sus objetivos y sean sostenibles en el tiempo.

Resum

Gestionar el desenvolupament dels treballadors a l'organització, el seu benestar, salut i rendiment, no s'ha de qüestionar en un món que dia a dia demostra que són les persones que amb la seva humanitat, creativitat i innovació, donaran sostenibilitat a les empreses.

Moltes són les recerques que es desenvolupen en aquest context, un grup d'elles han convergit al voltant del concepte d'organitzacions saludables, les quals es defineixen com aquelles que situen a un nivell central la salut dels col·laboradors i desenvolupen de manera proactiva, pràctiques i recursos pel seu benestar i rendiment, que repercutirà en la salut financera de l'organització. Aquest concepte, basat en els postulats de la psicologia positiva, pretén desenvolupar fortaleses organitzatives i personals, per quan s'hagin d'enfrontar a esdeveniments adversos, comptin amb les capacitats per fer-ho i no "morir" en l'intent.

La pandèmia per Covid-19, és justament un esdeveniment advers inesperat i global que posa a prova el concepte d'organitzacions saludables.

Aquesta tesi doctoral es va iniciar un any abans de l'arribada del Covid-19, temps en el que es va investigar en profunditat la literatura al voltant de les organitzacions saludables, descobrint el model HERO, el qual per la seva semblança i aplicabilitat es va decidir d'agafar-lo com a base de les nostres recerques de camp, que es van iniciar coincidint amb la pandèmia per Covid-19.

Las variables utilitzades per a estudiar la gestió de les persones en l'organització, van ser les pràctiques organitzacionals saludables proposades per el model HERO. Aquestes van actuar com a variables independents, les quals podia dependre la salut (benestar) dels treballadors, expressades en l'engagement, per a representar l'extrem positiu i en el burnout, per a representar l'extrem negatiu.

Els principals resultats mostren que les pràctiques organitzacionals saludables es relacionen amb l'engagement dels treballadors i que aquest últim actua com una condició personal, que amb el desenvolupament de pràctiques organitzacionals saludables, pot mitigar els nivells de burnout.

Amb tot això, les investigacions desenvolupades al voltant d'aquesta tesi doctoral i publicades en revistes científiques, contribueixen a la justificació de la rellevància que té la gestió de las

persones en les organitzacions per a què aquestes compleixin els seus objectius i siguin sostenibles en el temps.

Summary

Managing the development of workers in the organization, their well-being, health and performance, should not be questioned in a world that shows day by day that it is people who, with their humanity, creativity and innovation, will contribute sustainability to companies.

Muchas son las investigaciones que se desarrollan en este contexto; un grupo de ellas han convergido en torno al concepto de organizaciones saludables, las cuales se definen como aquellas que posicionan en un nivel central, la salud de los colaboradores y desarrollan de manera proactiva, prácticas y recursos para su bienestar y desempeño; lo que repercutirá en la salud financiera de la organización. Este concepto, basado en los postulados de la psicología positiva, pretende desarrollar fortalezas organizacionales y personales, para cuando se deban enfrentar a eventos adversos, se cuenten con las capacidades para hacerlo y no “morir” en el intento.

Many are the investigations that are developed in this context; a group of them have converged around the concept of healthy organizations, which are defined as those that position the health of employees at a central level and proactively develop practices and resources for their well-being and performance; which will affect the financial health of the organization. This concept, based on the postulates of positive psychology, aims to develop organizational and personal strengths, so that when they have to face adverse events, they have the capabilities to do so and not "die" in the attempt.

The Covid-19 pandemic is precisely an unexpected and global adverse event that puts the concept of healthy organizations to the test.

This doctoral thesis began a year before the arrival of Covid-19, during which time the literature on healthy organizations was investigated in depth, discovering the HERO model, which, due to its similarity and applicability, it was decided to establish as the basis for our field research, which began coinciding with the Covid-19 pandemic.

The variables used to study the management of people in the organization were the healthy organizational practices proposed by the HERO model. These acted as independent variables,

which could depend on the health (well-being) of the workers, expressed in engagement, to represent the positive end, and in burnout, to represent the negative end.

Los principales resultados muestran que las prácticas organizacionales saludables se relacionan con el engagement de los trabajadores y que este último actúa como una condición personal, que, junto al desarrollo de prácticas organizacionales saludables, puede mitigar los niveles de burnout.

The main results show that healthy organizational practices are related to worker engagement and that the latter acts as a personal condition, which, together with the development of healthy organizational practices, can mitigate levels of burnout.

Agradecimientos

Esta tesis doctoral ha sido posible gracias al apoyo de diferentes personas, equipos y organizaciones que de diferentes maneras han contribuido a la preparación, desarrollo y cumplimiento de esta investigación.

A mi familia, en especial a dos grandes mujeres que admiro y amo, mi madre y esposa, gracias por apoyarme, creer en mí y animarme, en distintas etapas de mi vida.

A mi profesora, tutora, guía, gracias por su comprensión, empatía y amor hacia mi esposa e hija. Gracias, pues la conocimos en momentos complejos y usted quiso ser parte de ellos y ayudarnos.

Al Grupo de Investigación “Gestión del Comportamiento Organizacional GeCO”, especialmente a nuestro líder Rodolfo Mendoza Llanos, quien fue el precursor de su creación y de mi inclusión en él cuando yo estaba en la mitad de mis estudios doctorales.

A la Universidad del Bío-Bío, mi lugar de trabajo por más de 15 años, gracias por creer en mí y darme la oportunidad de estudiar.

A Luis Améstica Rivas, por su orientación y sobre todo por presentarme este excelente programa doctoral.

Gracias a todas y todos por ayudarme a trabajar en mejorar la calidad de vida de las y los trabajadores, este es el fin de un proceso, y el inicio de otro para seguir investigando y aportando a la sociedad, sus personas y organizaciones.

Índice general

| | |
|---|-----|
| Resumen | 4 |
| Resum | 6 |
| Summary | 8 |
| Agradecimiento | 10 |
| Índice general | 11 |
| Índice de figuras | 12 |
| Índice de tablas | 13 |
| Capítulo 1: Introducción | 15 |
| 1.1 Marco de la tesis doctoral | 19 |
| 1.2 Objetivos de la tesis, preguntas de investigación e hipótesis | 21 |
| 1.3 Alcance | 23 |
| 1.4 Análisis bibliométrico | 25 |
| 1.5 Metodología | 35 |
| Capítulo 2: Prácticas organizacionales saludables, engagement y burnout | 42 |
| Capítulo 4: Resultados. | 50 |
| Capítulo 5: Conclusiones. | 66 |
| Bibliografía. | 69 |
| Anexos. | 81 |
| Anexo A: Publicaciones del compendio. | 82 |
| Anexo B: Otras publicaciones y material complementario. | 135 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Mapa conceptual sobre Organizaciones Saludables (OS) | 18 |
| Variables de la tesis doctoral | 20 |
| Modelo HERO | 24 |
| Evolución de los artículos sobre OS en WOS | 26 |
| Evolución de los artículos sobre OS en WOS en EEUU | 29 |
| Evolución de los artículos sobre OS en WOS en España | 31 |
| Evolución de los artículos sobre OS en WOS en Italia | 32 |
| Evolución de los artículos sobre OS en WOS en Canadá | 33 |
| Temas relacionados a OS | 35 |
| Etapas metodología | 36 |
| Modelo cero hipotetizado | 63 |
| Modelo uno hipotetizado | 64 |
| Modelo dos hipotetizado | 64 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Caracterización de las publicaciones sobre OS en WOS | 26 |
| Zonas según ley Bradford | 27 |
| Principales revistas y publicaciones sobre OS en WOS | 27 |
| Artículos, revistas, autores sobre OS en EEUU | 29 |
| Artículos, revistas, autores sobre OS en España | 30 |
| Artículos, revistas, autores sobre OS en Italia | 31 |
| Artículos, revistas, autores sobre OS en Canadá | 32 |
| Estudios de nivel relacional | 39 |
| Estudio de nivel explicativo | 41 |
| Correlaciones de las variables, investigación 1 | 51 |
| Comparaciones medias según género, investigación 1 | 52 |
| Comparaciones medias según edad, investigación 1 | 53 |
| Comparaciones medias según apoyo, investigación 1 | 53 |
| Correlaciones de las variables, investigación 2 | 54 |
| Comparaciones medias de engagement según organización, investigación 2 | 56 |
| Comparaciones medias de burnout según organización, investigación 2 | 57 |
| Comparaciones medias de prácticas según organización, investigación 2 | 58 |
| Correlación de las variables, investigación 3 | 59 |
| Coefficiente de determinación engagement, investigación 3 | 60 |
| Coefficiente de determinación burnout, investigación 3 | 61 |
| Correlación de las variables, investigación 4 | 62 |

| | |
|---|----|
| Índices de ajuste para los modelos de ecuaciones estructurales, investigación 4 | 65 |
| Estimadores de ruta de los modelos, investigación 4 | 65 |

Capítulo 1

Introducción

Las organizaciones son un conjunto de personas y otros recursos que interactúan entre sí para lograr un objetivo común que por sí solos les sería imposible de lograr. Diversas investigaciones (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Raya y Panneerselvam, 2013; Arnoux-Nicolas et al., 2016; Grawitch y Ballard, 2016; Kim, Doiron, Warren y Donaldson, 2018; Salanova, Llorens y Martinez, 2019; Di Fabio et al., 2020) han demostrado que, con el paso del tiempo, las organizaciones han sido conscientes de la relevancia de los trabajadores como recursos, pero también como personas que viven en otros ambientes diferentes al trabajo y que su emocionalidad producida por eventos que les ocurran, puede afectar su salud, bienestar y desempeño.

En este contexto Schneider (2020) señala que las organizaciones cuando son solidarias; es decir, cuando se preocupan por el bienestar de los trabajadores, escuchan sus opiniones y les proporcionan los recursos necesarios para que puedan trabajar, hecho que hace menos probable el absentismo, las adicciones, los accidentes, e incrementa el compromiso organizacional, mientras se enfrentan a un futuro exigente y cambiante.

Por su parte, Seligman, Steen, Park y Peterson (2005), y posteriormente Avia y Vázquez (2011), señalan que las empresas han tomado conciencia ante el hecho de que afrontar reactivamente los problemas de salud mental tiene un impacto menor, al de gestionar proactivamente las fortalezas de los trabajadores, para que estos se encuentren preparados cuando tengan que enfrentar eventos propios del trabajo.

Ya en el año 1962 Jame Clark, establecía que el éxito de una organización debía trabajarse de manera multidimensional, que no bastaba con la dimensión técnica para alcanzar los objetivos y ser rentables, que quienes pensaran así y no consideraran a los trabajadores y sus necesidades tanto particulares como colectivas, estaban destinadas al fracaso. Clark (1962), adelantado para su tiempo, logró demostrar algo que hoy es un hecho en las ciencias del comportamiento: la interacción humana es compleja y variable y de ella depende el crecimiento de la organización.

Por otra parte, Potthoff (1973) exponía sobre los altos costos que significan para una empresa hacerse cargo de los problemas de salud mental de sus trabajadores y recomendaba desarrollar políticas de bienestar para los empleados que se transformarán en prácticas habituales con el fin de mermar los problemas psicológicos y mentales. Esto, señalaba, tendrá un costo menor y permitirá mantener la salud financiera de la organización.

En la misma línea, Cooper y Cartwright (1994) exponen, fundamentados en su investigación, que el impacto del estrés de los trabajadores en las finanzas de la organización es muy elevado, no sólo por el alto costo de hacerse cargo de él, expuesto antes por Potthoff (1973), sino que además por lo que significa -en rendimiento y productividad- que un trabajador se ausente o se vaya de la empresa, promoviendo entonces que una buena salud física, psicológica y mental de los trabajadores aportará primero a su bienestar y segundo a la buena salud financiera de la organización y a la rentabilidad del negocio.

Estas tres investigaciones antes mencionadas (Clark, 1962; Potthoff, 1973; Cooper y Cartwright, 1994), se desarrollaron y fueron publicadas en revistas científicas en el contexto del concepto de “Organizaciones Saludables”.

El concepto de organizaciones saludables tiene sus orígenes en el movimiento científico de la psicología positiva (ver figura 1), el cual desde sus inicios ha buscado desarrollar en las personas sus fortalezas, para que cuando deban encarar eventos adversos propios de la vida, cuenten con más recursos personales que les permitan afrontarlos de la mejor forma posible. Desde su planteamiento inicial (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), han señalado que el principal objetivo de la psicología positiva es que las personas puedan alcanzar su funcionamiento óptimo, ser proactivas -enfocándose en las potencialidades-, y no centrarse solo en el problema cuando éste ya está en la persona (Seligman y Csikszentmihalyi, 2014).

En el ámbito organizacional y desde una perspectiva de la gestión, la psicología positiva ha tenido un gran desarrollo desde principios del milenio (Kim, Doiron, Warren y Donaldson, 2018) incorporando términos como el de organizaciones saludables, recogiendo los aportes anteriores mencionados (Clark, 1962; Potthoff, 1973; y Cooper y Cartwright, 1994). Esta perspectiva, sostiene que, para que las organizaciones puedan sobrevivir a la turbulencia del entorno y

situaciones externas no controlables -como lo es la pandemia actual por COVID-19- deben contar con empleados positivos y saludables (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Salanova, Llorens y Martínez, 2019). Así, ha surgido la Psicología Organizacional Positiva, la cual es definida por Salanova, Llorens y Martínez (2016, p. 177) como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones”. De esta forma, aquellas organizaciones que gestionen considerando estos aspectos de manera integral, podrán ser denominadas organizaciones saludables.

Con todo esto, las organizaciones saludables se han definido como aquellas que, para lograr bienestar, salud y felicidad de sus trabajadores, que a su vez repercute en el éxito financiero y la rentabilidad en sus negocios, deben primero ser conscientes de ello e incluirlos en sus planificaciones estratégicas tanto como declaraciones de creencias, valores y principios, como en planteamientos de políticas y prácticas. Posteriormente; en segundo nivel se generen las conductas individuales, grupales y organizacionales coherentes a lo establecido y que formen entornos de trabajo positivos y saludables (Salanova, Llorens y Martínez, 2016; Di Fabio, 2017, Di Fabio et al., 2020).

Son diversas las investigaciones que bajo el concepto de “Organizaciones Saludables” han contribuido al desarrollo de esta línea de investigación: Lowe (2010) plantea que tanto la cultura, el clima y las prácticas crean un entorno propicio para la salud y seguridad de los empleados, así como para la efectividad organizacional; De Smet et al. (2007), Raya y Panneerselvam (2013), Arnoux-Nicolas et al. (2016) y Grawitch y Ballard (2016) han profundizado sobre el fuerte nexo que existe entre el bienestar de los trabajadores de una organización y el éxito y rentabilidad del negocio. Del mismo modo Sánchez-Montero et al. (2021) se enfocan en el fenómeno del liderazgo positivo y en cómo éste encamina a las empresas a repensar formas tradicionales de trabajo, y contribuye al desarrollo y crecimiento de los colaboradores.

Se trata, por ende, de un objeto de investigación que está en constante definición para dar cuenta de su aplicación en diversos contextos, al tiempo que evoluciona, para dar lugar a la integración

de modelos donde las organizaciones saludables aparecen como un elemento a resaltar, tal como ocurre con el estudio que presenta Benítez-Saña (2021).

Indagando en diversas investigaciones publicadas sobre organizaciones saludables se detecta que existen dos líneas de investigación que aportan a la construcción de una organización saludable, como se expone en la figura 1:

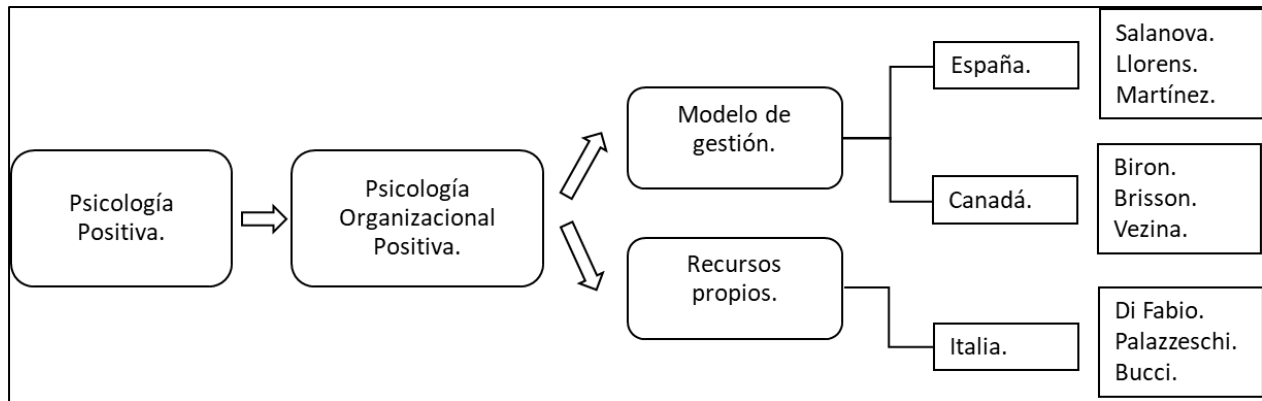


Figura 1: Mapa conceptual sobre organizaciones saludables

Fuente: Elaboración propia.

La primera línea de investigación afirma que la organización debe relevar la gestión de personas al nivel estratégico que permita no sólo cumplir con la legislación laboral del país al que pertenecen, sino contribuir con el desarrollo de los trabajadores como personas y profesionales que, a través de su bienestar y salud, contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y por ende a la salud financiera de la organización. Para ello, se deben desarrollar recursos y prácticas organizacionales planificadas y sistemáticas, tal como lo proponen los modelos HERO (Healthy and Resilient Organizations; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012) y el modelo QHES (Estándar de Empresas Saludables de Quebec; Caouette, Paradis y Biron, 2014).

La propuesta de estos modelos se fundamenta en diversas investigaciones que sostienen que la sola percepción por parte de los trabajadores de prácticas organizacionales para su desarrollo, aumenta su bienestar y reduce las posibilidades de estrés crónico (Acuña-Hormazábal et al., 2021; Donaldson, Lee y Donaldson, 2019; Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013; Alfes, Shantz y Truss 2012; Cameron, Mora, Leutscher y Calarco, 2011; Macky y Boxall, 2007; Gittell, Cameron, Lim y Rivas 2006; Lyubomirsky, King y Diener, 2005).

La segunda línea de investigación, va relacionada con el desarrollo de las fortalezas de los trabajadores, para que dispongan de recursos propios que les permitan enfrentarse de la mejor manera a eventos propios de la vida. Esta noción tiene sintonía con investigaciones desarrolladas en torno al constructo de capital psicológico de las personas (Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007; Donaldson, Chan, Villalobos y Chen, 2020) en las cuales se ha demostrado como los trabajadores más optimistas, esperanzados, resilientes y con autopercepción de eficacia, muestran mejores relaciones laborales y rendimientos individuales y grupales, que implican el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se espera, con el presente trabajo, desarrollar una investigación que aporte a la comprensión del fenómeno desde la primera perspectiva presentada, considerando la relevancia de la gestión en la salud mental de los trabajadores.

Con todo esto hemos definido como objetivo de la presente tesis doctoral analizar la relación de la percepción de las prácticas organizacionales saludables (como variable que puede explicar en parte la gestión de las organizaciones) de los trabajadores de Ñuble, Chile, con sus niveles de engagement y burnout (como variables extremas de la salud mental de los trabajadores) en tiempos de COVID-19, así como también comparar estas variables según la organización a la que pertenezcan los trabajadores, mediante la elaboración de un modelo teórico que será contrastado empíricamente.

1.1. Marco de la tesis doctoral

Esta tesis doctoral se enmarca en el concepto de “Organizaciones Saludables”, con el propósito de estudiar como la gestión de una organización se relaciona con la salud de los trabajadores, lo que implicaría, según la literatura revisada, los desempeños individuales y colectivos de las personas y el éxito de la organización.

Para lo anterior, se definieron las siguientes variables (ver figura 2):

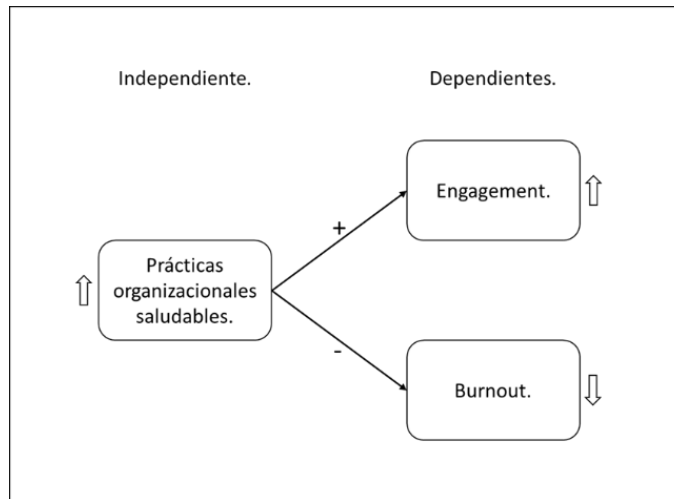


Figura 2: Variables tesis doctoral
Fuente: Elaboración propia.

Prácticas organizacionales saludables, como variable independiente que representa la gestión de la organización, bajo el esquema del Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations), las cuales han demostrado tener influencia sobre la salud de los trabajadores expresadas en diversas variables: Engagement (Acosta et al., 2013), desarrollo de equipos empáticos (Solares et al., 2016) y el aumento de la confianza organizacional para mejorar los desempeños de los trabajadores (Salanova et al., 2021)

Engagement, como variable dependiente e indicador de bienestar y salud en los trabajadores (Sonnetag et al., 2012), que repercute en buenos desempeños individuales y en equipos (Rich et al., 2010; Bakker y Bal, 2010; Bakker et al., 2012; Tims et al., 2013; Van Wingerden et al., 2015; Bailey et al., 2017; Monje Amor et al., 2021), lo que generará resultados organizacionales positivos (Salanova and Llorens, 2016; Salanova et al., 2019).

Ahora bien, un evento como la pandemia por COVID-19 es sin duda un momento en donde los postulados del concepto de organizaciones saludables, así como los de la Psicología Positiva y la Psicología Organizacional Positiva, se ponen a prueba, pues con ella se han visto amplificados problemas de salud mental en los trabajadores. Estudios recientes (Wang, Pan, Wan, Tan, Xu, McIntyre, Choo, Tran, Ho, Sharma y Ho, C., 2020b; Zhang, Wang, Rauch y Wei, 2020; Bacon y Corr, 2020) han planteado la necesidad de investigar el estrés producto de la pandemia y el

confinamiento, y se ha concluido que las consecuencias postpandemia podrían ser un problema de salud mental mayor y que sin importando las diferentes condiciones de las personas (económicas, sociales, culturales, entre otras), todos sufriremos algún tipo de trastorno (Yao, Chen and Xu (2020); Wang, et al. (2020); Li, et al. (2020); Brooks et al. (2020); Helms et al., (2020)). Grover et al., (2020) señalan que, si bien solo un grupo de personas se contagiarán del covid-19 y tendrán algún problema de salud física a raíz de aquello, todos tendremos, en mayor o menor medida, problemas de salud mental debido a esta pandemia.

Las organizaciones y empresas no han estado exentas de este panorama, Salanova (2020) señaló que solo algunas organizaciones podrán “afrontar los cambios de manera proactiva y crecer con la crisis” (Salanova 2020, p. 673).

Con todo esto, se decidió incluir en las investigaciones al **Burnout**, como **variable dependiente** e indicador de malestar en los trabajadores, esto debido a que investigaciones recientes la han expuesto como una de las consecuencias negativas de la pandemia en trabajadores (Acuña-Hormazabal et al., 2021; Luceño-Moreno et al., 2020; Torrès et al., 2021)

1.2. Objetivos de la tesis, preguntas de investigación e hipótesis

1.2.1 Propósito

El propósito de esta investigación es analizar la relación de la percepción de las prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de Ñuble, Chile, con sus niveles de engagement y burnout en tiempos de COVID-19, así como también comparar estas variables según la organización a la que pertenezcan los trabajadores, mediante la elaboración de un modelo teórico que será contrastado empíricamente.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar en la literatura científica las investigaciones sobre organizaciones saludables, prácticas organizacionales saludables, engagement y burnout, mediante la revisión, análisis y clasificación de la información académica disponible.
- Conocer la percepción de los trabajadores sobre la ejecución de prácticas organizacionales saludables en sus lugares de trabajo.
- Determinar los niveles de engagement y burnout de los trabajadores de la región de Ñuble, Chile.
- Establecer la relación de la percepción de las prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de Ñuble, Chile, con sus niveles de engagement y burnout de los trabajadores.
- Analizar el efecto mediador del engagement de los trabajadores entre la percepción de las prácticas organizacionales saludables y el burnout.
- Comparar la percepción de prácticas organizacionales saludables, engagement y burnout de los trabajadores según las organizaciones a las que pertenezcan.

1.2.3 Preguntas de investigación

En base a la literatura revisada y según los objetivos de esta tesis, surgen las siguientes preguntas de investigación:

P1: ¿Qué relación existe entre la percepción de prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de la región de Ñuble-Chile, con sus niveles de Engagement?

P2: ¿Qué relación existe entre la percepción de prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de la región de Ñuble-Chile, con sus niveles de burnout?

P3: ¿Cómo actúa el engagement entre la percepción de prácticas organizacionales saludables y el burnout de los trabajadores de la región de Ñuble-Chile?

P4: ¿Cuáles son las diferencias de la percepción de prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de la región de Ñuble, sus niveles de engagement y burnout según su organización de origen?

1.2.4 Hipótesis

Basados en el análisis bibliométrico sobre “Organizaciones Saludables” (que se explicará en el apartado 1.4) realizado y publicado en el año 2019 (Acuña-Hormazábal y Pons-Peregort, 2019) y el trabajo presentado en el Plan de Investigación para el desarrollo de esta tesis doctoral, podemos señalar que los niveles de engagement así como los niveles burnout de los trabajadores, se relacionan con la gestión de personas que desarrolle la organización a la que pertenecen, específicamente con el desarrollo planificado y sistemático de prácticas organizacionales.

Así, nuestras hipótesis son las siguientes:

H1: La percepción de prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de la región de Ñuble, Chile, se relacionan con el aumento del Engagement.

H2: La percepción de prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de la región de Ñuble, Chile, se relacionan con la disminución del Burnout.

H3: El engagement actúa como mediador entre la percepción de prácticas organizacionales saludables y el burnout de los trabajadores de la región de Ñuble-Chile.

H4: La percepción de prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de la región de Ñuble es diferente según la organización a la que pertenezcan, así como también sus niveles de engagement y burnout.

1.3. Alcance

La investigación propuesta se centra en estudiar el engagement y burnout de los trabajadores en tiempos turbulentos como lo es la pandemia por COVID-19 y cómo los niveles de estas variables se ven afectados por el desarrollo de prácticas organizacionales saludables. Lo anterior se

enmarca en el contexto de una Organización Saludable, que establece en sus postulados que si la empresa adhiere a esta forma de trabajar (a través de sus prácticas organizacionales saludables, por ejemplo), tendrá empleados saludables y con bienestar, lo que repercutirá en sus niveles de desempeños individuales y colectivos que generarán buenos resultados para los trabajadores y para la organización en todas sus variables como lo son la calidad del servicio, baja rotación y ausentismo del personal y los resultados financieros (Salanova, Llorens y Martínez., 2019).

En concreto, se estudiarán las practicas organizacionales saludables propuestas en el modelo HERO, mediante una revisión de su existencia a través de una consulta a la comunidad empresarial. Las prácticas organizacionales saludables propuestas por HERO son:

- Conciliación trabajo-familia
- Prevención del *mobbing*
- Desarrollo de carrera
- Desarrollo de habilidades
- Programas de salud psicosocial
- Equidad
- Comunicación e información organizacional
- Responsabilidad social empresarial

Para estudiar la salud y bienestar los trabajadores se revisará sus niveles de engagement y también sus niveles de burnout, como una variable inversa.



Figura 3: Modelo HERO

La aplicación de esta propuesta de investigación se realizará con los trabajadores de las organizaciones de la Región de Ñuble (Chile), dado que este territorio ha alcanzado recientemente su autonomía administrativa, por lo cual sus personas, tanto autoridades gubernamentales como empresarios, están propensos a recibir apoyos técnicos para la generación de una estrategia en todos los ámbitos que les permita crecer y desarrollarse de la mejor manera, así como instalar nuevas formas de gestión sustentable.

1.4. Análisis bibliométrico

En este apartado, vamos a iniciar la revisión de la literatura con la presentación de un análisis bibliométrico sobre el concepto que engloba esta tesis doctoral: Organizaciones Saludables.

Se realizó una revisión de 137 artículos publicados en la colección principal de WOS. La cadena de búsqueda definida fue la siguiente: “Healthy Enterprise” or “Healthy Enterprises” or “Healthy Organization” or “Healthy Organizations” or “Healthy Business” or “Healthy Businesses” y los resultados se expresan a continuación.

Desde el primer registro en la WOS de 1962, se evidencia que las publicaciones sobre Organizaciones Saludables son escasas hasta la década de 1990, donde se ve un pequeño aumento, que se profundiza en la década del 2000, pero no es hasta el año 2013 en adelante, en donde se visualiza un significativo incremento (Figura 4). Así, en el período estudiado (1962-2020) se publicaron 137 artículos. El mayor número de publicaciones se registra en los últimos años, desde el 2013 en adelante se publican 89 artículos, lo que equivale a más del 60% de la productividad en el tema de estudio.

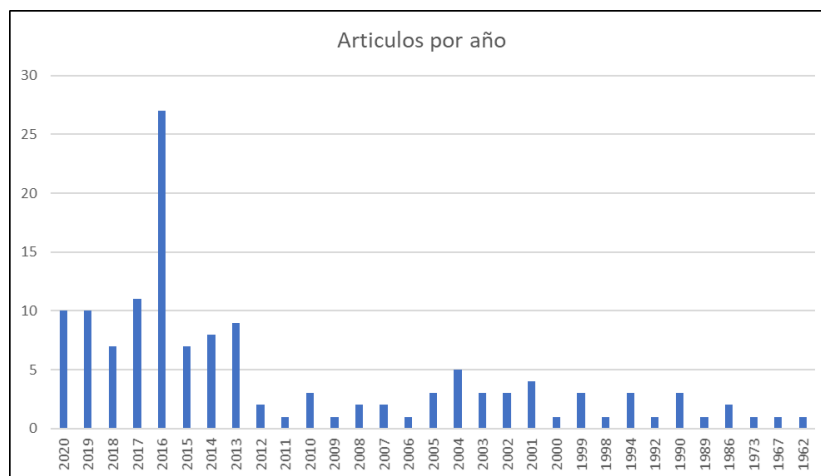


Figura 4: Evolución de los artículos sobre “Organizaciones Saludables” publicados en WOS por años.

Fuente: elaboración propia

Realizando un análisis más detallado, podemos observar que la temática de estudio, a pesar de registrar su mayor número de publicaciones en la última década, ha tenido una importante participación de investigadores interesados en el tema, 344 en específico, lo que ha significado una participación promedio de autores por artículos de 2,5, como se puede apreciar en la tabla 1. También el número de instituciones involucradas en las investigaciones al respecto llama la atención, siendo 214 organizaciones (Universidades y Centros de Investigación, entre otros).

Tabla 1: Caracterización de las publicaciones de Organizaciones Saludables, período 1962-2020

| | 1962-2020 |
|--------------------------------|------------------|
| N° de artículos | 137 |
| N° de autores | 344 |
| N° de revistas | 109 |
| N° de organizaciones | 214 |
| N° de referencias | 1.379 |
| N° autores por artículo | 2,5 |
| N° de artículos por revista | 1,3 |
| N° de autores por organización | 1,3 |

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de la ley de Bradford permitió definir tres zonas, la principal compuesta por las 17 revistas más relevantes en el tema (Tabla 2). En conjunto estas revistas han publicado 45 artículos. Las siguientes zonas están formadas por 46 revistas cada zona, con la misma cantidad de artículos por zona.

Tabla 2: Zonas según ley de Bradford

| Zona | Nº de revistas | Nº de artículos |
|------|----------------|-----------------|
| 1 | 17 | 45 |
| 2 | 46 | 46 |
| 3 | 46 | 46 |

Fuente: elaboración propia

De las 17 revistas pertenecientes a la zona núcleo, 12 de ellas presentan 2 o más publicaciones, que son las que se exponen en la tabla 3.

Tabla 3: Revistas y publicaciones principales sobre Organizaciones Saludables: período 1962- 2020

| Revista | Nº de Artículos | Total de veces citado | Promedio de citas por elemento |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------------------|
| Frontiers in Psychology | 10 | 332 | 33,2 |
| Sustainability | 6 | 37 | 6,2 |
| International journal of environmental research and public health | 3 | 21 | 7 |
| Journal of Business Ethics | 3 | 92 | 30,7 |
| Kybernetes | 3 | 15 | 5 |
| Harvard Business Review | 2 | 43 | 21,5 |
| International Journal of advanced biotechnology and research | 2 | 0 | 0 |
| Journal of healthcare management | 2 | 98 | 49 |
| Journal of nursing administration | 2 | 18 | 9 |
| Milk Industry | 2 | 0 | 0 |
| Personality and individual differences | 2 | 5 | 2,5 |
| Revista de Psicología Social | 2 | 13 | 6,5 |

Fuente: elaboración propia

Destacan las revistas “Frontiers in Psychology” y “Sustainability” por su número de artículos publicados, las cuales junto a “International Journal of Environmental Research and Public Health”, “Journal of Business Ethics” y “Kybernetes” alcanzan casi el 20% de los totales de artículos publicados respecto a “Organizaciones Saludables”. Estas revistas concentran sus

publicaciones en las áreas de Psicología, Ciencias del comportamiento, Negocios Económicos, entre otras. Cabe destacar que en general en todas las publicaciones sobre organizaciones saludables, las áreas mencionadas anteriormente son las predominantes, pero también la dispersión es considerable, encontrando investigaciones en áreas como Biotecnología, Microbiología, Sistemas de automatización, Ciencias de la computación, entre otros. Ahora bien, independiente del área de publicación de la revista, los artículos hacen alusión a la importancia de la gestión de personas en las organizaciones para el éxito de ésta, independientemente del sector en el que estén.

A continuación, se presentan los principales países que han desarrollado y publicado sobre Organizaciones Saludables: Estados Unidos, España, Italia y Canadá.

Estados Unidos

Las principales áreas de investigación en Estados Unidos son la Psicología y las Ciencias del Comportamiento por una parte y también los Servicios de Ciencia de la Salud y Negocios Económicos por otra, también se publican en otras áreas tan diversas como la Medicina, Salud, Computación y Matemática, lo que nos indica una gran variedad de áreas en las que el tema de las Organizaciones Saludables se ha introducido, son 31 áreas según los registros WOS. En la tabla 4 podemos ver además la cantidad de artículos publicados, las revistas y los principales autores.

Tabla 4: Artículos, revistas y autores sobre Organizaciones Saludables en Estados Unidos

| País | Nº de Artículos | Nombre de la Revista | Autores |
|----------------|-----------------|---|--------------------------|
| Estados Unidos | 25 | - Journal Of Healthcare Management | - Arnetz Bengt |
| | | - Journal Of Healthcare Management | - Baughman Ms |
| | | - American College Of Healthcare Executives | - Bell Mp |
| | | - Aligning Perspectives On Health Safety And Well Being | - Bellingham R |
| | | - Bmc Public Health | - Benjamin Georges C |
| | | - Communications Of The Acm | - Benjamin Neelon Sara E |
| | | - Educator Stress An Occupational Health Perspective | - Blomkvist Vanja |
| | | - Frontiers In Psychology | - Boyatzis Richard |
| | | - Harvard Business Review | - Brady S |
| | | - Health Affairs | - Brouwer Rjn |
| | | - Health Affairs Project Hope | - Cicyota Cs |
| | | | - Day A |
| | | | - Demarco T |
| | - Dimberg L A | | |

Fuente: elaboración propia

Las investigaciones al respecto se han llevado a cabo desde el 1990, pero no es hasta el 2016 cuando logran un mayor número de publicaciones, como se puede apreciar en la Figura 5.



Figura 5: Evolución de los artículos sobre “Organizaciones Saludables” publicados en WOS por años en Estados Unidos.

Fuente: elaboración propia

España

Las principales áreas de investigación desarrolladas en España son Psicología, Negocios Económicos y Ciencias del Comportamiento. Si bien también existen otras publicaciones en diferentes áreas (18 en total según los registros WOS) no se ve tanta variedad de temáticas. En la tabla 5 se puede apreciar las principales revistas y autores encargados de las investigaciones.

Tabla 5: Artículos, revistas y autores sobre Organizaciones Saludables en España

| País | Nº de Artículos | Nombre de la Revista | Autores |
|--------|-----------------|--|--|
| España | 19 | - International Journal Of Environmental Research And Public Health - Revista de Psicología Social - Sustainability - Advances In Business Strategy And Competitive Advantage Absca Book Series - Behavioral Psychology Psicologia Conductual - Estudios Gerenciales - Frontiers In Psychology - Fulfilling Workplace The Organization's Role In Achieving Individual And Organizational Health - Handbook Of Research On Business Ethics And Corporate Responsibilities - Interdisciplinaria | - Salanova Marisa - Llorens Susana - Acosta Hedy - Antino M |

Fuente: elaboración propia

En la figura 6 se puede observar el crecimiento en las publicaciones WOS sobre Organizaciones Saludables que ha desarrollado España, desde el 2013 en adelante.

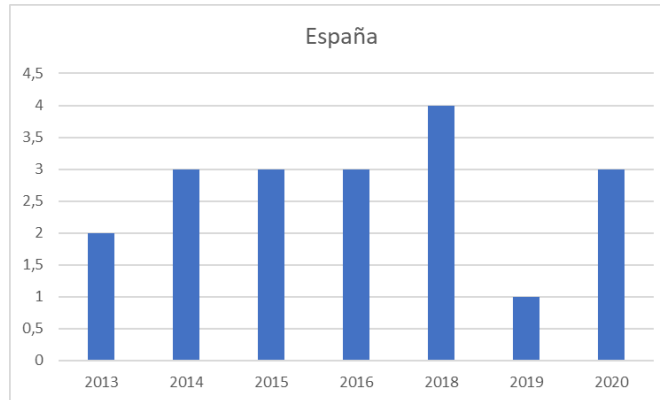


Figura 6: Evolución de los artículos sobre “Organizaciones Saludables” publicados en WOS por años en España.

Fuente: elaboración propia

Italia

En Italia, la primera publicación WOS sobre organizaciones saludables se desarrolló en el año 2007 y si bien tenía relación con la administración de hospitales y la gestión de las enfermeras, sus conclusiones hacen alusión a la generación de un modelo de organización saludable para su éxito. Las principales áreas de desarrollo en este país son la Psicología y las Ciencias del Comportamiento, aunque también se han desarrollado publicaciones en otras áreas, 16 para ser específicos. En la tabla 6 se pueden apreciar las revistas en donde los autores han publicado.

Tabla 6: Artículos, revistas y autores sobre Empresas Saludables en Italia.

| País | Nº de artículos | Nombre de las revistas | Autores |
|--------|-----------------|--|-----------------|
| Italia | 17 | - Frontiers In Psychology | - Di Fabio |
| | | - Sustainability | Annamaria |
| | | - Electronic Journal Of Applied Statistical Analysis | - Bucci Ornella |
| | | - Industrial Health | - Palazzeschi |
| | | - Journal Of Advanced Nursing | Letizia |
| | | - La Medicina Del Lavoro | - Gori Alessio |

Fuente: elaboración propia

En la figura 7 se puede ver la evolución de las publicaciones WOS que, si bien el 2007 fue la primera, desde el 2016 en adelante han sido sostenidas en el tiempo.

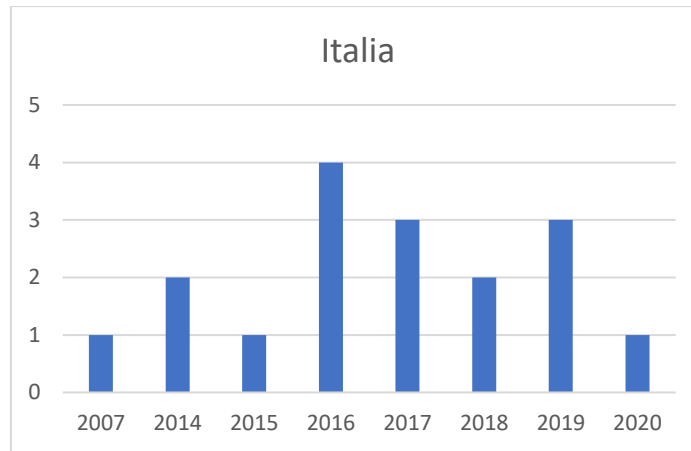


Figura 7: Evolución de los artículos sobre “Empresas Saludables” publicados en WOS por años en Italia.

Fuente: elaboración propia

Canadá

En Canadá existen 13 áreas de trabajo sobre la temática de Organizaciones Saludables, pero sucede algo similar a lo ocurrido en España e Italia, donde las principales áreas son la Psicología y la Economía de los Negocios. En la tabla 7 se puede apreciar las revistas en que se han publicado las investigaciones de los autores de este país.

Tabla 7: Artículos, revistas y autores sobre Empresas Saludables en Canadá.

| País | Nº de Artículos | Nombre de la revista | Autores |
|------------------|-----------------|--|----------------------|
| Canadá | 9 | - Fulfilling workplace the organization s role in achieving individual and organizational health | - Biron Caroline |
| | | - International journal of stress management | - HarrisBond Michael |
| | | - Journal of business ethics | - Burke Riley |
| | | - Journal of nursing administration | - Corbett Duane |
| | | - Mit sloan management review | |
| | | - Personality and individual differences | |
| | | - Psychological and behavioural aspects of risk | |
| | | - Stress and quality of working life interpersonal and occupation based stress | |
| | | - Stress and quality of working life series | |
| - Sustainability | | | |

Fuente: elaboración propia

En la Figura 8 se puede apreciar la evolución de las publicaciones WOS en Canadá. Desde 1999 en adelante han existido publicaciones, pero éstas no han sido todos los años, en el 2004 existieron 2 publicaciones, al igual que en el 2014 y en el 2019.

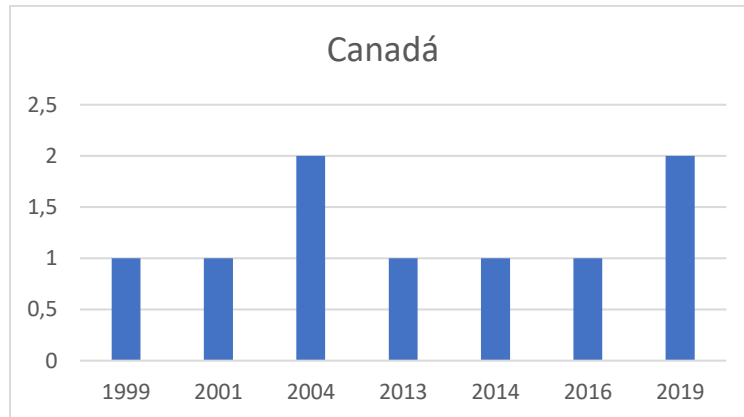


Figura 8: Evolución de los artículos sobre “Empresas Saludables” publicados en WOS por años en Canadá.

Fuente: elaboración propia

Enfoques de organizaciones saludables

Como señalamos en la introducción, las Organizaciones Saludables reconocen la importancia de las personas para su desarrollo y velan por su bienestar y felicidad para la consecución de los objetivos organizacionales, que, a su vez, bajo este modelo de gestión, son también sus objetivos. Desde diversos enfoques, se les ha dado a las personas, tanto integrantes de un equipo, como líderes de ellos, gran responsabilidad en desarrollar nuevos recursos propios para enfrentar los diversos desafíos organizacionales que ocurren con el tiempo y son necesarios sortear para satisfacer las necesidades del entorno, perdurar en el tiempo y tener éxito financiero. De los 137 artículos WOS estudiados, 40 de ellos están enfocados en diagnósticos y propuestas para que los trabajadores logren este desafío. En Italia este enfoque ha ganado terreno, también en Estados Unidos, pero la diversidad de sus publicaciones (diversidad de áreas) no permiten asemejarse al trabajo investigado por el país europeo, en donde Annamaria Di Fabio, Ornella Bucci, Letizia Palazzeschi y Gori Alesio, por separado, pero también en conjunto, han contribuido al desarrollo de este tema.

Por su parte, son 47 publicaciones WOS las que, sin dejar de lado la importancia de desarrollar recursos propios en los trabajadores, han expuesto la necesidad de generar un modelo de gestión en torno a los postulados referentes a las Organizaciones Saludables. En España el modelo HERO (Organizaciones Sanas y Resilientes) que logra su primera publicación en el año 2013 de la mano de Marisa Salanova, Susana Llorens, Hedy Acosta y Pedro Torrente, pero que se desarrolló mucho antes, ha logrado integrarse en las discusiones de cómo debe ser gestionada una empresa para lograr ser exitosa. En el año 2015 el modelo logra su segunda publicación de la mano de los mismos autores más Valeria Cruz-Ortiz.

En Canadá se ha desarrollado el modelo QHES (Estándar de Empresas Saludables de Quebec), el cual fue publicado por primera vez en WOS por Marie Eve Caouette, Marie Esther Paradis y Caroline Biron en el año 2014 y que tuvo su siguiente publicación el año 2018, donde se ha desarrollado una evaluación de su funcionamiento, ya que a pesar de ser voluntario, varias empresas de la Provincia de Quebec, lo han implementado (Caouette, Paradis y Biron, 2014) y (Letellier, et al. 2018)

Este modelo ha sido muy importante y ha marcado un referente en las investigaciones sobre empresas saludables en este país, que al igual que en Italia y España, ha generado un grupo relevante de investigación en estos tópicos.

Temas desarrollados entorno a Organizaciones Saludables

Entorno al concepto de Organizaciones Saludables se han desarrollado múltiples investigaciones diferenciadas por abarcar diversos temas que aportan a la construcción de empresas saludables en los distintos países del mundo. En esta revisión se encontraron temáticas como: engagement, satisfacción laboral, salud mental, estrés y estrés ocupacional, Psicología Positiva y liderazgo, entre otros, como se puede apreciar en la figura 9.

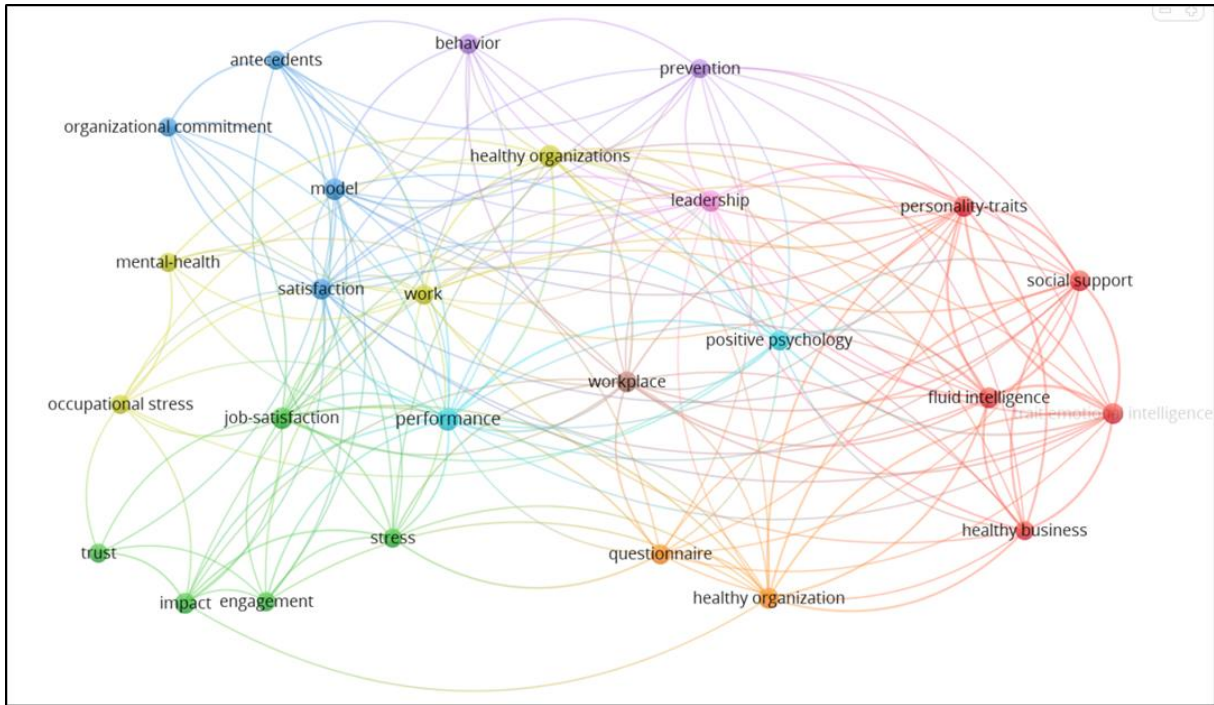


Figura 9: Temas desarrollados entorno al concepto Organizaciones Saludables.
Fuente: software VOSviewer

Estas investigaciones, en general, apuntan a desarrollar fundamentos en cuanto a la importancia del trabajo que se debe realizar con las personas y los grupos en todos los niveles de la organización, para que estos desarrollen sus fortalezas de carácter y generen recursos propios que les permitan enfrentar de mejor manera los diversos eventos, mantener su buena salud, bienestar, ser felices y tener buenos desempeños (Peterson y Seligman, 2004).

1.5. Metodología

La presente investigación constituye una tesis por compendio de publicaciones atendiendo la normativa del Programa de Doctorado de Administración y Dirección de Empresas de la Universitat Politècnica de Catalunya. Este compendio se desarrolló bajo el contexto del concepto de organizaciones saludables y tuvo como propósito analizar la relación de la percepción de las prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de Ñuble, Chile, con sus niveles de engagement y burnout en tiempos de COVID-19.

Para cumplir con lo propuesto, la metodología utilizada consta de dos partes, teniendo la segunda parte, dos niveles de análisis, como se puede apreciar en la figura 10.

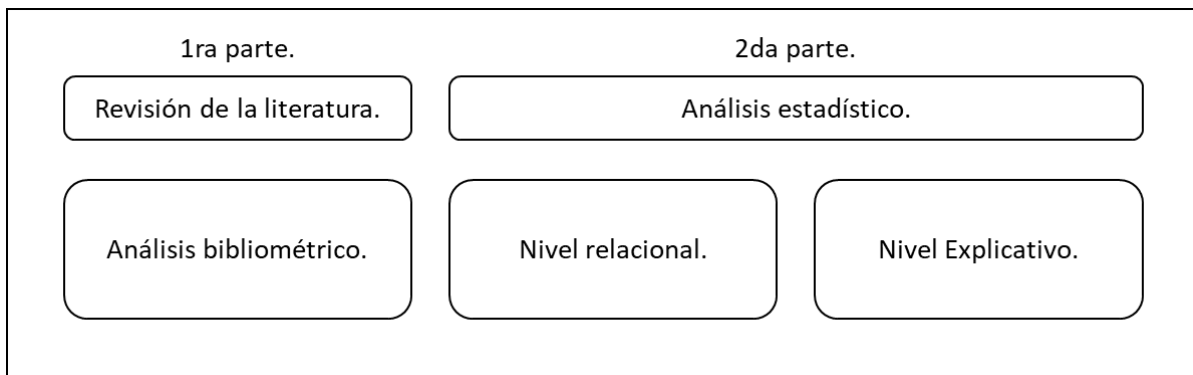


Figura 10: Etapas metodología.
Fuente: Elaboración propia.

1.5.1 Primera parte: Revisión de la literatura

En la primera parte se realizó una exhaustiva revisión de la bibliografía existente en las bases de datos disponibles (WOS, Scopus, Scielo, Latindex, Google Scholar). Se inició esta revisión con el concepto de organizaciones saludables, para comprender las diversas líneas de investigación que se han desarrollado en torno al tema. El método utilizado fue el desarrollo de un análisis bibliométrico, el cual es una “subdisciplina de la cienciometría que proporciona información sobre los resultados del proceso investigador, el volumen, la evolución, la visibilidad y la estructura de las publicaciones científicas sobre un tema en particular” (Escorcía y Poutou, 2008).

Se definió la siguiente cadena de búsqueda: “Healthy Enterprise” or “Healthy Enterprises” or “Healthy Organization” or “Healthy Organizations” or “Healthy Business” or “Healthy Businesses”.

Para el desarrollo del trabajo se determinó analizar los artículos de la base de datos Web of Science.

Los datos entregados por la WOS (listas de autores, países y organizaciones a los que pertenecen los autores, número de artículos publicados por año, entre otros), se llevaron a un archivo Excel y a un archivo de texto, el que permitió la aplicación del software VOSviewer. Este software de libre disposición es una herramienta que permite crear mapas basados en datos de red para visualizar y explorar estos mapas (Van Eck & Waltman, 2017).

Como resultado de esta fase se obtiene un artículo que se presenta en el congreso “Orp Conference” y que posteriormente es publicado en la Revista “Orp Journal” (Acuña y Pons, 2019). En el año 2020 se actualizó el análisis realizado, con el objetivo de integrar al debate lo sucedido en el ámbito organizacional a propósito de la pandemia por Covid-19. Este artículo fue enviado a la revista “Interciencia” en la cual se encuentra en proceso de revisión.

Posterior al análisis anterior, se desarrolló una revisión de la literatura sobre las variables dependientes de nuestra investigación, estas son: Engagement y Burnout.

Este análisis se desarrolló bajo el modelo argumentativo de Toulmin (Rodríguez-Bello, 2004) y considera la revisión de artículos científicos publicados en revistas indexadas en la base de datos Web of Science (WOS), para lo cual se definieron dos cadenas de búsqueda, la primera que incluía: “Work Engagement” and “Covid-19”; y la segunda que incluía: “Work (Job) Burnout” and “Covid-19”.

Se definió la siguiente aserción causal: “El engagement y burnout de los trabajadores durante la pandemia por COVID-19 se ve influenciado por la gobernanza de las organizaciones”. Los artículos revisados se establecieron como evidencia y la base de datos como garantía.

Como resultado de esta fase se obtiene un artículo publicado en la revista “Telos” (Acuña-Hormazábal et al., 2022).

1.5.2 Segunda parte: Análisis estadístico

Luego de la revisión de la literatura, se identificaron tres cuestionarios (uno por variable) a ser aplicados en los distintos grupos de trabajadores. Los cuestionarios fueron traspasados a una plataforma online, para luego ser enviados a los trabajadores, previo contacto con las organizaciones en donde trabajaban. El envío se realizó por correo electrónico institucional principalmente y en algunas organizaciones se envió mediante la aplicación de WhatsApp, pues esta fue definida como el canal formal de comunicación en tiempos de pandemia por COVID-19.

Participantes

Se trabajó con una muestra total de 1404 trabajadores con edades entre 18 y 67 años en cuatro distintos estudios que componen esta tesis. Estos estudios corresponden al desarrollo de una aproximación descriptiva, correlación y explicativa, que busca profundizar paulatinamente en la comprensión de nuestro fenómeno de estudio.

Los estudios presentados se enmarcaron en el contexto de los siguientes proyectos de investigación internos de la Universidad del Bío-Bío:

2150376 GI/EF. “Gestión del comportamiento organizacional (GeCO)” Proyecto de formación de grupos de investigación, en el cual soy coinvestigador y director alterno del grupo.

2030313 IF/I. "Organizaciones Saludables: El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en el bienestar de los trabajadores de Ñuble." En el cual soy fui el investigador principal.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- Prácticas organizacionales saludables. Se utilizaron las afirmaciones propuestas por el modelo HERO (Salanova et al., 2012) obtenidas de la publicación de Acosta et al. (2013). Son 9 afirmaciones referidas a: Conciliación entre el trabajo y la familia; Prevención del mobbing; Desarrollo de carrera; Desarrollo de Habilidades; Salud laboral; Equidad; Responsabilidad social; Comunicación e Información. Las afirmaciones se respondieron con una escala tipo Likert de 7 puntos. donde 0 = "Nunca"; 1 = "Pocas veces al año"; 2 = "Una vez al mes o menos"; 3 = "Pocas veces al mes"; 4 = "Una vez a la semana"; 5 = "Pocas veces a la semana"; 6 = "Todos los días".
- Engagement. Se evaluó con la Escala de Compromiso de Trabajo de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2002): Vigor (6 ítems; por ejemplo. "Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar"); Dedicación (5 ítems; por ejemplo, "Estoy entusiasmado con mi trabajo") y Absorción (6 ítems, por ejemplo "Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo"). Todos los ítems son respondidos en una escala Likert de 7 puntos que va de 0 (nunca) a 6 (siempre). En las muestras presentadas en las investigaciones de esta tesis, se obtuvieron confiabilidades adecuadas para el instrumento completo como para las afirmaciones divididas por dimensiones (vigor, dedicación y absorción)
- Burnout. Se utiliza el Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS. Maslach et al., 1986), adaptado a la población española por Moreno-Jimenez et al. (2001) y que ha sido utilizada en muestras chilenas. Esta escala está compuesta por 15 ítems para medir el nivel de burnout en una escala de frecuencia de 0 (nunca) a 6 (cada día) puntos. En su conjunto provee una puntuación general de burnout, aunque suele analizarse según las tres dimensiones clásicas reportadas en la literatura: Agotamiento emocional (5 ítems; por ejemplo, "Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo"); Cinismo (4 ítems; por ejemplo, "He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto) e Ineficacia

Profesional (6 ítems; por ejemplo, “En mi opinión no soy bueno en mi puesto”). En las muestras presentadas en las investigaciones de esta tesis, se obtuvieron confiabilidades adecuadas para el instrumento completo como para las afirmaciones divididas por dimensiones (agotamiento emocional, cinismo e ineficacia).

En los estudios presentados en esta tesis, se obtuvieron confiabilidades adecuadas, medidas a través del alfa de Cronbach y que se reportan en el apartado de resultados.

Procedimiento

Esta parte de la metodología es de tipo no experimental, cuantitativa y transversal, con dos niveles de análisis estadísticos: Relacional y Explicativo.

En el análisis estadístico relacional se evaluaron las posibles correlaciones entre las variables en estudio, para lo cual se utilizó el coeficiente de Pearson, la T de Student y el ANOVA para la comparación de medias según los grupos observados. Para precisar las relaciones entre variables y su análisis por estudios, se presenta la tabla 8:

Tabla 8: Identificación estudios de la tesis de nivel relacional.

| Título de artículo y Revista | N° Participantes | Periodo en el que fue aplicado | Contexto | Tipo de análisis |
|---|------------------|--------------------------------|--|--|
| Burnout, engagement y percepción de prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 en trabajadores del centro sur de Chile. Estudios Gerenciales. | 408 | Julio a agosto 2020 | Trabajadores de Ñuble del comercio, educación, salud y otros | Correlación de Pearson y comparación de medias mediante t de student y ANOVA |
| Engagement and Burnout in times of COVID-19. Can healthy organizational practices make a difference? | 240 | Octubre 2020 a abril 2021 | Trabajadores de universidades de la región de Ñuble | Correlación de Pearson y comparación de medias mediante ANOVA |
| Mental health in health care workers: Engagement, burnout and healthy organizational practices in times of COVID-19. International Journal of Health Sciences (IJHS). | 162 | Octubre a diciembre de 2021 | Trabajadores de centros de la salud de Ñuble | Correlación de Pearson y Coeficiente de determinación |

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios de interpretación de las asociaciones y relaciones antes descritas son los siguientes:

Las correlaciones se interpretaron como pequeñas ($r = 0,10$), medianas ($r = 0,30$) y grandes ($r = 0,50$) son buenas como aproximación, pues permiten evaluar colinealidad entre variables, al no existir se asumen variables ortogonales lo que es bueno, porque permite seguir investigando relaciones.

Para las comparaciones de medias entre grupos los tamaños de los efectos se interpretaron para la *t* de Student como pequeños ($d = 0,20$), medianos ($d = 0,50$) y grandes ($d = 0,80$), y para ANOVA como pequeños ($\eta^2 = 0,01$), medianos ($\eta^2 = 0,06$) y grandes ($\eta^2 = 0,14$) de acuerdo a los criterios propuestos por Sink y Mvududu (2010).

En el análisis estadístico explicativo se evaluaron las posibles interacciones entre las variables en estudio mediante modelos confirmatorios de ecuaciones estructurales, en donde se utilizó el análisis factorial confirmatorio como medio para construir y evaluar modelos teóricos (Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza & Tomás-Marco, 2014; Ximénez y García, 2005) y evaluar así la capacidad explicativa que tiene las prácticas organizacionales saludables sobre las variables engagement y burnout.

El método de estimación utilizado es el de máxima verosimilitud, porque permite recuperar factores débiles en contextos de análisis de modelos confirmatorios con $n > 100$ (Ximénez & García, 2005). La evaluación de la bondad de ajuste de un modelo estructural se realiza mediante índices de ajuste global del modelo, se utiliza el estadístico χ^2 ; el índice de ajuste global (GFI), que se interpreta como R^2 en regresiones y que es válido en estimaciones mediante el método de máxima verosimilitud, considerándose un ajuste bueno sobre 0,90; el índice error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) permite analizar los residuos, donde los valores que suponen un buen ajuste en términos de residuos son aquellos menores a 0,08. Se utilizan también los indicadores: índice de ajuste comparativo (CFI) que corresponde a una estandarización del índice de Bentler y es recomendable de usar en lugar de χ^2 , junto con RMSEA para muestras sobre cien casos.

Se considera un buen ajuste a valores sobre 0,90; índice de ajuste no normado o índice de Tucker Lewis (TLI), para el cual se esperan valores iguales o superiores a 0,90 (Schermelleh-Engel,

Moosbrugger, y Müller, 2003). Estos dos últimos indicadores deberían ser, a criterio de Herrero (2010), iguales o superiores a 0,95. Por tanto, los criterios de evaluación de la bondad de ajuste del modelo fueron RMSEA < 0,08; GFI, CFI y TLI 0,95 (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003; Herrero, 2010).

De este tipo de análisis estadístico se obtiene una publicación (Mendoza-Llanos, Acuña-Hormazábal y Pons-Peregort, 2022) donde se analizó una base de datos de 594 trabajadores de los diversos sectores económicos a los que pertenecen las organizaciones en la región de Ñuble, como se detalla en la tabla 9.

Tabla 9: Identificación estudio de la tesis de nivel explicativo

| Título de artículo y Revista | N° Participantes | Periodo en el que fue aplicado | Contexto | Tipo de análisis. |
|--|-------------------------|---------------------------------------|---|--|
| We need engagement workers! A structural equation modeling study from the positive organizational psychology in times of COVID-19 in Chile. International Journal of Environmental Research and Public Health Numero especial: Challenges in Positive Organizational Psychology | 594 | Octubre a diciembre 2020 | Trabajadores de Ñuble del comercio, educación, salud, industria y otros | Correlación de Pearson y Modelos confirmatorios de Ecuaciones Estructurales, |

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2

Prácticas organizacionales saludables, engagement y burnout

2.1 Prácticas organizacionales saludables

Para Cameron, Mora, Leutscher y Calarco (2011) las prácticas en las organizaciones no representan emociones ni clima, sino que asumen una orientación conductual y se refieren a conductas o actividades colectivas que son definidas por una determinada entidad. Para Wright y McMahan (1992, 298) las prácticas organizacionales son “un patrón planificado de actividades orientados a facilitar que una organización logre sus metas” y señalan que las desarrolladas desde la gestión de personas son altamente significativas debido a que generan en los trabajadores, de forma individual y en equipo, mayor sentido de pertenencia, compromiso y buen desempeño.

La relación de las buenas prácticas o praxis positivas con el bienestar de los trabajadores, se ha venido estudiando desde el surgimiento de la psicología positiva, específicamente de la psicología organizacional positiva, la cual se define por Salanova, Llorens y Martínez (2016, 177) como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones”, y por Donaldson y Ko (2010, 178) como “el estudio científico de experiencias y rasgos subjetivos positivos en el lugar de trabajo y las organizaciones positivas, y su aplicación para mejorar la eficacia y la calidad de vida en las organizaciones”.

Complementariamente Salanova, Llorens y Martínez (2016) indican la relevancia de que las organizaciones, si quieren ser positivas y saludables, generen un entorno y una cultura donde las personas puedan desarrollarse y experimentar bienestar, logrando así, su funcionamiento óptimo. Con esto último se orienta a las organizaciones a desarrollar prácticas en beneficio de las personas y de los equipos, lo que a su vez impactará positivamente en la totalidad de la organización.

En este ámbito, múltiples estudios (Cameron et al., 2011; Lyubomirsky, King y Diener, 2005; Alfes, Shantz y Truss, 2012; Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013) han demostrado con diversas variables, para representar el bienestar de las personas (satisfacción, engagement, compromiso, flow), que la sola percepción por parte de los trabajadores de la existencia de prácticas organizacionales planificadas y sistemáticas, provoca en ellos sensación de bienestar.

Es así como Redelinguys, Rothmann y Botha (2018) encontraron en un grupo de profesores que las prácticas organizacionales positivas desarrolladas por los centros docentes, explican el 16% (efecto medio) de la varianza del bienestar en el trabajo. Esto lo desarrollaron a través de un análisis multivariante de la varianza MANOVA, generando una nueva variable con la cual posteriormente aplicaron un ANOVA obteniendo diferencias significativas entre los profesores que tienen alto flow, medio flow y bajo o nulo flow ($F=7.92$, $p=0.00$, $n^2=0.16$). En esta investigación, una de las variables que explicaba el bienestar de los profesores era el “flow”.

En esta línea Carlsen (2008) plantea que el desarrollo de buenas prácticas provoca que la organización sea vista como un buen lugar para trabajar, aumentando su reputación y buena imagen, lo que impactará en los resultados, por lo cual Zapata (2009) manifiesta que éstas deberían incluirse en las planificaciones estratégicas de las empresas.

Desde el modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations (organizaciones saludables y resilientes); Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012), el desarrollo de prácticas planificadas y sistemáticas por parte de la organización en beneficio de los trabajadores, es un imperativo para lograr que la empresa sea considerada saludable, tanto por los trabajadores, como por los clientes y los resultados organizacionales. Desde aquí surge el nombre de “Prácticas organizacionales saludables” (Salanova, Llorens y Martínez, 2019) (POS) las cuales son:

- Conciliación entre la vida laboral y familiar
- Prevención del *mobbing*
- Desarrollo de carrera
- Desarrollo de habilidades
- Salud laboral
- Equidad percibida

- Justicia organizacional
- Comunicación e información organizacional y
- Responsabilidad social empresarial

Este modelo, por su sustento y compatibilidad será la base de esta tesis (Acuña y Pons, 2019).

2.2 Engagement y burnout en trabajadores

El engagement es un estado motivacional positivo de vigor, dedicación y absorción (Bakker et al., 2014), que está relacionado con la forma en que los trabajadores abordan y enfrentan el trabajo, por lo cual precisamente no es una consecuencia de él. Como plantean Saari, Melin, Balabonova y Efendiev (2017), el tipo de gestión desplegada puede tener efectos distintos en las personas y también en su estado de engagement.

El síndrome de burnout se define como un estado de agotamiento emocional, cinismo y baja realización personal (Maslach y Jackson, 1981; Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014), por lo que se puede comprender que sus consecuencias vayan más allá del trabajo y se relacionen con otros ámbitos de la vida de los trabajadores, con implicaciones de deterioro a nivel personal (Schaufeli, Leiter y Maslach, 2009), de pareja (Brofman, 2007) y familiar (García-Arroyo y Segovia, 2018). Se presenta con mayor frecuencia en los trabajadores que deben pasar mucho tiempo en relación con personas como clientes o usuarios de un servicio que provee una organización (Maslach y Jackson, 1981).

Diversas son las investigaciones sobre estas variables en el trabajo, con resultados interesantes de analizar, por lo que se presentarán sintéticamente algunas de ellas.

Bakker et al. (2008) realizaron un análisis del engagement y burnout como un continuo que representan los extremos de los estados emocionales de los trabajadores. En ese espacio, señalan como las dimensiones de ambas variables, también son extremos de una misma línea, especificando que el vigor del engagement se convierte en agotamiento del burnout, la implicación en cinismo y la eficacia en la ineficacia, de las mismas variables mencionadas. Son

categoricos en señalar que ambas variables influyen en el funcionamiento de las personas y por lo tanto en su desempeño y en el de los resultados organizacionales.

En una perspectiva similar, Schaufeli et al. (2009) desarrollaron una investigación longitudinal de un año, estudiaron el engagement y burnout de 201 trabajadores, encontrando que la autonomía del trabajo, las oportunidades para aprender, el apoyo social y la retroalimentación del desempeño como buenas prácticas de gestión, se relacionan de manera positiva con dos dimensiones del engagement: vigor (r entre 0,17 y 0,23, $p < 0,01$) y dedicación (r entre 0,28 y 0,34, $p < 0,001$), y de manera negativa con la dimensión del burnout de cinismo (r entre -0,25 y -0,30, $p < 0,001$). Esta investigación también se desarrolló en torno a cómo el engagement y burnout se relaciona con el ausentismo, tanto en frecuencia como en duración, encontrando finalmente que ambas variables se relacionan y que la gestión saludable, tendría un impacto sobre engagement, mismo que podría influir sobre el burnout.

En otra investigación Bakker et al. (2008) examinaron la relación entre burnout y el desempeño objetivo de un equipo y descubrieron que los empleados que recibieron apoyo de sus colegas fueron menos cínicos ($r = -0,27$; $p = 0,01$), lo que a su vez condujo a mejores resultados financieros ($r = -0,26$; $p = 0,01$).

En una revisión de diversas investigaciones, Parker et al. (2010) exponen que los trabajadores que presentan mayor engagement suelen ser más proactivos, tienen un aprendizaje mayor y un comportamiento más creativo. En la misma línea, Parker y Griffin (2011) señalan que los trabajadores con mayor engagement son más empoderados. Los autores sostienen también que se espera que estas personas sean más proclives al cambio en tiempos turbulentos y de crisis.

En un contexto semejante a los trabajos previamente citados, emergen diversas investigaciones que señalan que cuando los trabajadores presentan altos niveles de engagement, también exhiben buenos desempeños individuales y en equipos (Rich et al., 2010; Bakker y Bal, 2010; Bakker et al., 2012; Tims et al., 2013; Van Wingerden et al., 2015; Bailey et al, 2017; y Monje Amor et al., 2021) lo que repercute en resultados organizacionales positivos (Salanova y Llorens, 2016; Salanova et al., 2019).

Promover el engagement y reducir el estrés para que no se convierta en burnout, parece ser una fórmula a seguir por las organizaciones, pero la interrogante obvia a responder sería: ¿Cómo hacerlo?

Desarrollar prácticas organizacionales planificadas y sistemáticas en beneficio de los trabajadores ha sido una línea de investigación que podría presentarse como respuesta a la interpelación antes planteada; al respecto, Cameron et al. (2011); Alfes et al. (2013); Acosta et al. (2013); Shuck et al. (2014); Zhong et al. (2015); Matziari et al. (2016) han desarrollado investigaciones que respaldan este postulado.

2.3 Engagement y burnout en tiempos de COVID-19

Para conocer como el engagement y burnout han afectado en los trabajadores durante la pandemia por COVID-19, se realizó una revisión en la base de datos Web of Science (WOS). En ella se introdujeron las siguientes cadenas de búsqueda: “Work Engagement” y “Covid-19”; “Work (Job) Burnout” y “Covid-19”.

Para el primer caso se encontraron 169 artículos publicados entre los años 2020 y 2022, en las revistas indexadas en la colección principal de la WOS. Las principales áreas son: la Psicología, Salud ocupacional ambiental pública, Ciencias del comportamiento, Servicios de ciencias de la salud y Negocios económicos. Las revistas con mayores publicaciones son “International Journal of Environmental Research and Public Health”, “Frontiers in Psychology”, “Sustainability” y los países de procedencia son China, Estados Unidos, España, Alemania e Italia.

Para el segundo caso se encontraron 146 artículos publicados entre los años 2020 y 2022, en las revistas indexadas en la colección principal de la WOS. Las principales áreas son: Psicología, Salud ocupacional ambiental pública, Ciencias Ambientales Ecología, Psiquiatría, Negocios económicos, Investigación educativa y Medicina Interna General. Las revistas con mayores publicaciones son “International Journal of Environmental Research and Public Health”, “Frontiers in Psychology”, “Journal of Vocational Behavior”, “Frontiers in Psychiatry” y los países de procedencia son Estados Unidos, China, Finlandia, Inglaterra, Italia y Canadá.

Las investigaciones analizadas proponen como variables independientes (de las que pueden depender el engagement y/o el burnout) diferentes ámbitos que van desde temas propios de la personalidad de los trabajadores -como lo es el miedo y la ansiedad producto de la llegada de la pandemia por COVID-19- su avance y las muertes producto de él, hasta las acciones de los gobiernos y organismos internacionales respecto a la gestión y medidas que adopten para combatir el virus.

También las condiciones laborales producto de tener que trabajar desde los hogares, la reconversión de la forma de trabajo, teletrabajo (i.e. clases *online*) y las prácticas de gestión nuevas y específicas para apoyar al trabajador en el desafío que significa desarrollar sus funciones en este nuevo escenario, son temas que las investigaciones han desarrollado para entender el engagement y/o burnout de los trabajadores con el propósito de diagnosticar y proponer, para aportar a la sustentabilidad de las organizaciones y del empleo en esta nueva realidad.

A continuación, se presentarán algunas de las investigaciones que muestran lo expuesto en el párrafo anterior.

Una de las primeras aproximaciones, tiene que ver con el aspecto estratégico que resulta el ejercicio del liderazgo en las metas organizacionales (Ganga-Contreras, Navarrete y Suarez, 2017; Alarcón-Henríquez, Ganga-Contreras y Pedraja-Rojas, 2018); en este orden de cosas, Hu et al. (2020a) realizaron una investigación en China y Estados Unidos sobre como la ansiedad y miedo producto de la aparición y muertes por COVID-19, se relacionaba con el engagement y el liderazgo en la organización, encontrando que la relación entre el estado de ansiedad y el engagement con el trabajo era menos negativa cuando el liderazgo percibido era alto, relevando al recurso de liderazgo para mantener el bienestar y buen desempeño de los trabajadores en estados de incertidumbre.

Ahmed et al., (2020) estudiaron la angustia psicológica de 497 enfermeras de cinco hospitales en Wuhan, encontrando que ésta se ve disminuida entre aquellas con mayor nivel de engagement. Además, reportaron que el liderazgo inclusivo se relaciona de forma negativa y significativa con la ansiedad producto del miedo a contagiarse y morir.

En referencia al apoyo de los gobiernos y la comunidad, Hu et al. (2020b) desarrollaron una investigación para conocer el estado de salud mental de 2014 enfermeras de primera línea de dos hospitales en Wuhan, para lo cual definieron como variable del estudio al burnout. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre el burnout y las lesiones a la piel y negativa y significativa entre burnout y la autoeficacia, la resiliencia, el apoyo social y la disposición al trabajo de primera línea. Los investigadores concluyen que la baja percepción de apoyo de parte de la comunidad y de las organizaciones incide en el nivel alto de burnout.

En una muestra de 426 médicos de urgencia en Estados Unidos, Rodríguez et al. (2020) encontraron que el burnout aumentaba en la medida que la pandemia por COVID-19 mostraba una aceleración, lo que les afectaba en su productividad laboral y en sus relaciones con sus familiares. Las medidas reportadas para disminuir el burnout fueron la mejor comunicación del gobierno y la organización sobre los protocolos a seguir, la disposición de equipos de protección personal y la posibilidad de realización de PCR a discreción de cada médico.

En Irlanda, McNicholas et al. (2020) encontraron entre psiquiatras un alto nivel de burnout el cual se correlacionó fuertemente la falta de confianza en el compromiso del gobierno y la percepción de una gestión ineficiente por parte de las autoridades sanitarias. Producto de lo anterior, los entrevistados señalaron que habían considerado cambiar de trabajo, lo que se asoció positivamente con el desgaste laboral.

Producto del traslado desde las organizaciones a los hogares para el desarrollo de las labores, Moretti et al., (2020) realizaron una investigación sobre el engagement, el estrés y los dolores musculares producto de la realización del trabajo a un grupo de personas que se trasladaron a realizar sus labores a sus hogares. Los participantes declararon que eran menos productivos (39,2%), pero menos estresados (39. 2%), pero con alto nivel de “engagement” (51%) que cuando trabajaban en las oficinas de las empresas. Lamentablemente los trabajadores que experimentaron aumento de dolor cervical y lumbar a raíz de las condiciones de trabajo en sus casas, reportaron menores niveles de engagement y productividad, pero no mas de estrés. Con esto, los autores resaltan la evidencia y la relevancia de las condiciones ergonómicas para el buen desarrollo de las tareas.

Da et al. (2022) encontraron que el conflicto trabajo-familia se relacionó con el burnout tanto de los trabajadores desde casa como de quienes siguieron asistiendo a la empresa y que curiosamente la carga de trabajo contribuye al engagement de quienes trabajaron desde casa.

Giauque et al. (2022), en una muestra de trabajadores públicos que tuvieron que pasar del trabajo presencial al trabajo on line, reportan que este paso influyó positivamente a la autonomía laboral y al equilibrio entre la vida laboral y familiar, lo que a su vez se relacionó de forma positiva con el engagement y que limitó los niveles de estrés de los trabajadores, impidiendo que esto pasara a niveles de burnout.

Interesantes son los resultados que presentan Chen et al. (2020) quienes desarrollaron una investigación a 483 docentes universitarios que tuvieron que pasar de la enseñanza tradicional a la *online* y que producto de ello habían manifestado altos niveles de burnout. Con los resultados propusieron que las escuelas deberían adoptar estrategias más efectivas para mejorar la identidad profesional y la satisfacción laboral de los docentes universitarios con el fin de reducir el burnout para garantizar la efectividad de la enseñanza en línea.

Capítulo 3

Resultados

Como se señaló en la introducción de esta tesis, las variables en estudio son las prácticas organizacionales saludables, como variable independiente, y el engagement con el burnout de los trabajadores como variables dependientes. En base a esto se desarrollaron diversas intervenciones en distintos espacios de tiempo con diferentes grupos de trabajadores y organizaciones en la región de Ñuble, Chile.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos, iniciando con los niveles de engagement y burnout de un grupo de trabajadores y su relación con la percepción de apoyo por parte de sus respectivas organizaciones para el desafío que significa trabajar en pandemia.

Posteriormente se presentan los resultados de los niveles de engagement y burnout de un grupo de trabajadores de la educación, específicamente de las universidades, quienes tuvieron que adecuar sus metodologías docentes a la virtualidad. Además, se incluye en este estudio la práctica de la conciliación entre la vida laboral y familiar, como variable dependiente.

Uno de los sectores mas afectados con la pandemia por Covid-19 es el de la salud, por ello se estudió los niveles de engagement y burnout de ellos y las prácticas organizacionales saludables propuestas por el modelo HERO.

Finalmente se presentan los resultados obtenidos del estudio en donde se avanzó en el nivel de análisis estadístico, ya que no solo se buscaron correlaciones entre las variables, sino que a través de ecuaciones estructurales, también se analizó la influencia que las Prácticas Organizacionales Saludables (POS) pueden tener en el engagement y el burnout de los trabajadores y la posibilidad de que el engagement mediara la relación de las POS con el burnout.

3.1 Engagement, burnout y percepción de apoyo de los trabajadores de Ñuble

Entre julio y agosto del 2020 se encuestaron a 408 trabajadores de Ñuble de los cuales el 36,52% pertenecen al sector de la educación, el 23,77% al sector del comercio, el 11,03% al sector de la salud y el 28,68% a otros sectores.

La distribución por sexo es el 56,86% de mujeres y 43,14% de hombres. Según las edades, el 8,09% tiene entre 18 y 25 años, el 59,31% entre 26 y 40 años, el 24,02% entre 41 y 50 años, el 6,37% entre 51 y 65 años, y el 2,27% son mayores de 65 años. Respecto al nivel educacional, el 1,47% corresponde a personas con nivel educacional básico, el 23,04% personas con nivel educacional medio completo, el 14,95% tiene estudios en centros de formación técnica de nivel superior, el 50,25% corresponde a personas con estudios universitarios y el 10,05% tiene estudios de posgrado. Solo una persona no contestó a esta pregunta.

En la tabla 10 se pueden observar las medias y desviaciones estándar de las variables en estudio, así como las correlaciones entre ellas.

Tabla 10. Correlaciones entre las dimensiones de *burnout* y *engagement* y la percepción de prácticas que favorecen el trabajo en contexto de pandemia

| | M | DE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---------------------------|------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Prácticas | 4,97 | 1,59 | — | | | | | | | |
| 2. Vigor | 5,08 | 0,91 | 0,45 *** | — | | | | | | |
| 3. Dedicación | 5,13 | 1,06 | 0,37 *** | 0,81 *** | — | | | | | |
| 4. Absorción | 4,70 | 1,07 | 0,40 *** | 0,73 *** | 0,74 *** | — | | | | |
| 5. Agotamiento Emocional | 2,55 | 1,61 | -0,13 * | -0,19 *** | -0,20 *** | -0,08 | — | | | |
| 6. Cinismo | 1,32 | 1,43 | -0,14 ** | -0,28 *** | -0,40 *** | -0,21 *** | 0,55 *** | — | | |
| 7. Ineficacia Profesional | 0,77 | 0,89 | -0,39 *** | -0,64 *** | -0,62 *** | -0,49 *** | 0,09 | 0,23 *** | — | |
| 8. <i>Burnout</i> | 1,51 | 0,94 | -0,28 *** | -0,47 *** | -0,51 *** | -0,31 *** | 0,83 *** | 0,81 *** | 0,52 *** | — |
| 9. <i>Engagement</i> | 4,96 | 0,93 | 0,44 *** | 0,92 *** | 0,92 *** | 0,91 *** | -0,17 *** | -0,32 *** | -0,63 *** | -0,46 *** |

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. n = 408.

N = Media; De = Desviación estándar

Fuente: Elaboración propia.

Las correlaciones se presentaron según lo establecido en la literatura, es decir positivas y significativas entre la percepción de prácticas de apoyo para trabajar en pandemia con el engagement y sus tres dimensiones con un tamaño de efecto mediano; y negativas y significativas entre la percepción de prácticas de apoyo para trabajar en pandemia con el burnout y sus tres dimensiones con un tamaño de efecto pequeño a excepción de la correlación con la dimensión de ineficacia profesional, donde el tamaño de efecto es mediano.

Al comparar las diferentes variables, tal como se observa en la Tabla 11, se encontró que las mujeres presentan mayor engagement, dedicación y absorción, y menor cinismo que los hombres, siendo estas diferencias de tamaño de efecto pequeño.

Tabla 11. Comparación de medias en *engagement* y *burnout* según sexo de los trabajadores

| | <i>Mujeres</i> | | <i>Hombres</i> | | <i>t</i> | <i>p</i> | <i>d</i> |
|------------------------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------|----------|----------|
| | <i>M</i> | <i>DE</i> | <i>M</i> | <i>DE</i> | | | |
| Prácticas | 4,98 | 1,60 | 4,96 | 1,59 | 0,12 | 0,91 | |
| Vigor* | 5,14 | 0,86 | 5,01 | 0,97 | 1,40 | 0,16 | |
| Dedicación | 5,24 | 0,97 | 4,98 | 1,17 | 2,52 | 0,01 | 0,25 |
| Absorción | 4,85 | 1,00 | 4,50 | 1,13 | 3,32 | < 0,001 | 0,33 |
| <i>Engagement</i> | 5,07 | 0,86 | 4,82 | 0,99 | 2,69 | 0,001 | 0,27 |
| <i>Burnout</i> | 1,47 | 0,94 | 1,57 | 0,95 | -1,07 | 0,29 | |
| Agotamiento Emocional | 2,52 | 1,67 | 2,58 | 1,54 | -0,33 | 0,74 | |
| Cinismo | 1,16 | 1,34 | 1,53 | 1,52 | -2,60 | 0,01 | -0,26 |
| Ineficacia Profesional | 0,79 | 0,93 | 0,75 | 0,83 | -0,44 | 0,66 | |

Nota. *El estadístico de Levene es significativo ($p < 0,05$), sugiriendo una violación del principio de igualdad de varianzas.

Fuente: elaboración propia

Por su parte, y como se observa en la Tabla 12, se encontró que los trabajadores mayores de 40 años presentan mayores puntuaciones de engagement, vigor, dedicación y absorción que los trabajadores menores de 40 años, siendo el tamaño del efecto de estas diferencias pequeño. No se encontraron diferencias entre grupos de edad para las variables de burnout y sus dimensiones.

Tabla 12. Comparación de medias en *engagement* y *burnout* según edad de los trabajadores

| | 18 a 40 años | | 41 a 65 años | | t | p | d |
|------------------------|--------------|------|--------------|------|-------|-------|-------|
| | M | DE | M | DE | | | |
| Prácticas | 4,98 | 1,51 | 4,96 | 1,77 | 0,13 | 0,90 | |
| Vigor* | 4,99 | 1,00 | 5,30 | 0,58 | -3,28 | 0,003 | -0,35 |
| Dedicación* | 5,03 | 1,19 | 5,34 | 0,67 | -2,78 | 0,005 | -0,30 |
| Absorción* | 4,62 | 1,16 | 4,86 | 0,85 | -2,12 | 0,03 | -0,23 |
| <i>Engagement</i> * | 4,87 | 1,03 | 5,16 | 0,60 | -2,95 | 0,003 | -0,32 |
| <i>Burnout</i> | 1,52 | 0,97 | 1,50 | 0,89 | 0,24 | 0,81 | |
| Agotamiento Emocional | 2,53 | 1,60 | 2,62 | 1,66 | -0,52 | 0,61 | |
| Cinismo | 1,31 | 1,47 | 1,36 | 1,36 | -0,34 | 0,73 | |
| Ineficacia Profesional | 0,83 | 0,95 | 0,66 | 0,74 | -1,79 | 0,07 | -0,19 |

Nota. *El estadístico de Levene es significativo ($p < 0,05$), sugiriendo una violación del principio de igualdad de varianzas.

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, y como se observa en la Tabla 13, al comparar las medias de las variables *engagement* y *burnout* en relación a las prácticas de apoyo diario, se observan diferencias estadísticamente significativas para todos los casos. Así, los trabajadores que perciben apoyo diario, presentan puntuaciones más altas en las dimensiones de *engagement*, y puntuaciones más bajas en las dimensiones de *burnout*, que quienes reportan apoyo con una frecuencia menor a la diaria. Además, quienes no reciben apoyo diario presentan puntuaciones más altas en ineficacia profesional -con un tamaño de efecto grande- que quienes reportan recibir apoyo diario.

Tabla 13. Comparación de medias en *engagement* y *burnout* según prácticas de apoyo percibido

| | Con apoyo diario | | Sin apoyo diario | | t | p | d |
|-------------------------|------------------|------|------------------|------|-------|---------|-------|
| | M | DS | M | DS | | | |
| Vigor* | 5,42 | 0,61 | 4,67 | 1,03 | 8,92 | < 0,001 | 0,91 |
| Dedicación* | 5,47 | 0,75 | 4,69 | 1,23 | 7,77 | < 0,001 | 0,79 |
| Absorción* | 5,03 | 0,87 | 4,24 | 1,17 | 7,69 | < 0,001 | 0,78 |
| <i>Engagement</i> * | 5,30 | 0,65 | 4,52 | 1,06 | 8,93 | < 0,001 | 0,91 |
| <i>Burnout</i> | 1,27 | 0,87 | 1,83 | 0,93 | -6,19 | < 0,001 | -0,63 |
| Agotamiento Emocional | 2,36 | 1,59 | 2,79 | 1,62 | -2,61 | < 0,001 | -0,27 |
| Cinismo* | 1,08 | 1,31 | 1,62 | 1,52 | -3,73 | < 0,001 | -0,38 |
| Ineficacia Profesional* | 0,48 | 0,64 | 1,18 | 1,02 | -8,30 | < 0,001 | -0,85 |

Nota. *El estadístico de Levene es significativo ($p < 0,05$), sugiriendo una violación del principio de igualdad de varianzas. Con apoyo (n = 225), Sin apoyo (n = 168).

Fuente: elaboración propia

3.2 Engagement y Burnout en tiempos de COVID-19 ¿Pueden las prácticas organizacionales saludables hacer la diferencia?

Entre los meses de octubre 2020 a abril 2021. Mediante un muestreo por conveniencia, se obtuvieron 240 encuestas, de las tres organizaciones: salud (35,4%), educación (29,2%) y municipalidad (35,4%); el 31,4% tienen entre 31 y 39 años; el 29,3% entre 24 y 30 años; el 17,2% entre 50 y 59; el 8,4% menos de 24 años y el 3,7% más de 60 años. El 66,7% corresponden a mujeres.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la muestra de trabajadores. Primero se presentan las correlaciones entre las distintas variables en estudio, para presentar posteriormente las comparaciones de las variables según el tipo de organización.

Tabla 14. Correlaciones entre las dimensiones de *engagement*, *burnout* y la percepción de prácticas organizacionales saludables (POS)

| | Organización | POS | Conciliación | Prev Mobbing | Desarrollo Habilidades | Desarrollo Carrera | Salud Laboral | Equidad | Información | Comunica | RSE | Apoyo en Pandemia |
|-------------------|----------------|--------|--------------|--------------|------------------------|--------------------|---------------|---------|-------------|----------|--------|-------------------|
| <i>Engagement</i> | Total muestral | ,53** | ,43** | ,39** | ,41** | ,40** | ,45** | ,44** | ,49** | ,49** | ,52** | ,51** |
| | Educacional | ,52** | ,24* | ,34** | ,31** | ,21 | ,52** | ,36** | ,49** | ,58** | ,53** | ,52** |
| | Salud | ,45** | ,50** | ,16 | ,27** | ,32** | ,32** | ,26* | ,38** | ,43** | ,36** | ,43** |
| | Municipal | ,24* | ,08 | ,26* | ,19 | ,14 | ,10 | ,17 | ,20 | ,22* | ,32** | ,24* |
| <i>Burnout</i> | Total muestral | -,61** | -,47** | -,45** | -,47** | -,51** | -,57** | -,65** | -,53** | -,43** | -,56** | -,49** |
| | Educacional | -,30* | -,33** | -,27* | -,28* | -,17 | -,22 | -,31* | -,11 | -,23 | -,19 | -,16 |
| | Salud | -,32** | -,33** | -,15 | -,14 | -,19 | -,20 | -,31** | -,31** | -,24* | -,29** | -,34** |
| | Municipal | -,09 | -,00 | ,03 | -,11 | -,19 | -,09 | -,18 | -,12 | ,00 | -,08 | -,02 |

* $p < ,05$; ** $p < ,01$. POS = Prácticas Organizacionales Saludables; RSE = Responsabilidad Social Empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 14, las correlaciones para la muestra total entre las variables indican que el aumento de las percepciones de las prácticas se relacionan de manera esperada según lo establecido en la literatura, así las prácticas (POS y cada una de las propuestas por el modelo HERO) muestran una correlación positiva, significativa y de tamaño grande (y medio en algunas prácticas) con engagement y negativa, significativa y de tamaño grande (y medio con algunas

prácticas) con el burnout. Sin embargo, y al observar los resultados desagregados por instituciones las diferencias en intensidad de las asociaciones presentan panoramas diversos.

Respecto de las POS, tanto para la muestra total, como para la organización educacional, la relación con el engagement es positiva, estadísticamente significativa y de tamaño grande, una relación de tamaño medio para salud y no significativa para la organización municipal.

Con respecto a la relación entre engagement y las prácticas por separado, RSE, Comunica y Apoyo en pandemia, son las que correlacionan más alto con engagement en todas las instituciones. Sin embargo, las relaciones se van haciendo pequeñas o incluso no significativas dependiendo de la institución. Así de las diez POS evaluadas, en el ámbito educacional y de salud se encontraron nueve asociaciones estadísticamente significativas, las que descienden a cinco para el caso de la institución municipal.

Para el caso de las relaciones entre burnout y las prácticas organizacionales saludables desagregadas, es posible señalar que como se observa en la Tabla 1, las asociaciones negativas y estadísticamente significativas se dan para la institución de salud en siete POS, para educación en cinco POS y en la institución municipal en ninguna de las prácticas evaluadas.

En términos generales, las variables que menos asociaciones presentan -en orden decreciente- son: Desarrollo de carrera, salud laboral y luego, información, desarrollo de habilidades y prevención de mobbing.

Como hemos podido observar hasta aquí, las correlaciones por organización, son distintas a los resultados obtenidos al realizar las correlaciones incluyendo a toda la muestra, sin separarlos por organización.

Con estos resultados, toma más fuerza el segundo objetivo planteado en esta investigación y que dice relación con comparar los niveles percepción de prácticas organizacionales saludables, engagement y burnout, según su organización, para lo cual realizamos una comparación de medias que se presenta a continuación.

Comparación de medias

En la tabla 15 se puede apreciar que existen diferencias significativas entre las medias de las tres organizaciones para el engagement y sus tres dimensiones, con un tamaño de efecto grande y solo mediano para Vigor. El análisis *post hoc* indica que tanto para el engagement como para sus tres dimensiones (Vigor, dedicación y absorción) los trabajadores de la organización de educación tienen mayores puntuaciones que los trabajadores de las organizaciones de la salud y de la municipalidad; sin embargo, entre estas últimas dos no se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 15: Comparación de medias de *engagement* y sus dimensiones mediante la aplicación de ANOVA.

| | Organización de la salud | | Organización de educación | | Organización municipal | | F | p | η^2 |
|------------|--------------------------|------|---------------------------|------|------------------------|------|-------|--------|----------|
| | M | DE | M | DE | M | DE | | | |
| Engagement | 4,53 | 1,03 | 5,48 | 0,41 | 4,53 | 0,96 | 28,99 | < ,001 | 0,19 |
| Vigor | 4,75 | 0,97 | 5,44 | 0,48 | 4,58 | 1,06 | 19,18 | < ,001 | 0,13 |
| Dedicación | 4,67 | 1,27 | 5,70 | 0,36 | 4,64 | 1,07 | 26,57 | < ,001 | 0,18 |
| Absorción | 4,20 | 1,14 | 5,32 | 0,58 | 4,40 | 0,99 | 19,17 | < ,001 | 0,19 |

M=Medias, DE=Desviación Estándar, gl= 2 F=Estadístico, p=Significancia, η^2 =Tamaño del efecto

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 16 se puede apreciar que existen diferencias significativas entre las medias de las tres organizaciones para el burnout y sus tres dimensiones, con un tamaño de efecto grande en todas las variables estudiadas. El análisis *post hoc* indica que, para el caso del burnout, las diferencias se dan entre las tres organizaciones, siendo menor en la organización de educación, que en la organización municipal y de salud. Entre estas últimas dos instituciones, el mayor burnout se da en la organización de la salud. Para el caso del agotamiento emocional, las diferencias se dan entre las tres organizaciones, presentando un mayor nivel de agotamiento emocional la organización de salud. Respecto a la ineficacia y el cinismo, no se encontraron diferencias entre

la organización de la salud con la organización municipal, pero si entre estas dos con la organización de educación, la cual presentan menor nivel de ineficacia.

Tabla 16: Comparación de medias de *burnout* y sus dimensiones mediante la aplicación de ANOVA.

| | Organización de la salud | | Organización de educación | | Organización municipal | | F | p | η^2 |
|----------------|--------------------------|------|---------------------------|------|------------------------|------|--------|--------|----------|
| | M | DE | M | DE | M | DE | | | |
| <i>Burnout</i> | 3,51 | 0,87 | 1,06 | 0,73 | 2,93 | 0,81 | 181,05 | < ,001 | 0,68 |
| Agotamiento | 3,06 | 1,50 | 1,68 | 1,31 | 1,84 | 1,35 | 23,45 | < ,001 | 0,16 |
| Ineficacia | 4,93 | 1,12 | 0,81 | 0,80 | 4,77 | 1,06 | 373,56 | < ,001 | 0,76 |
| Cinismo | 1,52 | 1,47 | 0,53 | 0,81 | 1,08 | 1,23 | 12,23 | < ,001 | 0,09 |

M=Medias, DE=Desviación Estándar, $g/ = 2$; F=Estadístico, p=Significancia, η^2 =Tamaño del efecto

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en los análisis anteriores, existen diferencias tanto en engagement como en burnout, por lo tanto y según la literatura revisada (Donaldson, Lee y Donaldson, 2019; Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013; Alfes, Shantz y Truss 2012; Cameron, Mora, Leutscher y Calarco, 2011; Macky y Boxall, 2007; Gittell, Cameron, Lim y Rivas 2006; Lyubomirsky, King y Diener, 2005), también deberían existir diferencias en la percepción de las prácticas organizacionales saludables, en donde las percepciones deberían ser mayores entre los trabajadores de la organización de educación, respecto a los trabajadores de la organización de la salud y de la organización municipal. A continuación, presentamos la comparación de medias de las prácticas organizacionales saludables.

En la tabla 17, se presentan las percepciones en general (variable construida a partir de las prácticas propuestas por el modelo HERO) de los trabajadores y también las percepciones propuestas por el modelo HERO (Salanova et al., 2012).

Existen diferencias significativas entre las medias de las tres organizaciones para la percepción de buenas prácticas en general (POS) y para cada una en específico, con un tamaño de efecto grande para todos los casos, los que están marcados por una media alta de la institución de educación.

Así, el análisis *post hoc* indica que, en todas las otras prácticas, incluida la variable POS, la diferencia se da entre la organización de educación, donde sus trabajadores tienen una mayor percepción que los trabajadores de la organización de la salud y municipal. Entre estas dos últimas organizaciones, no existen diferencias.

Tabla 17: Comparación de medias de percepción de buenas prácticas y de las prácticas organizacionales saludables mediante la aplicación de ANOVA.

| | Organización de la salud | | Organización de educación | | Organización municipal | | F | p | η^2 |
|---------------------------|--------------------------|------|---------------------------|------|------------------------|------|--------|-------|----------|
| | M | DE | M | DE | M | DE | | | |
| POS | 2,14 | 1,47 | 4,80 | 1,06 | 2,23 | 1,49 | 89,57 | <,001 | 0,43 |
| Conciliación | 2,60 | 1,87 | 4,77 | 1,48 | 2,69 | 1,93 | 34,99 | <,001 | 0,22 |
| Prevención de Mobbing | 1,94 | 2,12 | 4,71 | 1,79 | 2,05 | 2,03 | 45,20 | <,001 | 0,27 |
| Desarrollo de Habilidades | 2,05 | 2,13 | 4,43 | 1,50 | 2,05 | 1,79 | 41,30 | <,001 | 0,25 |
| Desarrollo de Carrera | 1,62 | 1,73 | 4,26 | 1,74 | 2,13 | 1,78 | 47,15 | <,001 | 0,28 |
| Salud Laboral | 2,00 | 1,76 | 5,10 | 1,14 | 2,46 | 1,76 | 80,99 | <,001 | 0,40 |
| Equidad | 0,81 | 1,41 | 4,61 | 1,48 | 1,76 | 1,88 | 113,82 | <,001 | 0,48 |
| Información | 2,40 | 1,89 | 4,86 | 1,27 | 1,95 | 1,67 | 66,99 | <,001 | 0,36 |
| Comunicación | 3,09 | 2,10 | 5,09 | 1,19 | 2,52 | 1,85 | 42,25 | <,001 | 0,26 |
| RSE | 2,18 | 1,88 | 5,06 | 1,19 | 2,15 | 1,86 | 71,43 | <,001 | 0,37 |
| Apoyo en Pandemia | 2,69 | 2,15 | 5,10 | 1,21 | 2,54 | 1,87 | 45,71 | <,001 | 0,27 |

M=Medias, DE=Desviación Estándar, $gI=2$, F=Estadístico, p = Significancia, η^2 =Tamaño del efecto

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Prácticas organizacionales saludables, engagement y burnout de los trabajadores de los centros de salud de Ñuble

Entre octubre y diciembre de 2021 se encuestaron a 162 trabajadores de los centros de salud de Ñuble.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la muestra de trabajadores de la salud. Primero se presentan las correlaciones entre las distintas variables en estudio, para presentar posteriormente los resultados de las regresiones que nos permitieron determinar las prácticas más valoradas en el grupo en estudio.

En la tabla 18 se pueden observar las medias y desviaciones estándar de las variables de estudio, así como las correlaciones entre ellas.

Tabla 18: Correlaciones entre las dimensiones de engagement, burnout y la percepción de prácticas organizacionales saludables (POS)

| | M | DE | Concilia | Prev. Mobb | Des. Hab | Des. Carre | Bien | Equi | Info | Com | RSE |
|-------------|------|------|----------|------------|----------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Engagement | 3,95 | 1,23 | ,503** | ,420** | ,520** | ,536** | ,476** | ,443** | ,523** | ,500** | ,491** |
| Vigor | 3,77 | 1,25 | ,474** | ,363** | ,480** | ,477** | ,437** | ,415** | ,486** | ,484** | ,448** |
| Dedicación | 4,23 | 1,35 | ,462** | ,394** | ,476** | ,499** | ,413** | ,402** | ,511** | ,473** | ,468** |
| Absorción | 3,90 | 1,29 | ,505** | ,446** | ,531** | ,560** | ,510** | ,449** | ,504** | ,477** | ,492** |
| Burnout | 3,10 | 0,71 | -,367** | -,239** | -,275** | -,263** | -,319** | -,287** | -,264** | -,303** | -,290** |
| Agotamiento | 2,43 | 1,32 | -,443** | -,307** | -,335** | -,339** | -,365** | -,355** | -,343** | -,362** | -,339** |
| Cinismo | 1,45 | 1,50 | -,408** | -,309** | -,373** | -,427** | -,432** | -,336** | -,409** | -,389** | -,425** |
| Ineficacia | 4,76 | 1,04 | ,231** | ,211** | ,240** | ,318** | ,253** | ,207** | ,303** | ,237** | ,267** |

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

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 18, las correlaciones para la muestra entre las variables indican que el aumento de las percepciones de las prácticas se relaciona de manera esperada según lo establecido en la literatura (Mendoza-Llanos et al., 2022), así las prácticas muestran una correlación positiva, significativa con el engagement, y negativa y significativa con el burnout.

El tamaño de efecto para las correlaciones entre las prácticas y el engagement con sus dimensiones es grande y mediano ($r = ,560$ a $r = ,363$), y para las prácticas con el burnout y sus dimensiones es mediano y pequeño ($r = -,443$ a $r = -,207$).

Este resultado muestra que, a pesar de vivir momentos de cambios y turbulencias, la gestión de personas en las organizaciones sigue siendo un factor fundamental para la salud mental de sus trabajadores.

La Tabla 19 muestra los resultados de las regresiones de las prácticas organizacionales saludables con el engagement. En orden de mayor a menor porcentaje de varianza explicada, las tres primeras son: Desarrollo de carrera ($R^2 = 28,3\%$); Información ($R^2 = 26,9\%$); Desarrollo de habilidades ($R^2 = 26,5\%$); es decir, estas son las prácticas que más se relacionan con el engagement en este grupo de trabajadores.

Tabla 19: Coeficiente de regresión de las prácticas sobre el engagement (N = 162)

| | Prácticas | B | SE B | β | %R² |
|----------|------------------|----------|-------------|---------------------------|-----------------------|
| 1 | Conciliación | ,308 | ,042 | ,503 | 24,9% |
| 2 | Prev. Mobbing | ,264 | ,045 | ,420 | 17,1% |
| 3 | Des. Habilidades | ,323 | ,042 | ,520 | 26,5% |
| 4 | Des. Carrera | ,331 | ,041 | ,536 | 28,3% |
| 5 | Bienestar | ,296 | ,043 | ,476 | 22,2% |
| 6 | Equidad | ,268 | ,043 | ,443 | 19,1% |
| 7 | Información | ,332 | ,043 | ,523 | 26,9% |
| 8 | Comunicación | ,306 | ,042 | ,500 | 24,6% |
| 9 | RSE | ,310 | ,043 | ,491 | 23,7% |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 20 se muestran los resultados de las regresiones lineales de las prácticas organizacionales saludables con el burnout. En orden de mayor a menor porcentaje de varianza explicada, las tres primeras son: Conciliación ($R^2 = 12,9\%$); Bienestar ($R^2 = 9,6\%$); Comunicación ($R^2 = 8,6\%$); es decir, estas son las tres prácticas que más se relacionan con el burnout en este grupo de trabajadores.

Tabla 20: Coeficiente de regresión de las prácticas sobre el burnout (N = 162)

| | Prácticas | B | SE B | β | %R² |
|----------|------------------|----------|-------------|---------------------------|-----------------------|
| 1 | Conciliación | -,130 | ,026 | ,367 | 12,9% |
| 2 | Prev. Mobbing | -,087 | ,028 | ,239 | 5,1% |
| 3 | Des. Habilidades | -,099 | ,027 | ,275 | 7,0% |
| 4 | Des. Carrera | -,094 | ,027 | ,263 | 6,3% |
| 5 | Bienestar | -,115 | ,027 | ,319 | 9,6% |
| 6 | Equidad | -,100 | ,027 | ,287 | 7,6% |
| 7 | Información | -,097 | ,028 | ,264 | 6,4% |
| 8 | Comunicación | -,107 | ,027 | ,303 | 8,6% |
| 9 | RSE | -,106 | ,028 | ,290 | 7,9% |

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados para esta muestra de trabajadores exponen que no son las mismas prácticas de gestión las que desarrollan el engagement y disminuyen el burnout de los trabajadores, ya que no coinciden entre las más valoradas para cada estado. Con esto podemos entender entonces que no se puede esperar que una misma gestión, a través del desarrollo de prácticas y políticas, incida tanto en la promoción del bienestar y salud de los trabajadores, como y al mismo tiempo, en la disminución del malestar.

3.4 Engagement, burnout y percepción de prácticas organizacionales saludables

Entre octubre y diciembre del 2020 se encuestaron a 594 trabajadores de Ñuble de los cuales el 46,10% pertenecen al sector de educación, el 20,02% al sector de salud, el 12,50% al sector de comercio, el 8,90% al sector de industria y el 12,30% a otros rubros.

La distribución por género es 65,50% de mujeres y 34,50% de hombres. Según las edades el 12,00% tiene menos de 24 años, el 30,60% tienen entre 24 y 30 años, el 25,10% tiene entre 31 y 39 años, el 17,50% tiene entre 40 y 49 años, el 12,00% tiene entre 50 y 59 años y el 2,70% tiene más de 60 años. Respecto al nivel educacional el 2,00% corresponde a personas con nivel educacional básico, el 19,40% son personas con nivel educacional medio completo, el 44,90% tiene estudios en centros de formación técnica de nivel superior, el 30,80% corresponde a personas con estudios profesionales y el 2,50% tiene estudios de posgrado.

En la tabla 21 se pueden observar las medias y desviaciones estándar de las variables en estudio, así como las correlaciones entre ellas.

Tabla 21. Correlaciones entre la percepción de las prácticas organizacionales saludables (POS) y el engagement y burnout de los trabajadores

| | <i>M</i> | <i>DS</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------|----------|-----------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Engagement | 4.98 | 0.80 | — | | | | | | | | | |
| 2. Burnout | 2.47 | 1.25 | -.44 * | — | | | | | | | | |
| 3. Conciliación | 3.72 | 1.77 | .36 * | -.23 * | — | | | | | | | |
| 4. Prev. mobbing | 3.51 | 2.15 | .32 * | -.22 * | .65 * | — | | | | | | |
| 5. Des. Habilidades | 3.77 | 1.85 | .32 * | -.17 * | .62 * | .65 * | — | | | | | |
| 6. Des. Carrera | 3.51 | 1.88 | .32 * | -.17 * | .58 * | .56 * | .75 * | — | | | | |
| 7. Salud laboral | 3.92 | 1.75 | .38 * | -.27 * | .69 * | .62 * | .70 * | .68 * | — | | | |
| 8. Equidad | 3.28 | 1.98 | .36 * | -.25 * | .58 * | .53 * | .67 * | .63 * | .69 * | — | | |
| 9. Información | 4.05 | 1.74 | .38 * | -.21 * | .53 * | .50 * | .55 * | .56 * | .64 * | .60 * | — | |
| 10. Comunicación | 4.23 | 1.66 | .40 * | -.19 * | .61 * | .51 * | .57 * | .57 * | .66 * | .56 * | .71 * | — |
| 11. RSE | 3.82 | 1.83 | .40 * | -.26 * | .58 * | .60 * | .65 * | .66 * | .71 * | .63 * | .67 * | .68 * |

* $p < .001$

Fuente: Elaboración propia.

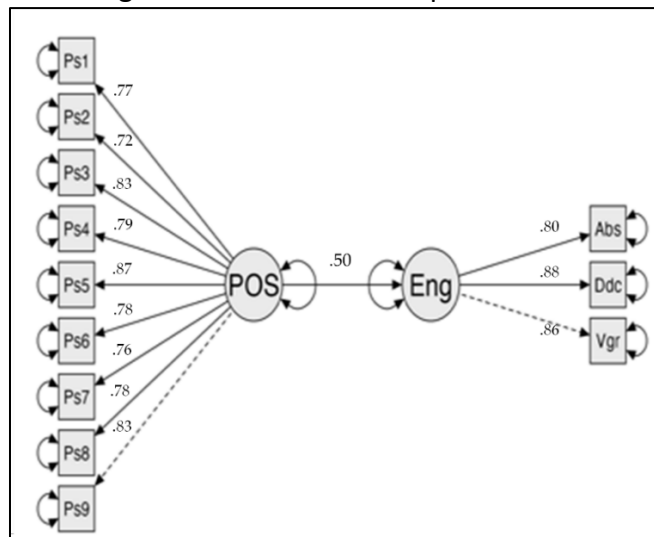
Las correlaciones son las esperadas según la literatura revisada; es decir, positivas y significativas para todas las prácticas organizacionales saludables (POS) con engagement y negativas y significativas para todas las POS con burnout. Los efectos en las correlaciones de POS con engagement son medios y pequeños para las correlaciones entre POS y burnout.

Además de la relación entre las variables, en esta investigación se quiso avanzar en estudiar la influencia de las POS en el engagement y burnout de los trabajadores y si el engagement actúa como mediador en la relación entre las POS y el burnout, para lo cual se desarrollaron ecuaciones estructurales.

En la Figura 11 se presentan las especificaciones de modelo hipotetizado cero de ecuaciones estructurales confirmatorios.

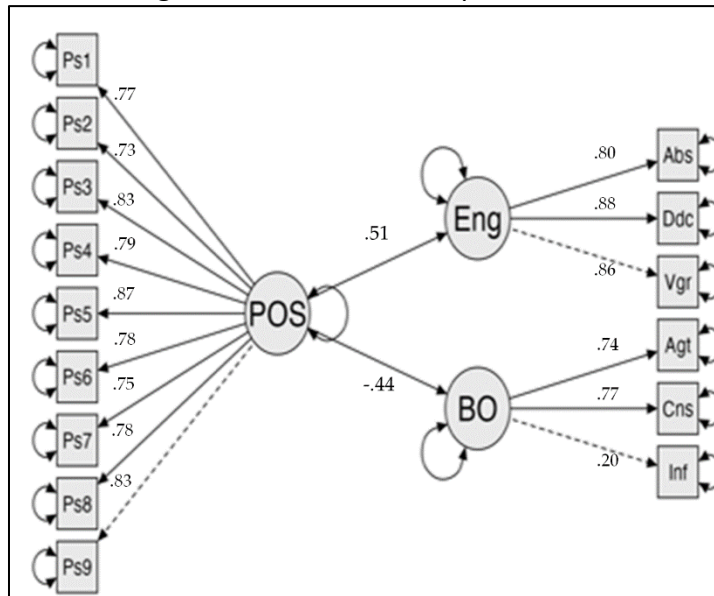
El modelo 0 (cero) hipotetizado analiza si existe influencia de las POS en el engagement, como ha sido investigado por el equipo WANT (Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables) con el engagement para representar el bienestar de los trabajadores (Acosta et al., 2013), así como también con otras variables de bienestar laboral como lo es el desarrollo de equipos empáticos (Solares et al., 2016) y el aumento de la confianza organizacional (Salanova et al., 2021).

Figura 11: Modelo cero hipotetizado.



Fuente: Elaboración propia.

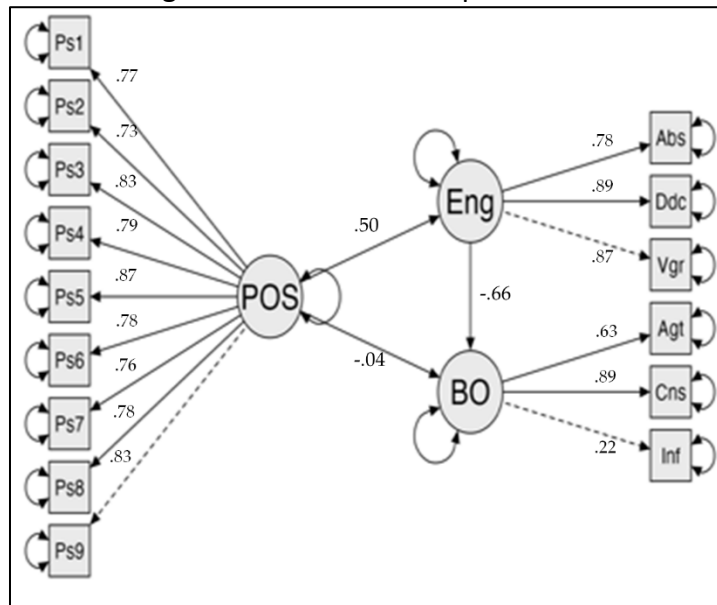
Figura 12: Modelo uno hipotetizado



Fuente: Elaboración propia

El modelo 1 que se presenta en la figura 12, integra al análisis la posible influencia de las POS sobre el burnout, y el modelo 2, que se presenta en la figura 13, además de analizar ambas influencias, estudia la posible mediación del engagement entre las POS con el burnout.

Figura 13: Modelo dos hipotetizado



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 22, los modelos tienen -de manera general- niveles adecuados de ajuste por lo que podrían aceptarse todos, como una forma de comprender las relaciones entre las practicas organizacionales saludables con las variables engagement y burnout.

Tabla 22: Indicadores de ajuste para los modelos de ecuaciones estructurales

| Modelos | χ^2 | df | RMSEA | GFI | CFI | TLI | $\Delta\chi^2$ | Δdf | <i>p</i> |
|---------|----------|----|-------|-----|-----|-----|----------------|-------------|----------|
| M0 | 274.34 | 53 | .08 | .92 | .96 | .94 | | | |
| M1 | 447.15 | 87 | .10 | .88 | .91 | .89 | 172.81 | 34 | < .001 |
| M2 | 614.82 | 88 | .08 | .91 | .94 | .92 | 167.67 | 1 | < .001 |

Fuente: Elaboración propia

Así, y de acuerdo a lo que se puede observar en la tabla 23, en primer lugar, se confirma lo esperado para el modelo cero (M0) y para el modelo uno (M1), y parcialmente para el modelo dos (M2), puesto que la ruta POSS-> BO resultó no significativa. Sin embargo, el modelo inicial explica un .25% de la varianza del engagement. El modelo 1, explica similar proporción del engagement y un 19% de la varianza de burnout. El modelo 2, donde el engagement media entre las POS y el burnout, se explica el 47% de la varianza del burnout.

Tabla 23: Estimadores de ruta del modelo

| Predictor | Modelo 0 | | Modelo 1 | | Modelo 2 | |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | β | <i>p</i> | β | <i>p</i> | β | <i>p</i> |
| POSS → Engagement | .50 | < .001 | .51 | < .001 | .50 | < .001 |
| POSS → BO | | | -.44 | < .001 | -.04 | .42 |
| Engagement → BO | | | | | -.66 | < .001 |

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5

Conclusiones

El propósito de esta tesis doctoral fue analizar la relación de la percepción de las prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de Ñuble, Chile, con sus niveles de engagement y burnout en tiempos de COVID-19; así como también comparar estas variables según la organización a la que pertenezcan los trabajadores, mediante la elaboración de un modelo teórico que fue contrastado empíricamente, para lo cual se evaluaron cuatro hipótesis.

La primera hipótesis, que sostenía que la relación entre la percepción de prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de la región de Ñuble, Chile, con el engagement es positiva y significativa, se acepta completamente, pues en los cuatro casos presentados, los resultados fueron en este orden.

Respecto a la segunda hipótesis, la cual señalaba que la percepción de prácticas organizacionales saludables se relacionaba de forma negativa y significativa con el burnout, se acepta parcialmente, pues si bien en el nivel relacional, para los cuatro estudios, la relación planteada en la hipótesis se cumple (a excepción de los trabajadores municipales del estudio dos), en el nivel explicativo del estudio cuatro, la relación no resultó significativa.

Ahora bien, esto último nos da paso a nuestra tercera hipótesis que se puso a prueba en el estudio cuatro y que establecía que el engagement tenía un efecto mediador entre la percepción de prácticas organizacionales saludables con el burnout, la cual se acepta completamente, pues los resultados muestran al engagement como variable ortogonal al burnout.

Referente a la cuarta hipótesis que planteaba que la percepción de prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de la región de Ñuble es diferente según la organización a la que pertenezcan, así como también sus niveles de engagement y burnout, se acepta parcialmente, pues si bien el ANOVA aplicado en el estudio dos arrojó diferencias entre las tres organizaciones, luego al realizar un análisis *post hoc* encontramos que las diferencias solo se dan, para todas las variables, entre la organización educacional con la organización municipal y de salud, no existiendo diferencias entre estas últimas dos.

Bajo el análisis realizado en esta tesis doctoral, la organización educacional se posiciona como una organización saludable, de acuerdo a la literatura existentes (Klebnikov y Moukheiber, 1998; Lavoie, 2004; Corbett, 2004; Tarrid et al., 2008; Caouette et al., 2014; Acosta et al., 2015; Salanova et al., 2016; Bazarov, 2017; Di Fabio, 2017).

En términos generales, los cuatro estudios presentados en esta tesis doctoral apoyan lo planteado por la literatura e investigaciones anteriores (Donaldson et al., 2019; Solares et al., 2016; Acosta et al., 2013; Alfes et al., 2012; Cameron et al., 2011; Macky y Boxall, 2007; Gittell et al., 2006; Lyubomirsky et al., 2005), que señala que, si la percepción de prácticas organizacionales de los trabajadores es diferente, también lo será su bienestar (o malestar en el caso que representa el burnout).

Con estas conclusiones, creemos importante resaltar la relevancia que tiene el que una organización se haga cargo del bienestar de sus trabajadores no solo por ética y por lo que eso genera en las personas, sino también porque este hecho generará buenos desempeños individuales y colectivos que repercutirán en el desarrollo de buenos procesos y resultados organizacionales, que implicarán finalmente un desarrollo de la sociedad en su conjunto, formando así, un círculo virtuoso.

Finalmente, se debe mencionar que, por la contingencia, esta tesis doctoral se centró en relevar la importancia que tiene la gestión de las organizaciones para que los trabajadores puedan enfrentarse de la mejor forma posible a eventos negativos como los que vivimos hoy con el COVID-19 y tengan bienestar y buen desempeño, situación que se confirma con estos estudios.

Sin embargo, no se puede dejar de mencionar que existe literatura científica que demuestra que, el bienestar y buen desempeño de los trabajadores en tiempos de crisis, también están relacionados con los recursos propios que tiene cada uno de ellos, el que puede ser entendido también como “capital psicológico”. Un estudio reciente realizado en 15 países indica que el capital psicológico basado en la esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo, junto con la generación de una cultura y el desarrollo de prácticas organizacionales saludables (o positivas) se relacionan e incluso predicen el bienestar, mayor rendimiento, adaptabilidad y proactividad de los trabajadores (Donaldson, Chan, Villalobos y Chen, 2020). Con esto se quiere exponer la

importancia de contar con una buena gestión organizacional basada en el desarrollo de prácticas, pero que necesariamente se debe complementar con el desarrollo y progreso de los trabajadores y sus fortalezas, como lo fundamenta primero el movimiento científico de la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000 y 2014) y posteriormente lo corrobora la Psicología Organizacional Positiva (Salanova y Llorens, 2016).

Esta última conclusión y discusión está en línea con lo revelado por el estudio cuatro, donde en un nivel de análisis explicativo, el engagement de los trabajadores se eleva como una condición relevante para el trabajador (como el capital psicológico) no solo por lo que genera por si sola en él (mejor rendimiento, mejor salud, entre otros) sino que además por el efecto mediador que puede tener entre la gestión de la empresa (expresada en prácticas organizacionales) con el burnout que pudiesen experimentar los trabajadores en tiempos turbulentos y cambiantes.

En un contexto general, con esta tesis doctoral podemos concluir, mas no extrapolar, que la gestión de personas en las organizaciones tiene un impacto en el bienestar (y malestar) de los trabajadores. De manera más específica, podemos afirmar que las prácticas organizacionales saludables propuestas por el modelo de organizaciones saludables y resilientes son un aporte y un desafío para la gestión de las organizaciones y sus trabajadores de Ñuble, Chile.

Con todo esto, los resultados y conclusiones de esta tesis doctoral sustentan las bases para el desarrollo de nuevas investigaciones en torno a incluir el constructo de capital psicológico, como una variable independiente de la cual pudiese depender la salud y desempeño de los trabajadores.

Otro tema relevante sería la búsqueda de prácticas organizacionales específicas para las organizaciones de Ñuble, pues como se señala en estas conclusiones, nuestros resultados no se pueden extrapolar. Construir un conjunto de prácticas acordes a la legislación laboral vigente en Chile y acordes a la cultura del territorio es sin lugar a dudas uno de los principales desafíos que se presentan como una oportunidad para este doctorando y su profesora.

Bibliografía

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model. *Revista de Psicología Social*. 30(2).
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107–120.
- Acuña-Hormazábal, A., Ganga-Contreras, F, Castillo, J. y Luengo, C. (2022). Investigaciones sobre engagement y burnout: una aproximación teórica en tiempos de covid-19. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 370-383. <https://doi.org/10.36390/telos242.10>
- Acuña-Hormazábal, A., Mendoza-Llanos, R. y Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Acuña, A. y Pons, O. (2019). Las personas en las empresas saludables. Una aproximación del estudio bibliométrico. *Orp Journal*, 1(1), 659-677. <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2019/personas-en-empresas-saludables-aproximacion-estudio-bibliometrico>
- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. (2020). How and When Does Inclusive Leadership Curb Psychological Distress During a Crisis? Evidence From the COVID-19 Outbreak. *Frontiers in Psychology*, 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01898>
- Alarcón-Henríquez, N., Ganga-Contreras, F., Pedraja-Rojas, L. (2018). Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de los lagos. *Revista Interciencia*, 823-829). https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/12/823-GANGA-43_12.pdf

- Alfes, K., Shantz, A. y Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., and Bernaud, J.-L. (2016). From meaning of working to meaningful lives: the challenges of expanding decent work. *Front. Psychol.*
- Avia, M. y Vazquez, C. (2011). *Optimismo inteligente*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bacon, A. y Corr, P. (2020). Coronavirus (COVID-19) in the United Kindom: A personality-based perspective on concerns and intention to self-isolate. *British Journal of Health Psychology*, <https://doi.org/10.1111/bjhp.12423>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narra-tive Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. doi:10.1111/ijmr.12077
- Bakker, A., Demerouti, E. y Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A., Tims, M., Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A., Bal, P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. y Taris, T.W. (2008a). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bazarov, T. (2017). Healthy organization: metaphors, myths and reality. *Organizatsionnaya Psikologiya*. 7(1).

- Benítez-Saña, R.M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 167-177. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4376>
- Brofman, J. (2007). Síndrome Burnout y ajuste marital en un organismo internacional. *Ajayu*, 5(9), 170–188. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. doi:10.1177/0021886310395514
- Caouette, ME., Paradis, ME. y Biron, C. (2014). Implementing the Quebec 'Healthy Enterprise' standard: considering readiness for change and psychosocial safety climate. *Corporate Wellness Programs: Linking Employee And Organizational Health*, 120-144.
- Carlsen, A. (2008). Positive dramas: Enacting self-adventures in organizations, *The Journal of Positive Psychology*, 3:1, 55-75, DOI: 10.1080/17439760701751061
- Chen, H., Liu, F., Pang, L., Liu, F., F., Tingting; W., Ya, G. (2020). Are You Tired of Working amid the Pandemic? The Role of Professional Identity and Job Satisfaction against Job Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17249188>
- Clark, J. (1962). A Healthy Organization. *California Management Review*, 4(4), 16-30
- Cooper, C. y Cartwright, S. (1994). Healthy mind - healthy organization - a proactive approach to occupational stress. *Human Relations*. 47(4).
- Corbett, D. (2004). Excellence in Canada: Healthy organizations - Achieve results by acting responsibly. *Journal of Business Ethics*. 55(2).

- Da, S., Silje F. F., Irina, W., Marit, C., Siw T., I. (2022). To Change or Not to Change: A Study of Workplace Change during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19041982>
- De Smet, A., Loch, M., and Schaninger, B. (2007). Anatomy of a healthy corporation. *Mckinsey Q.* 2(1), 64–73.
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers In Psychology*, 8(1).
- Di Fabio, A., Cheung, F. y Peiró, J. (2020). “Personality and individual differences and healthy organizations”. *Personality and Individual Differences*. 166 (2020) 110196. DOI: 10.1016/j.paid.2020.110196
- Donaldson, S.I.; Lee, J.Y.; Donaldson, S.I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *Int. J. Appl. Posit. Psychol.* 4, 113–134.
- Donaldson, S., Chan, L., Villalobos, J. y Chen, C. (2020). The Generalizability of HERO across 15 Nations: Positive Psychological Capital (PsyCap) beyond the US and Other WEIRD Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17, 9432.
- Donaldson, S. y Ko, L. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Escorcía, T. y Poutou, R. (2008). Análisis bibliométrico de los artículos originales publicados en la revista *Universitas Scientiarum* (1987-2007). *Universitas Scientiarum*, vol. 13, N°3, pp. 236-244.
- Ganga-Contreras, F., Alarcón-Henríquez, N., Soto, R., Saldivia, C. (2020). Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales de la Región Metropolitana de Chile: un análisis desde la perspectiva de género. *Revista Venezolana de Gerencia*. 25(92), 1502-1517. DOI: <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34276>

- García-Arroyo, J. y Segovia, A. (2018). Effect sizes and cut-off points: A meta-analytical review of burnout in Latin American countries. *Psychology, Health & Medicine*, 23(9), 1079–1093. <https://doi.org/10.1080/13548506.2018.1469780>
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., Emery, Y. (2022). Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management*. DOI: <https://doi.org/10.1177/00910260211073154>
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300–329. doi:10.1177/0021886306286466
- Grawitch, M. J., and Ballard, D. W. (2016). *The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-Win Environment for Organizations and Employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Grover, S., Dua, D., Sahoo, S., Mehra, A., Nehra, R., Chakrabarti, S. (2020). Why all COVID-19 hospitals should have mental health professionals: The importance of mental health in a worldwide crisis!. *Asian Journal of Psychiatry*, 51, <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102147>
- Helms, J., Kremer, S., Merdji, H., Clere-Jehl, R., Schenck, M., Kummerlen, C., & Meziani, F. (2020). Neurologic features in severe SARS-CoV-2 infection. *New England Journal of Medicine*, 382(23), 2268-2270.
- Herrero, J. (2010). El Análisis Factorial Confirmatorio en el estudio de la Estructura y Estabilidad de los Instrumentos de Evaluación: Un ejemplo con el Cuestionario de Autoestima CA-14. *Psychosocial Intervention* 2010, 19(3), 289–300. <https://doi.org/10.5093/in2010v19n3a9>
- Hu, Jia; He, Wei; Zhou, Kong. (2020a). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1218-1233. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000620>

- Hu, Deying; Kong, Yue; Li, Wengang; Han, Qiuying; Zhang, Xin; Zhu, Li; Zhu, Jiemin. (2020b). Frontline nurses' burnout, anxiety, depression, and fear statuses and their associated factors during the COVID-19 outbreak in Wuhan, China: A large-scale cross-sectional study. *EClinicalMedicine*, 24, 100424. <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2020.100424>
- Kim, H., Doiron, K., Warren, M. y Donaldson, S. (2018). The international landscape of positive psychology research: A systematic review. *International Journal of Wellbeing*. 8(1). 50-70. doi:10.5502/ijw.v8i1.651
- Klebnikov, P. y Moukheiber, Z. (1998) A healthy business. *Forbes*. 162(6).
- Lavoie-Tremblay, M. (2004). Creating a healthy workplace - A participatory organizational intervention. *Journal of Nursing Administration*. 34(10).
- Letellier, MC., Duchaine, CS., Aube, K., Talbot, D., Mantha-Belisle, MM., Sultan-Taieb, H., St-Hilaire, F., Biron, C., Vezina, M. y Brisson, C. (2018). Evaluation of the Quebec Healthy Enterprise Standard: Effect on Adverse Psychosocial Work Factors and Psychological Distress. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 15(3).
- Li, Z., Ge, J., Yang, M., Feng, J., Qiao, M., Jiang, R. & Yang, C. (2020). Vicarious traumatization in the general public, members, and non-members of medical teams aiding in COVID-19 control. *Brain, Behavior, and Immunity*, 88, 916-919.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. Introducción Determinación de la adecuación del Análisis. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151–1169. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- Lowe, G. (2010). *Healthy Organizations: How Vibrant Workplaces Inspire Employees to Achieve Sustainable Success*. Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Luceño-Moreno, L., Talavera-Velasco, B., García-Albuérne, Y., Martín-García, J. (2020). Symptoms of Posttraumatic Stress, Anxiety, Depression, Levels of Resilience and Burnout in Spanish Health Personnel during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of*

Environmental Research and Public Health, 17(15), 5514.
doi:10.3390/ijerph17155514

Luthans, F., Avolio, B.J. Avey, J.B. y Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Pers. Psychol.* 60, 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. doi:10.1037/0033-2909.131.6.803

Macky, K. y Boxall, P. (2007). The relationship between « high-performance work practices » and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>

Matziari, A., Montgomery, A., Georganta, K., Doulougeri, K. (2016). The Relationship Between Organizational Practices and Values with Burnout and Engagement. *Current Psychology*, 36, 276–285. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9413-7>

Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto: Consulting psychologists press.

McNicholas, F., Sharma, S., Oconnor, C., Barrett, E. (2020). Burnout in consultants in child and adolescent mental health services (CAMHS) in Ireland: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 10(1). DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-030354>

Mendoza-Llanos, R., Acuña-Hormazábal, A. and Pons-Peregort, O. (2022). We Need Engaged Workers! A Structural Equation Modeling Study from the Positive Organizational Psychology in Times of COVID-19 in Chile. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13) 7700. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137700>

- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., Abeal Vázquez, J. P. (2021) Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*. doi:10.1016/j.emj.2021.01.005
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R. y Escobar, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*. 7(1), 69-78
- Moretti, A., Menna, F., Aulicino, M., Paoletta, M., Liguori, S., Lolascon, G. (2020). Characterization of Home Working Population during COVID-19 Emergency: A Cross-Sectional Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6284. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17176284>
- Parker, S.K. y Griffin, M.A. (2011). Understanding active psychological states: embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60–67. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532869>
- Parker, S.K., Bindl, U. y Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–356. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Peterson, C. y Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: American Psychological Association and Oxford University Press.
- Potthoff, E. (1973). Precedence for healthy business financing. *Betrieb*. 26(1).
- Raya, RP. y Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 17(3).
- Redelinghuys, K., Rothmann, S. y Botha, E. (2018). Flourishing-at-Work: The Role of Positive Organizational Practices. *Psychological Reports*. 122(2):609-631. doi:10.1177/0033294118757935

- Rich, B., Jeffrey A. L., Egan, C. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3). <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rodríguez, R., Medak, A., Baumann, B., Lim, S., Chinnock, B., Frazier, R., Cooper, R. (2020). Academic Emergency Medicine Physicians' Anxiety Levels, Stressors and Potential Stress Mitigation Measures during the Acceleration Phase of the COVID-19 Pandemic. *Academic Emergency Medicine*, 27(8), 700-707. DOI: <https://doi.org/10.1111/acem.14065>
- Saari, T., Melin, H., Balabonova, E. y Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240–254. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0112>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M. y Llorens, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 161-164
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, IM. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Pamplona: Thomson Reuters Aranzadi.
- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional), *International Journal of Social Psychology*, 35:3, 670-676, DOI: 10.1080/02134748.2020.1795397
- Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S., Le Blanc, P. (2021). We Trust You! A Multilevel-Multireferent Model Based on Organizational Trust to Explain Performance. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 4241. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084241>

- Sanchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V.E., y Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26 (95), 544-563. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M., Steen, T. Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*. 60(5).
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive Psychology: An Introduction. In: *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (pp. 279-298). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18
- Sink, C. A., & Mvududu, N. H. (2010). Statistical Power, Sampling, and Effect Sizes: Three Keys to Research Relevancy. *Outcome Research Design*, 1(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/2150137810373613>
- Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M., y Bakker, A. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schaufeli, W., Leiter, M. y Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schermelleh-Engel, K.; Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Schneider, B. (2020). People management in work organizations. *Organizational Dynamics*, 100789. doi:10.1016/j.orgdyn.2020.100789
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T., Shuck, A. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover

Intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239–270. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>

Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I., y Salanova, M. (2016). Desarrollando Equipos Empáticos: La influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Revista de Psicología (Arequipa)*, 6(1), 51-63. ISSN: 2306-0565

Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842–853. doi:10.1037/a0028292

Tarride, I., Zamorano, R., Varela, S. y Gonzalez, M. (2008). Healthy organizations: toward a diagnostic method. *Kybernetes*. 37(8).

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., Van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454. doi:10.1177/1059601113492421

Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., Swalhi, A., Thurik, R. (2021). Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Business Economics*. doi:10.1007/s11187-021-00516-2

Van Wingerden, J., Derks, D., Bakker, A. B. (2015). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67. doi:10.1002/hrm.21758

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2017). *VOSviewer Manual*. Lden.

Wang, C., Horby, P.W., Hayden, F.G. y Gao, G.F. (2020a). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *The Lancet*, 395(10223), 470–473. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30185-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30185-9)

Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., McIntyre, R., Choo, F., Tran, B., Ho, R., Sharma, V. y Ho, C. (2020b). A longitudinal study on the mental health of general population during the COVID-19 epidemic in China. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.028>Wright, P. M., y McMahan, C. G. (1992).

- Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295- 320.
- Wright, P. M., y McMahan, C. G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295- 320.
- Ximénez, M. C. y García, A. G. (2005). Comparación de los métodos de estimación de máxima verosimilitud y mínimos cuadrados no ponderados en el análisis factorial confirmatorio mediante simulación Monte Carlo. *Psicothema*, 17(3), 528–5
- Yao, H., Chen, J.-H., Xu, Y.-F. (2020). Patients with mental health disorders in the COVID-19 epidemic. *Lancet Psychiatry*, 7(4). [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30090-0](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30090-0)
- Zapata, J. (2009). La integración de la dirección de recursos humanos con la estrategia organizacional en las empresas afiliadas a ASCORT. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17, 273-290.
- Zhang, S., Wang, Y., Rauch, A. y Wei, F. (2020). Unprecedented disruption of live and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. *Psychiatry Research*, 288, 112958. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112958>
- Zhong, L., Wayne, S., Liden, R. (2015). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823–844. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2076>

Anexos.

A. Publicaciones que forman parte de la tesis por compendio.

Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile

Álvaro Acuña-Hormazabal

Profesor Asistente, Departamento de Gestión Empresarial, Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.
alacuna@ubiobio.cl

Rodolfo Mendoza-Llanos*

Profesor Asistente, Departamento de Ciencias Sociales, Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.
rmendoza@ubiobio.cl

Olga Pons-Peregort

Profesora Titular, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España.
olga.pons@upc.edu

Resumen

La pandemia por COVID-19 ha afectado las rutinas laborales y ha generado en las personas estrés o *burnout*, que puede disminuir por el *engagement* de los trabajadores. El propósito de esta investigación fue estudiar el *burnout*, *engagement* y la percepción de prácticas de gestión en apoyo que tienen los trabajadores en tiempos de pandemia por COVID-19 al enfrentar sus desafíos. El enfoque metodológico fue correlacional-explicativo, con encuestas a 408 trabajadores de una ciudad del centro sur de Chile. Los resultados muestran que existen diferencias por sexo y edad en *engagement*, pero no en *burnout*; además, las personas que perciben recibir apoyo presentan puntuaciones mayores de *engagement* y menores de *burnout* que quienes no perciben recibir apoyo orientado a prácticas de gestión en contextos inciertos.

Palabras clave: *burnout*; *engagement*; psicología organizacional positiva; COVID-19.

Burnout, engagement, and perception of management practices in pandemic by COVID-19 in south-central Chilean workers

Abstract

The COVID-19 pandemic has affected work routines, generating stress or *burnout* in people, which can decrease due to the *engagement* of workers. The purpose of this research was to analyze *burnout*, *engagement*, and the perception of management practices in support of workers in a COVID-19 pandemic context and its relationship with facing challenges. The methodological approach was correlational-explanatory, with surveys of 408 workers from a south-central Chilean city. The results show that there are differences by sex and age in *engagement*, but not in *burnout*. Furthermore, people who perceive they receive support have higher *engagement* scores and lower *burnout* scores than those who do not perceive support oriented to management practices in uncertain contexts.

Keywords: *burnout*; *engagement*; positive organizational psychology; COVID-19.

Burnout, engagement e percepção das práticas de gestão em uma pandemia de COVID-19 em trabalhadores no centro-sul do Chile

Resumo

A pandemia COVID-19 afetou as rotinas de trabalho e gerou estresse ou esgotamento nas pessoas, que pode diminuir devido ao *engagement* dos trabalhadores. O objetivo desta pesquisa foi estudar o *burnout* e o *engagement* dos trabalhadores em tempos de pandemia e sua relação com a percepção das práticas de gestão de apoio ao enfrentamento de desafios. A abordagem metodológica foi correlacional-explicativa, com pesquisas com 408 trabalhadores de uma cidade do centro-sul do Chile. Os resultados mostram que existem diferenças por sexo e idade no envolvimento, mas não no *burnout*; Além disso, as pessoas que percebem receber suporte têm escores de *engagement* mais altos e escores de *burnout* mais baixos do que aquelas que não percebem receber suporte orientado para práticas de gestão em contextos incertos.

Palavras-chave: *burnout*; *engagement*; psicología organizacional positiva; COVID-19.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: J81; M12; M54.

Cómo citar: Acuña-Hormazabal, A., Mendoza-Llanos, R. y Pons-Peregort, O. (2021). *Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>

Recibido: 7-oct-2020

Aceptado: 18-ene-2021

Publicado: 31-mar-2021

1. Introducción

La pandemia mundial por COVID-19 ha provocado alteraciones en la rutina diaria de las personas en diversos ámbitos de su vida: familiar, laboral, educacional, entre otros; ya sea por la imposición de cuarentenas (Wang, Horby, Hayden y Gao, 2020a), por incertidumbres y presiones económicas (Nicola et al., 2020), por el aislamiento social (Caballero-Domínguez y Campos-Arias, 2020) o por el temor a enfermarse (Lorenzo, Díaz y Zaldivar, 2020). Todo lo anterior, sin duda, afecta la salud y el bienestar de las personas (Lima et al., 2020; Ribot, Chang y González, 2020).

Estudios recientes (Wang et al., 2020b; Zhang, Wang, Rauch y Wei, 2020; Bacon y Corr, 2020) han planteado la necesidad de investigar el estrés producto de la pandemia y el confinamiento, y se ha concluido que las consecuencias pospandemia podrían ser un problema de salud mental mayor. La preocupación ha estado en la creación de escalas de estrés asociado a la COVID-19 (Taylor et al., 2020), pero ha sido menor respecto de la medición del efecto acumulativo que presenta el estrés en su versión crónica, el *burnout* (Fessell y Cherniss, 2020).

Es importante conocer los efectos emocionales de la situación de pandemia en el ámbito personal; además, existe evidencia respecto de las intervenciones en este ámbito en experiencias anteriores, como la epidemia del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS, por sus siglas en inglés), en las que las prácticas de apoyo temprano ayudaron a prevenir los problemas de salud mental (Jeong et al., 2016). También es importante conocer el rol de la inteligencia emocional en la reducción del estrés y sus consecuencias posteriores (Mehrad, 2020), o el rol preventivo del *engagement* en la salud de las personas (Leijten et al., 2014). Sin embargo, y aunque existe evidencia de la relación entre *burnout* y *engagement* (Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009a), no hay, según la literatura consultada, estudios que reporten esta relación en el escenario actual.

Por lo anterior, la presente investigación tuvo como objetivo estudiar el *burnout*, *engagement* y la percepción de prácticas de gestión en apoyo que tienen los trabajadores de diversas empresas de una ciudad del centro sur de Chile en tiempos de pandemia por COVID-19. En esta investigación se mantiene el anglicismo *engagement* debido a que no se encuentra en la literatura en español un término equivalente (Cavazos y Encinas, 2016).

A continuación, se presenta el marco teórico, en el que se incluyen términos relacionados con estrés, *burnout* y *engagement* y las relaciones entre ellos en el marco de la psicología organizacional positiva; además, se presentan estudios relacionados con el objetivo propuesto. Luego, se explica la metodología utilizada; en este apartado se describe la naturaleza explicativa y transversal del estudio realizado en una muestra de 408 trabajadores en contexto de pandemia por COVID-19. Los análisis correlacionales y las comparaciones se realizaron con el software JASP 0.13.0. En el apartado de resultados se presentan las correlaciones entre las variables y las comparaciones por sexo, edad y percepción de prácticas de apoyo recibidas por los

trabajadores, así como las interacciones entre estas últimas variables en la explicación del *burnout* y el *engagement*. Finalmente, se presenta una discusión de los resultados obtenidos, en la que se identifican diferencias por sexo y edad en *engagement*, pero no en *burnout*. Así también, las personas con apoyo diario presentan puntuaciones mayores de *engagement* y menores de *burnout* que quienes reciben apoyo más esporádico.

2. Marco teórico

A continuación, en el marco general de la psicología organizacional positiva, se conceptualizan el *burnout* y el *engagement*, y se sustenta la relación entre estas dos variables y las prácticas de apoyo, con el fin de justificar las asociaciones entre las variables de la presente investigación.

2.1 Psicología organizacional positiva

El movimiento científico de la psicología positiva, desde sus inicios, ha buscado desarrollar en las personas sus fortalezas, para que cuando deban encarar eventos adversos, propios de la vida, cuenten con más recursos personales que les permitan afrontarlos de la mejor forma posible. Desde su planteamiento inicial, Seligman y Csikszentmihalyi (2000) han señalado que el principal objetivo de la psicología positiva es que las personas puedan alcanzar su funcionamiento óptimo, ser proactivas, con un enfoque en las potencialidades, y que no se centren solo en el problema cuando este ya está en ellas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2014).

En el ámbito organizacional y desde una perspectiva de la gestión, la psicología positiva ha tenido un gran desarrollo desde principios del milenio (Kim, Doiron, Warren y Donaldson, 2018), ha incorporado términos, como el de *organizaciones saludables*, y ha recogido aportes anteriores en esa línea, como los de Clark (1962), Potthoff (1973) y Cooper y Cartwright (1994). Esta perspectiva de la gestión sostiene que para que las organizaciones puedan sobrevivir a la turbulencia del entorno y a las situaciones externas no controlables —como lo es la pandemia actual—, deben contar con empleados positivos y saludables (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Salanova, Llorens y Martínez, 2019). A partir de esta perspectiva, ha surgido la psicología organizacional positiva, la cual es definida por Salanova, Llorens y Martínez (2016) como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones” (p. 177). De esta forma, aquellas organizaciones que gestionen, de manera integral, con base en estos aspectos podrán ser denominadas organizaciones saludables.

Entonces, desde la perspectiva de la psicología organizacional positiva y con un enfoque específico de gestión de organizaciones saludables, es imperativo que los trabajadores cuenten con bienestar y buena salud, además

de un buen desempeño individual y colectivo, pues esto repercutirá en la productividad de la empresa (Salanova y Llorens, 2016). Algunas buenas prácticas asociadas a la gestión de organizaciones saludables son aquellas que promuevan la conciliación entre la vida laboral y familiar, la equidad y la erradicación del *mobbing*, es decir, del acoso laboral (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013). Desde una mirada más global, la salud organizacional tendrá un efecto positivo en el sistema social en el que se encuentre inmersa la organización (Mendoza-Llanos y Moyano-Díaz, 2019).

En el contexto de pandemia, aquellas prácticas que favorecen la salud y bienestar de los trabajadores son prácticas de gestión saludable. La evidencia sobre este aspecto indica que aquellos trabajadores que perciben la existencia de prácticas de gestión asociadas al bienestar presentan una disminución del estrés (Macky y Boxall, 2007), así como también mayores niveles de satisfacción laboral y *engagement* (Alfes, Shantz y Truss, 2012). Esto último es relevante puesto que permite que los trabajadores desarrollen estrategias para afrontar los efectos negativos de las situaciones estresantes (Donaldson y Ko, 2010; Schaufeli et al., 2009a).

2.2 Burnout y engagement

El síndrome de *burnout*, “quemarse en el trabajo”, se presenta con mayor frecuencia en los trabajadores que deben pasar mucho tiempo en relación con personas como clientes o usuarios de un servicio que provee una organización (Maslach y Jackson, 1981). Así, se define como un estado de agotamiento emocional, cinismo y baja realización personal (Maslach y Jackson, 1981; Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014), por lo que se puede comprender que sus consecuencias vayan más allá del trabajo y se relacionen con otros ámbitos de la vida de los trabajadores, con implicaciones de deterioro a nivel personal (Schaufeli, Leiter y Maslach, 2009b), de pareja (Brofman, 2007), familiar (García-Arroyo y Segovia, 2018), así como riesgo de aumento en el consumo de alcohol y tabaco (Platán-Pérez, 2013). Desde una perspectiva sociodemográfica en la explicación del *burnout*, la evidencia respecto de las diferencias de sexo no es concluyente; algunos plantean que no hay diferencias (Muñoz, Campaña y Campaña, 2018; Moreno-Jiménez, Ríos-Rodríguez, Canto-Ortiz, Martín-García y Perles-Nova, 2010), mientras que otros sostienen que el *burnout* es más alto en mujeres que en hombres (Astudillo, Losada, Schneeberger, Coronado y Curitol, 2018; Sánchez-Narváez y Velasco-Orozco, 2017). Del mismo modo, algunos plantean que existen diferencias por edad para el *burnout* (Muñoz et al., 2018) y que este es más alto a medida que aumenta la edad (Ramírez y Zurita, 2011).

Por su parte, el *engagement* es un estado motivacional positivo de vigor, dedicación y absorción (Bakker et al., 2014), que está relacionado con la forma en que los trabajadores abordan y enfrentan el trabajo, y no necesariamente es una consecuencia de él como puede ser el *burnout*. El

desarrollo del *engagement* tiene también características culturales, puesto que, como plantean Saari, Melin, Babalonova y Efendiev (2017), el tipo de gestión desplegada puede tener efectos distintos en las personas. Así, por ejemplo, Saari et al. (2017) encontraron que, teniendo en cuenta las demandas laborales y los recursos de trabajadores de dos países europeos, la gestión directiva tuvo un fuerte efecto sobre el *engagement* en trabajadores rusos, pero no en trabajadores finlandeses. Desde una perspectiva sociodemográfica, para algunos el *engagement* no se asocia con el sexo (Jeanson y Michinov, 2018) y para otros es más alto en mujeres que en hombres, y más alto también en personas mayores de 40 años (Saari et al., 2017).

Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris (2008a) señalan que son las investigaciones sobre el *burnout* las que han estimulado las investigaciones sobre el *engagement*, y argumentan que, en el caso del *burnout*, la energía se convierte en agotamiento, la implicación en cinismo y la eficacia en la ineficacia. A su vez destacan que se puede esperar que el *burnout* influya en el funcionamiento de las personas en el lugar de trabajo y por ende en su rendimiento, al igual que el *engagement*, pero de forma positiva, relacionándose tanto con el desempeño laboral como con los resultados organizacionales.

En otra investigación, Bakker, Van Emmerik y Van Riet (2008b) examinaron la relación entre *burnout* y el desempeño objetivo de un equipo (ventas desarrolladas en un periodo de tiempo) y descubrieron que los empleados que recibieron apoyo de sus colegas fueron menos cínicos ($r = -0,27$; $p = 0,01$), lo que a su vez condujo a mejores resultados financieros ($r = -0,26$; $p = 0,01$).

Por otra parte, Parker, Bindl y Strauss (2010) desarrollaron una revisión de diversas investigaciones en las que logran concluir que los trabajadores que presentan mayor *engagement* suelen ser más proactivos, tener un aprendizaje mayor y un comportamiento más creativo. En la misma línea, Parker y Griffin (2011) señalan que los trabajadores con mayor *engagement* son más empoderados y están más preparados para asumir liderazgo en la organización. Con todo esto, los autores sostienen también que se puede esperar que estas personas sean más proclives al cambio en tiempos turbulentos y de crisis.

Schaufeli et al. (2009b) realizaron una investigación longitudinal de un año con 201 trabajadores; periodo en el cual revisaron las relaciones entre las variables *burnout* y *engagement*, junto con cuatro variables relacionadas con la gestión de personal (autonomía, oportunidades para aprender, apoyo social y retroalimentación del desempeño) y su relación con el ausentismo. Los resultados de este estudio indican, primero, que *burnout* y *engagement* se autocorrelacionan de manera positiva, significativa y consistente con valores r entre 0,63 y 0,75; segundo, que *burnout* y *engagement* se correlacionan de manera negativa y significativa con valores r entre -0,31 y -0,50; tercero, respecto de las variables de gestión, las prácticas que favorecen la autonomía, oportunidades para aprender, apoyo social y retroalimentación del desempeño se correlacionan de manera positiva con vigor (r entre 0,17 y 0,23,

$p < 0,01$) y dedicación (r entre 0,28 y 0,34, $p < 0,001$), y de manera negativa con cinismo (r entre -0,25 y -0,30, $p < 0,001$); sin embargo, de las cuatro variables mencionadas solo apoyo social se correlaciona con agotamiento ($r = -0,23$, $p < 0,001$). Finalmente, encontraron que el *burnout* predice la duración del ausentismo y el *engagement* predice la frecuencia del ausentismo. Estos resultados entregan evidencia respecto a la estabilidad de las variables *burnout* y *engagement* como estados psicológicos persistentes. Además, las dos se relacionan de manera negativa entre sí, junto con una relación consistente entre las variables de gestión y *engagement*, por lo que se podría esperar que un cambio hacia la gestión saludable tendría un impacto sobre *engagement*, pudiendo este último influir sobre el *burnout* ($r^2 = 0,10$). Además, existe evidencia relacionada con el ausentismo que indica que aquellas licencias médicas más frecuentes y de duración breve tienden a ser fraudulentas (Mesa, Raineri, Maturana y Kaempffer, 2009), y que tienen una explicación en la insatisfacción laboral percibida por los trabajadores (Mendoza-Llanos, 2015), de tal manera que el aumento en el *engagement* podría disminuir el ausentismo por esta causa y se transformaría en una variable de su gestión.

Las asociaciones entre las variables mencionadas anteriormente están relacionadas con la situación laboral que se vive a raíz de la pandemia. Esta última se presenta como un evento negativo que irrumpe de forma sorpresiva y permanente tanto para los trabajadores como para las empresas, que no están preparados para hacerle frente. Así, por un lado, en los trabajadores esta situación aumenta las demandas emocionales y el estrés, lo que exige también *engagement* en cualquiera de las actividades que desempeñen (teletrabajo, turnos éticos, desplazamientos extras). Por otro, en las empresas (o empleadores), aumentan las demandas de recursos y prácticas saludables, los que pueden ser escasos o extemporáneos (por falta de preparación, conocimiento o recursos económicos). Estas demandas en dos niveles (individuales y empresariales) generan en las personas una carga emocional negativa extra a la ya experimentada por el miedo e incertidumbre propio que genera la pandemia (Hernández, 2020), el exceso de información atemorizante (Lorenzo et al., 2020) y el aislamiento social (Caballero-Domínguez y Campos-Arias, 2020), entre otros. Sin duda, se está viviendo una experiencia sin precedentes para esta generación, por lo cual, es necesario reconocer las complicaciones mencionadas anteriormente para contribuir en la búsqueda de formas que permitan enfrentarlas y, de manera ideal, prevenirlas.

De esta forma, y de acuerdo con la evidencia, el objetivo principal de esta investigación fue estudiar el *burnout*, *engagement* y la percepción de prácticas de gestión en apoyo que tienen los trabajadores en tiempos de pandemia por COVID-19, para lo cual las hipótesis planteadas, basadas en la revisión de la literatura, son las siguientes:

- H1: las mujeres presentan más *burnout* y más *engagement* que los hombres.
- H2: las personas mayores de 40 años presentan menos *burnout* y mayor *engagement* que los menores de 40 años.
- H3: a mayor percepción de prácticas que favorecen el trabajo mayor será el *engagement* y menor el nivel de *burnout* de los trabajadores.

3. Metodología

El tipo de estudio fue cuantitativo no probabilístico, con aplicación de encuestas autoadministradas mediante un cuestionario en línea entre los días 13 de julio y 13 de agosto de 2020, después de cuatro meses de trabajo en condiciones de confinamiento en la ciudad capital de la región de Ñuble, Chile. Mediante un muestreo por conveniencia, se obtuvieron 408 encuestas de distintos sectores laborales: educación (36,52%), comercio (23,77%), salud (11,03%) y otros rubros (28,68%).

La distribución por sexo fue de 56,86% mujeres y 43,14% hombres. Según las edades, el 8,09% tiene entre 18 y 25 años; el 59,31%, entre 26 y 40 años; el 24,02%, entre 41 y 50 años; el 6,37%, entre 51 y 65 años; y el 2,27% corresponde a mayores de 65 años. Respecto al nivel educacional, el 1,47% corresponde a personas con nivel educacional básico; el 23,04%, a personas con nivel educacional medio completo; el 14,95% tiene estudios en centros de formación técnica de nivel superior, el 50,25% corresponde a personas con estudios universitarios y el 10,05% tiene estudios de posgrado. Solo una persona no contestó a esta pregunta.

3.1 Instrumentos

A continuación, se describen los tres instrumentos que se utilizaron para obtener los datos de esta investigación.

Para el *burnout*, se utilizó la escala *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS) (Maslach, Jackson y Leiter, 1986), adaptada a la población española por Moreno-Jiménez, Rodríguez-Carvajal y Escobar (2001) y utilizada en muestras chilenas. Está compuesta por 15 ítems para medir el nivel de *burnout* en una escala de frecuencia de 0 (nunca) a 6 (cada día) puntos. En su conjunto provee una puntuación general de *burnout*, aunque suele analizarse según las tres dimensiones clásicas reportadas en la literatura: agotamiento emocional (5 ítems; por ejemplo, *Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo*), cinismo (4 ítems; por ejemplo, *He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto*) e ineficacia profesional (6 ítems negativos; por ejemplo, *En mi opinión soy bueno en mi puesto*). En el presente estudio se obtuvo una confiabilidad adecuada en todas las dimensiones ($\alpha_{\text{Burnout}}[\text{IC}95\%] = 0,76[0,72; 0,79]$; $\alpha_{\text{Cansancio Emocional}}[\text{IC}95\%] = 0,89[0,87; 0,90]$; $\alpha_{\text{Despersonalización}}[\text{IC}95\%] = 0,79[0,76; 0,82]$; $\alpha_{\text{Ineficacia Profesional}}[\text{IC}95\%] = 0,82[0,79; ,84]$).

El *engagement* se evaluó con la escala de compromiso de trabajo de Utrecht (*Utrecht Work Engagement Scale* [UWES]) (Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova y Bakker, 2002): vigor (6 ítems; por ejemplo, *Cuando me levanto por la*

mañana, tengo ganas de ir a trabajar), dedicación (5 ítems; por ejemplo, *Estoy entusiasmado con mi trabajo*) y absorción (6 ítems, por ejemplo, *Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo*). Todos los ítems son respondidos en una escala Likert de 7 puntos que van de 0 (nunca) a 6 (siempre). En la actual muestra, la consistencia interna fue adecuada en todas las dimensiones ($\alpha_{\text{global}}[\text{IC95\%}] = 0,93 [0,92; 0,94]$; $\alpha_{\text{Vigor}}[\text{IC95\%}] = 0,84 [0,81; 0,86]$; $\alpha_{\text{Dedicación}}[\text{IC95\%}] = 0,86 [0,84; 0,88]$; $\alpha_{\text{Absorción}}[\text{IC95\%}] = 0,80 [0,77; 0,83]$). Además, se incorporó el monoítem *La empresa ha entregado (generado) prácticas y/o condiciones para desempeñar mi trabajo durante la pandemia*. La pregunta se respondió con una escala tipo Likert de 7 puntos: 0 = nunca; 1 = pocas veces al año; 2 = una vez al mes o menos; 3 = pocas veces al mes; 4 = una vez a la semana; 5 = pocas veces a la semana; 6 = todos los días.

Ya que el contexto de confinamiento limita las interacciones, aunque se requiere contacto para mantener la estructura del trabajo, al igual que retroalimentación emocional como una vía de consideración o gestión basada en las relaciones (Pucheu, 2010), para este trabajo se definió como una práctica de apoyo permanente aquella caracterizada por una regularidad diaria, y de bajo apoyo, las que tienen una periodicidad mayor.

3.2 Procedimiento y análisis estadístico

Los cuestionarios fueron respondidos en línea, de manera libre, autónoma y voluntaria por parte de los trabajadores, previo contacto con las instituciones en las que se desempeñaban. Tras el análisis de datos en un archivo Excel, se llevaron a cabo los análisis estadísticos mediante el software JASP 0.13.1.

Para responder al objetivo del estudio, se realizó un análisis de correlación entre las variables y se comparó las medias según características sociodemográficas mediante la prueba *t* de Student, calculando los respectivos tamaños del efecto mediante *d* de Cohen. Las correlaciones se interpretaron como pequeñas ($r = 0,10$), medianas ($r = 0,30$) y grandes ($r = 0,50$); y el tamaño de los efectos, como pequeños ($d = 0,20$), medianos ($d = 0,50$) y grandes ($d = 0,80$) de acuerdo con los criterios propuestos por Sink y Mvududu (2010).

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la muestra de trabajadores. Primero se presentan las correlaciones entre las distintas variables en estudio, posteriormente se presentan las comparaciones según sexo, edad y prácticas de apoyo, finalmente se evalúa la interacción entre las variables que diferencia.

Como se observa en la tabla 1, las correlaciones entre las variables indican que el aumento de las prácticas que favorecen el trabajo en condición de pandemia se relaciona de manera esperada, así las prácticas de apoyo tienen una correlación negativa y de tamaño pequeño con *burnout*, y positiva y de tamaño medio con *engagement*.

Al comparar las diferentes variables, y tal como se observa en la tabla 2, se encontró que las mujeres presentan mayor *engagement*, dedicación y absorción, y menor cinismo que los hombres; estas diferencias son de tamaño de efecto pequeño. De esta manera, se acepta parcialmente la H1, ya que solo se confirma la diferencia en *engagement* de manera más consistente.

Por su parte, y como se observa en la tabla 3, se encontró que los trabajadores mayores de 40 años presentan mayores puntajes de *engagement*, vigor, dedicación y absorción que los trabajadores menores de 40 años; el tamaño del efecto de estas diferencias es pequeño. No se encontraron diferencias entre grupos de edad para las variables de *burnout* y sus dimensiones. De esta forma, se confirma la H2 solo para la variable *engagement*.

Sin embargo, y como se observa en la tabla 4, al comparar las medias de las variables *engagement* y *burnout* en relación con las prácticas de apoyo diario, se observan diferencias estadísticamente significativas para todos los casos, en la línea de las H3. Así, los trabajadores que perciben apoyo diario presentan puntuaciones más altas en las dimensiones de *engagement*, y puntajes más bajos en las dimensiones de *burnout*, que quienes reportan apoyo con una frecuencia menor a la diaria. Además, quienes no reciben apoyo diario presentan puntajes más altos en ineficacia profesional, con un tamaño de efecto grande, que quienes reportan recibir apoyo diario.

Tabla 1. Correlaciones entre las dimensiones de *burnout* y *engagement* y la percepción de prácticas que favorecen el trabajo en contexto de pandemia

| | M | DE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | | | | | | |
|---------------------------|------|------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|
| 1. Prácticas | 4,97 | 1,59 | — | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Vigor | 5,08 | 0,91 | 0,45 | *** | — | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Dedicación | 5,13 | 1,06 | 0,37 | *** | 0,81 | *** | — | | | | | | | | | | | |
| 4. Absorción | 4,70 | 1,07 | 0,40 | *** | 0,73 | *** | 0,74 | *** | — | | | | | | | | | |
| 5. Agotamiento emocional | 2,55 | 1,61 | -0,13 | * | -0,19 | *** | -0,20 | *** | -0,08 | — | | | | | | | | |
| 6. Cinismo | 1,32 | 1,43 | -0,14 | ** | -0,28 | *** | -0,40 | *** | -0,21 | *** | 0,55 | *** | — | | | | | |
| 7. Ineficacia profesional | 0,77 | 0,89 | -0,39 | *** | -0,64 | *** | -0,62 | *** | -0,49 | *** | 0,09 | 0,23 | *** | — | | | | |
| 8. <i>Burnout</i> | 1,51 | 0,94 | -0,28 | *** | -0,47 | *** | -0,51 | *** | -0,31 | *** | 0,83 | *** | 0,81 | *** | 0,52 | *** | — | |
| 9. <i>Engagement</i> | 4,96 | 0,93 | 0,44 | *** | 0,92 | *** | 0,92 | *** | 0,91 | *** | -0,17 | *** | -0,32 | *** | -0,63 | *** | -0,46 | *** |

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. $n = 408$. M = Media. DE = Desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Comparación de medias en *engagement* y *burnout* según sexo de los trabajadores

| | Mujeres | | Hombres | | t | p | d |
|------------------------|---------|------|---------|------|-------|---------|-------|
| | M | DE | M | DE | | | |
| Prácticas | 4,98 | 1,60 | 4,96 | 1,59 | 0,12 | 0,91 | 0,01 |
| Vigor* | 5,14 | 0,86 | 5,01 | 0,97 | 1,40 | 0,16 | 0,14 |
| Dedicación | 5,24 | 0,97 | 4,98 | 1,17 | 2,52 | 0,01 | 0,25 |
| Absorción | 4,85 | 1,00 | 4,50 | 1,13 | 3,32 | < 0,001 | 0,33 |
| <i>Engagement</i> | 5,07 | 0,86 | 4,82 | 0,99 | 2,69 | 0,001 | 0,27 |
| <i>Burnout</i> | 1,47 | 0,94 | 1,57 | 0,95 | -1,07 | 0,29 | -0,11 |
| Agotamiento emocional | 2,52 | 1,67 | 2,58 | 1,54 | -0,33 | 0,74 | -0,03 |
| Cinismo | 1,16 | 1,34 | 1,53 | 1,52 | -2,60 | 0,01 | -0,26 |
| Ineficacia profesional | 0,79 | 0,93 | 0,75 | 0,83 | -0,44 | 0,66 | -0,04 |

Nota. *El estadístico de Levene es significativo ($p < 0,05$), sugiriendo una violación del principio de igualdad de varianzas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Comparación de medias en *engagement* y *burnout* según edad de los trabajadores

| | 18 a 40 años | | 41 a 65 años | | t | p | d |
|------------------------|--------------|------|--------------|------|-------|-------|-------|
| | M | DE | M | DE | | | |
| Prácticas | 4,98 | 1,51 | 4,96 | 1,77 | 0,13 | 0,90 | 0,01 |
| Vigor* | 4,99 | 1,00 | 5,30 | 0,58 | -3,28 | 0,003 | -0,35 |
| Dedicación* | 5,03 | 1,19 | 5,34 | 0,67 | -2,78 | 0,005 | -0,30 |
| Absorción* | 4,62 | 1,16 | 4,86 | 0,85 | -2,12 | 0,03 | -0,23 |
| <i>Engagement</i> * | 4,87 | 1,03 | 5,16 | 0,60 | -2,95 | 0,003 | -0,32 |
| <i>Burnout</i> | 1,52 | 0,97 | 1,50 | 0,89 | 0,24 | 0,81 | 0,03 |
| Agotamiento emocional | 2,53 | 1,60 | 2,62 | 1,66 | -0,52 | 0,61 | -0,06 |
| Cinismo | 1,31 | 1,47 | 1,36 | 1,36 | -0,34 | 0,73 | -0,04 |
| Ineficacia profesional | 0,83 | 0,95 | 0,66 | 0,74 | -1,79 | 0,07 | -0,19 |

Nota. *El estadístico de Levene es significativo ($p < 0,05$), sugiriendo una violación del principio de igualdad de varianzas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Comparación de medias en *engagement* y *burnout* según prácticas de apoyo percibido

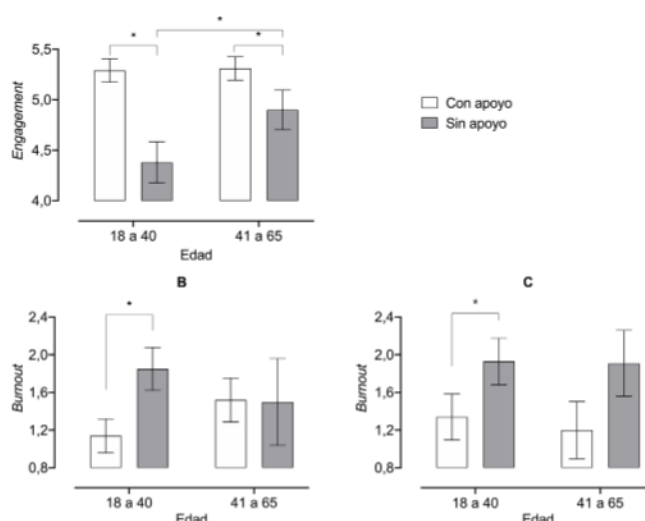
| | Con apoyo diario | | Sin apoyo diario | | t | p | d |
|-------------------------|------------------|------|------------------|------|-------|---------|-------|
| | M | DE | M | DE | | | |
| Vigor* | 5,42 | 0,61 | 4,67 | 1,03 | 8,92 | < 0,001 | 0,91 |
| Dedicación* | 5,47 | 0,75 | 4,69 | 1,23 | 7,77 | < 0,001 | 0,79 |
| Absorción* | 5,03 | 0,87 | 4,24 | 1,17 | 7,69 | < 0,001 | 0,78 |
| <i>Engagement</i> * | 5,30 | 0,65 | 4,52 | 1,06 | 8,93 | < 0,001 | 0,91 |
| <i>Burnout</i> | 1,27 | 0,87 | 1,83 | 0,93 | -6,19 | < 0,001 | -0,63 |
| Agotamiento emocional | 2,36 | 1,59 | 2,79 | 1,62 | -2,61 | < 0,001 | -0,27 |
| Cinismo* | 1,08 | 1,31 | 1,62 | 1,52 | -3,73 | < 0,001 | -0,38 |
| Ineficacia profesional* | 0,48 | 0,64 | 1,18 | 1,02 | -8,30 | < 0,001 | -0,85 |

Nota. *El estadístico de Levene es significativo ($p < 0,05$), sugiriendo una violación del principio de igualdad de varianzas. Con apoyo (n = 225), Sin apoyo (n = 168).

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos hasta aquí, se realizaron pruebas ANOVA 2x2x2 en las que se consideran el apoyo percibido, edad y sexo, para las variables *engagement* y *burnout* (tabla 5). Los resultados para *engagement* indican que existen efectos principales de tamaño medio

para apoyo, de efecto pequeño para edad y sexo, y el efecto de interacción entre apoyo y edad. Para el caso del *burnout*, solo existe un efecto principal de tamaño medio en la variable apoyo, y un efecto de interacción entre las tres variables con un tamaño de efecto pequeño. Estos resultados se pueden ver graficados en la figura 1.



(A) Comparación de *engagement* por grupos de edad. Comparación de niveles de *burnout* en mujeres (B) y hombres (C) según niveles de apoyo diario percibido por edad. * Las diferencias entre los grupos son estadísticamente significativas ($p < 0,01$).

Figura 1. Comparación *post hoc* en las variables según niveles de apoyo diario recibido
Fuente: elaboración propia.

5. Discusión

El objetivo general de la presente investigación fue estudiar el *burnout*, *engagement* y la percepción de prácticas de gestión en apoyo que tienen los trabajadores en tiempos de pandemia por COVID-19, para lo cual se evaluaron tres hipótesis.

Las primeras dos hipótesis, que sostenían que las mujeres presentan más *burnout* y más *engagement* que los hombres y que las personas mayores de 40 años presentan menos *burnout* y mayor *engagement* que los menores de 40 años, se aceptaron parcialmente, pero en esta investigación se considera tal aceptación como razonable. En ambos casos solo se encontraron diferencias con relación al *engagement* y no al *burnout*.

Los resultados obtenidos en este estudio apoyan lo planteado en la literatura previa respecto del *engagement*, que es mayor en mujeres que en hombres y más alto en personas mayores de 40 años (Saari et al., 2017). Con base en lo anterior, se sostiene que es una variable que, incluso en situaciones extremas, se comporta de acuerdo con lo sostenido en la literatura.

Los resultados obtenidos respecto de *burnout* son consistentes con la literatura previa (Muñoz et al., 2018; Moreno-Jimenez et al., 2010), que indican que no hay diferencias por sexo, pero no mantienen la relación previamente descrita, en la que se indica que el *burnout* aumentaría conforme avanza la edad (Muñoz et al., 2018; Ramírez y Zurita, 2011).

Tabla 5. Análisis de la varianza de las variables engagement y burnout según prácticas de apoyo, edad y sexo de los trabajadores

| Casos | Engagement | | | | | | Burnout | | | | | |
|---------------------|------------|-----|-------|-------|---------|----------------|---------|-----|-------|-------|---------|----------------|
| | SC | gl | MC | F | p | n ² | SC | gl | MC | F | p | n ² |
| Apoyo | 34,79 | 1 | 34,79 | 50,70 | <0,0001 | 0,11 | 19,33 | 1 | 19,33 | 24,37 | <0,0001 | 0,06 |
| Edad | 7,03 | 1 | 7,03 | 10,25 | 0,0001 | 0,02 | 0,08 | 1 | 0,08 | 0,10 | 0,75 | 0,00 |
| Sexo | 5,99 | 1 | 5,99 | 8,73 | 0,0003 | 0,02 | 0,73 | 1 | 0,73 | 0,92 | 0,34 | 0,00 |
| Apoyo x Edad | 5,70 | 1 | 5,17 | 7,53 | 0,0006 | 0,02 | 1,77 | 1 | 1,77 | 2,23 | 0,14 | 0,00 |
| Apoyo x Sexo | 0,65 | 1 | 0,65 | 0,94 | 0,33 | 0,00 | 1,83 | 1 | 1,83 | 2,31 | 0,13 | 0,00 |
| Edad x Sexo | 0,03 | 1 | 0,03 | 0,04 | 0,84 | 0,00 | 0,19 | 1 | 0,19 | 0,24 | 0,63 | 0,00 |
| Apoyo x Edad x Sexo | 0,00 | 1 | 0,00 | 0,001 | 0,97 | 0,00 | 3,65 | 1 | 3,65 | 4,60 | 0,03 | 0,01 |
| Residuo | 264,24 | 385 | 0,69 | | | | 302,99 | 382 | 0,79 | | | |

Nota. Type III; SC = Sum de Cuadrados; MC = Media Cuadrática.

Fuente: elaboración propia.

Se considera por tanto que es esperable no encontrar diferencias de acuerdo con la edad, puesto que las condiciones de incertidumbre han generado un estrés crónico en distintos ámbitos de la vida en todas las personas (Lima et al., 2020), sin distinguir sexo ni edad, lo que no impide que estas variables interactúen para explicarlo, junto con las prácticas de apoyo, como se encontró en esta investigación.

Finalmente, respecto a la hipótesis que sostenía que las prácticas de apoyo que favorecen el trabajo se asocian con un mayor engagement y un menor nivel de burnout, se encontró apoyo en los resultados con efectos grandes y medianos, respectivamente, asociado a prácticas de apoyo diario. Estos resultados son interesantes pues constituyen evidencia a favor de lo planteado por Saari et al. (2017), quienes indican que, en situaciones de demanda emocional en los trabajadores, la gestión de empleadores destinada a apoyarlos aumenta de manera considerable sus niveles de engagement.

Desde una mirada más general, las prácticas de apoyo es la variable que mayor efecto tiene al momento de explicar el alto engagement o bajo nivel de burnout, lo que puede observarse en el análisis de las varianzas de ambas variables. Respecto al engagement, el apoyo tiene efectos distintos dependiendo de la edad de la persona que lo recibe; así, los resultados de esta investigación indican que las personas menores de 40 años que no reciben apoyo diario presentan menores niveles de engagement. Respecto al burnout, las interacciones indican diferencias, para el caso de las mujeres, con los puntajes más bajos en mujeres entre 18 y 40 años que reciben apoyo, en comparación con aquellas mujeres de la misma edad que no reciben apoyo diario. Para el caso de los hombres, independiente de la edad, quienes reciben apoyo tienen puntajes significativamente más bajos que quienes no lo reciben.

Desde un punto de vista teórico, estos resultados permiten diferenciar burnout y engagement, al entenderlos como dos constructos que, en las circunstancias en las que se desarrolló este estudio, funcionan de manera independiente y no como un continuo, que era lo que sostenían Bakker et al. (2008a). Esta evidencia permite proyectar un trabajo independiente entre las variables, o incluso sostener que, dada la estabilidad del engagement de acuerdo con lo plan-

teado en la literatura, podría ser una variable que explique los niveles de burnout.

Desde un punto de vista práctico, cabe resaltar el rol que tienen quienes ejercen posiciones de liderazgo y jefatura, al realizar prácticas de apoyo diario que permiten mantener la estructura del trabajo y realizar prácticas de consideración respecto de la experiencia vivida por los trabajadores, en la línea de la gestión de relaciones (Pucheu, 2010), que contribuyan a disminuir la desregulación emocional —variable altamente relacionada con problemas de salud mental (Guzmán-González, Mendoza-Llanos, Garrido-Rojas, Barrientos y Urzúa, 2020)— y, por tanto, los efectos psicológicos negativos que surgen en situaciones como las que genera esta pandemia por COVID-19.

Si bien a partir de estos resultados se puede indicar que las prácticas de apoyo percibidas por los trabajadores permiten aumentar el engagement y disminuir el burnout, una de las limitaciones de este estudio es que no es posible determinar, con claridad, cuáles son las prácticas específicas que contribuyen a ello. Futuras investigaciones deben considerar la especificación de estas prácticas, de manera que se pueda identificar aquellas que sean más efectivas (contactos telefónicos, vía mensaje de textos, redes sociales o entrevistas en persona, por ejemplo) o prácticas más generales como las planteadas por el modelo de organizaciones saludables y resilientes (Salanova et al., 2012; Acosta et al., 2013). No obstante lo anterior, los resultados presentados aquí son un aporte para el área de la gestión de personas en las organizaciones, ya que empresas y trabajadores demandan certidumbres mientras enfrentan un cambio rotundo en la forma de desarrollar su trabajo y lograr sus objetivos para permanecer en el tiempo.

Financiación

Investigación financiada por la Universidad del Bío-Bío, Proyectos DIUBB 2030313 IF/I.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el *engagement* con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.
- Alfes, K., Shantz, A. y Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Astudillo, P., Losada, H., Schneeberger, P., Coronado, F. y Curitol, S. (2018). Prevalencia de síndrome de *burnout* en un centro de cirugía académico-asistencial público en Chile. *Revista Chilena de Cirugía*, 70(2), 117-126. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-40262018000200117>
- Bacon, A. y Corr, P. (2020). Coronavirus (COVID-19) in the United Kingdom: A personality-based perspective on concerns and intention to self-isolate. *British Journal of Health Psychology*, 25(4), 839-848. <https://doi.org/10.1111/bjhp.12423>
- Bakker, A., Demerouti, E. y Sanz-Vergel, A. (2014). *Burnout* and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. y Taris, T. W. (2008a). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H. y Van Riet, P. (2008b). How job demands, resources, and *burnout* predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety Stress Coping*, 21(3), 309-324. <https://doi.org/10.1080/10615800801958637>
- Brofman, J. (2007). Síndrome *Burnout* y ajuste marital en un organismo internacional. *Ajayu*, 5(9), 170-188. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Caballero-Domínguez, C. C. y Campo-Arias, A. (2020). Problemas de salud mental en la sociedad: un acercamiento desde el impacto del COVID 19 y de la cuarentena. *Duazary*, 17(3), 1-3. <https://doi.org/10.21676/2389783X.3467>
- Cavazos, J. y Encinas, F. (2016). Influencia del *engagement* académico en la lealtad de estudiantes de posgrado: un abordaje a través de un modelo de ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 228-238. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.001>
- Clark, J. V. (1962). A healthy organization. *California Management Review*, 4(4), 16-30.
- Cooper, C. L. y Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization. A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- Donaldson, S. y Ko, L. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Fessell, D. y Cherniss, C. (2020). COVID-19 & Beyond: Micro-practices for *burnout* prevention and emotional wellness. *Journal of the American College of Radiology*, 17(6), 746-748. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2020.03.013>
- García-Arroyo, J. y Segovia, A. (2018). Effect sizes and cut-off points: A meta-analytical review of *burnout* in Latin American countries. *Psychology, Health & Medicine*, 23(9), 1079-1093. <https://doi.org/10.1080/13548506.2018.1469780>
- Guzmán-González, M., Mendoza-Llanos, R., Garrido-Rojas, L., Barrientos, J. y Urzúa, A. (2020). Propuesta de valores de referencia para la Escala de Dificultades de Regulación Emocional (DERS-E) en población adulta chilena. *Revista Médica de Chile*, 148(5), 644-652. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000500644>
- Hernández, J. (2020). Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental de las personas. *Medicent Electrón*. 24(3), 578-594.
- Jeanson, S. y Michinov, E. (2018). What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39, 518-527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Jeong, H., Yim, H. W., Song, Y., Ki, M., Min, J., Cho, J. y Chae, J. (2016). Mental health status of people isolated due to Middle East respiratory syndrome. *Epidemiology and Health*, 38, 1-7. <https://doi.org/10.4178/epih.e2016048>
- Kim, H., Doiron, K., Warren, M. y Donaldson, S. (2018). The international landscape of positive psychology research: A systematic review. *International Journal of Wellbeing*, 8(1), 50-70. <https://doi.org/10.5502/ijw.v8i1.651>
- Leijten, F., Van den Heuvel, S., Van der Beek, A., Fekke, J., Robroek, S. y Burdor, A. (2014). Associations of work-related factors and work engagement with mental and physical health: A 1-year follow-up study among older workers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25, 86-95. <https://doi.org/10.1007/s10926-014-9525-6>
- Lima, C. K. T., de Medeiros Carvalho, P. M., Lima, I. A. S., Nunes, J. V. A., Saraiva, J. S. R., de Souza, R. I., ... y Neto, M. L. R. (2020). The emotional impact of coronavirus 2019-Ncov (New Coronavirus Disease). *Psychiatry Research*, 287, 112915. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112915>
- Lorenzo, A., Diaz, K. y Zaldivar, D. (2020). La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: apuntes generales. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2), 1-17.
- Macky, K. y Boxall, P. (2007). The relationship between «high-performance work practices» and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced *burnout*. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1986). *Maslach burnout inventory*. Palo Alto: Consulting Psychologists press.
- Mehrad, A. (2020). Post-traumatic stress disorder (PTSD) effect of coronavirus (COVID-19) pandemic and role of emotional intelligence. *Journal of Social Science Research*, 15, 185-190. <https://doi.org/10.24297/jssr.v15i.8750>
- Mendoza-Llanos, R. (2015). Job satisfaction and organizational culture as predictors of absenteeism. *Revista Médica de Chile*, 143(8), 1028-1033. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872015000800010>
- Mendoza-Llanos, R. y Moyano-Díaz, E. (2019). Hacia la validación del SUSES ISTAS 21 versión breve en trabajadores de hospitales públicos. *Terapia Psicológica*, 37(1), 15-23.
- Mesa, F., Raineri, A., Maturana, S. y Kaempffer, A. M. (2009). Fraudes a los sistemas de salud en Chile: un modelo para su detección. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 25(1), 56-61.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R. y Escobar, E. (2001). La evaluación del *burnout* profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 7(1), 69-78
- Moreno-Jiménez, B., Ríos-Rodríguez, L., Canto-Ortiz, J., Martín-García, J. S. y Perles-Nova, F. (2010). Satisfacción laboral y *burnout* en trabajos poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 255-265. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a8>
- Muñoz, N., Campaña, N. y Campaña, G. (2018). Prevalencia del síndrome de *Burnout* en los residentes de cirugía general de Chile y sus factores asociados. *Revista Chilena de Cirugía*, 70(6), 544-550. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-40262018000600544>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ... y Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.04.018>
- Parker, S. K. y Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60-67. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532869>
- Parker, S. K., Bindl, U. y Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-356. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Platán-Pérez, J. (2013). Efecto del *burnout* y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 445-455. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.010>
- Potthoff, E. (1973). Precedence for healthy business financing. *Betrieb*, 26(1), 2-4.

- Pucheu, A. (2010). ¿Cómo el liderazgo transformacional de supervisoras de enfermería afecta el *burnout* de enfermeras clínicas?: evidencia de dos hospitales Chilenos. *Ciencia & Trabajo*, 38, 403-409.
- Ramírez, M. y Zurita, R. (2011). Variables organizacionales y psicosociales asociadas al síndrome de *burnout* en trabajadores del ámbito educacional. *Polis*, 25, 2-15.
- Ribot, V., Chang, N. y González, A. (2020). Efectos de la COVID-19 en la salud mental de la población. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 19, e3307.
- Saari, T., Melin, H., Balabonova, E. y Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement. Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240-254. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0112>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. (2012). We need a Hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M. y Llorens, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 161-164.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, IM. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Pamplona: Thomson Reuters Aranzadi.
- Sánchez-Narváez, F. y Velasco-Orozco, J. J. (2017). Comorbilidad entre síndrome de *Burnout*, depresión y ansiedad en una muestra de profesores de educación básica del Estado de México. *Papeles de Población*, 23(94), 261-286. <https://doi.org/10.22185/24487147.2017.94.038>
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. En M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18
- Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M. y Bakker, A. (2002). *Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study*. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(5), 464-481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schaufeli, W., Bakker, A. y Van Rhenen, W. (2009a). How changes in job demands and resources predict *burnout*, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W., Leiter, M. y Maslach, C. (2009b). *Burnout: 35 years of research and practice*. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Sink, C. A. y Mvududu, N. H. (2010). Statistical power, sampling, and effect sizes: Three keys to research relevancy. *Outcome Research Design*, 1(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/2150137810373613>
- Taylor, S., Landry, C. A., Paluszek, M. M., Fergus, T. A., McKay, D. y Asmundson, G. J. G. (2020). Development and Initial Validation of the COVID Stress Scales. *Journal of Anxiety Disorders*, 72, 102232. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102232>
- Wang, C., Horby, P. W., Hayden, F. G. y Gao, G. F. (2020a). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *The Lancet*, 395(10223), 470-473. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30185-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30185-9)
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., McIntyre, R.,... y Ho, C. (2020b). A longitudinal study on the mental health of general population during the COVID-19 epidemic in China. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.028>
- Zhang, S., Wang, Y., Rauch, A. y Wei, F. (2020). Unprecedented disruption of live and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. *Psychiatry Research*, 288, 112958. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112958>

Engagement and Burnout in times of COVID-19.

Can healthy organizational practices make a difference?

Alvaro Acuña-Hormazábal, Macarena Dávila-Vera, Rodolfo Mendoza-Llanos, Sebastian Maureira-Meneses y Olga Pons-Peregort

ABSTRACT

The worker's labor routine has been altered by the COVID-19 pandemic, and the extent to which it may vary depends on the management of their organizations and economic sectors to which they belong. The objectives of this research were: (1) to analyze the relationship between the perception of Healthy Organizational Practices (HOP) and worker's engagement and burnout, (2) to compare the perception of healthy organizational practices, engagement and burnout of workers, according to the economic sector to which their organizations belong (health, education and city council workers). The methodological approach was correlational-explanatory, with surveys administered to 240 workers. The variables correlate as expected for the total sample, i.e. positive and significant between HOP and engagement, and negative and significant between HOP and burnout. When making correlations by type of organization, the results are different. Through the application of ANOVA, we found significant differences between the three organizations for healthy organizational practices, engagement and burnout; the educational workers have higher perceptions of healthy organizational practices, with higher scores in engagement and lower scores in burnout. These results establish the education sector organization as a healthy organization.

Keywords: Engagement, Burnout, Healthy Organizational Practices, Healthy Organizations, COVID-19, ENEFA 2021

Engagement y Burnout en tiempos de COVID-19.

¿Pueden las prácticas organizacionales saludables hacer la diferencia?

RESUMEN

La rutina laboral de los trabajadores se ha visto modificada por la pandemia por COVID-19, y puede variar según la gestión de sus organizaciones y sectores económicos al que pertenezcan. Los objetivos de esta investigación fueron analizar la relación entre la percepción de prácticas organizacionales saludables con el engagement y burnout de los trabajadores; y comparar la percepción de prácticas organizacionales saludables, engagement y burnout de los trabajadores, según el sector económico al que pertenecen sus organizaciones (salud, educación y municipal). El enfoque metodológico fue

correlacional-explicativo, con encuestas a 240 trabajadores. Las variables correlacionan según lo esperado para el total de la muestra, es decir, positiva y significativa entre las POS con el engagement y negativa y significativa entre las POS con el burnout. Al realizar las correlaciones por tipo de organización, los resultados son diferentes. Mediante la aplicación de ANOVA encontramos diferencias significativas entre las tres organizaciones para las prácticas organizacionales saludables, el engagement y el burnout; Los trabajadores de la organización de educación tienen percepciones más altas de prácticas organizacionales saludables, y también presentan puntuaciones mayores en engagement y menores en burnout. Estos resultados instalan a la organización de la educación como una organización saludable.

Palabras clave: Engagement, Burnout, Prácticas organizacionales saludables, Organizaciones saludables, COVID-19, ENEFA 2021

1. INTRODUCTION

The imposition of quarantines (Wang et al., 2020a), uncertainties and economic pressures (Nicola et al., 2020), social isolation (Caballero-Domínguez and Campos-Arias, 2020), and / or fear of getting sick (Lorenzo, Díaz and Zaldivar, 2020), are some of the reasons that have caused disturbances in people's lives due to the global COVID-19 pandemic. All of this has affected and will probably continue affecting the health and well-being of the population (Lima et al., 2020), which various authors (Ribot, Chang and González, 2020; Wang et al., 2020b; Zhang et al., 2020; Bacon and Corr, 2020) have specifically indicated that preventive programs that address it should be developed going forward.

In the labor and organizational sphere, Salanova (2020) points out that in the face of an adverse event such as COVID-19, there are organizations that will not be able to adapt and thus will disappear. On the other hand, others will be able to survive, “facing changes proactively and growing with the crisis” (Salanova 2020, p. 673), referring to these as “Healthy Organizations” which have understood, ~~since~~ even before the pandemic, ~~even~~, that it is necessary to implement healthy organizational practices to generate a positive work environment which promotes healthy employees with good labor relations, good individual and collective performance that will imply positive and healthy results for the organization, its environment and its workers (Salanova, Llorens, Cifre and Martínez, 2012). In this way, these types of organizations are those that in adverse circumstances have the capacity to be “resilient”, to continue to exist and even emerge stronger from what it means to experience a global pandemic and the particular conditions that this situation imposes.

Although all organizations have seen their routines, processes and results affected, some work sectors have been required to work non-stop and continue to operate, adapting to new conditions quickly because they are considered "transcendental" and "essential" for the operation of society (eg Health, Education, Public Services), demanding from its workers a commitment to the organization and society in general, beyond that manifested prior to the pandemic, thereby demanding that they overcome fears of infection (Lorenzo et al., 2020) or to resume work promptly and leave confinement (García, Andrades and Salinas, 2021), with the consequent risks of tension and stress associated with it, and to think about organizational practices that can be implemented to compensate for these and other psychosocial risks present in the organization (Acuña et al, 2021).

Given this, the following questions arise: What is the relationship between the perception of healthy organizational practices and the engagement or burnout of the workers? Will there be differences in the engagement, burnout and perception of healthy organizational practices of workers according to the economic sector to which their organizations belong?

This research aims to answer the previous question by establishing as objectives the analysis of the relationship between the perception of healthy organizational practices, engagement and burnout of

workers and comparison of the same metrics according to the economic sector to which their organizations belong (health, education and city council workers).

Organizations from these economic sectors have been chosen due to the following characteristics: health organizations have not stopped their operations and there is greater pressure on their performance, as they are protagonists in the confrontation with the pandemic. Educational organizations have not interrupted their activities either, but they have had to go virtual, an issue for which they were not prepared, the municipal organizations, because they are considered in Chile as the public institutions closest to the people, have not stopped functioning, working in person and having to adapt to the new conditions and requests of the population.

Given the above, it has been decided to investigate burnout (as a variable of negative emotional state) and engagement (as a variable of positive emotional state) of the workers of these entities. These are two variables that have been used in previous research in this regard (Acuña et al., 2021). We have also included (as an independent variable) the perception of organizational practices that workers have which represents the management carried out by organizations. The latter, based on what was pointed out by Gittell, Cameron, Lim and Rivas (2006), Alfes, Shantz and Truss (2012) and Macky and Boxall (2007) in different investigations, have shown that the mere perception of a systematic and planned development of practices for personnel management by their organization grows each worker's very own sense of well-being, and in many instances without even having to observe the intended benefit of said practices. Along these lines, it is worth highlighting the research by Donaldson, Lee and Donaldson (2019) who specifically demonstrated that the variables that we will use in this research (burnout and engagement) are, in part, the result of the perception of organizational practices that workers have.

2. THEORETICAL FUNDAMENTALS

2.1 Healthy organizational practices

For Wright and McMahan (1992, p. 298) organizational practices are "a planned pattern of activities aimed at facilitating the achievement of an organization's goals" and they point out that those developed from personnel management are highly significant because they generate in the workers, individually and as a team, a greater sense of belonging, commitment and good performance.

The relationship of good practices or positive praxis with the well-being of workers has been studied since the emergence of positive psychology, specifically positive organizational psychology, which is defined by Salanova, Llorens and Martínez (2016, p. 177) as "the scientific study of the optimal functioning of the health of people and groups in organizations, as well as the effective management of psychosocial well-being at work and the development of organizations", and by Donaldson and Ko (2010, p. 178) as "the scientific study of experiences and positive subjective traits in the workplace and

positive organizations, and their application to improve the efficiency and quality of life in organizations”.

In addition, Salanova, Llorens and Martínez (2016) indicate the relevance that organizations, if they want to be positive and healthy, create an environment and a culture where people can develop and experience well-being, thus achieving their optimal functioning. With the latter, organizations are inclined to develop practices for the benefit of people and teams, which in turn will have a positive impact on the entire organization.

In this area, multiple studies (Cameron et al., 2011; Lyubomirsky, King and Diener, 2005; Alfes, Shantz and Truss, 2012; Acosta, Torrente, Llorens and Salanova, 2013) have shown with various variables representing the well-being of people (satisfaction, engagement, commitment, flow), that the mere perception by workers of the existence of planned and systematic organizational practices, causes in them a sense of well-being.

From the HERO model (Healthy and Resilient Organizations; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012), it is pointed out that the development of planned and systematic practices by the organization for the benefit of workers is an imperative to ensure that the company is considered healthy, both by workers, as well as by customers and organizational outcomes. From here comes the name “Healthy Organizational Practices” (HOP) which are: reconciliation between work and family life, prevention of mobbing, career and skills development, occupational health, perceived equity and organizational justice, communication and information organizational and corporate social responsibility (Salanova, Llorens and Martinez, 2019). This model, due to its support and compatibility, will be the basis of this research (Acuña and Pons, 2019).

2.2 Engagement and burnout

Engagement is a positive motivational state of vigor, dedication and absorption (Bakker et al., 2014), which is related to the way in which workers approach and face work, albeit not precisely a consequence of it. As Saari, Melin, Balabonova and Efendiev (2017) argue, the type of management deployed can have different effects on people and also on their state of *engagement*.

The syndrome of *burnout* is defined as a state of emotional exhaustion, cynicism and reduced personal accomplishment (Maslach y Jackson, 1981; Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014), which can be regarded as though their consequences go beyond work and invade other parts of the workers’ lives. It is present more frequently in workers who must spend significant time in contact with people to whom they must relate to as a client or a user of some service provided by an organization (Maslach y Jackson, 1981; Yépez-Pabon, 2019; Balladares y Hablick, 2017).

Bakker, Schaufeli, Leiter and Taris (2008a) carried out an analysis of *engagement* and *burnout* as a continuum that represents the extremes of the emotional states of workers. In this space, they dare to

graph how the subdimensions of both variables are also extremes of the same line, specifying that the vigor of *engagement* turns into exhaustion of *burnout*, involvement turns into cynicism and effectiveness turns into ineffectiveness (of the same mentioned variables). They are categorical in pointing out that both variables influence the functioning of people and therefore their performance and that of organizational outcomes.

The current working conditions that are experienced due to the COVID-19 pandemic -are, without a doubt, an adverse event that workers and organizations must negotiate to stand the test of time, which implies, on the part of people, an effort in developing their own resources that allow them to continue working and, for organizations, developing resources and practices that facilitate the adaptation of all people to new challenges, promoting the *engagement* of workers and reducing stress levels so that they do not exhibit the syndrome of *burnout*

With all this, we have formulated the following hypotheses:

H1: The relationship between the perception of healthy organizational practices and engagement is positive and significant, and with burnout is negative and significant.

H2: There are significant differences between engagement, burnout and the perception of healthy organizational practices of workers according to the economic sector to which their organizations belong.

3. METHODOLOGY

3.1 Type of study

The study carried out is quantitative and not probabilistic. Self-administered surveys were applied through an online questionnaire between the months of October 2020 and April 2021. Through convenience sampling, 240 surveys were obtained from the three organizations: health (35.4%), education (29.2%) and municipality (35.4%); 31.4% are between 31 and 39 years old; 29.3% between 24 and 30 years; 17.2% between 50 and 59; 8.4% less than 24 years and 3.7% more than 60 years. Sixty-six percent of the respondents were women.

3.2 Instruments

Healthy Organizational Practices (HOP). The practices proposed by the HERO Model (Salanova, Llorens and Martínez, 2019) were used with the 9 statements used by Acosta et al. (2013). In addition, the following item was added: "Your organization has provided (implemented) practices and / or conditions to carry out its work during the pandemic." For a better analysis, the 9 statements proposed by the HERO model, plus the one added by the pandemic context, were taken together as its own variable (HOP) that is obtained from the average of the responses of the 10 statements.

The statements were answered with a 7-point Likert scale, where 0 = Never; 1 = A few times a year; 2 = Once a month or less; 3 = A few times a month; 4 = Once a week; 5 = A few times a week; 6 = Every day. The internal consistency of this group of statements for this study was adequate ($\alpha_{HOP} = 0.96$).

Engagement. Engagement was evaluated with the Utrecht Work Commitment Scale (UWES; Schaufeli et al., 2002), an instrument that includes the report of a total score, as well as that of three sub-dimensions, which are described as follows: Vigor, which is characterized by high levels of energy and mental stamina (6 items; for example: When I get up in the morning, I feel like going to work); Dedication, referring to being strongly involved in work (5 items; for example: I am enthusiastic about my work) and Absorption, which is characterized by a person at work who is totally concentrated and enjoying the activity (6 items, for example: I am happy when I'm absorbed in my work). All items are answered on a 7-point Likert scale that ranges from 0 (never) to 6 (always). The general internal consistency in this study was $\alpha_{Engagement} = 0.89$

Burnout. The Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS. Maslach et al., 1986) adapted to the Spanish population by Moreno-Jiménez et al. (2001) has been used in Chilean samples reporting adequate reliability (Acuña et al, 2021). This scale is made up of 15 items to measure the level of *burnout* on a frequency scale from 0 (never) to 6 (every day) points. As a whole, it provides a general *burnout* score, although it is usually analyzed according to the three classic dimensions reported in the literature: Emotional exhaustion, which is manifested by the presence of feelings of weakness and exhaustion in the face of work demands (5 items; for example: I am emotionally exhausted by my work), Cynicism, which refers to a negative, insensitive or excessively apathetic response to various aspects of the job (4 items; for example: I have lost interest in my work since I started in this position) and Professional Inefficiency, referring to a diminished sense of self-efficacy and achievement at work, which is aggravated by a lack of resources (6 negative items; for example: In my opinion I not good at my position). The overall internal consistency for this study was $\alpha_{Burnout} = 0.93$.

3.3 Statistical analysis and procedure

The questionnaires were answered online, freely, autonomously and voluntarily by the workers, after contacting the institutions in which they worked. After data analysis in an Excel file, statistical analysis was carried out using SPSS software.

To answer the hypotheses of the study, a correlation analysis was performed between the variables using Pearson's coefficient and the means of the organizations for each variable were compared using ANOVA, reporting the corresponding effect sizes. The correlations were interpreted as large ($r = .50$), medium ($r = .30$) and small ($r = .10$), and the effect sizes, as large ($\eta^2 = 0.14$), medium ($\eta^2 = 0.06$) and small ($\eta^2 = 0.01$) according to what was proposed by Sink and Mvududu (2010).

4. RESULTS

The results obtained for the sample of workers are presented below. First, the correlations between the different variables under study are presented, then the comparisons of the variables according to the type of organization (health, education, municipal).

Table 1.
Correlations between the dimensions of *engagement*, *burnout* and the perception of healthy organizational practices (HOP)

| | Organiza tion | H OP | Recon cil- iation | Mobb ing Prev. | Skill Devel op- ment | Caree r Devel op- ment | Lab or Hea lth | Equ ity | Infor mation | Comu ni- cation | C RS | Supp ort- in- pand- emic |
|------------------------|------------------|----------------|-------------------------|----------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------|--------------------------------------|
| <i>Engage ment</i> | Total Sample | .53 ** | .43** | .39** | .41** | .40** | .45* * | .44* * | .49** | .49** | .52 ** | .51** |
| | Educatio nal | .52 ** | .24* | .34** | .31** | .21 | .52* * | .36* * | .49** | .58** | .53 ** | .52** |
| | Health | .45 ** | .50** | .16 | .27** | .32** | .32* * | .26* | .38** | .43** | .36 ** | .43** |
| | Council | .24 * | .08 | .26* | .19 | .14 | .10 | .17 | .20 | .22* | .32 ** | .24* |
| <i>Burnout</i> | Total Sample | - .61 ** | -.47** | -.45** | -.47** | -.51** | - .57* * | - .65* * | -.53** | -.43** | - .56 ** | -.49** |
| | Educatio nal | - .30 * | -.33** | -.27* | -.28* | -.17 | -.22 | -.31* | -.11 | -.23 | - .19 | -.16 |
| | Health | - .32 ** | -.33** | -.15 | -.14 | -.19 | -.20 | -.31* * | -.31** | -.24* | - .29 ** | -.34** |
| | Council | - .09 | -.00 | .03 | -.11 | -.19 | -.09 | -.18 | -.12 | .00 | - .08 | -.02 |

* $p < ,05$; ** $p < ,01$. HOP = Healthy Organizational Practices; CRS= Corporate Social Responsibility

As can be seen in Table 1, the correlations for the total sample between the variables indicate that the increase in perceptions of the practices are related in an expected way as established in the literature, thus the practices (HOP and each of the proposals by the HERO model) show a positive, significant correlation of large size (and medium in some practices) with *engagement*, and a negative, significant correlation of large size (and medium with some practices) with *burnout*. However, when observing the results disaggregated by institutions, the differences in the intensity of the associations present different scenarios.

Regarding the HOP, both for the total sample and for the educational organization, the relationship with *engagement* is positive, statistically significant and of large size, a relationship of medium size for the health organization and not significant for the municipal organization.

Regarding the relationship between *engagement* and the separate practices, CSR Communication and Support-in-pandemic are those that correlate the highest with *engagement* in all institutions. However,

the relationships become small or even insignificant depending on the institution. Namely, of the ten HOP evaluated, in the educational and health fields, nine statistically significant associations were found, which drop to five in the case of the municipal institution.

In the case of the relationships between *burnout* and disaggregated healthy organizational practices, it is possible to point out that as observed in Table 1, the negative and statistically significant associations occur in seven HOP for the health institution, five for the education institution, and in none of the evaluated practices for the municipal institution.

In general terms, the variables that present the least associations are (in decreasing order): Career Development, Occupational Health, Information, Skills Development and Prevention of *Mobbing*.

As we have seen so far, the correlations by organization are different from the results obtained when performing the correlations including the entire sample, without separating them by organization.

With these results, the second objective proposed in this research takes more relevance, and is related to comparing the perception levels of Healthy Organizational Practices, *engagement* and *burnout*, according to each organization, for which we carry out a comparison of means that is presented below.

4.1 Comparison of means.

Table 2 shows that there are significant differences between the means of the three organizations for *engagement* and its three dimensions, with a large effect size and only medium effect size for Vigor. The *post hoc* analysis indicates that both for *engagement* and for its three dimensions (Vigor, dedication and absorption), the workers of the educational organization have higher scores than the workers of the health organization and the municipality, however among these the last two, no statistically significant differences were found.

Table 2

Comparison of means of *engagement* and its dimensions, through the application of ANOVA.

| | Health organization | | Educational organization | | Municipal organization | | <i>F</i> | <i>p</i> | η^2 |
|-------------------|---------------------|-----------|--------------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>M</i> | <i>SD</i> | | | |
| <i>Engagement</i> | 4.53 | 1.03 | 5.48 | 0.41 | 4.53 | 0.96 | 28.99 | < .001 | 0.19 |
| Vigor | 4.75 | 0.97 | 5.44 | 0.48 | 4.58 | 1.06 | 19.18 | < .001 | 0.13 |

| | | | | | | | | | |
|------------|------|------|------|------|------|------|-------|--------|------|
| Dedication | 4.67 | 1.27 | 5.70 | 0.36 | 4.64 | 1.07 | 26.57 | < .001 | 0.18 |
| Absorption | 4.20 | 1.14 | 5.32 | 0.58 | 4.40 | 0.99 | 19.17 | < .001 | 0.19 |

M=Mean, SD=Standard Deviation, $gl= 2$ F =Statistical, p =Significance, η^2 =Effect size

Source: Self-designed, based on the surveys.

Table 3 shows that there are significant differences between the means of the three organizations for *burnout* and its three dimensions, with a large effect size in all the variables studied. The *post hoc* analysis indicates that in the case of *burnout*, the differences which occur between the three organizations, are less so within the educational organization than for the municipal and health organizations. Among these last two institutions, the greatest *burnout* occurs in the health organization. In the case of emotional exhaustion, differences occur between the three organization with the health organization presenting a higher level. Regarding inefficiency and cynicism, no differences were found between the health and municipal organization, but there were differences between these two and the educational organization, which presented a lower level of ineffectiveness.

Table 3

Comparison of means of *burnout* means and its dimensions, through the application of ANOVA.

| | Health | | Educational | | Municipal | | F | p | η^2 |
|----------------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|--------|--------|----------|
| | Organization | | Organization | | Organization | | | | |
| | M | SD | M | SD | M | SD | | | |
| <i>Burnout</i> | 3.51 | 0.87 | 1.06 | 0.73 | 2.93 | 0.81 | 181.05 | < .001 | 0.68 |
| exhaustion | 3.06 | 1.50 | 1.68 | 1.31 | 1.84 | 1.35 | 23.45 | < .001 | 0.16 |
| Inefficiency | 4.93 | 1.12 | 0.81 | 0.80 | 4.77 | 1.06 | 373.56 | < .001 | 0.76 |
| Cynicism | 1.52 | 1.47 | 0.53 | 0.81 | 1.08 | 1.23 | 12.23 | < .001 | 0.09 |

M=Mean, SD=Standard Deviation, $gl= 2$ F =Statistical, p =Significance, η^2 =Effect size

Source: Self-designed, based on surveys.

As can be seen in the previous analyses, there are differences in both *engagement* and *burnout*, therefore according to the literature reviewed (Donaldson, Lee and Donaldson, 2019; Acosta, Torrente, Llorens and Salanova, 2013; Alfes, Shantz and Truss 2012; Cameron, Mora, Leutscher and Calarco, 2011; Macky and Boxall, 2007; Gittell, Cameron, Lim and Rivas 2006; Lyubomirsky, King and Diener, 2005), there should also be differences in the perception of healthy organizational practices, where the perceptions should be higher among the workers of the educational organization with respect to the workers of the health organization and the council organization. Next, we present the comparison of means of Healthy Organizational Practices.

Table 4 shows the general perceptions (variable constructed from the practices proposed by the HERO model) of the workers and also the perceptions proposed by the HERO model (Salanova et al., 2012).

There are significant differences between the means of the three organizations for the perception of good practices in general (HOP) and for each one specifically, with a large effect size for all cases, and the educational institution notably distinguished by a high mean. Thus, the *post hoc* analysis indicates that in all the other practices, including the HOP variable, the difference occurs between the education organization, where its workers have a greater perception than the workers of the health and municipal organizations. Between these last two organizations, there are no differences.

Table 4

Comparison of means of perception of good practices and Healthy Organizational Practices, through the application of ANOVA.

| | Health organization | | Educational organization | | Municipal organization | | <i>F</i> | <i>p</i> | η^2 |
|--------------------|---------------------|-----------|--------------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>M</i> | <i>SD</i> | | | |
| HOP | 2.14 | 1.47 | 4.80 | 1.06 | 2.23 | 1.49 | 89.57 | <.001 | 0.43 |
| Conciliation | 2.60 | 1.87 | 4.77 | 1.48 | 2.69 | 1.93 | 34.99 | <.001 | 0.22 |
| Mobbing prevention | 1.94 | 2.12 | 4.71 | 1.79 | 2.05 | 2.03 | 45.20 | <.001 | 0.27 |

| | | | | | | | | | |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|--------|-----------|------|
| Skills development | 2.05 | 2.13 | 4.43 | 1.50 | 2.05 | 1.79 | 41.30 | < .001 | 0.25 |
| Career development | 1.62 | 1.73 | 4.26 | 1.74 | 2.13 | 1.78 | 47.15 | < .001 | 0.28 |
| Working health | 2.00 | 1.76 | 5.10 | 1.14 | 2.46 | 1.76 | 80.99 | < .001 | 0.40 |
| Equity | 0.81 | 1.41 | 4.61 | 1.48 | 1.76 | 1.88 | 113.82 | < .001 | 0.48 |
| Information | 2.40 | 1.89 | 4.86 | 1.27 | 1.95 | 1.67 | 66.99 | < .001 | 0.36 |
| Communication | 3.09 | 2.10 | 5.09 | 1.19 | 2.52 | 1.85 | 42.25 | < .001 | 0.26 |
| CRS | 2.18 | 1.88 | 5.06 | 1.19 | 2.15 | 1.86 | 71.43 | < .001 | 0.37 |
| Support during the pandemic | 2.69 | 2.15 | 5.10 | 1.21 | 2.54 | 1.87 | 45.71 | < .001 | 0.27 |

M=Mean, SD=Standard Deviation, gl= 2 F=Statistical, p=Significance, η^2 =Effect size

Source: Self-designed, based on surveys.

5. DISCUSSION

The objective of this study was to analyze the relationship between the perception Healthy Organizational Practices and worker *engagement* and *burnout*, as well as to compare the perception of workers' Healthy Organizational Practices, *engagement* and *burnout* according to the economic sector to which their organizations belong, in the pandemic situation due to COVID-19 for which two hypotheses were evaluated.

The first hypothesis, which held that the relationship between the perception of healthy organizational practices with *engagement* is positive and significant; and with *burnout* it is negative and significant, is partially accepted because the results for the complete sample are as expected, but it should be mentioned that when making comparisons by organization, the correlations become different from the general ones the clearest example being that of municipal workers where correlations are small or non-existent. These results reaffirm the need to carry out disaggregated analysis whenever working with different institutions, even within the same line of business or category, since idiosyncratic differences can be awkward and therefore return erroneous results - and their consequent intervention designs consequent designs for their intervention by omission of the contextual variable.

In the case of the “support-in-pandemic” measure, it is striking that both in the educational institution and in the municipal one that it has no relation to burnout, so it would be interesting to know the type of specific practices that organizations are taking, since they may not be adequate for the situation that is being experienced with COVID19.

Regarding our second hypothesis, which held that there are significant differences between *engagement*, *burnout* and the perception of healthy organizational practices of workers according to the economic sector to which their organizations belong, is also accepted, since when applying ANOVA, differences are found in all the variables and where clearly the significant comparisons are always to be made with the educational organization, for the *engagement* of its workers is greater and *burnout* is less than that of other organizations; The educational workers’ perception of healthy organizational practices is also greater than that of the workers of the other two organizations. These results, taken under the analysis carried out in this research, position the organization of education as a healthy organization; according to the existing literature (Klebnikov and Moukheiber, 1998; Lavoie, 2004; Corbett, 2004; Tarrid et al., 2008; Caouette et al., 2014; Acosta et al., 2015; Salanova et al., 2016; Bazarov, 2017; Di Fabio, 2017). However, it is still necessary to expand samples, deepen the analyses and replicate them in conditions that complement those presented here.

In general terms, all these results support what has been stated in the literature and previous research (Acuña et al., 2021; Donaldson et al., 2019; Solares et al., 2016; Acosta et al., 2013; Alfes et al., 2012; Cameron et al., 2011; Macky and Boxall, 2007; Gittell et al., 2006; Lyubomirsky et al., 2005), which points out that if workers' perception of organizational practices is different, their well-being will also be different (or discomfort in the case that represents *burnout*).

With these results and conclusions, we believe it is important to emphasize the importance of an organization taking charge of the well-being of its workers not only because of ethics and what it engenders in people, but also because this will inspire good individual and collective performances that will have an impact on the development of good organizational processes and outcomes, which will

finally imply progress of society as a whole, thus forming a virtuous circle (Mendoza and Moyano, 2019).

This research focuses on highlighting the importance of the management of organizations, so that workers can face negative events such as those we live today with COVID-19 in the best possible way and have well-being and good performance, a situation that is confirmed with this study. However, we cannot fail to mention that there is scientific literature that shows that the well-being and good performance of workers in times of crisis are also related to their own resources that each one of them has, which can also be understood as "Psychological capital". A recent study carried out in 15 countries indicates that psychological capital based on hope, self-efficacy, resilience and optimism, together with the encouragement of a culture and development of healthy (or positive) organizational practices are related and even predict well-being, greater performance, adaptability and proactivity of workers (Donaldson, Chan, Villalobos and Chen, 2020). With this we want to expose the importance of having good organizational management based on the development of practices, but which must necessarily be complemented with the development and progress of the workers and their strengths, as first founded by the scientific movement of positive psychology (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000 and 2014) and later corroborated by positive organizational psychology (Salanova and Llorens, 2016).

One of the challenges then for business schools is to promote the technical and human resource training of their professionals in terms of people management and the creation of management models that respond to these issues. On the other hand, a challenge for future related research is to develop an own set of organizational practices according to the cultural and territorial situations in which one lives, in order to collect cultural and idiosyncratic variables with a view to strengthening situated knowledge from an emic perspective, as is the work of Dávila and Troncoso (2018) who in their research "Good labor practices and organizational commitment" carried out with workers from Ñuble (same territory used in the present study) related organizational commitment and good organizational practices, considering five dimensions: Health and Safety, Communication and Labor Relations, Training and Professional Development, Work-Life Balance, Benefits and Compensations, and Human Resources Processes. The results showed a positive and significant correlation between all the good labor practices analyzed and the level of organizational commitment of the workers.

Financing

Research funded by the Universidad del Bío-Bío, Organizational Behavior Management Research Group, cod 2150376 GI/EF

Conflict of interests

The authors declare that they have no conflict of interest.

Bibliographic references

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model. *Revista de Psicología Social*. 30(2).
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107–120.
- Acuña-Hormazabal, A., Mendoza-Llanos, R. y Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Acuña, A. y Pons, O. (2019). Las personas en las empresas saludables. Una aproximación del estudio bibliométrico. *Orp Journal*, 1(1), 659-677. <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2019/personas-en-empresas-saludables-aproximacion-estudio-bibliometrico>
- Alfes, K., Shantz, A. y Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Bacon, A. y Corr, P. (2020). Coronavirus (COVID-19) in the United Kindom: A personality-based perspective on concerns and intention to self-isolate. *British Journal of Health Psychology*, <https://doi.org/10.1111/bjhp.12423>
- Bakker, A., Demerouti, E. y Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. y Taris, T.W. (2008a). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Balladares, K., y Hablick, F. (2017). Burnout: the labor syndrome. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.37956/jbes.v1i1.1>
- Bazarov, T. (2017). Healthy organization: metaphors, myths and reality. *Organizatsionnaya Psikologiya*. 7(1).
- Caballero-Domínguez, C. C. y Campo-Arias, A. (2020). Problemas de salud mental en la sociedad: un acercamiento desde el impacto del COVID 19 y de la cuarentena. *Duazary*, 17(3), 1 - 3. <https://doi.org/10.21676/2389783X.3467>

- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. doi:10.1177/0021886310395514
- Caouette, ME., Paradis, ME. y Biron, C. (2014). Implementing the Quebec 'Healthy Enterprise' standard: considering readiness for change and psychosocial safety climate. *Corporate Wellness Programs: Linking Employee And Organizational Health*, 120-144.
- Corbett, D. (2004). Excellence in Canada: Healthy organizations - Achieve results by acting responsibly. *Journal of Business Ethics*. 55(2).
- Davila, M. y Troncoso, C. (2018). Labor Practices and Organizational Commitment. *Ciencia y Trabajo*, 20(63), 145-150.
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers In Psychology*, 8(1).
- Donaldson, S.I.; Lee, J.Y.; Donaldson, S.I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *Int. J. Appl. Posit. Psychol.* 4, 113–134.
- Donaldson, S., Chan, L., Villalobos, J. y Chen, C. (2020). The Generalizability of HERO across 15 Nations: Positive Psychological Capital (PsyCap) beyond the US and Other WEIRD Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17, 9432.
- Donaldson, S. y Ko, L. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- García, F. E., Andrades, M., & Salinas, P. (2021). Construcción y Validación de la Escala de Ansiedad ante el Desconfinamiento en Personas Expuestas a la Pandemia de COVID-19. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 3(60), 145–156. <https://doi.org/10.21865/RIDEP60.3.12>
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300–329. doi:10.1177/0021886306286466
- Klebnikov, P. y Moukheiber, Z. (1998) A healthy business. *Forbes*. 162(6).
- Lavoie-Tremblay, M. (2004). Creating a healthy workplace - A participatory organizational intervention. *Journal of Nursing Administration*. 34(10).
- Lima, C.K.T., de Medeiros Carvalho, P.M., Lima, I.A.S., Nunes, J. V. A., Saraiva, J. S. R, de Souza, R. I., da Silva, C. G. L. y Neto, M. L. R. (2020). The emotional impact of coronavirus 2019-

- Ncov (New Coronavirus Disease). *Psychiatry Research*, 287, 112915. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112915>
- Lorenzo, A., Diaz, K. y Zaldivar, D. (2020). La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: apuntes generales. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2), 1 -17.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. doi:10.1037/0033-2909.131.6.803
- Macky, K. y Boxall, P. (2007). The relationship between « high-performance work practices » and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto: Consulting psychologists press.
- Mendoza-Llanos, R. y Moyano-Díaz, E. (2019). Hacia la validación del SUSESO ISTAS 21 versión breve en trabajadores de hospitales públicos. *Terapia Psicológica*, 37(1), 15–23.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R. y Escobar, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*. 7(1), 69-78
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. y Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Ribot Reyes, V., Chang Paredes, N. y González Castillo, A. (2020). Efectos de la COVID-19 en la salud mental de la población. *Revista Habanera De Ciencias Médicas*, 19, e3307. <http://www.revhabanera.sld.cu/index.php/rhab/article/view/3307/2576>
- Saari, T., Melin, H., Balabonova, E. y Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240–254. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0112>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>

- Salanova, M. y Llorens, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 161-164
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, IM. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Pamplona: Thomson Reuters Aranzadi.
- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional), *International Journal of Social Psychology*, 35:3, 670-676, DOI: 10.1080/02134748.2020.1795397
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive Psychology: An Introduction. In: *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (pp. 279-298). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18
- Sink, C. A., & Mvududu, N. H. (2010). Statistical Power, Sampling, and Effect Sizes: Three Keys to Research Relevancy. *Outcome Research Design*, 1(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/2150137810373613>
- Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M., y Bakker, A. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I., y Salanova, M. (2016). Desarrollando Equipos Empáticos: La influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Revista de Psicología (Arequipa)*, 6(1), 51-63. ISSN: 2306-0565
- Tarride, I., Zamorano, R., Varela, S. y Gonzalez, M. (2008). Healthy organizations: toward a diagnostic method. *Kybernetes*. 37(8).
- Wang, C., Horby, P.W., Hayden, F.G. y Gao, G.F. (2020a). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *The Lancet*, 395(10223), 470–473. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30185-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30185-9)
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., McIntyre, R., Choo, F., Tran, B., Ho, R., Sharma, V. y Ho, C. (2020b). A longitudinal study on the mental health of general population during the COVID-19 epidemic in China. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.028>
- Wright, P. M., y McMahan, C. G. (1992).

Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295- 320.

Wright, P. M., y McMahan, C. G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295- 320.

Yépez-Pabón, A. (2019). Síndrome de Burnout: El mal de los trabajadores que tratan con clientes y usuarios. Visiones desde el punto de vista ergonómico. *Ergonomía, Investigación Y Desarrollo*, 1(3), 55-74. Recuperado a partir de http://revistasacademicas.udec.cl/index.php/Ergonomia_Investigacion/article/view/1348

Zhang, S., Wang, Y., Rauch, A. y Wei, F. (2020). Unprecedented disruption of live and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. *Psychiatry Research*, 288, 112958. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112958>

Aceptación.

BAR - Revisión de la Administración Brasileña-LOA Externo Recibidos x



Boriana Ovcharova <deputy.editor@liebertpub-jwh.com>
para mí ▾

vida, 24 de junio, 17:34 ★ ↶ ⋮

🌐 inglés ▾ > español ▾ [Ver mensaje traducido](#)

[Traducir siempre: inglés](#)

Estimados,

Alvaro Acuña-Hormazábal, Macarena Dávila-Vera, Rodolfo Mendoza-Llanos, Sebastian Maureira-Meneses and Olga Pons-Peregot.

Hemos revisado y evaluado su manuscrito titulado: "Engagement and Burnout in times of COVID-19. ¿Pueden las prácticas organizacionales saludables marcar la diferencia?". El cual envió para su publicación en la Revista BAR - Revista de Administración Brasileña ISSN 18077692.

A través de un proceso de revisión por pares a ciegas, se determinó que su artículo era adecuado para su publicación. Su estado es ACEPTO.

Sinceramente,

--

Boriana Ovcharova
secretaria editorial
BAR - Revisión de la Administración Brasileña



How to Cite:

Acuña-Hormazábal, A., & Pons-Peregort, O. (2022). Mental health in health care workers: Engagement, burnout and healthy organizational practices in times of COVID-19. *International Journal of Health Sciences*, 6(S1), 8576–8585. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS1.6903>

Mental health in health care workers: Engagement, burnout and healthy organizational practices in times of COVID-19¹

Alvaro Acuña-Hormazábal

Master in Management and Public Management (Universidad de Talca-Chile), Assistant Professor, Faculty of Business Sciences, Universidad del Bío-Bío-Chile
Corresponding Author email: alacuna@ubiobio.cl.

Olga Pons-Peregort

Doctor in Business Administration and Management (Universidad Politécnica de Catalunya, Spain), Professor, Department of Business Organization, Universidad Politécnica de Catalunya-Spain,
Email: olga.pons@upc.edu.

Abstract--The work routine of workers has been modified by the COVID-19 pandemic and may vary according to the management of their organizations. The objectives of this research were to analyze the relationship between the perception of healthy organizational practices and workers' engagement and burnout and to determine which healthy organizational practices have a greater relationship with the engagement and burnout of employees in times of COVID-19. The methodological approach was correlational-exploratory, with surveys of 162 workers in 4 health centers in Chile. The variables correlated as expected for the total sample, i.e., positively and significantly between healthy organizational practices and engagement and negatively and significantly with burnout. The main practices that are related to increased engagement are career development, information, and skill development; and burnout is reconciliation, well-being, and communication. This research adds to the fundamentals that the mental health of workers is related to the type of management carried out by organizations.

Keywords---Mental Health, Engagement, Burnout, Healthy Organizational Practices, COVID-19.

¹ This research is part of the activities of the Organizational Behavior Management Research Group (2150376 GI/EF) of the Universidad del Bío-Bío, to which the authors belong.

Introduction

The arrival of the COVID-19 pandemic, defined by many authors as the greatest public health crisis that the world has suffered in more than a century (Velasco et al., 2021), has altered the lives of people, organizations, and societies around the world. Such is its impact that it is presented as a negative event that modifies accustomed routines and collapses already established plans.

The lives of human beings, in their various environments (family, work, educational, social, among others), have been affected by the uncertainty experienced (Nicola et al., 2020), as well as by the various measures adopted by governments to deal with the pandemic and its implications in daily life, such as quarantines and mandatory confinements that must be experienced (Wang et al., 2020a), social isolation (Caballero-Domínguez and Campos-Arias, 2020) and fear of contracting the disease (Lorenzo et al., 2020), social isolation (Caballero-Domínguez and Campos-Arias, 2020) and fear of contracting the disease (Lorenzo et al., 2020). These measures according to Fiorillo et al. (2020) have produced depressive, anxiety, and stress symptoms.

Organizations and companies have not been exempt from this scenario, Salanova (2020, p. 673) pointed out that only some organizations will be able to “face changes proactively and grow with the crisis”. This indicates that others will, unfortunately, disappear for not knowing how to re-invent themselves and/or not having the necessary leadership and work teams to face adversity such as the COVID-19 pandemic.

Now, it has been known since before the pandemic that the management deployed by an organization can generate mental health in its workers, which will imply better individual and collective performances (Cameron et al., 2011; Lyubomirsky et al., 2005; Alfes et al., 2012; Acosta, Torrente, Llorens and Salanova, 2013), but it can also generate discomfort, resulting in low performance, absenteeism, turnover and even abandonment (Demerouti et al., 2001; Batt and Colvin, 2011; Green et al., 2014).

Research in this regard has defined engagement as one of the variables to express mental health, well-being, and good performance of workers (Sonnentag et al., 2012) and burnout as a variable to express discomfort, chronic stress, and intention to quit (Salanova et al., 2000). Engagement is a positive motivational state of vigor, dedication, and absorption (Bakker et al., 2014), which is related to the way workers approach and cope with work, so it is not a consequence of it. As Saari et al. (2017) argue, the type of management deployed can have different effects on individuals and also on their state of engagement.

Burnout syndrome is defined as a state of emotional exhaustion, cynicism, and low personal fulfillment (Maslach and Jackson, 1981; Bakker et al., 2014), so it can be understood that its consequences go beyond work and are related to other areas of workers' lives, with implications of deterioration as an individual (Schaufeli et al., 2009), in a couple (Brofman, 2007), and at the family level (García-Arroyo and Segovia, 2018). It occurs more frequently in workers who

must spend a lot of time in relationships with people as customers or users of a service provided by an organization (Maslach and Jackson, 1981).

A review of the research conducted on these variables (engagement and burnout) in times of COVID-19 shows that the variables on which the development of these states in workers could depend range from personality issues -such as fear and anxiety resulting from the arrival of the COVID-19 pandemic- its progress and the deaths resulting from it, to the actions of governments and international organizations regarding the management and measures adopted to combat the virus (Acuña-Hormazabal et al., 2022).

Also, new and specific management practices to support workers in the challenge of developing their functions in this new scenario, are topics that research has developed to understand the engagement and/or burnout of workers to diagnose and propose, to contribute to the sustainability of organizations and employment in this new reality (Mendoza-Llanos et al., 2022).

In this line, there are several studies (Cameron et al., 2011; Lyubomirsky et al., 2005; Alfes et al., 2012; Acosta et al., 2013) that have shown, with various variables to represent the well-being of workers that the mere perception by them of the existence of planned and systematic organizational practices, causes them to feel a sense of well-being.

From the HERO model (Salanova et al., 2012), the development of planned and systematic practices by the organization for the benefit of workers is imperative for the organization to be considered healthy. From here arises the name “Healthy Organizational Practices” (POS) which are: work-life balance, mobbing prevention, career development and skills development, occupational health, perceived equity and organizational justice, organizational communication and information, and corporate social responsibility (Salanova et al., 2019). This model, for its sustenance and compatibility, will be the basis of this research (Acuña and Pons, 2019).

With all this, the objectives of this research are to analyze the relationship between the perception of healthy organizational practices with the engagement and burnout of health center workers; and to determine which healthy organizational practices have a greater relationship with the engagement and burnout of employees in times of COVID-19.

In this context, the hypothesis is as follows:

The relationship between the perception of healthy organizational practices with employee engagement is positive and significant, and employee burnout is negative and significant.

Materials and Methods

Type of study:

The study is of a quantitative type, non-probabilistic through the application of self-administered surveys using an online questionnaire between October and

December 2021. Using convenience sampling, 162 surveys were obtained from four health centers in Chile.

Instruments:

Burnout. The Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS, Maslach et al., 1986), adapted to the Spanish population by Moreno-Jiménez et al. (2001) and used in Chilean samples. This scale is composed of 15 items to measure the level of burnout on a frequency scale from 0 (never) to 6 (every day) points. As a whole, it provides an overall burnout score, although it is usually analyzed according to the three classic dimensions reported in the literature: Emotional Exhaustion (5 items; for example, I am emotionally exhausted by my job), Cynicism (4 items; for example, I have lost interest in my job since I started in this position) and Professional Inefficacy (6 negative items; for example: In my opinion, I am good at my job). In the present study, adequate reliability was obtained, expressed in Cronbach's alpha ($\alpha_{\text{Burnout}} = .736$).

Engagement. It was assessed with the Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2002): Vigor (6 items; for example: When I get up in the morning, I feel like going to work), Dedication (5 items; for example, I am enthusiastic about my work) and Absorption (6 items; for example, I am happy when I am absorbed in my work). All items are answered on a 7-point Likert scale ranging from 0 (never) to 6 (always). Adequate reliability was obtained in the present study, expressed in Cronbach's alpha ($\alpha_{\text{Engagement}} = .935$).

Healthy organizational practices (POS). The practices proposed by the HERO Model (Salanova et al., 2019) were used with the statements used by Acosta et al. (2013). In addition, the following item was incorporated: "Your organization has delivered (generated) practices and/or conditions to perform its work during the pandemic". The statements were answered with a 7-point Likert-type scale, where 0 = Never; 1 = Few times a year; 2 = Once a month or less; 3 = Few times a month; 4 = Once a week; 5 = Few times a week; 6 = Every day. Adequate reliability was obtained in the present study, expressed in Cronbach's alpha ($\alpha_{\text{POS}} = .963$).

Procedure and statistical analysis:

The questionnaires were answered online, freely, autonomously, and voluntarily by the workers, after contacting the institutions in which they worked. After data analysis in an Excel file, statistical analysis was carried out using SPSS software. To see the relationships between the variables, correlation analysis was performed using Pearson's coefficient, the correlations were interpreted as large ($r = .50$), medium ($r = .30$), and small ($r = .10$) according to what was proposed by Sink and Mvududu (2010).

The coefficient of determination (R^2 ; Everitt, 2002) was used as a reference to determine which practices were most related to engagement. A linear regression analysis was performed for each healthy organizational practice on engagement. This analysis strategy was used because the objective of the study was not to evaluate a general model but to explore the relative weight of each practice, which

made it possible to obtain the coefficients of determination independently for each healthy organizational practice, avoiding the possible effects of interdependence and multicollinearity (Belsley, 1991).

Results and Discussions

The results obtained for the sample of workers are presented in Table 1. First, the correlations between the different variables under study are presented, followed by the results of the linear regressions that respond to the second objective of this research, i.e., to determine which healthy organizational practices are most related to engagement.

Table 1
Correlations between the dimensions of engagement, burnout, and the perception of healthy organizational practices (POS)

| | M | DE | Reconciliation | Prev. Mobb | Des. Room | Des. Carre | Welfare | Equity | Info | Com | CSR |
|-----------------|------|------|----------------|------------|-----------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Engagement | 3,95 | 1,23 | ,503** | ,420** | ,520** | ,536** | ,476** | ,443** | ,523** | ,500** | ,491** |
| Vigor | 3,77 | 1,25 | ,474** | ,363** | ,480** | ,477** | ,437** | ,415** | ,486** | ,484** | ,448** |
| Dedication | 4,23 | 1,35 | ,462** | ,394** | ,476** | ,499** | ,413** | ,402** | ,511** | ,473** | ,468** |
| Absorption | 3,90 | 1,29 | ,505** | ,446** | ,531** | ,560** | ,510** | ,449** | ,504** | ,477** | ,492** |
| Burnout | 3,10 | 0,71 | -,367** | -,239** | -,275** | -,263** | -,319** | -,287** | -,264** | -,303** | -,290** |
| Exhaustion | 2,43 | 1,32 | -,443** | -,307** | -,335** | -,339** | -,365** | -,355** | -,343** | -,362** | -,339** |
| Cynicism | 1,45 | 1,50 | -,408** | -,309** | -,373** | -,427** | -,432** | -,336** | -,409** | -,389** | -,425** |
| Ineffectiveness | 4,76 | 1,04 | ,231** | ,211** | ,240** | ,318** | ,253** | ,207** | ,303** | ,237** | ,267** |

**Correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

*The correlation is significant at the 0.05 level (bilateral).

Source: Own elaboration.

As shown in Table 1, the correlations for the sample between the variables indicate that the increase in perceptions of internships is related in an expected manner as established in the literature, thus internships show a positive, significant correlation with engagement, and negative and significant with burnout.

The effect size for the correlations between internships and engagement with its dimensions is large and medium ($r = ,560$ to $r = ,363$), and for internships with burnout and its dimensions is medium and small ($r = -.443$ to $r = -.207$).

This result shows that despite living through times of change and turbulence, people management in organizations continues to be a fundamental factor for the mental health of their workers.

Table 2 shows the results of the regressions of healthy organizational practices with engagement. In order from highest to lowest percentage of variance explained, the top three are: Career development ($R^2 = 28.3\%$); Information ($R^2 = 26.9\%$); Skills development ($R^2 = 26.5\%$).

Table 2
Regression coefficient of practices on engagement (N = 162)

| | Practices | B | SE B | β | %R ² |
|---|----------------|------|------|---------|-----------------|
| 1 | Reconciliation | ,308 | ,042 | ,503 | 24,9% |
| | Prev. Mobbing | ,264 | ,045 | ,420 | 17,1% |
| | Des. Skills | ,323 | ,042 | ,520 | 26,5% |
| | Des. Career | ,331 | ,041 | ,536 | 28,3% |
| 5 | Welfare | ,296 | ,043 | ,476 | 22,2% |
| | Equity | ,268 | ,043 | ,443 | 19,1% |
| | Information | ,332 | ,043 | ,523 | 26,9% |
| | Communication | ,306 | ,042 | ,500 | 24,6% |
| | CSR | ,310 | ,043 | ,491 | 23,7% |

Source: Own elaboration.

Table 3 shows the results of the linear regressions of healthy organizational practices with burnout. In order from highest to lowest percentage of variance explained, the top three are: Conciliation (R² = 12.9%); Well-being (R² = 9.6%); Communication (R² = 8.6%).

Table 3
Regression coefficient of practices on burnout (N = 162)

| | Practices | B | SE B | β | %R ² |
|---|----------------|-------|------|---------|-----------------|
| 1 | Reconciliation | -,130 | ,026 | ,367 | 12,9% |
| | Prev. Mobbing | -,087 | ,028 | ,239 | 5,1% |
| | Des. Skills | -,099 | ,027 | ,275 | 7,0% |
| | Des. Career | -,094 | ,027 | ,263 | 6,3% |
| 5 | Welfare | -,115 | ,027 | ,319 | 9,6% |
| | Equity | -,100 | ,027 | ,287 | 7,6% |
| | Information | -,097 | ,028 | ,264 | 6,4% |
| | Communication | -,107 | ,027 | ,303 | 8,6% |
| | CSR | -,106 | ,028 | ,290 | 7,9% |

Source: Own elaboration.

These results for this sample of workers show that it is not the same management practices that develop engagement and reduce burnout among workers, since they do not coincide among the most value for each state. With this, it can be understood that the same management, through the development of practices and policies, cannot be expected to have an impact both on the promotion of the well-being and health of workers and, at the same time, on the reduction of discomfort.

Conclusion

The objective of this study was to analyze the relationship between the perception of healthy organizational practices and employee engagement and burnout, as well as to determine which healthy organizational practices are most related to employee engagement and burnout during COVID-19, for which the following hypothesis was proposed: The relationship between the perception of healthy

organizational practices and employee engagement is positive and significant, and with the employee, burnout is negative and significant, which is accepted for this sample of health care workers in Chile.

In general terms, all these results support what has been stated by previous literature and research (Acuña et al., 2021; Donaldson et al., 2019; Solares et al., 2016; Acosta et al., 2013; Alfes et al., 2012; Cameron et al., 2011; Macky and Boxall, 2007; Gittell et al., 2006; Lyubomirsky et al., 2005), which points out that, if workers' perception of organizational practices is different, so will be their well-being (or discomfort in the case represented by burnout).

With these results and conclusions, it is important to emphasize the relevance of an organization taking care of the welfare of its workers not only for ethical reasons and for what this generates in people, but also because this will generate good individual and collective performances that will have an impact on the development of good organizational processes and results, which will ultimately imply the development of society as a whole, thus forming a virtuous circle (Mendoza and Moyano, 2019).

This research is focused on highlighting the importance of the management of organizations so that workers can face in the best possible way, negative events such as those we are experiencing today with the COVID19 and have well-being and good performance, a situation that is confirmed by this study. However, it is important to mention that there is scientific literature that shows that the well-being and good performance of workers in times of crisis are also related to the resources that each one of them has, which can also be understood as "psychological capital". A recent study conducted in 15 countries indicates that psychological capital based on hope, self-efficacy, resilience, and optimism, together with the generation of culture and the development of healthy (or positive) organizational practices are related to and even predict the well-being, higher performance, adaptability, and proactivity of workers (Donaldson et al., 2020).

So, it is important to expose the relevance of having good organizational management based on the development of practices, but which must necessarily be complemented with the development and progress of workers and their strengths, as first founded by the scientific movement of positive psychology (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000 and 2014) and later corroborated by positive organizational psychology (Salanova and Llorens, 2016).

References

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. & Salanova, M. (2013). Healthy organizational practices: an exploratory analysis of their relative impact on work engagement. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.
- Acuña-Hormazábal, A., Ganga-Contreras, F., Castillo, J. and Luengo, C. (2022). Engagement and burnout research: a theoretical approach in times of Covid-19. *Telos*, 24(2).
- Acuña-Hormazábal, A., Mendoza-Llanos, R. & Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement and the perception on management practices in COVID-19

- pandemic held by workers in south-central Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Alfes, K., Shantz, A. & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Bakker, A., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Belsley, D.A. (1991). *Conditioning diagnostics: Collinearity and weak data in regression*. London: John Wiley & Sons.
- Batt, R., & Colvin, A. J. S. (2011). An Employment Systems Approach to Turnover: Human Resources Practices, Quits, Dismissals, and Performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717. doi:10.5465/amj.2011.64869448.
- Brofman, J. (2007). Burnout syndrome and marital adjustment in an international agency. *Ajayu*, 5(9), 170-188. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Caballero-Domínguez, C., & Campo-Arias, A. (2020). Mental health problems in society: an approach from the impact of COVID 19 and quarantine. *Duazary*, 17(3), 1 - 3. <https://doi.org/10.21676/2389783X.3467>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. doi:10.1177/002188186310395514.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499.
- Donaldson, S.I.; Lee, J.Y.; Donaldson, S.I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *Int. J. Appl. Posit. Psychol.* 4, 113-134.
- Donaldson, S., Chan, L., Villalobos, J., & Chen, C. (2020). The Generalizability of HERO across 15 Nations: Positive Psychological Capital (PsyCap) beyond the US and Other WEIRD Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17, 9432.
- Everitt, B.S. (2002). *The Cambridge dictionary of statistics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fiorillo, A., Sampogna, G., Giallonardo, V., Del Vecchio, V., Luciano; M., Albert, U., Carmassi, C., Carrà, G., Cirulli, F., Dell'Osso, B., Nanni, M., Pompili, M., Sani, G., Tortorella, A., & Volpe, U. (2020). Effects of the lockdown on the mental health of the general population during the COVID-19 pandemic in Italy: results from the COMET Collaborative Network. *European Psychiatry*, 63(1), E87. doi:10.1192/j.eurpsy.2020.89.
- García-Arroyo, J., & Segovia, A. (2018). Effect sizes and cut-off points: A meta-analytical review of burnout in Latin American countries. *Psychology, Health & Medicine*, 23(9), 1079-1093. <https://doi.org/10.1080/13548506.2018.1469780>.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The*

- Journal of Applied Behavioral Science, 42, 300-329. doi:10.1177/0021886306286466.
- Green, A. E., Albanese, B. J., Shapiro, N. M., & Aarons, G. A. (2014). The roles of individual and organizational factors in burnout among community-based mental health service providers. *Psychological Services*, 11(1), 41-49. <https://doi.org/10.1037/a0035299>.
- Lorenzo, A., Diaz, K., & Zaldivar, D. (2020). Psychology as a science in coping with COVID-19: general notes. *Annals of the Cuban Academy of Sciences*. 10(2). 1 - 17.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. doi:10.1037/0033-2909.131.6.803.
- Macky, K. and Boxall, P. (2007). The relationship between “ high-performance work practices “ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. and Leiter, M. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto: Consulting psychologists press.
- Mendoza-Llanos, R, Acuña-Hormazábal, A and Pons-Peregot, O. (2022). We need engagement workers! A study from the positive organizational psychology in times of COVID-19. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19.
- Mendoza-Llanos, R. and Moyano-Díaz, E. (2019). Towards the validation of the SUSESO ISTAS 21 brief version in public hospital workers. *Terapia Psicológica*, 37(1), 15-23.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R. and Escobar, E. (2001). The assessment of professional burnout. Factorialization of the MBI-GS. A preliminary analysis. *Anxiety and Stress*. 7(1), 69-78
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery (London, England)*, 78, 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>.
- Saari, T., Melin, H., Balabonova, E. & Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240-254. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0112>.
- Salanova, M., Llorens, S. & Martinez, IM. (2019). *Healthy Organizations. A look from positive psychology*. (First edition). Editorial Thomson Reuters Aranzadi. Spain
- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience, *International Journal of Social Psychology*, 35:3, 670-676, DOI: 10.1080/02134748.2020.1795397.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2016). Towards an applied positive psychology. *Papeles del psicólogo*. 37(3), 161-164
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. and Martinez, I. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>.

- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J. & Grau, R. (2000). From “burnout” to “engagement”: a new perspective? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 117-134.
- Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(5), 464-481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schaufeli, W., Leiter, M. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. DOI: 10.1108/13620430910966406.
- Seligman, M. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sink, C. A., & Mvududu, N. H. (2010). Statistical Power, Sampling, and Effect Sizes: Three Keys to Research Relevance. *Outcome Research Design*, 1(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/2150137810373613>.
- Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I., & Salanova, M. (2016). Developing Empathetic Teams: The influence of healthy organizational practices on collective empathy. *Journal of Psychology (Arequipa)*, 6(1), 51-63. ISSN: 2306-0565
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842-853. doi:10.1037/a0028292.
- Velasco, R., Cunalema, J., Franco, J., & Vargas, G. (2021). Perceived stress associated with the COVID-19 pandemic in the city of Guayaquil, Ecuador. *Boletín de Malariología y Salud Ambiental*, 61(1), 38-46. <https://doi.org/10.52808/bmsa.7e5.611.006>.
- Wang, C., Horby, P.W., Hayden, F. & Gao, G.F.. (2020). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *Lancet* 395 (10223), 470-473.



Article

We Need Engaged Workers! A Structural Equation Modeling Study from the Positive Organizational Psychology in Times of COVID-19 in Chile

Rodolfo Mendoza-Llanos ¹, Álvaro Acuña-Hormazábal ^{2,*} and Olga Pons-Peregor ³

¹ Social Sciences Department, Universidad del Bío-Bío, Chillán 3800708, Chile; rmendoza@ubiobio.cl

² Business Management Department, Universidad del Bío-Bío, Chillán 3800708, Chile

³ Department of Business Organization, Universidad Politécnica de Catalunya, 08034 Barcelona, Spain; olga.pons@upc.edu

* Correspondence: alacuna@ubiobio.cl

Abstract: The COVID-19 pandemic has substantially impacted mental health—workers at institutions are not exempt. In our research, from positive organizational psychology, specifically from the healthy and resilient organization (HERO) model, we analyzed the relationship between healthy organizational practices—engagement and workers’ burnout, and evaluated the mediation role of engagement between healthy organizational practices and worker burnout levels during the COVID-19 pandemic, through structural equation models of a cross-sectional survey-based study. We collected data from a sample of 594 Chilean workers. Our results of the correlations and structural equations demonstrate the relationship between PHOs with engagement ($\beta = 0.51$; $p < 0.001$) and burnout ($\beta = -0.44$; $p < 0.001$), in addition to the mediating effect of engagement between HOP with burnout ($\beta = -0.66$; $p < 0.001$). In conclusion, our findings suggest that healthy organizational practices promoted worker engagement and decreased worker burnout during the COVID-19 pandemic, contributing to the postulates of the HERO model. In addition, we were able to visualize a similar scenario, which showed that burnout during a pandemic decreases when worker engagement mediates the relationship with HOP.

Keywords: engagement; burnout; healthy organizational practice; positive organizational psychology; COVID-19



Citation: Mendoza-Llanos, R.; Acuña-Hormazábal, Á.; Pons-Peregor, O. We Need Engaged Workers! A Structural Equation Modeling Study from the Positive Organizational Psychology in Times of COVID-19 in Chile. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **2022**, *19*, 7700. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137700>

Academic Editor: Petri Böckerman

Received: 31 December 2021

Accepted: 12 May 2022

Published: 23 June 2022

Publisher’s Note: MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2022 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introduction

Will COVID-19 have a substantial impact on the mental health of humanity? This is a question that Izaguirre-Torres and Siche [1] posed; positive answers are found in various articles [2–6]. They postulated that, irrespective of the condition (e.g., economic, social, cultural, etc.), we will all suffer from some type of psychological disorder.

Grover et al. [7] noted that, although only a group of people will be infected with COVID-19, and will have some physical health problems as a result, we will all have, more or less, mental health problems due to this pandemic.

The confinement/isolation of people has been the main measure taken by governments to stop the spread of COVID-19, which, according to Fiorillo et al. [8], has produced depressive symptoms, such as anxiety and stress.

Organizations and companies are not exempt. Salanova [9] noted that only some organizations will be able to “face changes proactively and grow with the crisis”. These are resilient and healthy organizations [10,11], companies that, through organizational practices and resources, have been promoting the well-being and health of their workers in order to generate positive work environments that prepare their workers to face the various events of life at these organizations, in a changing world.

Engagement is one variable that expresses well-being and health in workers [12]. In addition, workers with high levels of engagement show good individual and team performances [13–19], which impacts positive organizational results [11,20].

Various investigations show that managerial practices that organizations implement are fundamental to generate engagement in workers [21–26].

The healthy and resilient organization (HERO) model is a management model that proposes the development of planned–systematic practices and resources at organizations, which will generate positive work environments and have positive impacts on the well-being and health of employees; this in turn will promote good individual and team performances, implying healthy organizational results. The model proposes a group of healthy organizational practices (HOP). HOP influence worker engagement [23] as well as the generation of positive resources, such as the development of empathic teams [27], increasing organizational trust to improve the performance of workers [28].

The COVID-19 pandemic has led to (and will continue to lead to) mental health problems [29]. The following questions have arisen: can HOP influence the engagement and burnout of workers in pandemic times, just as these practices have done in times before COVID-19? Is engagement a mediating variable between HOP and worker burnout in times of a pandemic?

In this research, we analyzed the relationship between healthy organizational practices–engagement and workers’ burnout; we evaluated the mediation role of engagement between healthy organizational practices and worker burnout levels during the COVID-19 pandemic.

Although our approach was from positive organizational psychology, we could not extract ourselves from reality; therefore, we integrated burnout among the variables of this research due to its presence in workers during the COVID-19 pandemic [30–32].

2. Theoretical Framework

Since the beginning of the millennium, positive psychology has greatly developed in the organizational field [33,34] and in managerial perspectives [35], incorporating terms such as ‘healthy organizations’, gathering previous contributions since the 1960s [36–38]. This perspective argues that organizations must have positive and healthy employees to survive turbulent environments and non-manageable external situations—such as the current pandemic [10,11].

From this approach, organizations must develop management practices that promote good health and the well-being of their employees, which will imply good individual and team performances. Thus, these management practices will impact the financial health of the company and its results [20].

Using the HERO-based model [10], Acosta et al. [23] researched the relationship of healthy organizational practices (HOP) with work engagement. In a sample of 218 employees, the researchers developed correlations through Pearson’s coefficient and structural equations modeling. The nine practices of the model found positive and significant relationships (correlations from 0.16 to 0.39, $p < 0.01$). Furthermore, by applying the structural equation model, a positive and significant relationship between HOP and engagement ($\beta = 0.40$, $p < 0.001$) was found.

Due to its relevance, the theoretical support in the HERO model, and its results, we defined the work of this research [23] as the initial model of our study, formulating the following hypothesis:

Hypothesis 0 (H0). *The relationship between the perception of healthy organizational practices and employee engagement was positive and significant during the COVID-19 pandemic.*

2.1. Healthy Organizational Practices

For Wright and McMahan [39] (p. 298), organizational practices are “a planned pattern of activities to facilitate an organization to achieve its goals”. They argue that those

developed from human resources management are highly significant because they create a sense of belonging, commitment, and good performance among employees.

Research [21,23,40,41] has shown that the mere perceptions of employees on the existence of deliberate and systematic organizational practices, creates in them a sense of well-being.

Schaufeli et al. [42] conducted a one-year longitudinal survey with 201 employees. They found that organizational practices favoring autonomy, opportunities to learn, social support, and performance feedback correlated positively with vigor (r between 0.17 and 0.23, $p < 0.01$) and dedication (r between 0.28 and 0.34, $p < 0.001$), and negatively with cynicism (r between -0.25 and -0.30 , $p < 0.001$). However, only social support correlated with burnout ($r = -0.23$, $p < 0.001$).

Matziani et al. [26] found that four types of organizational practices were positively and significantly related to engagement (r between 0.20 and 0.36, $p < 0.001$); and negatively and significantly related to burnout (r between -0.20 and -0.36 , $p < 0.001$). However, when they applied linear regressions, they only found significant results when organizational practices predicted the dimension “dedication” ($\beta = 0.31$, $p = 0.02$).

Similar to research by Schaufeli et al. [42] and Matziani et al. [26], our research included employee burnout in the dependent variables and in engagement. Thus, we have formulated the following hypothesis that complements one of the initial models:

Hypothesis 1 (H1). *The relationship between the perception of healthy organizational practices and employee burnout was negative and significant during the COVID-19 pandemic.*

2.2. Engagement and Burnout

Engagement is a positive motivational state of vigor, dedication, and absorption [43], which is related to the way employees approach and cope with work, so it is not precisely a consequence. However, the type of management deployed can affect individuals and their state of engagement [44].

Burnout syndrome is a state of emotional exhaustion, cynicism, and low personal fulfillment [43,45]. Therefore, it is understandable that its consequences go beyond work and relate to other areas of employees' lives.

Bakker et al. [46] note that research conducted on burnout has stimulated research on engagement, arguing that in the case of burnout, energy becomes exhaustion, involvement becomes cynicism, and effectiveness becomes ineffectiveness. They also highlight that burnout is expected to influence people's functioning in the workplace and, therefore, their performance, similar to engagement, but positively, relating to job performance and organizational outcomes.

Parker, Bindl, and Strauss [47] reviewed various research studies. They concluded that employees with higher engagement tend to be more proactive, experience more significant learning, and have more creative behavior. Along the same line, Parker and Griffin [48] indicated that employees with higher engagement are more empowered and prepared to assume leadership in organizations. Nevertheless, the authors also argued that these people can be expected to be more prone to change in turbulent times and crises.

Through applying structural equation modeling, Hussein [49] conducted a study on the engagement and burnout of 3786 employees. He found that higher engagement significantly reduced emotional exhaustion and depersonalization ($\beta = -17.03$ and -5.43 , respectively, with $p < 0.001$). These results provided empirical evidence that a worker who experiences engagement with their job is less likely to present burnout [50,51] (Bakker et al., 2006; Cole et al., 2011).

In the same way, but during the COVID-19 pandemic, Ahmed et al. [52] found that engaged employees with highly adaptive personality profiles showed less fear of COVID-19 and lower stress levels as better sleep qualities compared to the other personality profiles.

It is in this context that we have formulated our last hypothesis:

Hypothesis 2 (H2). *Engagement acts as a mediational variable for the perception of healthy organizational practices to decrease burnout.*

3. Materials and Methods

In this cross-sectional survey-based study, we carried out self-administered surveys through an online questionnaire between October and December 2020, after seven months of operation under confinement conditions in Ñuble, Chile (the first confined city to lockdown in Chile). Through convenience sampling in the stage, 594 surveys were obtained from different labor sectors: education (46.10%), health (20.02%), commerce (12.50%), industry (8.90%), and other items (12.30%).

In order to participate in the study, the workers had to be over 18 years of age, and, at the time of answering the questionnaire, formally work with signed contracts. Self-employed workers were not included.

The online questionnaire was sent via email to workers at different companies, after contacting representatives of the institutions, who delivered the database of workers who met the inclusion criteria.

Due to the conditions generated by the pandemic, it was not possible to contact all the companies in the Ñuble region, Chile.

3.1. Instruments

Healthy organizational practices. The statements proposed by the HERO model [10] were extracted from Acosta et al. [23]. Nine statements refer to: conciliation between work and family; prevention of mobbing; career development; skills development; occupational health; equity; social responsibility; communication; and information (e.g. “In this organization, mechanisms and strategies have been put in place over the last year to inform about the objectives of the organization so that they are known by all” see Appendix A). The statements were answered with a 7-point Likert-type scale. where 0 = “Never”; 1 = “Few times a year”; 2 = “Once a month or less”; 3 = “Few times a month”; 4 = “Once a week”; 5 = “Few times a week”; 6 = “Every day”. In the present study, adequate reliability was obtained ($\alpha_{HOP} = 0.94$).

Engagement. Engagement was evaluated with the Utrecht Work Engagement Scale (UWES [53]): vigor (6 items; for example, “When I get up in the morning, I feel like going to work”); dedication (5 items; for example, “I am enthusiastic about my work”), and absorption (6 items, for example, “I am happy when I am absorbed in my work”). All items were answered on a 7-point Likert scale that ranges from 0 (never) to 6 (always). In the current study, internal consistency was adequate in all dimensions ($\alpha_{Engagement} = 0.90$, $\alpha_{Vigor} = 0.76$, $\alpha_{Dedication} = 0.84$; $\alpha_{Absorption} = 0.71$).

Burnout. The Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS [54]) was used, adapted to the Spanish population [55], and was already used in Chilean samples [30]. This scale is made up of 15 items to measure the level of burnout on a frequency scale from 0 (never) to 6 (every day) points. As a whole, it provides a general burnout score, although it is usually analyzed according to the three classic dimensions reported in the literature: emotional exhaustion (5 items; for example, “I am emotionally exhausted from my work”); cynicism (4 items; for example, “I have lost interest in my work since I started in this position”), and professional inefficiency (6 items; for example, “In my opinion I am not good at my position”). In the present study, adequate reliability was obtained in all dimensions ($\alpha_{Burnout} = 0.89$, $\alpha_{Emotional\ exhaustion} = 0.91$, $\alpha_{Cynism} = 0.85$, $\alpha_{Professional\ inefficiency} = 0.97$).

3.2. Statistical Analysis

Reliability analyses and Pearson correlations between the dimensions of HOP with engagement and burnout were carried out; the eventual impact on engagement and burnout and the possible interactions between the last, were also evaluated using confirmatory models of structural equations. The confirmatory factor analysis was used as a means to

build and evaluate theoretical models [56,57] and, thus, assess the explanatory capacities they had, as well as the HOP on the variables of engagement and burnout.

The estimation method used in this study was the one with maximum likelihood because it allowed recovering weak factors in the context of analyzing confirmatory models with $n > 100$ [57], at the same time, it allowed replicating the proposal by Acosta et al. [23] that was used as an initial model. The evaluation of the goodness-of-fit of a structural model was carried out by means of global fit indices of the model, using the χ^2 statistic; the global fit indices (CFI) (which is interpreted as R^2 in regressions and is valid in estimates using the maximum likelihood method, considering a good fit over 0.90); and the root mean square approximation error index (RMSEA), which allows analyzing the residuals, where the values that suppose a good fit in terms of residuals are those less than 0.08. In addition, the following indicators were used: comparative fit index (CFI), which corresponds to a standardization of the Bentler index and is recommended for use instead of χ^2 , together with RMSEA for samples over one hundred cases. A good fit is considered at values above 0.90; the non-normed fit index (NFI) or the Tucker–Lewis index (TLI), for which values equal to or greater than 0.90 are expected [58]. One indicator that allows a choice between alternative models is the parsimony normed fit index (PNFI), which ranges from 0 to 1, where higher values indicate a more parsimonious fit, even if the differences are less than 0.1 [58]. These last two indicators should be, at the discretion of Herrero [59], equal to or greater than 0.95. Therefore, the evaluation criteria for the goodness-of-fit of the model were $RMSEA < 0.08$; $GFI, CFI, \text{ and } TLI \geq 0.95$ [58,59].

All analyses were performed using JASP 0.16 software [60].

4. Results

The distribution by gender was 65.50% women and 34.50% men. According to age, 12.00% were under 24 years old, 30.60% were between 24 and 30 years old, 25.10% between 31 and 39 years old, 17.50% between 40 and 49 years old, 12.00% between 50 and 59 years old and 2.70% over 60 years old. Regarding the educational level, 2.00% corresponded to people with basic educational levels, 19.40% were people with complete middle educational levels, 44.90% studied at higher-level technical training centers, 30.80% corresponded to people with professional studies, and 2.50% had postgraduate studies.

The means, standard deviations, and correlations between the study variables are presented in Table 1.

The correlations are as expected according to the literature reviewed, i.e., positive and significant for all healthy organizational practices (HOP) with engagement, and negative for all HOP with burnout. The effects regarding the correlations between HOP and engagement were medium and the correlations between HOP and burnout were small. Nevertheless, professional inefficiency has a poor or null correlation with HOP.

As shown in Table 2, the models specificized in Figure 1, generally have adequate levels of adjustment, so they could all be accepted to understand the relationships between healthy organizational practices with the engagement and burnout variables (factor loading for each model can be found in Appendix B). Considering the parsimony index, the model that best explains the relationships between the variables is model 2, which presents an increase in the PNFI concerning model 0.

Table 2. Fit index for structural equation models.

| Models | χ^2 | df | RMSEA | GFI | CFI | TLI | PNFI | $\Delta\chi^2$ | Δdf | <i>p</i> |
|--------|----------|----|-------|------|------|------|-------|----------------|-------------|----------|
| M0 | 274.34 | 53 | 0.08 | 0.92 | 0.96 | 0.94 | 0.759 | | | |
| M1 | 447.15 | 87 | 0.10 | 0.88 | 0.91 | 0.89 | 0.748 | 172.81 | 34 | <0.001 |
| M2 | 614.82 | 88 | 0.08 | 0.91 | 0.94 | 0.92 | 0.763 | 167.67 | 1 | <0.001 |

Source: prepared by the authors.

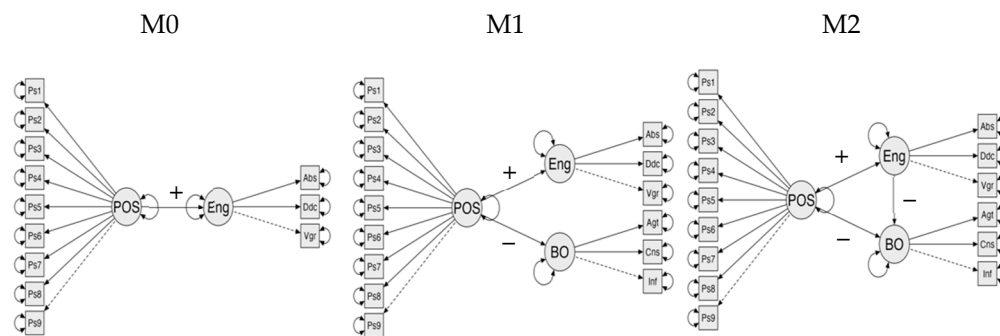


Figure 1. Specifications of hypothesized models of confirmatory structural equations. If there are multiple panels, they should be listed as: (M0) healthy organizational practices (HOP) impact engagement; (M1) HOP impact engagement and burnout separately; (M2) HOP impact engagement and burnout, and engagement mediates between HOP and burnout. Source: prepared by the authors.

According to Table 3, firstly, the hypotheses H0 and H1 are accepted (and partially in H2) since the HOP → BO pathway was not significant. The effects of one variable on another were estimated using standardized path coefficients. Then, the magnitude of the indirect effects was estimated by multiplying the existing path coefficients along the casual line between two related variables. Thus, the indirect effect between HOP → engagement → burnout was −0.33. However, the initial model explains 25% of the variance in engagement, model 1 explains a similar proportion of engagement and 19% of the variance in burnout; and model 2, where engagement mediates between HOP and burnout, explains 47% of the variance in burnout.

Table 3. Model path estimators.

| Predictor | Model 0 | | Model 1 | | Model 2 | |
|------------------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|
| | β | <i>p</i> | β | <i>p</i> | β | <i>p</i> |
| HOP → Engagement | 0.50 | <0.001 | 0.51 | <0.001 | 0.50 | <0.001 |
| HOP → BO | | | −0.44 | <0.001 | −0.04 | 0.42 |
| Engagement → BO | | | | | −0.66 | <0.001 |

Source: Prepared by the authors.

5. Discussion

The objectives of this work were to analyze the relationship between healthy organizational practices with worker engagement and burnout and to study the mediation of engagement between healthy organizational practices and worker burnout during the COVID-19 pandemic. Recent research revealed the importance of work engagement for the well-being of workers and good performance [61,62]. Moreover, the COVID-19 pandemic increased employee burnout in organizations [63–65].

Although the hypothesized models present similar adjustments with acceptable solutions, we consider them advanced according to their developments concerning the existing literature, for the following reasons: model 0, which evaluates the impact of HOP on engagement, presents an explanatory capacity of the latter of 25%, which confirms hypothesis 0, although its explanatory level is lower compared to the 40% that is explained in its original study [23]. However, we consider the explanatory capacity model as adequate, considering

that the conditions in which this sample corresponds to more significant uncertainty [66], a confinement situation [67], and restriction due to health decisions [68]. On the other hand, model 1 shows a similar variance to model 0, but has greater explanatory complexity when incorporating the impact of HOP on burnout, as stated in hypothesis 1, without affecting its ability to explain engagement. However, we believe that model 2 is the best because it relates the variables and what it allows, in terms of understanding the relationship between them. From our point of view, model 2 allows us to understand the joint impact and the mediating effect that engagement has between healthy organizational practices and burnout, confirming hypothesis 2. Moreover, it contributes to a deeper understanding of engagement as a variable orthogonal to burnout [30], as well as part of other personality variables that play moderating roles in models that use burnout as a negative outcome variable [69].

In general terms, these results support several recent investigations [70–72] that encourage the development of various management practices and resources to strengthen workers to face the consequences that the COVID-19 pandemic has brought to people's work and personal routines. Thus, to face these types of consequences, healthy organizational practices are concrete ways to managing the mental health and well-being of workers. It is important to identify which healthy organizational practices are most closely related to the mental health and well-being of workers in order for planned and systematic efforts to take place at organizations. One of them is conciliation, which is relevant in this investigation, as well as in other documents, such as the Great Place to Work report. Our research provides evidence about this by working with two variables of broad interest in organizational behavior literature, helping to establish a relationship between them and their differentiations.

Among the limitations of the present study is that we did not include the influence of age and sex in the models analyzed. These two variables are relevant because evidence indicates that engagement is higher in women than in men and higher in people over 40 years old [30,44], which could explain differences in burnout differently. However, based on our initial model, we believe that the various impacts we experienced due to the COVID-19 pandemic should be analyzed in general, giving way to specific analyses according to various demographic variables, such as the gender and age of the participants, since these possible differences undoubtedly deserve to be treated exclusively in future research. Despite these limitations, the present work is a contribution because it complements and complicates the existing models in the literature [23] and, in turn, contributes to the intercultural validity of the HERO model [10], which allows us to understand that certain organizational practices are valid for different countries and issues relevant to workers today. It would be interesting to replicate this study in other Latin American countries and then apply it again sometime after the pandemic.

We consider it essential to point out that confirmatory analyses using structural equation models allowed us to explicitly specify the relationships between variables and evaluate their impacts on dependent variables, which contributed to the understanding of phenomena, such as the one studied here. However, and as indicated in the literature [73], we understand that structural equation models only allow providing (or not) support for the relationships of a hypothesized model. Therefore, we consider it essential to indicate that the inferences presented here should be interpreted with caution since different explanatory models could fit the empirical data equally well [74], inviting future research to deepen the work developed here.

6. Conclusions

Our findings suggest that healthy organizational practices are related to worker engagement and burnout during the COVID-19 pandemic, promoting engagement and reducing burnout, contributing to the postulates of the HERO model, developed in various investigations [10,23].

Our results allowed us to visualize a similar scenario, but in the same line, showing that burnout in times of a pandemic decreases when worker engagement mediates its relationship with healthy organizational practices.

These results strengthen the postulates of the scientific movement of positive psychology, especially those of positive organizational psychology. Positive organizational psychology establishes the relevance of the strengths of people (engagement specifically) and positive institution orientation (evaluated here as healthy organizational practices) so that people and organizations flourish and can face the various events of life (such as the COVID-19 pandemic) with proactivity and optimism, to survive them, and emerge stronger, seeing opportunities where others see catastrophe.

Author Contributions: Model conceptualization R.M.-L. and Á.A.-H.; data collection, Á.A.-H.; methodology and data analysis: R.M.-L. and Á.A.-H.; writing—review and editing, R.M.-L., Á.A.-H. and O.P.-P.; R.M.-L. and Á.A.-H. share first authorship. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research was supported by Universidad del Bío-Bío (DIUBB 2030313 IF/I, DIUBB 2050352 IF/R) and the Organizational Behavior Management Research Group, code 2150376 GI/EF.

Institutional Review Board Statement: The study was conducted according to the guidelines of the Declaration of Helsinki and followed the European regulations for personal data management. Ethical review and approval were waived for this study because data collection did not imply any risk to participants and did not include biological measures.

Informed Consent Statement: Informed consent was obtained from all participants involved in the study.

Data Availability Statement: Not applicable.

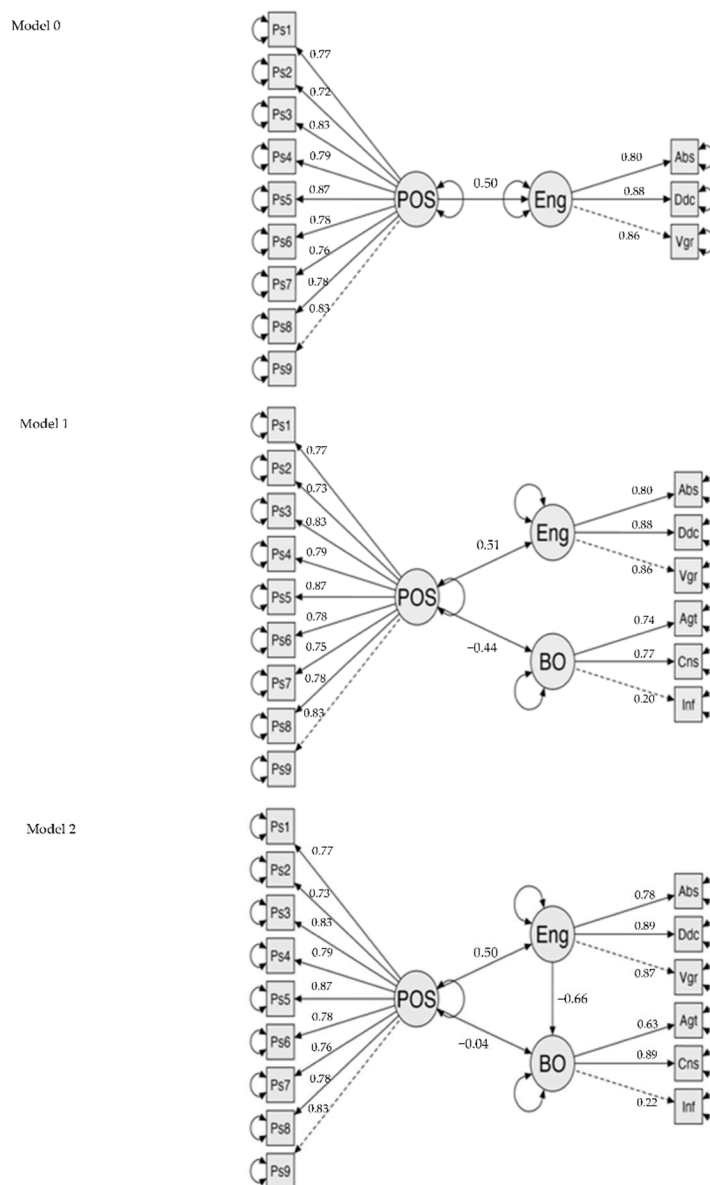
Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

Appendix A

Healthy organizational practices items

1. In this organization, mechanisms and strategies have been launched over the last year to facilitate the reconciliation of work life and private life of its employees
2. In this organization, mechanisms and strategies have been implemented over the last year to guarantee the prevention and management of mobbing
3. In this organization, mechanisms and strategies have been put in place over the last year to facilitate the development of workers' skills
4. In this organization, mechanisms and strategies have been put in place over the last year to facilitate the career development of workers
5. In this organization, mechanisms and strategies have been implemented over the last year to ensure well-being and quality of life at work
6. In this organization, mechanisms and strategies have been put in place over the last year to guarantee that workers receive fair rewards in accordance with the effort we make
7. In this organization, mechanisms and strategies have been put in place over the last year to guarantee social responsibility issues in the organization
8. In this organization, mechanisms and strategies have been put in place over the last year to facilitate communication from the management to the workers, as well as from the workers to the management
9. In this organization, mechanisms and strategies have been put in place over the last year to inform about the objectives of the organization so that they are known by all.

Appendix B. Factor Loading in the Three Different Models



References

1. Izaguirre-Torres, D.; Siche, R. COVID-19 disease will cause a global catastrophe in terms of mental health: A hypothesis. *Med. Hypotheses* **2020**, *143*, 109846. [CrossRef]
2. Yao, H.; Chen, J.-H.; Xu, Y.-F. Patients with mental health disorders in the COVID-19 epidemic. *Lancet Psychiatry* **2020**, *7*, 547–560. [CrossRef]
3. Wang, C.; Pan, R.; Wan, X.; Tan, Y.; Xu, L.; Ho, C.S.; Ho, R.C. Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **2020**, *17*, 1729. [CrossRef]
4. Li, Z.; Ge, J.; Yang, M.; Feng, J.; Qiao, M.; Jiang, R.; Yang, C. Vicarious traumatization in the general public, members, and non-members of medical teams aiding in COVID-19 control. *Brain Behav. Immun.* **2020**, *88*, 916–919. [CrossRef]
5. Brooks, S.K.; Webster, R.K.; Smith, L.E.; Woodland, L.; Wessely, S.; Greenberg, N.; Rubin, G.J. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *Lancet* **2020**, *395*, 912–920. [CrossRef]
6. Helms, J.; Kremer, S.; Merdji, H.; Clere-Jehl, R.; Schenck, M.; Kummerlen, C.; Meziani, F. Neurologic features in severe SARS-CoV-2 infection. *N. Engl. J. Med.* **2020**, *382*, 2268–2270. [CrossRef]
7. Grover, S.; Dua, D.; Sahoo, S.; Mehra, A.; Nehra, R.; Chakrabarti, S. Why all COVID-19 hospitals should have mental health professionals: The importance of mental health in a worldwide crisis! *Asian J. Psychiatry* **2020**, *51*, 102156. [CrossRef]

8. Fiorillo, A.; Sampogna, G.; Giallonardo, V.; Del Vecchio, V.; Luciano, M.; Albert, U.; Carmassi, C.; Carrà, G.; Cirulli, F.; Dell'Osso, B.; et al. Effects of the lockdown on the mental health of the general population during the COVID-19 pandemic in Italy: Results from the COMET Collaborative Network. *Eur. Psychiatry* **2020**, *63*, E87. [[CrossRef](#)]
9. Salanova, M. How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional). *Int. J. Soc. Psychol.* **2020**, *35*, 670–676. [[CrossRef](#)]
10. Salanova, M.; Llorens, S.; Cifre, E.; Martínez, I. We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group Organ. Manag.* **2012**, *37*, 785–822. [[CrossRef](#)]
11. de Sire, A.; Marotta, N.; Raimo, S.; Lippi, L.; Inzitari, M.; Tasselli, A.; Gimigliano, A.; Palermo, L.; Invernizzi, M.; Ammendolia, A. Psychological Distress and Work Environment Perception by Physical Therapists from Southern Italy during COVID-19 Pandemic: The C.A.L.A.B.R.I.A Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **2021**, *18*, 9676. [[CrossRef](#)]
12. Sonnentag, S.; Mojza, E.J.; Demerouti, E.; Bakker, A.B. Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *J. Appl. Psychol.* **2012**, *97*, 842–853. [[CrossRef](#)]
13. Rich, B.; Jeffrey, A.L.; Egan, C. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Acad. Manag. J.* **2010**, *53*, 617–635. [[CrossRef](#)]
14. Bakker, A.; Bal, P. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *J. Occup. Organ. Psychol.* **2010**, *83*, 189–206. [[CrossRef](#)]
15. Bakker, A.; Tims, M.; Derks, D. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Hum. Relat.* **2010**, *65*, 1359–1378. [[CrossRef](#)]
16. Tims, M.; Bakker, A.B.; Derks, D.; van Rhenen, W. Job Crafting at the Team and Individual Level. *Group Organ. Manag.* **2013**, *38*, 427–454. [[CrossRef](#)]
17. Van Wingerden, J.; Derks, D.; Bakker, A.B. The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Hum. Resour. Manag.* **2015**, *56*, 51–67. [[CrossRef](#)]
18. Bailey, C.; Madden, A.; Alfes, K.; Fletcher, L. The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *Int. J. Manag. Rev.* **2015**, *19*, 31–53. [[CrossRef](#)]
19. Amor, A.M.; Xanthopoulou, D.; Calvo, N.; Abeal Vázquez, J.P. Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *Eur. Manag. J.* **2021**, *39*, 779–789. [[CrossRef](#)]
20. Salanova, M.; Llorens, S.; Martínez, I.M. Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations. *Papeles Psicol.* **2016**, *37*, 177–184.
21. Cameron, K.; Mora, C.; Leutscher, T.; Calarco, M. Effects of positive practices on organizational effectiveness. *J. Appl. Behav. Sci.* **2011**, *47*, 266–308. [[CrossRef](#)]
22. Alfes, K.; Shantz, A.D.; Truss, C.; Soane, E.C. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* **2013**, *24*, 330–351. [[CrossRef](#)]
23. Acosta, H.; Torrente, P.; Llorens, S.; Salanova, M. Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Rev. Peru. Psicol. Trab. Soc.* **2013**, *2*, 107–120.
24. Shuck, B.; Twyford, D.; Reio, T.G.; Shuck, A. Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection with Employee Turnover Intentions. *Hum. Resour. Dev. Q.* **2014**, *25*, 239–270. [[CrossRef](#)]
25. Zhong, L.; Wayne, S.J.; Liden, R.C. Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *J. Organ. Behav.* **2015**, *37*, 823–844. [[CrossRef](#)]
26. Matziari, A.; Montgomery, A.J.; Georganta, K.; Doulougeri, K. The Relationship between Organizational Practices and Values with Burnout and Engagement. *Curr. Psychol.* **2016**, *36*, 276–285. [[CrossRef](#)]
27. Solares, J.; Peñalver, J.; Meneghel, I.; Salanova, M. Desarrollando Equipos Empáticos: La influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Rev. Psicol.* **2016**, *6*, 51–63.
28. Salanova, M.; Acosta-Antognoni, H.; Llorens, S.; Le Blanc, P. We Trust You! A Multilevel-Multireferent Model Based on Organizational Trust to Explain Performance. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **2021**, *18*, 4241. [[CrossRef](#)]
29. Wang, C.; Pan, R.; Wan, X.; Tan, Y.; Xu, L.; McIntyre, R.; Choo, F.; Tran, B.; Ho, R.; Sharma, V.; et al. A longitudinal study on the mental health of general population during the COVID-19 epidemic in China. *Brain Behav. Immunity* **2020**, *87*, 40–48. [[CrossRef](#)]
30. Acuña-Hormazabal, A.; Mendoza-Llanos, R.; Pons-Peregot, O. Burnout, engagement, and perception of management practice in pandemic by COVID-19 in south-central Chilean workers. *Estud. Gerenc.* **2021**, *37*, 104–112. [[CrossRef](#)]
31. Luceño-Moreno, L.; Talavera-Velasco, B.; García-Albuérne, Y.; Martín-García, J. Symptoms of Posttraumatic Stress, Anxiety, Depression, Levels of Resilience and Burnout in Spanish Health Personnel during the COVID-19 Pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **2020**, *17*, 5514. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
32. Torrès, O.; Benzari, A.; Fisch, C.; Mukerjee, J.; Swalhi, A.; Thurik, R. Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Bus. Econ.* **2021**, *58*, 717–739. [[CrossRef](#)]
33. Seligman, M.; Csikszentmihalyi, M. Positive psychology: An introduction. *Am. Psychol.* **2000**, *55*, 5–14. [[CrossRef](#)]
34. Seligman, M.; Csikszentmihalyi, M. Positive Psychology: An Introduction. In *Flow and the Foundations of Positive Psychology*; Springer: Dordrecht, The Netherlands, 2014; pp. 279–298. [[CrossRef](#)]
35. Kim, H.; Doiron, K.; Warren, M.; Donaldson, S. The international landscape of positive psychology research: A systematic review. *Int. J. Wellbeing* **2018**, *8*, 50–70. [[CrossRef](#)]
36. Clark, J.V. A healthy organization. *Calif. Manag. Rev.* **1962**, *4*, 16–30. [[CrossRef](#)]

37. Potthoff, E. Precedence for healthy business financing. *Betrieb* **1973**, *26*, 2–4.
38. Cooper, C.L.; Cartwright, S. Healthy Mind; Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress. *Hum. Relat.* **1994**, *47*, 455–471. [[CrossRef](#)]
39. Wright, P.; McMahan, G. Theoretical perspectives for strategic human resources management. *J. Manag.* **1992**, *18*, 295–320. [[CrossRef](#)]
40. Lyubomirsky, S.; King, L.; Diener, E. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychol. Bull.* **2005**, *131*, 803–855. [[CrossRef](#)]
41. Alfes, K.; Shantz, A.; Truss, C. The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Hum. Resour. Manag. J.* **2012**, *22*, 409–427. [[CrossRef](#)]
42. Schaufeli, W.; Bakker, A.; Van Rhenen, W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *J. Organ. Behav.* **2009**, *30*, 893–917. [[CrossRef](#)]
43. Bakker, A.; Demerouti, E.; Sanz-Vergel, A. Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* **2014**, *1*, 389–411. [[CrossRef](#)]
44. Saari, T.; Melin, H.; Balabonova, E.; Efendiev, A. The job demands and resources as antecedents of work engagement Comparative research on Finland and Russia. *Baltic J. Manag.* **2017**, *12*, 240–254. [[CrossRef](#)]
45. Maslach, C.; Jackson, S.E. The measurement of experienced burnout. *J. Occup. Behav.* **1981**, *2*, 99–113. [[CrossRef](#)]
46. Bakker, A.B.; Schaufeli, W.B.; Leiter, M.P.; Taris, T.W. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work. Stress* **2008**, *22*, 187–200. [[CrossRef](#)]
47. Parker, S.K.; Bindl, U.; Strauss, K. Making things happen: A model of proactive motivation. *J. Manag.* **2010**, *36*, 827–856. [[CrossRef](#)]
48. Parker, S.K.; Griffin, M.A. Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *Eur. J. Work. Organ. Psychol.* **2011**, *20*, 60–67. [[CrossRef](#)]
49. Hussein, S. Work Engagement, Burnout and Personal Accomplishments among Social Workers: A Comparison between Those Working in Children and Adults’ Services in England. *Adm. Policy Ment. Health Ment. Health Serv. Res.* **2018**, *45*, 911–923. [[CrossRef](#)]
50. Bakker, A.B.; Emmerik, H.V.; Euwema, M.C. Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work. Occup.* **2006**, *33*, 464–489. [[CrossRef](#)]
51. Cole, M.S.; Walter, F.; Bedeian, A.G.; O’Boyle, E.H. Job Burnout and Employee Engagement. *J. Manag.* **2011**, *38*, 1550–1581. [[CrossRef](#)]
52. Ahmed, O.; Hossain, K.; Ferdousi Siddique, R.; Jobe, M. COVID-19 fear, stress, sleep quality and coping activities during lockdown, and personality traits: A person-centered approach analysis. *Personal. Individ. Differ.* **2021**, *178*, 110873. [[CrossRef](#)]
53. Schaufeli, W.; Martínez, I.; Pinto, A.; Salanova, M.; Bakker, A. Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *J. Cross Cult. Psychol.* **2002**, *33*, 464–481. [[CrossRef](#)]
54. Maslach, C.; Jackson, S.; Leiter, M. Maslach burnout inventory. *Palo Alto: Consult. Psychol. Press* **1986**, *21*, 3463–3464.
55. Moreno-Jiménez, B.; Rodríguez-Carvajal, R.; Escobar, E. La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad Estrés* **2001**, *7*, 69–78.
56. Lloret-Segura, S.; Ferreres-Traver, A.; Hernández-Baeza, A.; Tomás-Marco, I. El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica, revisada y actualizada. Introducción Determinación de la adecuación del Análisis. *An. Psicol.* **2014**, *30*, 1151–1169. [[CrossRef](#)]
57. Ximénez, M.C.; García, A.G. Comparación de los métodos de estimación de máxima verosimilitud y mínimos cuadrados no ponderados en el análisis factorial confirmatorio mediante simulación Monte Carlo. *Psicothema* **2005**, *17*, 528–535.
58. Schermelleh-Engel, K.; Moosbrugger, H. Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods Psychol. Res. Online* **2003**, *8*, 23–74.
59. Herrero, J. El Análisis Factorial Confirmatorio en el estudio de la Estructura y Estabilidad de los Instrumentos de Evaluación: Un ejemplo con el Cuestionario de Autoestima CA-14. *Psychosoc. Interv.* **2010**, *19*, 289–300. [[CrossRef](#)]
60. JASP Team. JASP (Version 0.16) [Computer Software]. 2021. Available online: <https://jasp-stats.org> (accessed on 30 December 2021).
61. Mehta, P. Work from home—Work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness. *J. Public Aff.* **2021**, *21*, e2709. [[CrossRef](#)]
62. Domínguez-Salas, S.; Gómez-Salgado, J.; Guillén-Gestoso, C.; Romero-Martín, M.; Ortega-Moreno, M.; Ruiz-Frutos, C. Health care workers’ protection and psychological safety during the COVID-19 pandemic in Spain. *J. Nurs. Manag.* **2021**, *29*, 1924–1933. [[CrossRef](#)]
63. Areosa, J.; Queiros, C. Burnout: A reconfigured social pathology in the COVID-19 era? *Int. J. Work. Cond.* **2020**, *20*, 71–90.
64. Peinado, M.; Anderson, K. Reducing social worker burnout during COVID-19. *Int. Soc. Work.* **2020**, *63*, 757–760. [[CrossRef](#)]
65. Jalili, M.; Niroomand, M.; Hadavand, F.; Zeinali, K.; Fotouhi, A. Burnout among healthcare professionals during COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *Int. Arch. Occup. Environ. Health* **2021**, *94*, 1345–1352. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
66. Nicola, M.; Alsafi, Z.; Sohrabi, C.; Kerwan, A.; Al-Jabir, A.; Iosifidis, C.; Agha, M.; Agha, R. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *Int. J. Surg.* **2020**, *78*, 185–193. [[CrossRef](#)]
67. Caballero-Domínguez, C.C.; Campo-Arias, A. Problemas de salud mental en la sociedad: Un acercamiento desde el impacto del COVID 19 y de la cuarentena. *Duazary* **2020**, *17*, 1–3. [[CrossRef](#)]

68. Lorenzo, A.; Diaz, K.; Zaldivar, D. La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: Apuntes generales. *An. Acad. Cienc. Cuba.* **2020**, *10*, 839.
69. Duffy, R.D.; Dik, B.J.; Douglass, R.P.; England, J.W.; Velez, B.L. Work as a calling: A theoretical model. *J. Couns. Psychol.* **2018**, *65*, 423–439. [[CrossRef](#)]
70. Amano, H.; Fukuda, Y.; Shibuya, K.; Ozaki, A.; Tabuchi, T. Factors Associated with the Work Engagement of Employees Working from Home during the COVID-19 Pandemic in Japan. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **2021**, *18*, 10495. [[CrossRef](#)]
71. Bartsch, C.E.; Durr, L.; Forster, A.; Koob, C. Wie sind Schlüsselressourcen und-anforderungen mit dem Arbeitsengagement Pflegender während der COVID-19-Pandemie assoziiert? Eine Querschnittstudie. *Z. Evidenz Fortbild. Qual. Gesundh.* **2021**, *167*, 57–67. [[CrossRef](#)]
72. Reinwald, M.; Zimmermann, S.; Kunze, F. Working in the Eye of the Pandemic: Local COVID-19 Infections and Daily Employee Engagement. *Front. Psychol.* **2021**, *12*, 2544. [[CrossRef](#)]
73. Pérez, E.; Medrano, L.A.; Sánchez Rosas, J. Path Analysis: Basic concepts and examples. *Rev. Argent. Cienc. Comport.* **2013**, *5*, 52–66. [[CrossRef](#)]
74. Pajares, F.; Miller, M.D.; Johnson, M.J. Gender differences in writing self-beliefs of elementary school students. *J. Educ. Psychol.* **1999**, *91*, 50–61. [[CrossRef](#)]

B. Otras publicaciones y material complementario.

LAS PERSONAS EN LAS EMPRESAS SALUDABLES. UNA APROXIMACIÓN DEL ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO.

RESUMEN / ABSTRACT

El concepto de empresa saludable ha tenido diversas acepciones, siendo definida como aquella que va más allá del simple cumplimiento de metas, buscando generar entornos saludables, tanto para sus trabajadores como sus clientes, en un ambiente de trabajo positivo, y generar culturas, procesos y prácticas que aporten sostenibilidad en el tiempo, especialmente en periodos de cambios y crisis (Di Fabio, 2017; Salanova, et al., 2017). En este contexto, la presente comunicación tiene como objetivo el estudio de la evolución del ámbito de investigación de las empresas saludables, estableciendo a las personas como factor clave de análisis. Como metodología se analizó una base de datos con 107 artículos publicados en revistas indexadas de la Web of Science (WOS) durante 1962-2018. Se aplicaron técnicas de análisis bibliométrico, para conocer la evolución del número de publicaciones, los autores más productivos, los artículos más relevantes, así como los temas investigados. Sobre la base de este análisis, se destacan las principales líneas de trabajo en el área investigada, siendo mayoritarias aquellas enfocadas a la organización como un todo, que las que se centran en las personas. Las investigaciones sobre este tema se encuentran principalmente en Europa y Norte América. Es importante señalar que al incluir en la búsqueda temas como "Bienestar" (aparecen 20 referencias), "Satisfacción Laboral" (15 referencias), "Gestión de Recursos Humanos" (2 referencias). En relación al tema del "Bienestar Subjetivo" y la "Felicidad", las referencias encontradas son escasas; sólo un artículo, lo que abre la posibilidad de una línea de investigación en este ámbito, en los próximos años.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS

PUNTOS DE INTERÉS

Realizar un Análisis Bibliométrico sobre la literatura

Ver la vinculación de las investigaciones con temas centrados en las personas

Generar una base para iniciar investigaciones ligadas a la felicidad y desempeño

AUTORES / AUTHORS

Alvaro Acuña Hormazabal

Departamento de Gestión Empresarial. Universidad del Bío-Bío

alvaro.acunah@gmail.com

Olga Pons Peregort

Departamento de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Catalunya

olga.pons@upc.edu

INTRODUCCIÓN

La primera publicación Web Of Science sobre “Empresas Saludables” data del año 1962 y fue desarrollada por James V. Clark, quien estableció un fundamento sobre la importancia de gestionar de manera correcta a las personas en las empresas, tanto de forma individual, grupal y organizacional, ya que sus estudios lo llevaron a concluir algo que hoy ya es una realidad en las ciencias del comportamiento: “La interacción humana es compleja y variable y de ella depende el crecimiento de la organización”.

Ya han sido diversos los autores que han corroborado lo planteado por Clark (1962) desarrollando investigaciones que han reconocido la relación entre la buena salud de la organización y sus trabajadores, con la efectividad y éxito del negocio. Lowe (2010) plantea que tanto “la cultura, el clima y las prácticas crean un entorno propicio para la salud y seguridad de los empleados, así como para la efectividad organizacional”; De Smet et al. (2007), Raya y Panneerselvam (2013), Arnoux-Nicolas et al. (2016) y Grawitch y Ballard (2016) han profundizado sobre el fuerte nexo que existe entre el bienestar de los trabajadores de una organización y el éxito y rentabilidad del negocio.

Todos estos fundamentos han llevado a que investigadores como Salanova, Llorens y Martínez (2016) y Fabio (2017), entre otros, conceptualicen a las Empresas Saludables como aquellas que para lograr bienestar, salud y felicidad de sus trabajadores, que a su vez repercute en el éxito financiero y la rentabilidad en sus negocios, deben primero ser conscientes de esto e incluirlos en sus planificaciones estratégicas tanto como declaraciones de creencias, valores y principios, como en planteamientos de políticas y prácticas. Posteriormente en segundo nivel se generen las conductas individuales, grupales y organizacionales coherentes a lo establecido que formen entornos de trabajo positivos y saludables.

Dado lo anterior, el objetivo de este trabajo es el estudio de la evolución del ámbito de investigación de las empresas saludables, estableciendo a las personas como factor clave de análisis, en el contexto de que son ellas las que se deben enfrentar a constantes cambios del entorno como lo es la inserción de sistemas y tecnologías de la información en la era digital.

Para ello se ha realizado una revisión y análisis de los principales autores y revistas que han publicado en esta área, los temas que se han abordado, la base teórica sobre la que se fundamentan y los países que han avanzado en esta línea.

METODOLOGÍA

Para la evaluación del estado general de la investigación sobre Empresas Saludables se seleccionaron todos los artículos indexados en la Web of Science (WOS) (2018). La búsqueda se realizó en noviembre de 2018. La selección de los artículos se hizo por medio de la siguiente cadena de búsqueda:

“Healthy Enterprise” or “Healthy Enterprises” or “Healthy Organization” or “Healthy Organizations” or “Healthy Business” or “Healthy Businesses”

La búsqueda arrojó un total de 107 publicaciones, todos correspondían a artículos. Luego se procedió a revisar cada artículo, verificando la presencia de las palabras consideradas en la búsqueda en el título, resumen o palabras claves. Finalmente la base de datos se configuró de los 107 artículos publicados entre 1962 y noviembre de 2018.

Los datos entregados por la WOS (listas de autores, países y organizaciones a los que pertenecen los autores, número de artículos publicados por año, entre otros), se llevaron a un archivo Excel y a un archivo de texto, el que permitió la aplicación del software VOSviewer. Este software de libre disposición es una herramienta que permite crear mapas basados en datos de red y para visualizar y explorar estos mapas (Van Eck & Waltman, 2017).

La información fue analizada en varias etapas. En la primera, siguiendo la metodología aplicada por Huang & Ho (2011), se determinaron indicadores bibliométricos que permitían evaluar la evolución del área.

Luego se determinaron las revistas con mayor número de publicaciones en el área de las Empresas Saludables. El análisis se reforzó con la aplicación de la ley de Bradford, que permite definir las revistas más productivas en un área. Esta ley postula que si se ordenan las revistas por orden decreciente de productividad de artículos sobre un determinado tema, ellas pueden dividirse en grupos o zonas. Cada zona tendría aproximadamente el mismo número de artículos. En la primera zona o núcleo, muchos artículos se concentran en pocas revistas, que serían centrales en el campo estudiado.

Seguidamente, se caracterizaron las revistas pertenecientes al núcleo de Bradford y se estudiaron las principales áreas sobre las que publican según la clasificación entregada por la WOS.

Posteriormente se expusieron las principales organizaciones que investigan sobre Empresas Saludables, asignándoles el país al que pertenecen. Asimismo, la productividad de los países se extrajo del país al cual pertenece la organización de afiliación de los autores.

RESULTADOS

Desde el primer registro en la WOS de 1962, se evidencia que las publicaciones sobre Empresas Saludables son escasas hasta la década de 1990, en donde se ve un pequeño aumento, que se profundiza en la década del 2000, pero no es hasta el año 2013 en adelante, en donde se visualiza un significativo incremento (Figura 1). Así, en el periodo estudiado (1962-2018) se publicaron 107 artículos. El mayor número de publicaciones se registra en los últimos años, desde el 2010 en adelante se publican 64 artículos, más del 50% de la productividad en el tema en estudio (60% para ser precisos)

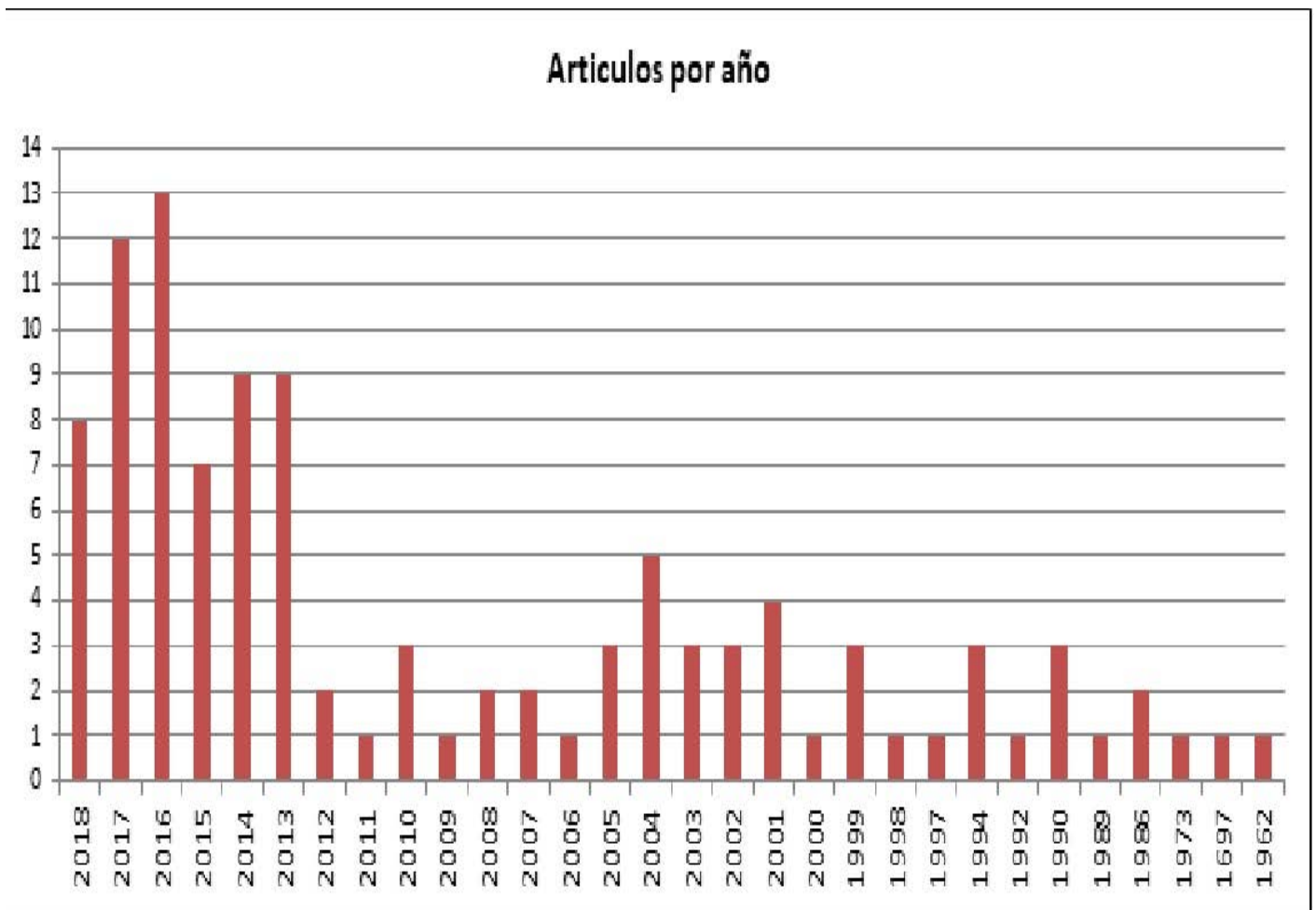


Figura 1: Evolución de los artículos sobre “Empresas Saludables” publicados en WOS por años.

Fuente: elaboración propia

Realizando un análisis más detallado, podemos observar que la temática en estudio, a pesar de registrar su mayor número de publicaciones en la última década, ha tenido una importante participación de investigadores interesados en el tema, 287 en específico, lo que ha significado una participación promedio de autores por artículos de 2,7, como se puede apreciar en la tabla 1. También el número de instituciones involucradas en las investigaciones al respecto llama la atención, siendo 214 organizaciones (Universidades y Centros de Investigación, entre otros).

Tabla 1: Caracterización de las publicaciones de Empresas Saludables, período 1962-2018

| | 1962-2018 |
|--------------------------------|-----------|
| N° de artículos | 107 |
| N° de autores | 287 |
| N° de revistas | 93 |
| N° de organizaciones | 214 |
| N° de referencias | 1.379 |
| N° autores por artículo | 2,7 |
| N° de artículos por revista | 1,2 |
| N° de autores por organización | 1,3 |

Fuente: elaboración propia

La aplicación de la ley de Bradford permitió definir tres zonas, la principal compuesta por las 16 revistas más relevantes en el tema (Tabla 2). En conjunto estas revistas han publicado 38 artículos. Las siguientes zonas están formadas por 38 y 39 revistas de 38 y 39 artículos respectivamente.

Tabla 2: Zonas según ley de Bradford

| Zona | Nº de revistas | Nº de artículos |
|------|----------------|-----------------|
| 1 | 16 | 38 |
| 2 | 38 | 38 |
| 3 | 39 | 39 |

Fuente: elaboración propia

Las revistas pertenecientes a la zona núcleo, esto es, las 16 revistas con mayor número de publicaciones sobre Empresas Saludables en el período 1962 y 2018, se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Revistas y publicaciones principales sobre Empresas Saludables: período 1962- 2018

| Revista | Nº de Artículos | Total de veces citado | Promedio de citas por elemento |
|--|-----------------|-----------------------|--------------------------------|
| Frontiers in psychology | 10 | 114 | 11,4 |
| Journal of business ethics | 3 | 66 | 22 |
| Kybernetes | 3 | 10 | 3,3 |
| Sustainability | 3 | 1 | 0,3 |
| Harvard business review | 2 | 26 | 13 |
| International journal of advanced biotechnology and research | 2 | 0 | 0 |
| International journal of environmental research and public health | 2 | 3 | 1,5 |
| Journal of healthcare management american college of healthcare executives | 2 | 39 | 19,5 |
| Milk industry | 2 | 0 | 0 |
| Revista de psicologia social | 2 | 5 | 2,5 |

Destacan las revistas "Frontiers in psychology", "Journal of business ethics" y "Journal of healthcare management american college of healthcare executives" tanto por su número de publicaciones como por sus citas. Estas revistas concentran sus publicaciones en las áreas de Psicología, Ciencias del comportamiento, Negocios económicos, entre otras. Cabe destacar que en general en todas las publicaciones sobre empresas saludables, las áreas mencionadas anteriormente son las predominantes, pero también la dispersión es considerable, encontrando investigaciones en áreas como Biotecnología, Microbiología, Sistemas de automatización, Ciencias de la computación, entre otros.

A continuación se presentan los principales países que han desarrollado y publicado sobre Empresas Saludables: Estados Unidos, España, Italia y Canadá.

Las principales áreas de investigación en Estados Unidos son la Psicología y la Economía de Negocios por una parte y también la Salud y Medicina por otra, lo que nos indica una gran variedad de temáticas en las que el tema de las Empresas Saludables se ha introducido, son 30 según los registros WOS. En la tabla 4 podemos ver además la cantidad de artículos publicados, las revistas y los autores.

Tabla 4: Artículos, revistas y autores sobre Empresas Saludables en Estados Unidos

| País | Nº de Artículos | Nombre de la Revista | Autores |
|----------------|-----------------|--|--------------------------|
| Estados Unidos | 23 | - Journal Of Healthcare Management | - Arnetz Bengt |
| | | - Journal Of Healthcare Management American College Of Healthcare Executives | - Baughman Ms |
| | | - Aligning Perspectives On Health Safety And Well Bein | - Bell Mp |
| | | - Bmc Public Health | - Bellingham R |
| | | - Communications Of The Acm | - Benjamin Georges C |
| | | - Educator Stress An Occupational Health Perspective | - Benjamin Neelon Sara E |
| | | - Frontiers In Psychology | - Blomkvist Vanja |
| | | - Harvard Business Review | - Boyatzis Richard |
| | | - Health Affairs | - Brady S |
| | | - Health Affairs Project Hope | - Brouwer Rjn |
| | | - Ieee Software | - Cycyota Cs |
| | | - Industrial Marketing Management | - Day A |
| | | - International Journal Of Selection And Assessment | - Demarco T |
| | | - Journal Of Academic Librarianship | - Dimberg L A |
| | | - Journal Of Business Ethics | |
| | | - Journal Of Nursing Administration | |
| | | - Journal Of Occupational Health Psychology | |
| | | - Journal Of Organizational Change Management | |
| | | - Journal Of Politics | |
| | | - Journal Of Travel Medicine | |
| | | - Library Trends | |
| | | - Occupational Medicine Philadelphia Pa | |

Las investigaciones al respecto se han llevado a cabo desde el 2004, pero no es hasta el 2016 cuando logran un mayor número de publicaciones, como se puede apreciar en la Figura 2.

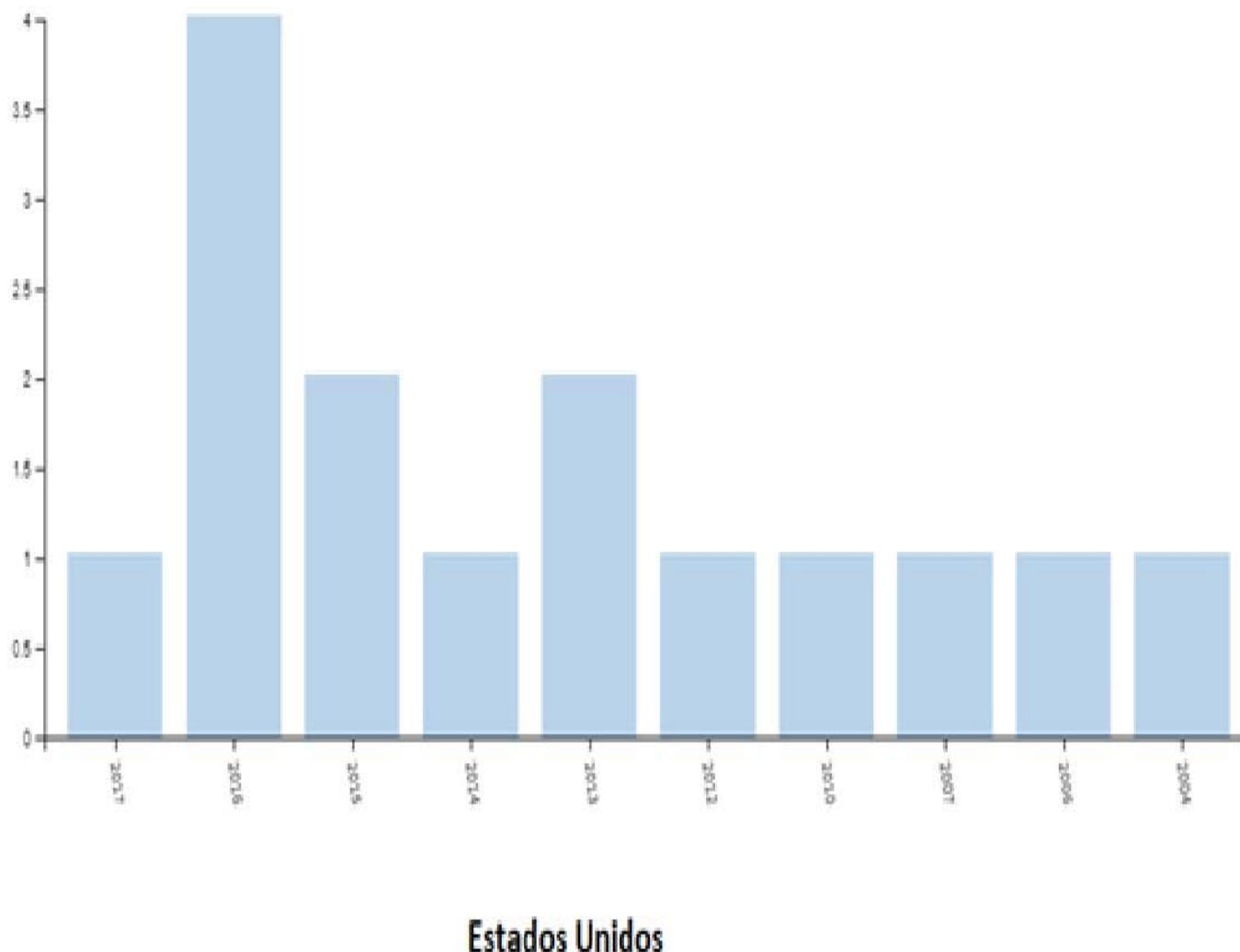


Figura 2: Evolución de los artículos sobre “Empresas Saludables” publicados en WOS por años en Estados Unidos.

Fuente: elaboración propia

Las principales áreas de investigación desarrolladas en España son Psicología, Economía de Negocios y Ciencias del Comportamiento. Si bien también existen otras publicaciones en diferentes áreas (12 en total según los registros WOS) no se ve tanta variedad de temáticas. En la tabla 5 se puede apreciar las principales revistas y autores encargados de las investigaciones.

Tabla 5: Artículos, revistas y autores sobre Empresas Saludables en España

| País | Nº de Artículos | Nombre de la Revista | Autores |
|--------|-----------------|---|---|
| España | 15 | <ul style="list-style-type: none"> - Revista De Psicología Social - Sustainability - Advances In Business Strategy And Competitive Advantage - Absca Book Series - Behavioral Psychology Psicología Conductual - Estudios Gerenciales - Frontiers In Psychology - Fulfilling Workplace The Organization S Role In Achieving Individual And Organizational Health - Handbook Of Research On Business Ethics And Corporate Responsibilities - International Journal Of Environmental Research And Public Health - Journal Of Applied Research In Intellectual Disabilities - Journal Of Applied Research In Intellectual Disabilities Jarid - Journal Of Work And Organizational Psychology - Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones - Papeles Del Psicologo - Psychological And Behavioural Aspects Of Risk | <ul style="list-style-type: none"> - Salanova M - Llorens S - Acosta H - Antino M |

En la figura 3 se puede observar el crecimiento en las publicaciones WOS sobre Empresas Saludables que ha desarrollado España, las que se concentran desde el 2013 en adelante.

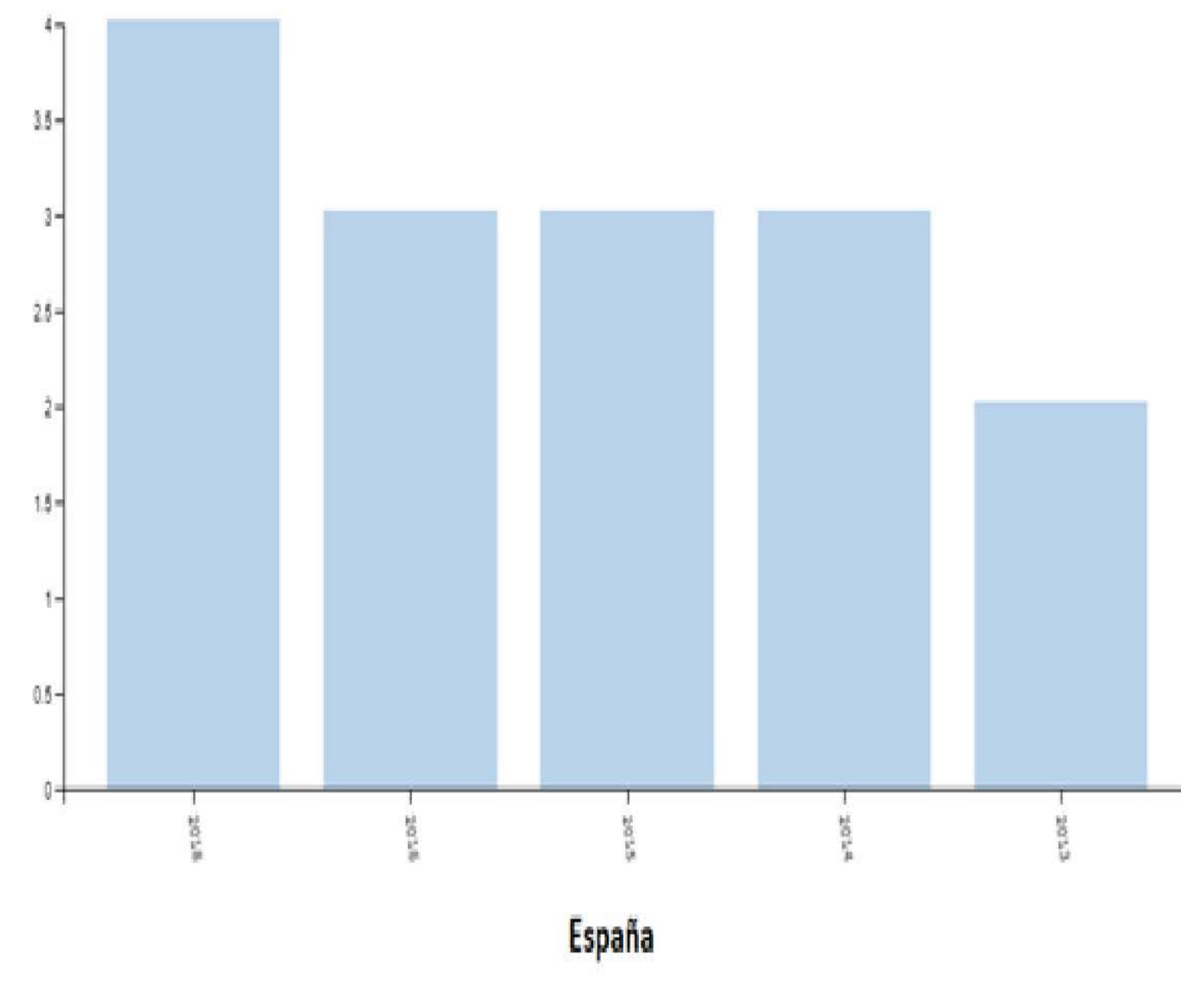


Figura 3: Evolución de los artículos sobre “Empresas Saludables” publicados en WOS por años en España.

Fuente: elaboración propia

En Italia, la primera publicación WOS sobre empresas saludables se desarrolló en el año 2007 y si bien tenía relación con la administración de hospitales y la gestión de las enfermeras, sus conclusiones hacen alusión a la generación de un modelo de Empresa Saludable para su éxito. Las principales áreas de desarrollo en este país son la Psicología y las Ciencias del Comportamiento, aunque también se han desarrollado publicaciones en otras áreas, 11 más en específico. En la tabla 6 se pueden apreciar las revistas en donde los autores han publicado.

Tabla 6: Artículos, revistas y autores sobre Empresas Saludables en Italia.

| País | Nº de artículos | Nombre de las revistas | Autores |
|---------------|------------------------|---|--|
| Italia | 13 | <ul style="list-style-type: none"> - Frontiers In Psychology - Industrial Health - Journal Of Advanced Nursing - La Medicina Del Lavoro - Sustainability | <ul style="list-style-type: none"> - Di Fabio - Annamaria - Bucci Ornella - Palazzeschi - Letizia - Gori Alessio |

Fuente: elaboración propia

En la figura 4 se puede ver la evolución de las publicaciones WOS que si bien el 2007 fue la primera, desde el 2014 en adelante han sido sostenidas en el tiempo.

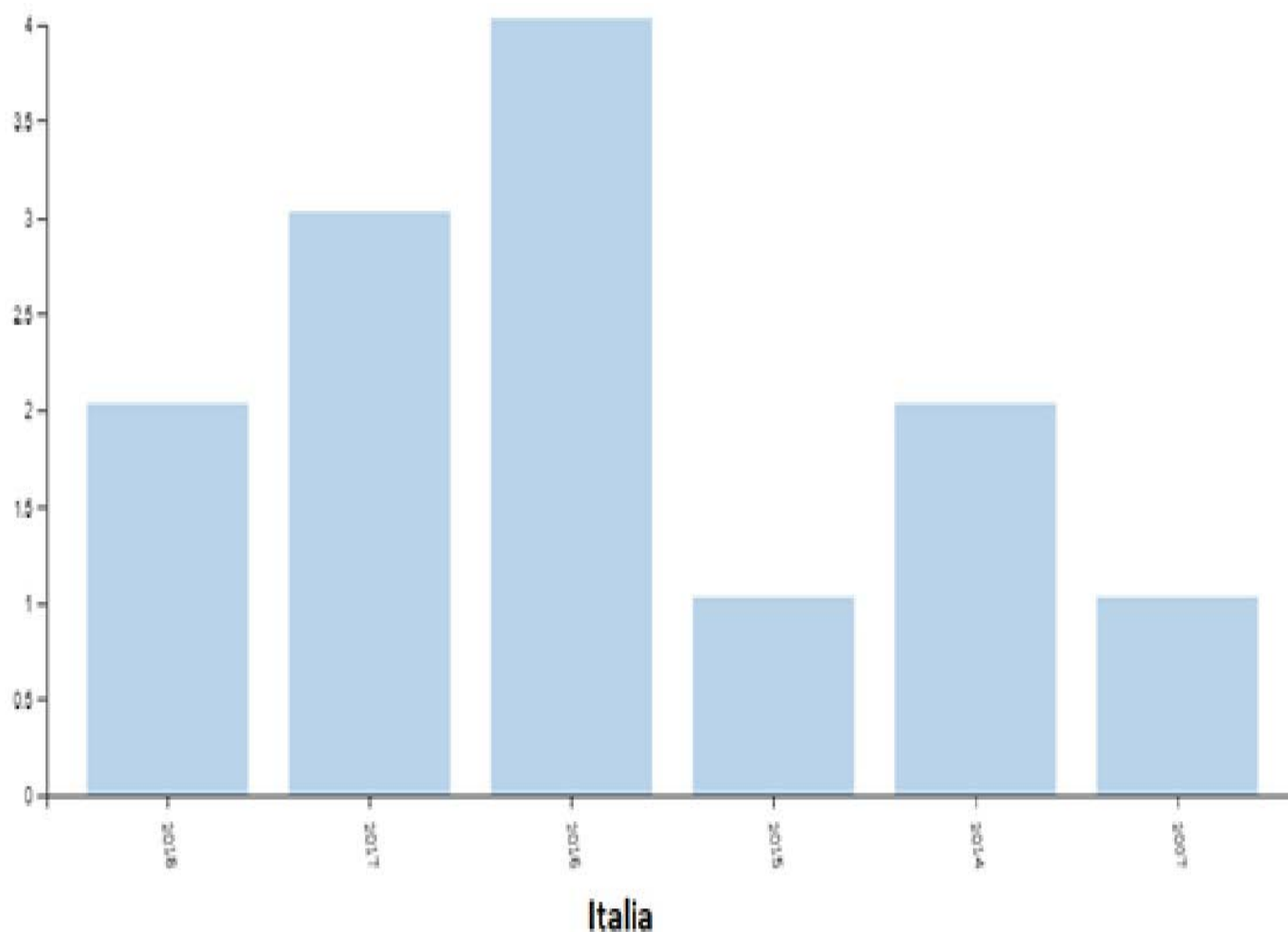


Figura 4: Evolución de los artículos sobre “Empresas Saludables” publicados en WOS por años en Italia.

Fuente: elaboración propia

En Canadá existen 12 áreas de trabajo sobre la temática de Empresas Saludables, pero sucede algo similar a lo ocurrido en España e Italia, donde las principales áreas son la Psicología y la Economía de los Negocios. En la tabla 7 se puede apreciar las revistas en que se han publicado las investigaciones de los autores de este país.

Tabla 7: Artículos, revistas y autores sobre Empresas Saludables en Canadá.

| País | Nº de Artículos | Nombre de la revista | Autores |
|--------|-----------------|---|--|
| Canadá | 11 | <ul style="list-style-type: none"> - Corporate Wellness Programs Linking Employee And Organizational Health - Fulfilling Workplace The Organization Role In Achieving Individual And Organizational Health - International Journal Of Environmental Research And Public Health - International Journal Of Stress Management - International Journal Of Workplace Health Management - Journal Of Business Ethics - Journal Of Nursing Administration - Mit Sloan Management Review - New Solutions A Journal Of Environmental And Occupational Health Policy - New Solutions A Journal Of Environmental And Occupational Health Policy Ns - Psychological And Behavioural Aspects Of Risk - Stress And Quality Of Working Life Interpersonal And Occupation Based Stress - Stress And Quality Of Working Life | <ul style="list-style-type: none"> - Biron Caroline - Brisson Chantal - St-Hilaire France - Sultan-Taieb Helene - Vezina Michel |

En la Figura 5 se puede apreciar la evolución de las publicaciones WOS en Canadá. Desde el 1999 en adelante han existido publicaciones, pero estas no han sido todos los años, en el 2004 existieron 2 publicaciones, al igual que en el 2014 y en el 2018.

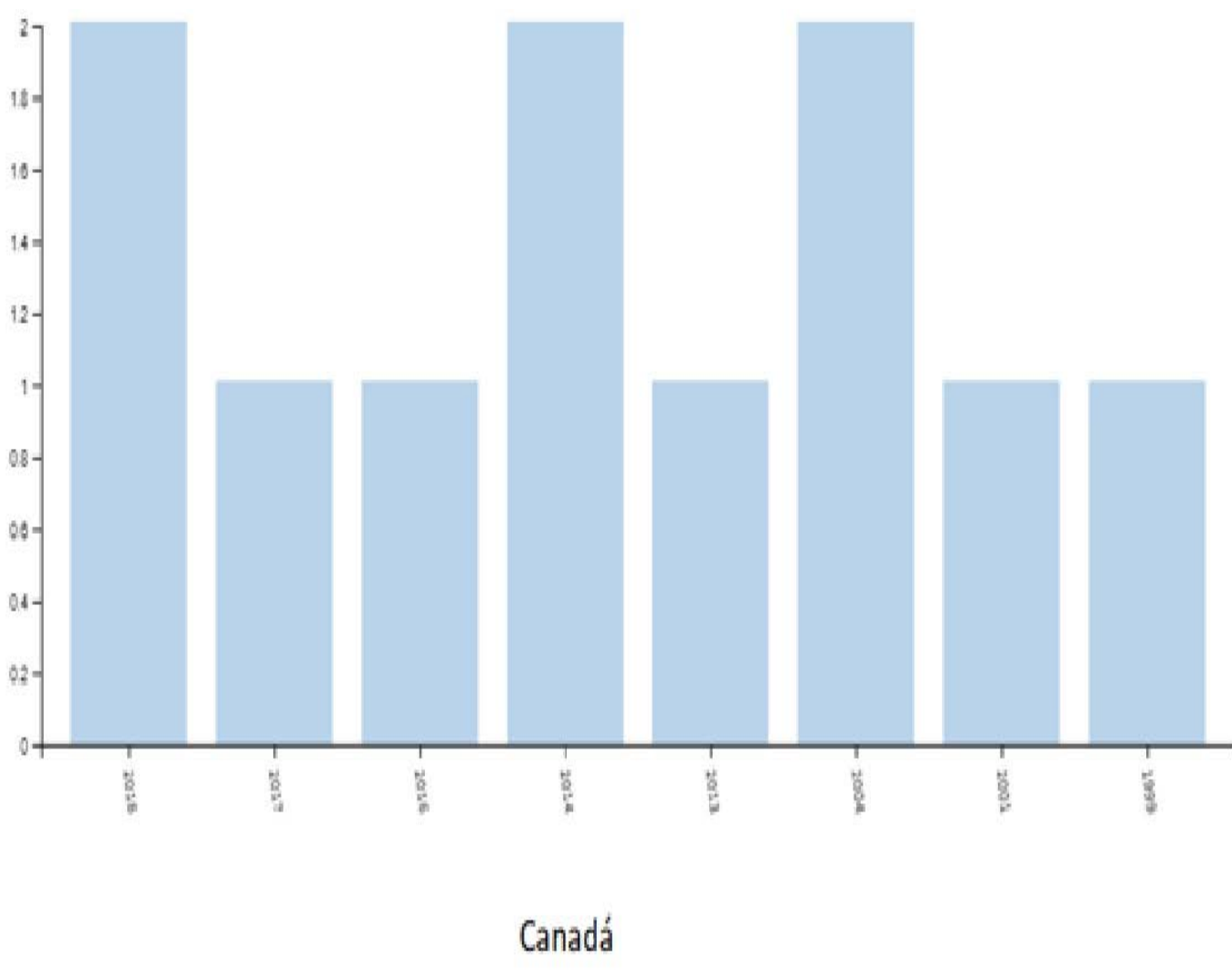


Figura 5: Evolución de los artículos sobre “Empresas Saludables” publicados en WOS por años en Canadá.

Fuente: elaboración propia

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Como señalamos en la introducción de esta comunicación, las Empresas Saludables reconocen la importancia de las personas para su desarrollo y velan por su bienestar y felicidad para la consecución de los objetivos organizacionales, que a su vez, bajo este modelo de gestión, son también sus objetivos.

Desde diversos enfoques, se le ha dado a las personas, tanto integrantes de un equipo, como líderes de estos, gran responsabilidad en desarrollar nuevos recursos propios para enfrentar los diversos desafíos organizacionales que ocurren con el tiempo y son necesarios sortear para satisfacer las necesidades del entorno, perdurar en el tiempo y tener éxito financiero. De los 107 artículos WOS estudiados, 40 de ellos están enfocados en diagnósticos y propuestas para que los trabajadores logren este desafío. En Italia este enfoque ha ganado terreno, también en Estados Unidos, pero la diversidad de sus publicaciones (Diversidad de áreas) no permiten asemejarse al trabajo investigado desarrollado por el país europeo, en donde Annamaria Di Fabio, Ornella Bucci, Letizia Palazzeschi y Gori Alesio, por separado pero también en conjunto, como se puede apreciar en la figura 6 obtenida mediante el software VOSviewer.



Figura 6: Trabajo conjunto de investigadores Italianos sobre Empresas Saludables

Fuente: elaboración propia

47 publicaciones WOS son las que, sin dejar la importancia de desarrollar recursos propios en los trabajadores, han expuesto la necesidad de generar un modelo de gestión en torno a los postulados referentes a las Empresas Saludables. En España el modelo HERO (Organizaciones Sanas y Resilientes) que logra su primera publicación en el año 2013 de la mano de Marisa Salanova, Susana Llorens, Hedy Acosta y Pedro Torrente, pero que se desarrolló mucho antes, ha logrado integrarse en las discusiones de cómo debe ser gestionada una empresa para lograr ser exitosa. En el año 2015 el modelo logra su segunda publicación de la mano de los mismos autores más Valeria Cruz-Ortiz (Salanova, et al. 2013) y (Acosta et al. 2015)

El trabajo mancomunado de los investigadores españoles en torno al desarrollo de Empresas Saludables se puede visualizar en la figura 7.



Figura 7: Trabajo conjunto de investigadores Españoles sobre Empresas Saludables
 Fuente: elaboración propia

En Canadá se ha desarrollado el modelo QHES (Estándar de Empresas Saludables de Quebec), el cual fue publicado por primera vez en WOS por Marie Eve Caouette, Marie Esther Paradis y Caroline Biron en el año 2014 y que tuvo su siguiente publicación el año 2018, en donde se ha desarrollado una evaluación de su funcionamiento ya que a pesar de ser voluntario, varias empresas de la Provincia de Quebec, lo han implementado (Caouette, Paradis y Biron, 2014) y (Letellier, et al. 2018)

Este modelo ha sido muy importante y ha marcado un referente en las investigaciones sobre empresas saludables en este país, que al igual que en Italia y España, ha generado un grupo de investigación al respecto que se ve reflejado en la figura 8.

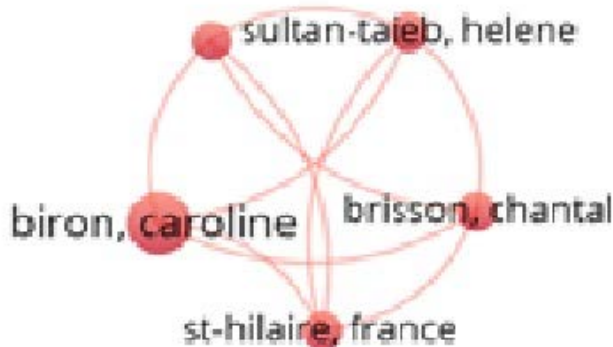


Figura 8: Trabajo conjunto de investigadores Canadienses sobre Empresas Saludables
 Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Las sociedades están compuestas por personas y estas han formado organizaciones para generar bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de la misma sociedad, formando un círculo virtuoso en el mejor de los casos, ya que también podría ser un círculo vicioso, que no es lo deseado si queremos bienestar equitativo e igualitario para las personas de una sociedad. Esta es parte de la tesis que proponen Acemoglu y Robinson (2012) en su libro "Por qué fracasan los países", en donde señalan:

"para invertir y prosperar, la gente necesita saber que si trabajan duro, se puede ganar dinero y, sobre todo, conservarlo. Ahí es donde entran en juego unas instituciones sanas y en las que poder confiar"

Desde una perspectiva macroeconómica, se reconoce la importancia de que las empresas sean sanas, es decir, que las personas que pertenecen a una sociedad y que forman parte de una organización que generara un satisfactor de necesidades, deben tener bienestar, ser felices, desarrollar buenas relaciones, lo que los llevara a ser más productivos, lo que generara por ende (y junto a otros factores) a que sus interacciones resulten en un desempeño institucional saludable para la rentabilidad del negocio y para los clientes que los necesitan.

Diversos son los trabajos que han demostrado que la felicidad (bienestar subjetivo) de las personas tiene directa relación con su desempeño intra y extra rol (Magnier-Watanabe et al., 2017; Wu et al., 2014, entre otros) pero al buscar publicaciones WOS que combinen este tema con "Empresas Saludables" solo nos encontramos con 1 publicación que data del año 2015:

"Does Employee Recognition Affect Positive Psychological Functioning and Well-Being?"

En la cual Merino y Privado (2015) trabajan sobre la base de las características de las empresas saludables y desde ahí construyen un trabajo empírico para desarrollar el nexo entre el reconocimiento, la felicidad y el desempeño de los trabajadores.

Cabe entonces realizarnos la pregunta ¿Son los trabajadores de una empresa saludable felices y productivos?

Según los artículos estudiados, no encontramos respuesta, pero suponemos por los resultados obtenidos y las conclusiones entregadas, que debería ser sí.

Dada la relevancia de los temas y la importancia de las personas y su relación entre ellas para el desarrollo de una organización y por ende de una sociedad, es que creemos importante desarrollar estudios combinando estas temáticas: Felicidad y desempeño de los trabajadores en Empresas Saludables.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Politécnica de Catalunya y la Universidad del Bío-Bío por permitirnos investigar y presentarnos en este congreso

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model. *Revista De Psicología Social*, 30(2), 323-350.

Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., and Bernaud, J.-L. (2016). From meaning of working to meaningful lives: the challenges of expanding decent work. *Front. Psychol.*

Caouette, ME., Paradis, ME. y Biron, C. (2014). Implementing the Quebec 'Healthy Enterprise' standard: considering readiness for change and psychosocial safety climate. *Corporate Wellness Programs: Linking Employee And Organizational Health*, 120-144.

Clark, Jv. (1962). A Healthy Organization. *California Management Review*, 4(4), 16-30

De Smet, A., Loch, M., and Schaninger, B. (2007). Anatomy of a healthy corporation. *Mckinsey Q.* 2(1), 64-73.

Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers In Psychology*, 8(1).

Grawitch, M. J., and Ballard, D. W. (2016). *The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-Win Environment for Organizations and Employees*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Huang, C.-Y., & Ho, Y.-S. (2011). Historical research on corporate governance: A bibliometric analysis. *African Journal of Business Management*, 5(2)(September), 276–284.
- Letellier, MC., Duchaine, CS., Aube, K., Talbot, D., Mantha-Belisle, MM., Sultan-Taieb, H., St-Hilaire, F., Biron, C., Vezina, M. y Brisson, C. (2018). Evaluation of the Quebec Healthy Enterprise Standard: Effect on Adverse Psychosocial Work Factors and Psychological Distress. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 15(3).
- Lowe, G. (2010). *Healthy Organizations: How Vibrant Workplaces Inspire Employees to Achieve Sustainable Success*. Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P. y Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter? *International Journal Of Organizational Analysis*, 25(4), 628-646.
- Merino, MD. y Privado, J. (2015). Does Employee Recognition Affect Positive Psychological Functioning and Well-Being? *Spanish Journal Of Psychology*. 18(1).
- Salanova, M., Llorens, S. y Martinez IM. (2016). Contributions From Positive Organizational Psychology To Develop Healthy And Resilient Organizations. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta H. y Torrente P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Terapia Psicológica*, 31(1), 101-113
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2017). *VOSviewer Manual*. Lden.
- Wu, JH., You, J., Fu, Y. y Tian, Y. (2014). An Empirical Study on the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Subjective Well-being and Job Performance. 2014 11th International Conference On Service Systems And Service Management (IcSSSM)

INVESTIGACIONES SOBRE ENGAGEMENT Y BURNOUT: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA EN TIEMPOS DE COVID-19

Alvaro Acuña-Hormazábal*

 <https://orcid.org/0000-0002-8679-3886>

Francisco Ganga-Contreras**

 <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459>

Juan Castillo***

 <https://orcid.org/0000-0002-6151-4318>

Carolina Luengo-Martínez****

 <https://orcid.org/0000-0002-6541-3645>

RECIBIDO: Febrero 2022 / ACEPTADO: Abril 2022 / PUBLICADO: Mayo 2022

Como citar: Acuña-Hormazábal, Alvaro; Ganga-Contreras, Francisco; Castillo, Juan; Luengo-Martínez, Carolina. (2022). Investigaciones sobre Engagement y Burnout: una aproximación teórica en tiempos de COVID-19. **Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**, 24 (2), Venezuela. (Pp. 370-383).

DOI: www.doi.org/10.36390/telos242.10

RESUMEN

El engagement y burnout han sido definidos como extremos de un continuo para representar la salud y bienestar de las personas en el trabajo, ya sea producto de este (el trabajo) o de otras circunstancias propias de la vida. Por su parte, se debe reconocer que los tiempos de pandemia, han afectado considerablemente todos los ámbitos de la vida humana, y el organizacional no ha escapado a ello. En este contexto, esta investigación tiene como objetivo realizar una revisión de artículos científicos que abordan el Engagement y Burnout, para conocer las aportaciones que realizan los investigadores en este relevante campo organizacional, focalizando el análisis en los tiempos que vivimos, producto de la pandemia por Covid-19. Para alcanzar los objetivos trazados, se analizó una base de datos con 315 artículos publicados en revistas indexadas de la Web of Science (WOS) durante el período 2020-2022. Siguiendo las pautas del modelo argumentativo de Toulmin (Rodríguez-Bello, 2004), se definió la siguiente aseveración causal: “El engagement y burnout de los trabajadores durante la pandemia por COVID-19 se ve influenciado por la gobernanza de las organizaciones”. Los artículos revisados se establecieron como

* Magister en Gerencia y Gestión Pública (Universidad de Talca-Chile), Profesor Asistente, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bio-Bio-Chile, alacuna@ubiobio.cl

** Doctor en Gestión Estratégica y Relaciones Internacionales, Profesor Titular, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad de Tarapacá-Chile, franciscoganga@uta.cl

*** Doctor en Administración de Empresas. Magíster en Dirección y Gestión Pública Local, Master of Science in Business Administration, Investigador Universidad Ricardo Palma, Perú. Correo electrónico: juancastillosl@gmail.com

**** Doctora en Enfermería, Profesora Asociada, Facultad de Ciencias de la Salud y los Alimentos de la Universidad del Bio-Bio-Chile, cluengo@ubiobio.cl

evidencia y la base de datos como garantía. Los principales resultados muestran que la gobernanza social y organizacional influye en la salud y bienestar de los trabajadores, lo que repercute en sus desempeños y por ende en los resultados de sus respectivas organizaciones.

Palabras clave: Engagement; Burnout; Gobernanza de organizaciones; Gestión de personas; COVID-19.

Research on Engagement and Burnout: a theoretical approach in times of COVID-19

ABSTRACT

Engagement and burnout have been defined as extremes of a continuum to represent the health and well-being of people at work, whether as a work result or other life circumstances. On the other hand, it must be recognized that the pandemic times have considerably affected all areas of human life, and the organizational one has not escaped this. In this context, this research aims to review scientific articles that deal with Engagement and Burnout to know the contributions made by researchers in this relevant organizational field, focusing the analysis on the times we live in as a result of the Covid-19 pandemic. To achieve the objectives, a database of 315 articles published in Web of Science (WOS) indexed journals during the period 2020-2022 was analyzed. Following the guidelines of Toulmin's argumentative model (Rodríguez-Bello, 2004), the following causal assertion was defined: "The engagement and burnout of workers during the COVID-19 pandemic is influenced by the governance of organizations". The reviewed articles were established as evidence and the database as collateral. The main results show that social and organizational governance influences the health and well-being of workers, which impacts their performance and thus the outcomes of their respective organizations.

Keywords: Engagement; Burnout; Organizational Governance; People management; COVID-19.

Introducción

La llegada de la pandemia por COVID-19, catalogada por muchos autores como la mayor crisis de salud pública que el mundo ha sufrido en más de un siglo (Velasco et al, 2021), ha alterado la vida de las personas, organizaciones y sociedades del mundo. Tal es su impacto, que se presenta como un evento negativo que modifica las rutinas acostumbradas y desploma las planificaciones ya establecidas.

Las vidas de los seres humanos, en sus diversos ambientes (familiares, laborales, educacionales, sociales, entre otros), se han visto afectadas por la incertidumbre que se experimenta (Nicola et al, 2020), así como también por las diferentes medidas adoptadas por los gobiernos para enfrentar la pandemia y sus implicancias en el diario vivir, como lo son las cuarentenas y confinamientos obligatorios que se deben experimentar (Wang et al., 2020), el aislamiento social (Caballero-Domínguez y Campos-Arias, 2020) y el temor a contraer la enfermedad (Lorenzo, Díaz y Zaldivar, 2020). Estas medidas según Fiorillo et al. (2020) han producido síntomas depresivos, de ansiedad y de estrés.

Las organizaciones y empresas no han estado exentas de este panorama, Salanova (2020, p. 673) señaló que solo algunas organizaciones podrán "afrentar los cambios de manera

proactiva y crecer con la crisis". Esto indica que otras lamentablemente desaparecerán por no saber re-inventarse y/o no contar con los liderazgos y equipos de trabajo necesarios para enfrentar una adversidad como lo es la pandemia por COVID-19. Las formas de conducción, de liderazgo, deberán adaptarse también a una nueva realidad de manera tal que "los gobiernos o conducciones organizacionales permitan orientar las actividades de la empresa a satisfacer las necesidades no sólo de los clientes externos sino también de sus empleados" (Castillo y Ganga-Contreras, 2016, p. 67).

Ahora bien, se sabe desde antes de la pandemia que la gestión que despliegue una organización puede generar bienestar en sus trabajadores, lo que implicará mejores desempeños individuales y colectivos (Cameron et al., 2011; Lyubomirsky, King y Diener, 2005; Alfes, Shantz y Truss, 2012; Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013), pero también puede generar malestar, que redundará en bajos desempeños, ausentismo, rotación e incluso el abandono (Demerouti et al., 2001; Batt y Colvin, 2011; Green et al., 2014)

Las investigaciones al respecto han definido como una de las variables para expresar bienestar y buen desempeño de los trabajadores al engagement (Sonnentag et al., 2012) y al burnout como variable para expresar el malestar, estrés crónico e intención de abandono (Salanova et al., 2000).

La situación laboral actual, que se vive a raíz de la pandemia es un evento que los trabajadores y organizaciones deben afrontar para sobrevivir, lo que implica, por parte de las personas, un esfuerzo por desarrollar recursos propios que le permitan seguir funcionando y trabajando, ya que la pandemia no solo los afecta en su ámbito laboral, también en su perímetro social y familiar, es por ello que surge la necesidad de que sean también las instituciones las que a través de su gobernanza, con su visión peculiar de administrar las organizaciones (Ganga-Contreras, Quiroz y Fossatti, 2016), desarrollen recursos y prácticas que faciliten la adaptación del conjunto de personas a los nuevos desafíos, promoviendo el engagement de los trabajadores y reduciendo los niveles de estrés para que estos no lleguen a presentar el síndrome del burnout. Considerando el contexto previamente analizado, este trabajo tiene como objetivo central realizar una revisión de artículos científicos que abordan el Engagement y Burnout, para conocer las aportaciones que realizan los investigadores en este relevante campo organizacional. Se coloca un foco especial en las investigaciones realizadas en tiempos de COVID-19.

Se intentará argumentar la siguiente aseerción:

El engagement y burnout de los trabajadores durante la pandemia por COVID-19 se ve influenciado por la gobernanza de las organizaciones (Aseerción causal).

El trabajo se realizará bajo el modelo argumentativo de Toulmin (Rodríguez-Bello, 2004) y considera la revisión de artículos científicos publicados en revistas indexadas en la base de datos Web of Science (WOS), para lo cual se definieron dos cadenas de búsqueda, la primera que incluía: "Work Engagement" y "Covid-19"; y la segunda que incluía: "Work (Job) Burnout" y "Covid-19". Para el caso del "Work Engagement se encontraron 199 documentos, de los cuales se revisaron solo los denominados como artículos y publicados en la colección principal de la base de datos WOS, los que suman 169 y se utilizaron para esta revisión 29. Para el caso de "Work (Job) Burnout" se encontraron 159 documentos y siguiendo los mismos criterios de exclusión señalados anteriormente, se revisaron finalmente 146 artículos y se utilizaron para esta revisión 26.

Con los resultados encontrados en esta revisión, surge como una de sus principales conclusiones, la confirmación de ambas variables como extremos que exponen la salud y bienestar de los trabajadores y ponen de relieve la gobernanza social e institucional, como variable promotora de la calidad de vida laboral de las personas, y por ende, como factor crítico para el éxito organizacional.

Engagement y burnout en trabajadores.

El engagement es un estado motivacional positivo de vigor, dedicación y absorción (Bakker et al., 2014), que está relacionado con la forma en que los trabajadores abordan y enfrentan el trabajo, por lo cual no precisamente es una consecuencia de él. Como plantean Saari, Melin, Balabonova y Efendiev (2017), el tipo de gestión desplegada puede tener efectos distintos en las personas y también en su estado de engagement.

El síndrome de burnout se define como un estado de agotamiento emocional, cinismo y baja realización personal (Maslach y Jackson, 1981; Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014), por lo que se puede comprender que sus consecuencias vayan más allá del trabajo y se relacionen con otros ámbitos de la vida de los trabajadores, con implicaciones de deterioro a nivel personal (Schaufeli, Leiter y Maslach, 2009), de pareja (Brofman, 2007) y familiar (García-Arroyo y Segovia, 2018). Se presenta con mayor frecuencia en los trabajadores que deben pasar mucho tiempo en relación con personas como clientes o usuarios de un servicio que provee una organización (Maslach y Jackson, 1981).

Diversas son las investigaciones sobre estas variables en el trabajo, con resultados interesantes de analizar, por lo que se presentarán sintéticamente algunas de ellas.

Bakker et al. (2008a) realizaron un análisis del engagement y burnout como un continuo que representan los extremos de los estados emocionales de los trabajadores. En ese espacio, se atreven a graficar como las dimensiones de ambas variables, también son extremos de una misma línea, especificando que el vigor del engagement se convierte en agotamiento del burnout, la implicación en cinismo y la eficacia en la ineficacia, de las mismas variables mencionadas. Son categóricos en señalar que ambas variables influyen en el funcionamiento de las personas y por lo tanto en su desempeño y en el de los resultados organizacionales.

En una perspectiva similar, Schaufeli et al. (2009) desarrollaron una investigación longitudinal de un año, estudiaron el engagement y burnout de 201 trabajadores, encontrando que la autonomía del trabajo, las oportunidades para aprender, el apoyo social y la retroalimentación del desempeño como buenas prácticas de gobernanza, se relacionan de manera positiva con dos dimensiones del engagement: vigor (r entre 0,17 y 0,23, $p < 0,01$) y dedicación (r entre 0,28 y 0,34, $p < 0,001$), y de manera negativa con la dimensión del burnout de cinismo (r entre -0,25 y -0,30, $p < 0,001$). Esta investigación también se desarrolló en torno a cómo el engagement y burnout se relaciona con el ausentismo, tanto en frecuencia como en duración, encontrando finalmente que ambas variables se relacionan y que la gestión saludable, tendría un impacto sobre engagement, mismo que podría influir sobre el burnout.

En otra investigación, Bakker et al. (2008b) examinaron la relación entre burnout y el desempeño objetivo de un equipo y descubrieron que los empleados que recibieron apoyo de sus colegas fueron menos cínicos ($r = -0,27$; $p = 0,01$), lo que a su vez condujo a mejores resultados financieros ($r = -0,26$; $p = 0,01$).

En una revisión de diversas investigaciones, Parker et al. (2010) exponen que los trabajadores que presentan mayor engagement suelen ser más proactivos, tienen un aprendizaje mayor y un comportamiento más creativo. En la misma línea, Parker y Griffin (2011) señalan que los trabajadores con mayor engagement son más empoderados. Los autores sostienen también que se espera que estas personas sean más proclives al cambio en tiempos turbulentos y de crisis.

En un tenor semejante a los trabajos previamente citados, emergen diversas investigaciones que señalan que cuando los trabajadores presentan altos niveles de engagement, también exhiben buenos desempeños individuales y en equipos (Rich et al., 2010; Bakker y Bal, 2010; Bakker et al., 2012; Tims et al., 2013; Van Wingerden et al., 2015; Bailey et al, 2015; y Monje Amor et al., 2021) lo que repercute en resultados organizacionales positivos (Salanova y Llorens, 2016; Salanova et al., 2019).

Promover el engagement y reducir el estrés para que no se convierta en burnout, pareciese ser una fórmula a seguir por las organizaciones, pero la interrogante obvia a responder sería: ¿Cómo hacerlo?

Desarrollar prácticas organizacionales planificadas y sistemáticas en beneficio de los trabajadores ha sido una línea de investigación que podría presentarse como respuesta a la interpelación antes planteada; al respecto, Cameron et al. (2011); Alfes et al. (2013); Acosta et al. (2013); Shuck et al. (2014); Zhong et al. (2015); Matziari et al. (2016) han desarrollado investigaciones que respaldan este postulado.

Engagement y burnout en tiempos de COVID-19

Para el desarrollo de la presente revisión, se incluyó en la cadena de búsqueda de Web of Science (WOS) los siguientes términos: “Work Engagement” y “Covid-19”; “Work (Job) Burnout” y “Covid-19”.

Para el primer caso se encontraron 169 artículos publicados entre los años 2020 y 2022, en las revistas indexadas en la colección principal de la Web of Science, publicados. Las principales áreas son: la Psicología, Salud ocupacional ambiental pública, Ciencias del comportamiento, Servicios de ciencias de la salud y Negocios económicos. Las revistas con mayores publicaciones son “International Journal of Environmental Research and Public Health”, “Frontiers in Psychology”, “Sustainability” y los países de procedencia son China, Estados Unidos, España, Alemania e Italia.

Para el segundo caso se encontraron 146 artículos publicados entre los años 2020 y 2022, en las revistas indexadas en la colección principal de la Web of Science. Las principales áreas son: Psicología, Salud ocupacional ambiental pública, Ciencias Ambientales Ecología, Psiquiatría, Negocios económicos, Investigación educativa y Medicina interna general. Las revistas con mayores publicaciones son “International Journal of Environmental Research and Public Health”, “Frontiers in Psychology”, “Journal of Vocational Behavior”, “Frontiers in Psychiatry” y los países de procedencia son Estados Unidos, China, Finlandia, Inglaterra, Italia y Canadá.

Las investigaciones analizadas proponen como variables independientes (de las que pueden depender engagement y/o burnout) diferentes ámbitos que van desde temas propios de la personalidad de los trabajadores -como lo es el miedo y la ansiedad producto de la llegada de la pandemia por COVID-19- su avance y las muertes producto de él, hasta las acciones de los

gobiernos y organismos internacionales respecto al manejo y medidas que adopten para combatir el virus.

También las condiciones laborales producto de tener que trabajar desde los hogares, la reconversión de la forma de trabajo (i.e. clases on line) y las prácticas de gestión nuevas y específicas para apoyar al trabajador en el desafío que significa desarrollar sus funciones en este nuevo escenario, son temas que las investigaciones han desarrollado para entender el engagement y/o burnout de los trabajadores con el propósito de diagnosticar y proponer, para aportar a la sustentabilidad de las organizaciones y del empleo en esta nueva realidad.

A continuación, se presentarán algunas de las investigaciones que grafican lo expuesto en el párrafo anterior. Una de las primeras aproximaciones, tiene que ver con lo central y estratégico que resulta el ejercicio del liderazgo en las metas organizacionales (Ganga-Contreras, Navarrete y Suarez, 2017; Alarcón-Henríquez, Ganga-Contreras y Pedraja-Rojas, 2018; Ganga-Contreras et al., 2020); en este orden de cosas, Hu et al. (2020a) realizaron una investigación en China y Estados Unidos sobre como la ansiedad y miedo producto de la aparición y muertes por COVID-19, se relacionaba con el engagement y el liderazgo en la organización, encontrando que la relación entre el estado de ansiedad y el engagement con el trabajo era menos negativa cuando el liderazgo percibido era alto, relevando al recurso de liderazgo para mantener el bienestar y buen desempeño de los trabajadores en estados de incertidumbre.

Ahmed et al., (2020) estudiaron la angustia psicológica de 497 enfermeras de cinco hospitales en Wuhan, encontrando que ésta se ve disminuida entre aquellas con mayor nivel de engagement. Además, reportaron que el liderazgo inclusivo se relaciona de forma negativa y significativa con la ansiedad producto del miedo a contagiarse y morir.

En referencia al apoyo de los gobiernos y la comunidad, Hu et al. (2020b) desarrollaron una investigación para conocer el estado de salud mental de 2014 enfermeras de primera línea de dos hospitales en Wuhan, para lo cual definieron como variable del estudio al burnout. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre el burnout y las lesiones a la piel y negativa y significativa entre burnout y la autoeficacia, la resiliencia, el apoyo social y la disposición al trabajo de primera línea. Los investigadores concluyen que la baja percepción de apoyo de parte de la comunidad y de las organizaciones incide en el nivel alto de burnout.

En una muestra de 426 médicos de urgencia en Estados Unidos, Rodríguez et al. (2020) encontraron que el burnout aumentaba en la medida que la pandemia por COVID-19 mostraba una aceleración, lo que les afectaba en su productividad laboral y en sus relaciones con sus familiares. Las medidas reportadas para disminuir el burnout fueron la mejor comunicación del gobierno y la organización sobre los protocolos a seguir, la disposición de equipos de protección personal y la posibilidad de realización de PCR a discreción de cada médico.

En Irlanda, McNicholas et al. (2020) encontraron entre psiquiatras un alto nivel de burnout el cual se correlaciono fuertemente la falta de confianza en el compromiso del gobierno y la percepción de una gestión ineficiente por parte de las autoridades sanitarias. Producto de lo anterior, los entrevistaron señalaron que habían considerado cambiar de trabajo, lo que se asoció positivamente con el desgaste laboral.

Producto del traslado desde las organizaciones a los hogares para el desarrollo de las labores, Moretti et al., (2020) realizaron una investigación sobre el engagement, el estrés y los

dolores musculares producto de la realización del trabajo a un grupo de personas que se trasladaron a realizar sus labores a sus hogares. Los participantes declararon que eran menos productivos (39,2%), pero menos estresados (39. 2%), pero con alto nivel de “engagement” (51%) respecto de cuando trabajaban en las oficinas de las empresas. Lamentablemente los trabajadores que experimentaron aumento de dolor de cuello y lumbar a raíz de las condiciones de trabajo en sus casas, reportaron menores niveles de engagement y productividad, mas no de estrés. Con esto, los autores colocan en evidencia la relevancia de las condiciones ergonómicas para el buen desarrollo de las labores.

Da et al. (2022) encontraron que el conflicto trabajo-familia se relacionó con el burnout tanto de los trabajadores desde casa como de quienes siguieron asistiendo a la empresa y que curiosamente la carga de trabajo contribuye al engagement de quienes trabajaron desde casa. Giaouque et al. (2022), en una muestra de trabajadores públicos que tuvieron que pasar del trabajo presencial al trabajo on line, reportan que este paso influyo positivamente a la autonomía laboral y al equilibrio entre la vida laboral y familiar, lo que a su vez se relacionó de forma positiva con el engagement y que limito los niveles de estrés de los trabajadores, impidiendo que esto pasara a niveles de burnout.

Interesante son los resultados que presentan Chen et al. (2020) quienes desarrollaron una investigación a 483 docentes universitarios que tuvieron que pasar de la enseñanza tradicional a la on line y que producto de ello habían manifestado altos niveles de burnout. Con los resultados propusieron que las escuelas deberían adoptar estrategias más efectivas para mejorar la identidad profesional y la satisfacción laboral de los docentes universitarios con el fin de reducir el burnout para garantizar la efectividad de la enseñanza en línea

En una muestra de 408 trabajadores, Acuña-Hormazabal et al. (2021) encontraron una relación positiva y significativa entre el engagement y sus dimensiones con la percepción de recibir apoyo por parte de la organización para enfrentar los desafíos que conlleva trabajar en pandemia; y una relación negativa y significativa del apoyo percibido con el burnout y todas sus dimensiones. En el mismo sentido, encontraron que quienes perciben recibir apoyo presentaron mayor engagement y menor burnout que quienes no sintieron el apoyo. Además, hallaron diferencias estadísticamente significativas entre el engagement de las mujeres con los hombres, siendo mayor el nivel reportado de ellas. La misma diferencia se encontró respecto a la edad, siendo más alto el engagement para los trabajadores mayores de 41 años que los menores de esta edad. Para el burnout, no se encontraron diferencias ni de genero ni de edad.

Conclusiones

El engagement y burnout son sin duda variables de estudio para conocer el estado psicoemocional de los trabajadores y estos promueven (o no) el desempeño laboral y bienestar de las personas.

Comprender sus exposiciones en general y en tiempos turbulentos y de crisis, como el actual, se tornan relevantes para la gobernanza de las organizaciones que le de sustentabilidad a ellas y a la sociedad a la cual le reportan sus servicios y/o productos para satisfacer necesidades; sobre todo porque el manejo del talento humano se ha convertido en una competencia necesaria incluso desde la propia educación de los futuros gerentes, como fue observado en el estudio de Useche y Artigas (2018).

Según Ganga-Contreras y Nuñez-Mascayano (2018) la Gobernanza es un proceso de dirección, con participación de varios actores en el diseño y ejecución de sus objetivos; que requiere de una estructura en tanto define objetivos orientados a la acción social y normas causales de producción, es necesario entonces entregar a ella la máxima información posible para la mejor toma de decisiones. En esta revisión de la literatura, hemos podido encontrar diversos aspectos que, de una u otra forma, contribuyen a la salud de los trabajadores y por ende a su desempeño y productividad organizacional.

Si bien no se pueden determinar patrones, si se podría señalar que, según la revisión, se cumple lo establecido en la literatura en relación a que la gobernanza de la organización y de la sociedad, se vinculan de forma directa con el engagement e indirecta con el burnout. Ahora bien, lo investigado en tiempos de pandemia, proporciona indicios de que el engagement de los trabajadores puede desarrollarse con recursos propios de las personas. Así lo demuestran Barello et al. (2021) quienes en su estudio con profesionales de la salud encontraron relaciones entre los recursos laborales con el burnout ($r = -0.321$; $p < 0.001$) pero no con el engagement, el cual fue de alto nivel. Esto demuestra que los profesionales de la salud tienen una vocación que muchas veces no requiere de esfuerzos extras de parte de la gestión de la organización para desarrollar sus labores.

Esto está en línea con lo señalado por Pathak y Joshi (2020) quienes plantean como el capital psicológico de los directivos puede infundir optimismo y esperanza entre los trabajadores y ayudarlos a desarrollar sus propios recursos para seguir trabajando con vigor, dedicación y absorción. Alat et al. (2021) por su parte señalan que el capital psicológico actuó como amortiguador que protegía a las personas del deterioro de la salud mental durante el confinamiento por la COVID-19.

Esta revisión contribuye entonces a aportar en la consolidación de estas dos variables (engagement y burnout) como extremos de una misma línea, la cual se relaciona con la salud y el bienestar de los trabajadores y por ende a justificar sus estudios para la toma de decisiones en cuanto a gestión de personas que contribuya de manera estratégica a la gobernanza organizacional.

Una limitación de esta investigación es la relación con el hecho de que solo incluye la base de datos WOS, dejando abierta la oportunidad de que, en una futura publicación, se incluyan otras bases de datos para profundizar en estos temas y avalar o no el argumento acá entregado.

Importante sería considerar esta investigación como base para el desarrollo de trabajos de campo en diversos grupos de trabajadores y organizaciones de distintos sectores, que sigan entregando evidencia empírica respecto a estas variables que impactan el desarrollo de las organizaciones, pero sobre todo el de las personas, sus familias y sistemas sociales en los que viven, contribuyendo con información científica a la toma de decisiones gubernamentales y organizacionales que impactarán a la sociedad en su conjunto.

Con todo esto, se estima que es necesario seguir desarrollando investigaciones al respecto, pues la pandemia por coronavirus ha sido un evento cuyas consecuencias en el mundo laboral son inesperadas y múltiples, no pudiendo definirse un patrón a seguir para promover el engagement y evitar el burnout, pues la cultura de cada país y de cada empresa, junto con las realidades diversas, inciden en como las implicancias de la pandemia afectan el desarrollo personal, laboral y organizacional.

Referencias Bibliográficas.

- Acosta, Hedy; Torrente, Pedro; Llorens, Susana; Salanova, Marisa. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. **Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social**, 2(1), Perú. (pp. 107–120). http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Acosta-Torrente-Llorens-Salanova.pdf
- Acuña-Hormazábal, Alvaro; Mendoza-Llanos, Rodolfo; Pons-Peregort, Olga. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. **Estudios Gerenciales**, 37(158), Colombia. (pp. 104-112). <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Ahmed, Fawad; Zhao, Fuqiang; Faraz, Naveed. (2020). How and When Does Inclusive Leadership Curb Psychological Distress During a Crisis? Evidence From the COVID-19 Outbreak. **Frontiers in Psychology**, 11, Suiza. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01898>
- Alarcón-Henríquez, Nancy; Ganga-Contreras, Francisco; Pedraja-Rojas, Liliana. (2018). Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de los lagos. **Revista Interciencia**, 43(12), Venezuela. (pp. 823-829). https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/12/823-GANGA-43_12.pdf
- Alat, Priya; Das, Sitanshu; Arora, Alisha; Jha, Amrit. (2021). Mental health during COVID-19 lockdown in India: Role of psychological capital and internal locus of control. **Current Psychology**, Suiza. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01516-x>
- Alfes, Kerstin; Shantz, Amanda; Truss, Catherine. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. **Human Resource Management Journal**, 22(4), Estados Unidos. (pp. 409–427). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Bailey, Catherine; Madden, Adrian; Alfes, Kerstin; Fletcher, Luke. (2015). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. **International Journal of Management Reviews**, 19(1), Reino Unido. (pp. 31–53). <http://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, Arnold., Van Emmerik, Hetty; Van Riet, Pim. (2008b). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: a constructive replication. **Anxiety Stress Coping**, 21, Reino Unido. (pp. 309–24). <https://doi.org/10.1080/10615800801958637>
- Bakker, Arnold; Bal, Matthijs. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. **Journal of occupational and organizational psychology**, 83(1), Reino Unido. (pp. 189-206). <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia; Sanz-Vergel, Ana. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1, Estados Unidos. (pp. 389-411). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, Arnold; Schaufeli, Wilmar; Leiter, Michael; Taris, Toon. (2008a). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work Stress**, 22, Reino Unido. (pp. 187–200). <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

- Bakker, Arnold; Tims, Maria; Derks, Daantje. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. **Human Relations**, 65(10), Estados Unidos. (pp. 1359–1378). <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Barello, Serena; Caruso, Rosario; Palamenghi, Lorenzo; Nania, Tiziana; Dellafiore, Federica; Bonetti, Loris; Graffigna, Guendalina. (2021). Factors associated with emotional exhaustion in healthcare professionals involved in the COVID-19 pandemic: an application of the job demands-resources model. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, 94, Suiza. (pp. 1751-1761). <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01669-z>
- Batt, Rosemary; Colvin, Alexander. (2011). An Employment Systems Approach to Turnover: Human Resources Practices, Quits, Dismissals, and Performance. **Academy of Management Journal**, 54(4), Estados Unidos. (pp. 695–717). <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64869448>
- Brofman, Jacobo. (2007). Síndrome Burnout y ajuste marital en un organismo internacional. **Ajayu**, 5(9), Bolivia. (pp. 170–188). <https://www.redalyc.org/pdf/4615/461545472003.pdf>
- Caballero-Domínguez, Carmen; Campo-Arias, Adalberto. (2020). Problemas de salud mental en la sociedad: un acercamiento desde el impacto del COVID 19 y de la cuarentena. **Duazary**, 17(3), Colombia. (pp. 1 – 3). <https://doi.org/10.21676/2389783X.3467>
- Cameron, Kim; Mora, Carlos; Leutscher, Trevor; Calarco, Margaret. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 47(3), Estados Unidos. (pp. 266–308). <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Castillo, Juan; Ganga-Contreras, Francisco. (2016). Sistema de gobierno de las universidades de Argentina: una propuesta de investigación basada en la teoría de agencia. **Revista De Humanidades y Ciencias Sociales y Multidisciplinaria**, 2(4), Chile. (pp. 66-84). <https://100cs.cl/index.php/cs/article/view/88>
- Chen, Huaruo; Liu, Fan; Pang, Liman; Liu, Fei; Fang, Tingting; Wen, Ya; Gu, Xueying. (2020). Are You Tired of Working amid the Pandemic? The Role of Professional Identity and Job Satisfaction against Job Burnout. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17(24), Suiza. 9188. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249188>
- Da, Shu; Silje F. Fladmark; Irina Wara; Marit Christensen; Siw T. Innstrand. (2022). To Change or Not to Change: A Study of Workplace Change during the COVID-19 Pandemic. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 19(4), Suiza. 1982. <https://doi.org/10.3390/ijerph19041982>
- Demerouti, Evangelia; Bakker, Arnold; Nachreiner, Friedhelm; Schaufeli, Wilmar. (2001). The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, 86(3), Estados Unidos. (pp. 499–512). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Fiorillo, Andrea; Sampogna, Gaia; Giallonardo, Vincenzo; Del Vecchio, Valeria; Luciano, Mario; Albert, Umberto; Carmassi, Claudia.; Carrà, Giuseppe; Cirulli, Francesca; Dell'Osso, Bernardo; Nanni, Maria; Pompili, Maurizio; Sani, Gabriele; Tortorella, Alfonso; Volpe, Umberto. (2020). Effects of the lockdown on the mental health of the general population during the COVID-19 pandemic in Italy: results from the COMET Collaborative

- Network. **European Psychiatry**, 63(1), Reino Unido. <https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2020.89>
- Ganga-Contreras, Francisco; Alarcón-Henríquez, Nancy; Soto, Raul; Saldivia, Carina. (2020). Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales de la Región Metropolitana de Chile: un análisis desde la perspectiva de género. **Revista Venezolana de Gerencia**. 25(92), Venezuela. (pp. 1502-1517). <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34276>
- Ganga-Contreras, Francisco; Navarrete, Erwin; Suarez, Wendolin. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos de liderazgo auténtico. **Revista Venezolana de Gerencia**, 22(77), Venezuela. (pp. 36-55). <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457004.pdf>
- Ganga-Contreras, Francisco; Nuñez-Mascayano, Osman. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. **Revista Espacios**, 39(17), Venezuela. (pp. 9). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/18391709.html>
- Ganga-Contreras, Francisco; Quiroz, Juan; Fossatti, Paulo. (2016). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. **Educación y Pesquisa**. 42(3), Brasil. (pp. 1-16). <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201608135289>
- García-Arroyo, José; Segovia, Amparo. (2018). Effect sizes and cut-off points: A meta-analytical review of burnout in Latin American countries. **Psychology, Health & Medicine**, 23(9), Reino Unido. (pp. 1079–1093). <https://doi.org/10.1080/13548506.2018.1469780>
- Giauque, David; Renard, Karine; Cornu, Frederic; Emery, Yves. (2022). Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. **Public Personnel Management**. Estados Unidos. <https://doi.org/10.1177/00910260211073154>
- Gómez-Salgado, Juan; Domínguez-Salas, Sara; Romero-Martín, Macarena; Romero, Adolfo; Coronado-Vázquez, Valle; Ruiz-Frutos, Carlos. (2021). Work engagement and psychological distress of health professionals during the COVID-19 pandemic. **Journal of Nursing Management**, 29(5), Reino Unido. (pp. 1016–1025). <https://doi.org/10.1111/jonm.13239>
- Green, Amy; Albanese, Brian; Shapiro, Nicole; Aarons, Gregory. (2014). The roles of individual and organizational factors in burnout among community-based mental health service providers. **Psychological Services**, 11(1), Estados Unidos. (pp. 41–49). <https://doi.org/10.1037/a0035299>
- Hu, Deying; Kong, Yue; Li, Wengang; Han, Qiuying; Zhang, Xin; Zhu, Li; Zhu, Jiemin. (2020b). Frontline nurses' burnout, anxiety, depression, and fear statuses and their associated factors during the COVID-19 outbreak in Wuhan, China: A large-scale cross-sectional study. **EClinicalMedicine**, 24, Reino Unido. 100424. <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2020.100424>
- Hu, Jia; He, Wei; Zhou, Kong. (2020a). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 105(11), Estados Unidos. (pp. 1218-1233). <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000620>
- Lorenzo, Alexis; Diaz, Kenny; Zaldivar, Dionisio. (2020). La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: apuntes generales. **Anales de la Academia de**

- Ciencias de Cuba**, 10(2). Cuba. (pp. 1-17).
<http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/839>
- Lyubomirsky, Sonja; King, Laura; Diener, Ed. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. **Psychological Bulletin**, 131(6), Estados Unidos. (pp. 803–855). <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Maslach, Christina; Jackson, Susan. (1981). The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, 2(2), Reino Unido. (pp. 99–113).
<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Matziari, Aspasia; Montgomery, Anthony; Georganta, Katerina; Doulougeri, Karolina. (2016). The Relationship Between Organizational Practices and Values with Burnout and Engagement. **Current Psychology**, 36, Suiza. (pp. 276–285).
<https://doi.org/10.1007/s12144-016-9413-7>
- McNicholas, Fiona; Sharma, Sonita; Oconnor, Clíodhna; Barrett, Elizabeth. (2020). Burnout in consultants in child and adolescent mental health services (CAMHS) in Ireland: a cross-sectional study. **BMJ Open**, 10(1), Reino Unido. e030354.
<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-030354>
- Monje Amor, Ariadna; Xanthopoulou, Despoina; Calvo, Nuria; Abeal Vázquez, José. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. **European Management Journal**, 39(6), Reino Unido. (pp. 779-789). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Moretti, Antimo; Menna, Fabrizio; Alicino, Milena; Paoletta, Marco; Liguori, Sara; Lolascon, Giovanni. (2020). Characterization of Home Working Population during COVID-19 Emergency: A Cross-Sectional Analysis. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17(17), Suiza. 6284.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17176284>
- Nicola, Maria; Alsafi, Zaid; Sahrabi, Catrin; Kerwan, Ahmed; Al-Jabir, Ahmed; Iosifidis, Christos; Agha, Maliha; Agha, Riaz. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. **International journal of surgery**, 78, Inglaterra. (pp. 185–193). <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Parker, Sharon; Bindl, Uta; Strauss, Karoline. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, Estados Unidos. (pp. 827–856)
<https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Parker, Sharon; Griffin, Mark. (2011). Understanding active psychological states: embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20(1), Reino Unido. (pp. 60–67).
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532869>
- Pathak, Deepti; Joshi, Gaurav. (2020). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. **Current Issues in Tourism**, 24(17), Reino Unido. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1844643>
- Rich, Bruce; Jeffrey Lepine; Crawford, Ean. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. **Academy of Management Journal**, 53(3), Estados Unidos.
<https://doi.org/10.5465/ami.2010.51468988>
- Rodríguez, Robert; Medak, Anthony; Baumann, Brigitte; Lim, Stephen; Chinnock, Brian; Frazier, Remi; Cooper, Richelle. (2020). Academic Emergency Medicine Physicians' Anxiety

- Levels, Stressors and Potential Stress Mitigation Measures during the Acceleration Phase of the COVID-19 Pandemic. **Academic Emergency Medicine**, 27(8), Estados Unidos. (pp. 700-707). <https://doi.org/10.1111/acem.14065>
- Rodríguez-Bello, Luisa. (2004). El Modelo Argumentativo de Toulmin en la escritura de artículos de Investigación Educativa. **Revista Digital Universitaria**, 5(1), Mexico. <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art2/art2.htm>
- Salanova, Marisa; Llorens, Susana. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. **Papeles del psicólogo**, 37(3), España. (pp. 161-164) <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916001.pdf>
- Salanova, Marisa; Llorens, Susana; Martínez, Isabel. (2019). **Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva**. (Primera edición). Editorial Thomson Reuters Aranzadi. España
- Salanova, Marisa; Schaufeli, Wilmar; Llorens, Susana; Peiro, Jose; Grau, Rosa. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva?. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 16(2), España. (pp. 117-134). <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>
- Salanova, Marisa. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional), **International Journal of Social Psychology**, 35:3, España. (pp. 670-676). <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>
- Schaufeli, Wilmar; Bakker, Arnold; Van Rhenen, Willem. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. **Journal Organizational Behavior**, 30(7), Reino Unido. (pp. 893-917). <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, Wilmar; Leiter, Michael; Maslach, Christina. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. **Career Development International**, 14(3), Reino Unido. (pp. 204-220). <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Shuck, Brad; Twyford, Devon; Reio, Thomas; Shuck, Angie. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions. **Human Resource Development Quarterly**, 25(2), Estados Unidos. (pp. 239–270). <https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>
- Sonnentag, Sabine; Mojza, Eva; Demerouti, Evangelia; Bakker, Arnold. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. **Journal of Applied Psychology**, 97(4), Estados Unidos. (pp. 842–853). <https://doi.org/10.1037/a0028292>
- Tims, Maria; Bakker, Arnold; Derks, Daantje; van Rhenen, Willem. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level. **Group & Organization Management**, 38(4), Estados Unidos. (pp. 427–454). <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Useche, María y Artigas, Wileidys (2018). Competencias de Administración. Comparación de perspectivas estudiantiles-gerenciales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), Venezuela (Pp. 384-402). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/24474/24921>
- Van Wingerden, Jessica; Derks, Daantje; Bakker, Arnold. (2015). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance.

- Human Resource Management**, 56(1), Estados Unidos. (pp. 51–67).
<https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Velasco, Romel; Cunalema, Jesus; Franco, Joicy; Vargas, Germania. (2021). Estrés percibido asociado a la pandemia por COVID-19 en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. **Boletín de Malaria y Salud Ambiental**, 61(1), Venezuela. (pp. 38-46).
<https://doi.org/10.52808/bmsa.7e5.611.006>
- Wang, Chen; Horby, Peter; Hayden, Frederick; Gao, George. (2020). A novel coronavirus outbreak of global health concern. **The Lancet**, 395(10223), Reino Unido. (pp. 470–473). [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30185-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30185-9)
- Zhong, Lifeng; Wayne, Sandy; Liden, Robert. (2015). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. **Journal of Organizational Behavior**, 37(6), Reino Unido. (pp. 823–844). <https://doi.org/10.1002/job.2076>

Life satisfaction: A comparative study between informal and formal workers

Alvaro Acuña-Hormazábal* y Olga Pons-Peregort**

*Department of Business Management, University of Bio-Bio, Chillán, Chile.

** Department of Business Organization, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, Spain.

Correspondence:

Alvaro Acuña Hormazábal

alacuna@ubiobio.cl

Abstract

The life satisfaction of workers is measured by objective and subjective indicators, the latter not always considered by the governments of the countries. The objectives of this research were to analyze the relationship between the perception of having money, free time, health and a peaceful old age with the life satisfaction of informal and formal workers; and to compare the perception of the aforementioned variables, according to the type of worker (informal and formal). The methodological approach was correlational-exploratory, with surveys of 200 workers. The variables correlated as expected for the total sample, that is, positively and significantly between money, free time, health and old age with life satisfaction. When correlations are made by type of workers, the results are different. Through the application of Student's t test, no significant differences were found between the two types of workers, as expected by the political and economic area of Chile, believing that a formal worker and with objective welfare conditions, could present greater satisfaction with life, even in one item of the scale, informal workers have a higher perception. These results contribute to the science of subjective wellbeing and reaffirm its postulates on this side of the world.

Keywords: Life satisfaction, Subjective well-being, Informal workers, Formal workers

1. INTRODUCTION

To measure people's well-being, objective indicators have been used, such as having a job, having income to cover basic needs, owning one's own home, having access to health and education, among others (Bharadwaj and Wilkening, 1977; Knack and Keefer, 1997; Agostini and Brown, 2010; Barahona, 2011).

Another form of measurement is related to subjective well-being, which does not require predefined indicators, but rather, as described by Diener et al. (1999), consists of the person's own definition of his or her state

of well-being, stating that "The happy person is endowed with a positive temperament, tends to see the good side of things, and does not ruminate excessively on bad events, and lives in an economically developed society, has social confidantes and adequate resources to make progress in achieving their goals" (p. 295).

Due to the above, several countries have constructed an indicator of subjective well-being that complements the objective indicators in order to have a real scenario of the well-being of their people and from there,

build public policies that contribute to the progress of society and its inhabitants (Diener, 2000).

In recent years, in Chile, the number of informal workers has increased, reaching double digits in some quarters, which has generated concern in the political, economic and academic world, for various reasons ranging from precarious working conditions, lacking social protection, to non-payment of taxes (Bertranou, 2007 and Bravo, 2017), generating a "belief" that these (informal) workers have a "bad life" because they do not have the minimum objective conditions defined by the State to be able to survive and that formal workers, having these objective living conditions such as formal employment, stable economic income, social security, among others, have a good life and are satisfied with it.

The following questions arise: What will be the relationship between the perception of variables such as money, free time, health and peace of mind in old age with life satisfaction of informal and formal workers? And, will there be differences in life satisfaction and the perception of variables such as money, free time, health and peace of mind in old age of workers according to the formality or informality of their work?

This research aims to answer the above questions, establishing as objectives to analyze the relationship between the perception of having money, free time, access to health and a peaceful old age with life satisfaction of informal and formal workers; and to compare the perception of having money, free time, access to health, a peaceful old age and life satisfaction, according to the type of worker (informal and formal) for which the following hypotheses are proposed:

- H1: The relationship between the perception of having money, free time, access to health and a peaceful

old age with life satisfaction of informal and formal workers is positive and significant.

- H2: There are significant differences between satisfaction with life and the perception of having money, free time, access to health and a peaceful old age among informal workers with formal workers.

2. LITERATURE REVIEW.

2.1 Positive Psychology: Foundations for Life Satisfaction

Achieving and maintaining a satisfactory life is pointed out as a key aspect shared by all human beings and society as a whole, which considers aspects such as happiness, leisure, reduction of problems and disorders, among others. Psychology from its traditional prism has been strongly in charge of the characterization and resolution of negative aspects which influence the development of a satisfactory life, to the neglect of positive aspects of the human being (Park et al., 2004).

Faced with this scenario, psychologist Martin Seligman, when in 1998 he assumed the presidency of the American Psychological Association (APA), formally praised the beginnings of the Positive Psychology movement and in his inaugural speech alluded to the fact that psychology is not just a branch of the health system, nor an extension of medicine and is certainly more than "a tenant in the exploitation of health schemes based on profit". He speaks of psychologists' mission being greater. That they have misplaced the original and most important mandate: To improve the lives of people, not just the mentally ill (Ibañez, 2011).

A strong impetus to this thinking involved the signing of a manifesto by several

important researchers who in January 1999 attended the First Congress of Positive Psychology held in Akumal, Mexico. In this manifesto, known as the "Akumal Manifesto", Ken Sheldon, Barbara Frederickson, Kevin Rathunde, Mike Csikszentmihalyi and Jon Haidt, together with Martin Seligman, laid the foundations of this new way of understanding psychology.

In short, positive psychology is a movement that promotes the scientific study of positive emotions, positive characteristics of people and positive institutions (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000).

2.2 Relationship of positive psychology to life satisfaction.

The purpose of life is not only related to overcoming obstacles on a daily basis, but also consists of seeking a satisfactory, healthy and fulfilling life in all areas. As previously stated, positive psychology, through scientific study, seeks to enhance or strengthen the positive emotions of people in order to obtain satisfaction with life (Park et al., 2013 and Prieto-Ursúa, 2006). But how are these two criteria related?

Satisfaction with life is understood as "the degree to which a person evaluates the overall quality of his or her life as a whole in a positive way" (Veenhoven, 1994). Satisfaction with life involves the study of two aspects, first the objective aspect and a more subjective one (Moyano and Ramos 2007). In the beginning, the term focused primarily on topics related to socioeconomic characteristics of individuals, such as income, education and employment, but the main differences between levels of life satisfaction are centered on socio-emotional and psychological aspects (Schnettler, et al., 2014; Velarde and Avila, 2002 and Veenhoven, 1994).

2.3 Emotions, Well-being and Happiness

According to Frjda (1986), emotions are people's responses to various events that happen to them. In an effort to classify them for study, from the affective valence there are the positive emotions, which are those that are pleasant and are sought to experience, such as joy, pride, love, hope, among others; and the negative emotions that are those that avoid experiencing or are unpleasant, such as fear, grief, anger, hatred (Ibañez, 2011).

As already mentioned, positive psychology studies positive emotions and how they make people experience "Flow" (Csikszentmihalyi, 1997).

Furthermore, since the first studies on well-being, one of the conclusions is that if a person experiences more positive emotions than negative ones, he/she can get closer to life satisfaction (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000).

According to Fredrickson (2001), positive emotions solve problems related to personal growth and development. Experiencing positive emotions leads to mental states and modes of behavior that indirectly prepare the individual to successfully face difficulties and adversities to come. This author claims the importance of positive emotions as a means to solve many of the problems generated by negative emotions and how through them the human being can overcome difficult moments and come out of them stronger.

Seligman (2014) expounds that positive emotions are one of the measurable elements of well-being, the others being: engagement/involvement, positive relationships, meaning/meaningfulness and achievement.

In a study in which several workers participated, it was established that emotional intelligence is positively and significantly related to subjective happiness, life

satisfaction and resilience, meaning that a person who has positive emotional experiences is more likely to perceive his or her life satisfactorily (Veloso-Besio, et al., 2013).

Veenhoven (1991) pointed out that happiness does not depend on the actual quality of life, that changes in life conditions to the good or bad have only a short-lived effect on happiness and that people are happier after difficult times.

Happiness is usually achieved through positive emotions because there is more openness and expression, the opposite case for negative emotions (Retana-Franco and Sanchez-Aragon, 2010).

In summary, positive psychology points out that the correct regulation of emotions (positive and negative) is the key to achieve wellbeing and satisfaction with life, which will end up generating happiness in people, as a positive emotion that is sustained over time to face the various moments that all people have in life (Ibañez, 2011).

2.4 Happiness and Work

For Lyubomirsky, King and Diener (2005), there is cross-sectional evidence that reveals that happy workers have advantages over less happy workers. People with higher levels of subjective well-being are more likely to get job interviews, to be evaluated more positively by supervisors once they get a job, to show superior performance and productivity, and to handle management jobs better. They are also less likely to be burned out or misbehave in the workplace.

The authors found evidence showing that happy individuals succeed in multiple life domains, including marriage, friendship, income, job performance, and health, and suggest that the happiness-success link exists not only because success makes people

happy, but also because positive affect breeds success.

People work to obtain an income that allows them to live, in this line Cid, Ferrés and Rossi (2008) did a study in Uruguay where they conclude that workers, when their income is adequate for their standard of living, report themselves as happier.

Ahn and Mochón (2010) studied the determinants of happiness and the work-related items gave positive results, showing that there is a relationship between them.

The main results of the economics of happiness regarding the role of income show that income plays both a need satisfaction function and a placeholder function, thus relative income is important for happiness (Rojas, 2009).

3. METHODOLOGY

3.1 Type of Study

The study was quantitative and non-probabilistic. The surveys were applied by people trained for this purpose, in person between July and September 2021. By means of convenience sampling, 100 surveys were first obtained from informal workers and then, in order to achieve the research objectives, 100 formal workers were surveyed, which were homologated to the informal workers by sex, age and educational level. Fifty-four percent of the respondents were women; 50% were over 50 years old; 25% were between 42 and 49 years old; 14% were between 34 and 41 years old; 7% were between 26 and 33 years old; and 4% were between 18 and 25 years old.

3.2 Instruments

Satisfaction with life. The scale proposed by Diener et al. (1985) was used. For the present work, the Spanish translation of Atienza, Pons, Balaguer and García-Merita (2000) was used, which presents the items as follows: "In many aspects, my life is close to the ideal",

"My living conditions are excellent", "I am satisfied with my life", "So far, I have achieved the important things I want in life" and "If I were born again, I would change very little about my life". The overall internal consistency of this scale for this study was $\alpha = 0.71$.

In addition to the above, a scale was generated with 4 statements referring to independent variables that could explain life satisfaction, referring to money (Diener and Biswas-Diener, 2002), "I have enough money to meet my needs." Leisure time (Ryan et al., 2010), "I have time for activities other than work"; and social security issues (Pacek and Radcliff, 2008) such as health, "I have resources to deal with health problems"; and resources for old age, "I will be able to live peacefully in my old age". The overall internal consistency of this scale for this study was $\alpha = 0.91$.

The response options range from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree).

3.3 Procedure and statistical analysis

The questionnaires were answered in person, freely, autonomously and voluntarily by the workers. After data analysis in an Excel file, statistical analysis was carried out using SPSS software.

To answer the study hypotheses, a correlation analysis was performed between the variables using Pearson's coefficient and the workers' means for each variable were compared using Student's t test, reporting the corresponding effect sizes. The correlations were interpreted as large ($r = .50$), medium ($r = .30$) and small ($r = .10$), and the effect sizes for the difference, as large ($d = 0.8$), medium ($d = 0.5$) and small ($d = 0.3$) as proposed by Sink and Mvududu (2010).

4. RESULTS

The results obtained for the total sample of workers are presented below. First, the correlations between the different variables

under study are presented, followed by comparisons of the variables according to the type of worker (informal and formal).

Table 1. Correlations between life satisfaction (and each of the statements of the scale) with the perceptions of money, free time, health and old age.

| | Money | Time | Health | Age |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Satisfaction with life | ,393** | ,392** | ,594** | ,687** |
| My life is close to my ideal | ,303** | ,345** | ,394** | ,577** |
| Excellent living conditions | ,342** | ,282** | ,550** | ,621** |
| I am satisfied with life | ,216** | ,309** | ,425** | ,460** |
| I have achieved important things | ,390** | ,238** | ,441** | ,453** |
| I would change almost nothing | ,266** | ,324** | ,477** | ,505** |

** The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

Source: Own elaboration.

As shown in Table 1, the correlations for the total sample among the variables indicate that the increase in the perceptions referring to money, free time, health and old age, are related in an expected way according to the literature (Diener and Biswas-Diener, 2002; Ryan, Bernstein and Brown, 2010; Pacek and Radcliff, 2008), thus, the perception of having a peaceful old age shows a positive, significant and large correlation with satisfaction with life in general and with three of its five dimensions. On the other hand, the perception of having money to satisfy needs also shows a positive and significant correlation, but of medium size for satisfaction with life in general and for three of the statements, since in two of them the effect size is small.

Based on Simpson's (1951) statement that the relationship between two variables can be modified or inverted when the data are disaggregated according to underlying confounding variables, and because our study sample can be disaggregated by type of worker (informal and formal), the correlations between the variables were carried out separately.

Table 2. Informal workers: Correlations between life satisfaction (and each of the statements of the scale), with perceptions of money, leisure time, health and old age.

| | Money | Time | Health | Age |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Satisfaction with life | ,427** | ,397** | ,609** | ,697** |
| My life is close to my ideal | ,348** | ,331** | ,435** | ,645** |
| Excellent living conditions | ,549** | ,342** | ,672** | ,731** |
| I am satisfied with life | 0,178 | ,273** | ,427** | ,400** |
| I have achieved important things | ,416** | ,278** | ,492** | ,608** |
| I would not change almost anything | ,308** | ,406** | ,517** | ,522** |

** The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

Source: Own elaboration.

As in the correlations of the total workers, the informal workers present positive, significant correlations (with the exception of the statement "I am satisfied with my life" with money) and of large size for the perception of having a good old age with satisfaction with life in general and in each of the statements, with the exception of one, which is median.

Table 3. Formal workers: Correlations between life satisfaction (and each of the statements of the scale), with perceptions of money, free time, health and old age.

| | Money | Time | Health | Age |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Satisfaction with life | ,469** | ,384** | ,628** | ,674** |
| My life is close to my ideal | ,397** | ,366** | ,391** | ,436** |
| Excellent living conditions | 0,158 | 0,165 | ,409** | ,413** |
| I am satisfied with life | ,357** | ,385** | ,455** | ,587** |
| I have achieved important things | ,353** | ,264** | ,429** | ,435** |
| I would not change almost anything | ,352** | 0,136 | ,485** | ,473** |

** The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

Source: Own elaboration.

Formal workers present correlations different from those of the total sample and informal workers, with some statements of the life satisfaction scale not even having a significant correlation with the perception of having money and free time; moreover, the

effect sizes vary for this sample. In any case, as can be seen in Table 3, the correlations are positive and significant.

As can be seen up to this point, there are differences in the correlations of the total sample of workers with those by type of worker.

With these results, the second objective of this research, which is related to comparing the perceived levels of having money, free time, access to health, a peaceful old age and satisfaction with life of the two types of workers included in this research, gains more strength, for which a comparison of means is presented below.

Comparison of averages

Table 4 shows that there are significant differences between the means of the two types of workers only for the perception of having enough money to cover needs, with the perception of informal workers being higher with a large effect size (d=0.92).

Table 4: Comparison of means of perceptions regarding money, free time, health and old age, by applying ANOVA

| Dimension | Type of worker | M | DE | t | p |
|---|----------------|------|------|--------|-------|
| Enough money to cover needs | Informal | 4,91 | 1,62 | 4,190 | 0,00 |
| | Formal | 3,99 | 1,47 | | |
| Time for activities other than work | Informal | 3,27 | 2,15 | -0,802 | 0,423 |
| | Formal | 3,49 | 1,70 | | |
| Resources to address health problems | Informal | 4,10 | 1,97 | 1,447 | 0,150 |
| | Formal | 3,72 | 1,72 | | |
| Future perception of living peacefully in old age | Informal | 3,75 | 2,32 | -1,122 | 0,263 |
| | Formal | 4,08 | 1,80 | | |

Source: Own elaboration.

Table 5 shows that there are significant differences between the means of the two types of workers for the statement: "in most respects, my life is close to the ideal" being greater the perception of formal workers, with a small effect size (d=0.42); a significant difference is also found for the following

statement: "so far I have achieved important things in my life", but the greatest perception in this opportunity is for informal workers, with a small effect size ($d=0,39$).

Table 5: Comparison of means of life satisfaction scale statements using ANOVA.

| Dimension | Tipo de trabajador | M | DE | t | p |
|---|--------------------|------|------|--------|-------|
| In most respects my life is close to the ideal. | Informal | 5,01 | 1,85 | -1,916 | 0,057 |
| | Formal | 5,43 | 1,16 | | |
| My living conditions are excellent | Informal | 4,94 | 1,66 | -1,615 | 0,108 |
| | Formal | 5,27 | 1,17 | | |
| I am satisfied with my life | Informal | 5,95 | 1,45 | -0,585 | 0,559 |
| | Formal | 6,05 | 0,90 | | |
| So far, I have achieved important things in my life | Informal | 6,12 | 0,80 | 2,473 | 0,014 |
| | Formal | 5,73 | 1,35 | | |
| If I had to live my life over again, I would change almost nothing. | Informal | 5,77 | 1,69 | -1,610 | 0,109 |
| | Formal | 6,08 | 0,91 | | |

Source: Own elaboration.

5. DISCUSION

The objective of this study was to analyze the relationship between the perception of having money, free time, access to health and a peaceful old age and life satisfaction among informal and formal workers; and to compare the perception of having money, free time, access to health, a peaceful old age and life satisfaction, according to the type of worker (informal and formal), for which two hypotheses were evaluated.

The first hypothesis, which maintained that the relationship between the perception of having money, free time, access to health and a peaceful old age and life satisfaction among informal and formal workers is positive and significant, is partially accepted, since the results for the complete sample are as expected, but it should be mentioned that when correlations are made by type of worker, they become different from the general ones, the clearest example being that of formal workers, where the correlations are not significant and of different effect sizes. These results reaffirm the need to carry out disaggregated analyses whenever working with different samples, since the differences

may mask idiosyncratic discrepancies and therefore deliver erroneous results -and their consequent intervention designs- due to the omission of the contextual variable.

In the case of the correlations, it is striking that the variable referring to tranquility in old age has a greater relationship with life satisfaction than the variable referring to money, free time and access to health. This can be explained by the situation Chile is going through, where the pension system is strongly questioned, generating uncertainty in the population.

Regarding the second hypothesis, which held that there are significant differences between life satisfaction and the perception of having money, free time, access to health and a peaceful old age between informal and formal workers, it is not accepted, since in general no significant differences are seen between these types of workers, except for the money variable, where, surprisingly, informal workers have a higher perception, and two statements of the life satisfaction scale.

These results refute the postulates sustained in the introduction and which are related to the "belief" that informal workers have a "bad life" and that formal workers have a better life and are more satisfied, but support the scientific research carried out so far which sustains that well-being is subjective (Diener et al., 1999; Larsen and Eid, 2008; Diener, 2009; Angner, 2010).

With these results and conclusions, it is important to emphasize the relevance for States and Governments to take charge of subjective wellbeing, generating indicators, as proposed by Diener (2000), that allow clarifying the reality of the wellbeing of people and work in a country.

Financing

Research funded by Universidad del Bío-Bío, Project DIUBB 2030313 IF/I.

Conflict of interest

The authors declare that they have no conflicts of interest.

References

- Agostini, C. and Brown, P. (2010). Inequality at Low Levels of Aggregation in Chile. *Review of development economics*, 14(2), 213-226. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9361.2010.00548.x>
- Ahn, N. y Mochon, F. (2010). La felicidad de los españoles: factores explicativos. *Revista de Economía Aplicada*, 54(18), 5-31.
- Angner, E. (2010). Subjective well-being. *The Journal of Socio-Economics*, 39(3), 361-368. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.12.001>
- Atienza, F., Pons, D., Balaguer, I. & García-Merita, M. (2000). Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción con la vida en adolescentes. *Psychotema*, 12, 314-319. Recuperado de <http://www.uniovi.es/reunido/index.php/PST/article/view/7597>
- Barahona, P. (2011). El crecimiento económico y la mejora de las condiciones de vida en Chile. *Revista CIDOB d' Afers Internacionals*, 95, 189-03, <https://raco.cat/index.php/RevistaCIDOB/article/view/245382>
- Bertranou, F. (2007). Economía informal, trabajadores independientes y cobertura de seguridad social en Argentina, Chile y Uruguay. Coloquio inter-regional sobre a economía informal, Ginebra. Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Bravo, J. (2017). Balance Laboral 2016: El año del trabajo por cuenta propia y el subempleo. Santiago. Chile: Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Bharadwaj, I. y Wilkening, E. (1977). "The prediction of perceived well-being". *Social Indicators Research*, 4(1), 4-421.
- Cid, A., Ferrés, D., Rossi, M. (2008). Testing happiness hypotheses among the elderly. *Cuadernos de Economía*, 27(48), 23-45
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Nueva York. Estados Unidos: The masterminds series Basic Books.
- Diener, E. y Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being?. *SOCIAL INDICATORS RESEARCH*. 57(2), 119-169. 10.1023/A:1014411319119
- Diener, D. Emmons, R, Larsen, R. and Griffin, S. (1985) The Satisfaction With Life Scale, *Journal of Personality Assessment*, 49:1, 71-75, DOI: 10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, E. (2000). Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. DOI: 10.1037//0003-066X.55.1.34
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R. y Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 25(2), 276-302. doi:10.1037/0033-2909.125.2.276
- Ahn, N., y Mochón, F. (2010). La Felicidad de los Españoles, Factores

- Explicativos. *Revista de Economía Aplicada*. 18(54), 5-31.
- Diener E. (2009). Subjective Well-Being. In: Diener E. (eds) *The Science of Well-Being. Social Indicators Research Series*, vol 37. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_2
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3) 218–226.
- Frijda, N. (1986). *The Emotions*. Cambridge. Inglaterra: Editions de la Maison des Sciences de l'Homme. Cambridge University Press.
- Ibañez, C. (2011). *El lado luminoso de las personas*. Santiago. Chile: Instituto Chileno de Psicología Positiva.
- Knack, S. y Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic pay-off? A cross-country investigation. *Quarterly Journal of Economics* 112 (4): 1251-1288.
- Larsen, R. and Eid, M. (2008). *The science of subjective well-being*. The Guilford Press, New York.
- Lyubomirsky, S., King, L., y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Moyano, E., y Ramos, N. (2007). Bienestar subjetivo: midiendo satisfacción vital, felicidad y salud en población chilena de la Región Maule. *Universum*, 22(2), 177-193.
- Park, N., Peterson, C., y Sun, J. K. (2013). La psicología positiva: investigación y aplicaciones. *Terapia psicológica*, 31(1), 11-19.
- Prieto-Ursúa, M. (2006). Psicología Positiva: una moda polémica. *Clínica y Salud*, 17(3), 319-338.
- Rojas, M. (2009). Economía de la felicidad: Hallazgos relevantes respecto al ingreso y el bienestar. *El Trimestre Económico*, 76(303), 537-573.
- Retana-Franco, B., y Sánchez-Aragón, R. (2010). Rastreando en el pasado... formas de regular la felicidad, la tristeza, el amor, el enojo y el miedo. *Universitas Psychologica*, 9(1), 179-197. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64712156015>
- Ryan, R., Bernstein, J. and Brown, K. (2010). *JOURNAL OF SOCIAL AND CLINICAL PSYCHOLOGY*. 29(1), 95-122. 10.1521/jscp.2010.29.1.95
- Schnettler, B., Miranda, H., Sepúlveda, J., Orellana, L., Denegri, M., Mora, M., y Lobos, G. (2014). Variables que influyen en la satisfacción con la vida de personas de distinto nivel socioeconómico en el sur de Chile. *Suma Psicológica*, 21(1), 54-62.
- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. (2014). *Aprenda optimismo: Haga de la vida una experiencia maravillosa*. Nueva York. Estados Unidos: Debolsillo.
- Simpson, E. H. (1951). The Interpretation of Interaction in Contingency Tables. *Journal of the Royal Statistical Society, Ser. B* 13: 238-241. <http://www.jstor.org/stable/2984065>
- Sink, C. A., & Mvududu, N. H. (2010). Statistical Power, Sampling, and Effect Sizes: Three Keys to Research Relevancy. *Outcome Research Design*, 1(2), 1–18.

<https://doi.org/10.1177/215013781037>

3613

- Veenhoven, R. (1991). Is happiness relative?. *Social indicators research*, 24(1), 1-34.
- Veenhoven, R. (1994). El estudio de la satisfacción con la vida. *Intervención psicosocial*, 3(1), 87-116.
- Velarde-Jurado, E., y Avila-Figueroa, C. (2002). Evaluación de la calidad de vida. *Salud pública de México*, 44(4), 349-361.
- Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Antezana-Saguez, I., Avendaño-Robledo, R., y FuentesSoto, L. (2013). Relación entre Inteligencia Emocional, Satisfacción Vital, Felicidad Subjetiva y Resiliencia en funcionarios de Educación Especial. *Estudios pedagógicos*, 39(2), 355-366.
- Vera, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del psicólogo*, 27(1), 3-8.
- Zúñiga, C. (2004). La psicología positiva: un cambio en nuestro enfoque patológico clásico. *Liberabit. Revista de Psicología*, 1(10), 82-88.

Conciliación trabajo-familia en tiempos de Covid-19 y su relación con el *Engagement* y *Burnout* de docentes universitarios de Chile.

Work-family balance in times of Covid-19 and its relationship with the engagement and burnout of university teachers in Chile.

RESUMEN

La pandemia por COVID-19, se presenta como un evento repentino generando emociones negativas por todo lo que ha implicado a lo largo de su estadía en el mundo. El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre la Conciliación Trabajo-Familia con Engagement y Burnout, y comparar su Conciliación Trabajo-Familia, Engagement y Burnout, según la institución a la que pertenecen y datos sociodemográficos, en 203 docentes universitarios. El enfoque metodológico fue correlacional-explicativo. Los resultados indican que a mayor conciliación Trabajo-Familia, mayor es el Engagement y menor el Burnout. Al realizar las correlaciones por universidades, los resultados son diferentes, mediante la aplicación de t de student y ANOVA se observaron diferencias significativas en los diversos grupos, siendo las principales las del Engagement según la universidad a la que pertenecen, del Burnout según el género y la compañía con las que enfrenta la pandemia (pareja, hijos), de las interacciones negativas trabajo-familia según la edad y de las interacciones positivas trabajo-familia la cantidad de personas con las que se vive. Estos resultados ponen de relieve la importancia de seguir avanzando en temas de equidad de género, vida en comunidad y la gestión que hagan las universidades a través de prácticas organizacionales para el bienestar, felicidad y salud de los trabajadores.

Palabras clave: Conciliación trabajo-familia; Engagement; Burnout; Gobernanza universitaria; Covid-19

ABSTRACT

A COVID-19 pandemic is a sudden event generating negative emotions for everything it has involved throughout its stay in the world. This research aimed to analyze the relationship between work-family balance with Engagement and Burnout of university faculties and compare their Work-Family Balance, Engagement, and Burnout, according to the institution they belong to and sociodemographic data. The methodological approach was correlational-explanatory, with surveys of 203 university professors. The variables correlate as expected for the total sample: positive between work-family Balance with Engagement and negative with Burnout. However, when making the correlations by universities, the results are different. We found significant differences in this study: the main ones being Engagement according to the university to which they belong, Burnout according to gender and the company with which they face the pandemic (partner, children), the negative work-family interactions according to age and of the positive work-family interactions the number of people with whom one lives. These results highlight the importance of continuing to advance in issues of gender equity, community life, and management by companies through organizational practices for the well-being, happiness, and health of workers.

Keywords: Work-Family Balance; Engagement; Burnout; University Governance; Covid-19

INTRODUCCIÓN

La pandemia por COVID-19, se presenta como un evento repentino que ha generado emociones negativas, dado sus diversos efectos en la salud de la población (Wang, Horby y Hayden, 2020; Nicola, Alsafi, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Iosifidis, Agha y Agha, 2020; Caballero-Domínguez y Campos-Arias, 2020; Lorenzo, Díaz y Zaldivar, 2020). En este contexto es válida la pregunta de ~~que~~ Izaguirre-Torres and Siche (2020) respecto de si existe un impacto negativo en su salud mental de las personas, encontrando respuestas positivas expuestas en diversas investigaciones (Yao, Chen and Xu (2020); Wang, et al. (2020); Li, et al. (2020); Brooks et al. (2020); Helms et al., (2020)). Además, estos autores postulan que, no importando las diferentes condiciones económicas, sociales o culturales de las personas, todos sufrirán algún tipo de trastorno, lo que se incrementaría con las medidas que los gobiernos han tomado para frenar el nivel de contagios, como el confinamiento y su respectivo asilamiento social, situaciones que han favorecido el desarrollo de síntomas depresivos, ansiedad y estrés (Fiorillo et al.,2020).

Las condiciones indicadas anteriormente afectaron proyectos personales, familiares, educativos y laborales. Es así que, las organizaciones no han estado exentas de estas dificultades y han debido adecuar sus procesos a esta nueva realidad, implementando el teletrabajo como uno de los principales medios para que los trabajadores, desde sus casas, sigan cumpliendo con sus responsabilidades, alterando con esta medida, la conciliación entre la vida laboral y familiar de las personas y su bienestar (Landolfi et al., 2021; Lizana y Vega-Fernández, 2021; Mahgoub et al., 2021).

Las situaciones laborales para las organizaciones educativas en todos sus niveles (primario, secundario y terciario) se vieron afectados y sin embargo obligados a mantener su continuidad dado su rol social. Así, los docentes universitarios son un grupo de trabajadores que han debido reemplazar sus clases presenciales por clases telemáticas y, dadas las exigencias de estas actividades remotas, han buscado nuevas metodologías para seguir cumpliendo el rol formador, en el cual la sala de clases acostumbrada, pasó a ser sustituida por un aula virtual, con estudiantes conectados desde sus casas, generando una nueva realidad para los docentes y estudiantes, quienes han sido exigidos a adaptarse a este nuevo contexto, donde se han

visto directamente afectados, por las implicancias de la pandemia en su vida cotidiana (Ribeiro et al., 2020)

En condiciones previas a la pandemia por COVID-19, la evidencia indicaba que, el trabajo docente es una de las ocupaciones más estresantes (Kyriacou, 2001). Estudios como los de Jackson, Rothmann y Van de Vijver (2006), señalan que el trabajo docente puede hacer que estos se sientan más inclinados a experimentar problemas de salud, sumado a una disminución de la satisfacción laboral y aumento del ausentismo (Naylor, 2001). Ahora, en este nuevo escenario de docencia remota impuesta, con las distintas adaptaciones para su realización, pueden provocar en los docentes agotamiento emocional extra, por el aislamiento, distancia social y sobrecarga de trabajo – ya sea por actividades laborales como las asociadas a los roles familiares –, exponiendo a los docentes a riesgos que pueden afectar su salud mental durante la pandemia (Costa et al., 2020).

Considerando lo anterior expuesto, esta investigación pretende dar respuesta a las interrogantes anteriores, estableciendo como objetivos, analizar la relación entre la Conciliación Trabajo-Familia con el *Engagement* y *Burnout* de los docentes universitarios; y comparar su Conciliación Trabajo-Familia, *Engagement* y *Burnout*, según características sociodemográficas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Conciliación Trabajo-Familia

La conciliación trabajo-familia puede ser definida como "Las percepciones de un individuo acerca de lo bien que se equilibran sus roles en la vida (...) evaluando subjetivamente el equilibrio entre el trabajo y el resto de su vida" (Haar, Russo, Suñe y Ollier-Malaterre (2014, p. 362). Las investigaciones sobre la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar se han centrado en los conflictos que se generan al intentar compatibilizar estos ~~ambos~~ ámbitos de la vida (Grzywacz, 2000; Livingston y Judge, 2008). Guerrero (2003) señala que el Conflicto Trabajo-Familia se explica por tres dimensiones: conflicto inter-rol, sobrecarga de rol y acumulación de roles. El *conflicto inter-rol* aflora cuando el ejercicio de un rol imposibilita el desarrollo del otro, es decir, cuando el rol del trabajo es irreconciliable con el rol familiar,

por ejemplo cuando los horarios laborales son incompatibles con los familiares. La *sobrecarga de rol* ocurre cuando ambos roles presentan las mismas exigencias generando una competencia por los recursos personales. Éste segundo rol tiene que ver con las limitadas energías con que se cuenta para cumplir con el. La *acumulación de roles*, opuesta a las otras dimensiones, se entiende como el ejercicio de múltiples roles, permitiendo mayor interacción social y desarrollo personal. A estas dimensiones es posible agregar el conflicto por *interferencia del trabajo en la familia* que se produce cuando las actividades relacionadas con el trabajo interfieren con las responsabilidades del hogar, por ejemplo, llevar trabajo al hogar lo que disminuye el tiempo de convivencia con la familia. De manera opuesta se observa el conflicto que surge cuando las responsabilidades del rol familiar impiden las actividades de trabajo, por ejemplo, cuando el trabajador tiene que cancelar una reunión importante debido a problemas de salud de un integrante de la familia (McNall, Masuda, y Nicklin, 2010).

Se ha demostrado que, los mejores predictores del conflicto trabajo-familia son las demandas laborales, mientras que los mejores predictores del conflicto familia-trabajo son las demandas familiares (Aryee, Fields, y Luk, 1999). Entre las demandas laborales, se encuentra el número de horas de trabajo, cuya relación es negativa, pues cuantas más horas trabaja una persona, mayores niveles de conflicto trabajo-familia experimenta (Kinnunen, Feldt, Geurts, y Pulkkinen, 2006). En cambio, las demandas familiares, vienen dadas según la estructura familiar, es decir, si la persona convive con su pareja, si hay personas mayores a su cargo o si tienen hijos, siendo esta última la que conduce a mayores niveles de conflicto familia- trabajo (Luk y Shaffer, 2005).

Desde un punto de vista organizacional, la inexistencia de conciliación trabajo-familia disminuye la satisfacción laboral, el compromiso afectivo (McNall et al., 2010), además de aumentar la intención de abandonar el trabajo (Watanabe y Falci, 2014). Todo ello, en un escenario de extensas jornadas laborales, sobrecarga de trabajo y falta de apoyo organizacional, factores que afectan los ámbitos de bienestar de los trabajadores, y que se hacen evidentes en problemas de conflicto trabajo-familia (Jiménez y Gómez, 2015). En este contexto es que, las organizaciones han desarrollado prácticas organizacionales para que sus trabajadores puedan conciliar los diferentes ámbitos de sus vidas.—Algunas propuestas para ello son la

propuesta del Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations u Organizaciones Saludables y Resilientes de Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012) y en el ámbito de la consultoría la propuesta del modelo “Great place to work” (Bush, 2018), con los que se busca que los trabajadores puedan mantener una relación armónica en ambas esferas de la vida, considerando las medidas adoptadas como tácticas personales y organizacionales, con el fin de generar condiciones positivas y saludables, que permita el cumplimiento idóneo de las responsabilidades laborales y familiares en hombres y mujeres (Jiménez y Gómez, 2015).

Sin embargo, y en el mejor de nuestro conocimiento, no existen estudios que den cuenta de las dificultades experimentadas en contexto de pandemia por COVID-19 en el personal docente universitario que, sosteniendo su rol laboral sobrecargado (Kyriacou, 2001; Jackson et al, 2006; Naylor, 2001) al cual se suma el confinamiento que exige el cumplimiento de roles del ámbito familiar de manera simultánea, lo que puede afectar la salud mental (Costa et al., 2020)

Conflicto Trabajo-Familia en docentes universitarios

La evidencia internacional reciente en docentes universitarios indica que existen factores asociados al ámbito del trabajo como aspectos individuales que contribuyen al conflicto trabajo-familia.

En esta línea de investigación, Pillay et al. (2013) estudiaron la conciliación entre la vida laboral y familiar de 693 trabajadores de universidades Australianas. Al comparar entre trabajadores docentes y no docentes encontraron que los trabajadores docentes presentan mayor conflicto entre la vida laboral y familiar, reportando que el desarrollo de múltiples tareas (docencia, investigación, administración académica) les implica mucho tiempo de dedicación, lo que disminuye su tiempo para con la familia, lo mantiene con un estrés permanente y les genera sentido de ineficacia. Por su parte, Rahman et al. (2017) desarrollaron una investigación a 325 docentes de universidades de Malasia y entre sus resultados destaca que, el apoyo laboral y el apoyo familiar tuvieron efectos moderadores significativos y positivos en la relación entre el equilibrio trabajo-familia y el compromiso organizativo afectivo.

En el contexto latinoamericano es interesante el aporte de Michel y Michel (2012) y Gutiérrez et al. (2017) por la cercanía entre las características culturales con el contexto en el que se desarrolla nuestra

investigación. Michel y Michel (2012) desarrollaron una investigación entre 125 docentes universitarios de Bolivia. En ella encontraron que los docentes que sienten que la vida laboral enriquece la vida familiar, cuentan con más satisfacción laboral que quienes no. Esta relación se vería moderada por la flexibilidad que la universidad entregue a su personal para desarrollar sus funciones y roles. Por su parte, Gutiérrez et al. (2017) desarrollaron una investigación en Colombia con 178 académicos, y entre sus principales resultados se evidenció que el conflicto trabajo-familia presentado se relacionó con los horarios de trabajo y el estrés de la vida laboral, que intervienen en la calidad de vida familiar. Estos autores indican que existe diferencias entre quienes tienen hijos y quienes no, en conflicto Trabajo-Familia ya que afectaría la concentración de quienes tienen hijos. Además refieren diferencias entre hombres y mujeres, siendo los primeros los que refieren faltar más a actividades familiares por tener responsabilidades laborales. Además, sostienen que un 61,5% de los académicos con edades entre 36 y 50 años consideran que el trabajo eficaz no afecta su rol parental ni marital (Gutiérrez et al., 2017). Sin embargo, el apoyo social en el trabajo de los miembros de la familia disminuye el conflicto trabajo-Familia para personas menores de 45 años (Mendoza-Llanos y Moyano-Díaz, 2019).

De acuerdo a lo anterior existirían diferencias asociadas a las condiciones laborales de los docentes universitarios, así como condicionantes individuales (sexo, edad, número de hijos) que contribuyen al conflicto Trabajo-Familia.

Engagement y Burnout

El Engagement es un estado motivacional positivo de vigor, dedicación y absorción (Bakker et al., 2014), que está relacionado con la forma en que los trabajadores abordan y enfrentan el trabajo, por lo cual tanto no es precisamente es una consecuencia de él. Como plantean Saari, Melin, Balabonova y Efendiev (2017), el tipo de gestión desplegada puede tener efectos distintos en las personas y también en su estado de Engagement.

En este contexto, Parker, Bindl y Strauss (2010), desarrollaron una revisión de diversas investigaciones concluyendo que los trabajadores que presentan mayor engagement suelen ser más proactivos, tienen un aprendizaje mayor y un comportamiento más creativo. En la misma línea, Parker y Griffin (2011), señalan

que los trabajadores con mayor engagement son más empoderados y están más preparados para asumir liderazgo en la organización. Con todo esto, los autores sostienen que se puede esperar que estas personas sean más proclives al cambio en tiempos turbulentos y de crisis.

Por otra parte, el Síndrome de Burnout, se define como un estado de agotamiento emocional, cinismo y baja realización personal (Maslach y Jackson, 1981; Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014), con consecuencias que se proyectan más allá del trabajo y se relacionan con otros ámbitos de la vida de los trabajadores. Se presenta con mayor frecuencia, en los trabajadores que pasan mucho tiempo en contacto con otras personas, como clientes o usuarios de un servicio que provee una organización (Maslach y Jackson, 1981; Yépez-Pabon, 2019; Balladares y Hablick, 2017).

En este contexto, Schaufeli y Bakker (2004) realizaron un análisis del Engagement y Burnout como un continuo que representa los extremos de los estados emocionales de los trabajadores. En ese espacio, se atreven a graficar como las subdimensiones de ambas variables, también son extremos de una misma línea, especificando que el vigor del Engagement se convierte en agotamiento del Burnout, la implicación en cinismo y la eficacia en la ineficacia, de las mismas variables mencionadas. Situación reafirmada más tarde por Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris (2008a), quienes además afirman que, tanto el engagement como el burnout influyen en el funcionamiento de las personas y por lo tanto en su desempeño y en el de los resultados organizacionales.

En este sentido, diversas investigaciones demuestran lo planteado, una de ellas es la desarrollada por Schaufeli et al. (2009a) quienes desarrollaron una investigación longitudinal de un año, estudiando el engagement y burnout, y su relación con algunas prácticas de gestión. Sus principales resultados señalan que, la autonomía del trabajo, las oportunidades para aprender, el apoyo social y la retroalimentación del desempeño, correlacionan de manera positiva con dos subdimensiones del engagement (vigor y dedicación, y de manera negativa con la subdimensión del burnout de cinismo.

Más relacionado con el sujeto de esta investigación, Bakker et al. (2007) investigaron el Engagement de en 805 docentes finlandeses, encontrando correlaciones positivas entre el apoyo del supervisor con el vigor; dedicación; absorción. Específicamente respecto de la relación trabajo-familia, Bakker et al. (2005)

desarrollaron una investigación en una muestra de 1012 trabajadores de una institución de educación superior de los Países Bajos, encontrando una relación positiva y significativa entre el conflicto trabajo-familia y dos de las tres dimensiones del burnout: Agotamiento ($r = .55; p < .01$) y Cinismo ($r = .27; p < .01$).

Las condiciones laborales actuales que se viven a propósito de la pandemia por COVID-19 es, sin duda alguna, un evento negativo que los trabajadores y organizaciones deben afrontar para permanecer en el tiempo, lo que implica, por parte de las personas, un esfuerzo por desarrollar recursos propios que le permitan seguir trabajando y por parte de las organizaciones, desplegar recursos y prácticas que faciliten la adaptación del conjunto de personas a los nuevos desafíos, promoviendo el Engagement de los trabajadores y reduciendo los niveles de estrés, para que estos no lleguen a presentar el Síndrome de Burnout.

En este contexto, hemos planteado las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1 (H1): La relación entre la Conciliación Trabajo-Familia con el Engagement es positiva y significativa; y con el Burnout es negativa y significativa entre los docentes de dos universidades chilenas.

Hipótesis 2 (H2): Existen diferencias significativas entre el Engagement, Burnout y la Conciliación Trabajo-Familia de los docentes universitarios según características sociodemográficas.

METODOLOGÍA

Tipo de estudio

El estudio realizado es de carácter cuantitativo y no probabilístico. Se aplicaron encuestas a través de un cuestionario en línea entre los meses de julio 2021 a octubre 2021, considerando un muestreo por conveniencia. Se obtuvieron 203 encuestas, de las dos universidades participantes, (una pública y una privada), un 49,3% universidad pública y 50,7% universidad privada; el 4,9% tiene entre 18 y 29 años, el 35,5% entre 30 y 44 años, el 51,7% entre 45 y 60 años y el 7,9% tiene más de 60 años; 45,3% se identifica con el género femenino y el 53,7% masculino, 2 docentes declararon otro género; el 45,8% declaro estar soltera(o) y el 54,2% casada(o) o en pareja.

Instrumentos

Conciliación trabajo-familia. Se utilizó el cuestionario de interacción trabajo-familia “Survey Work-Home Interaction-Nijmegen (SWING)” desarrollado por Geurts et al. (2005), adaptado al idioma español por Moreno et al. (2009). El cuestionario está compuesto por 4 subdimensiones: interacción negativa trabajo-familia, interacción negativa familia-trabajo, interacción positiva trabajo-familia e interacción positiva familia-trabajo. Todos los ítems son respondidos en una escala Likert de 7 puntos que va de 0 (nunca) a 6 (siempre). La consistencia interna de este grupo de afirmaciones para este estudio fue $\alpha_{\text{Conciliación}} = 0,822$.

Engagement. Se evaluó con la Escala de Compromiso de Trabajo de Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2002), adaptada por Salanova et al. (2000). Este instrumento contempla el reporte de un puntaje total, así como el de tres subdimensiones, las que se describen a continuación: Vigor, que se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental (6 ítems; por ejemplo: Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar); Dedicación, referida a estar fuertemente involucrado en el trabajo (5 ítems; por ejemplo: Estoy entusiasmado con mi trabajo) y Absorción, que se caracteriza porque la persona mientras trabaja está totalmente concentrada y disfrutando de la actividad (6 ítems, por ejemplo: Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo). Todos los ítems son respondidos en una escala Likert de 7 puntos que va de 0 (nunca) a 6 (siempre). La consistencia interna general en este estudio fue $\alpha_{\text{Engagement}} = 0,917$.

Burnout. Se utilizó la adaptación del Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS. Maslach et al., 1986), realizada por Salanova et al., (2000) y que ha sido ~~utilizada~~ empleada en muestras chilenas, reportando adecuada confiabilidad (Acuña et al, 2021). Esta escala está compuesta por 15 ítems para medir el nivel de *Burnout*, en una escala de frecuencia de 0 (nunca) a 6 (cada día) puntos. En su conjunto provee una puntuación general de *Burnout*, aunque suele analizarse según las tres dimensiones clásicas reportadas en la literatura: Agotamiento emocional, que se manifiesta por la presencia de sentimientos de debilidad y agotamiento frente a las exigencias laborales (5 ítems; por ejemplo: Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo), Cinismo, se refiere a una respuesta negativa, insensible o excesivamente apática frente a diversos aspectos del trabajo (4 ítems; por ejemplo: He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este

puesto) e Ineficacia Profesional, referida a un sentido disminuido de autoeficacia y logros en el trabajo, lo cual es agravado por una carencia de recursos (6 ítems negativos; por ejemplo: En mi opinión soy bueno en mi puesto). La consistencia interna general para este estudio fue $\alpha_{Burnout} = 0,843$.

Procedimiento y análisis estadístico

Los cuestionarios fueron respondidos en línea, de manera libre, autónoma y voluntaria por parte de los docentes, previo contacto con las instituciones en las que se desempeñaban. Tras el análisis de datos en un archivo Excel, se llevó a cabo el análisis estadístico mediante el software SPSS.

Para responder las hipótesis del estudio se realizó un análisis de correlación entre las variables mediante el coeficiente de Pearson y se comparó las medias de las universidades y grupos con la prueba t de Student, y ANOVA, reportando los correspondientes tamaños de efectos. Las correlaciones se interpretaron como grandes ($r = ,50$), medianas ($r = ,30$) y pequeñas ($r = ,10$), y los tamaños de efecto para las diferencias de dos grupos, como grandes ($d = 0,8$), medianos ($d = 0,5$) y pequeños ($d = 0,3$) y para más de dos grupos, como grandes ($\eta^2 = 0,14$), medianos ($\eta^2 = 0,06$) y pequeños ($\eta^2 = 0,01$) de acuerdo a lo propuesto por Sink y Mvududu (2010).

RESULTADOS

A continuación, se entregan los resultados obtenidos para la muestra de docentes universitarios. Primero se presentan las correlaciones entre las distintas variables en estudio, para presentar posteriormente las comparaciones de las variables según el tipo de universidad y grupos de estudio (genero, estado civil, edad, con cuantas personas vive y cuántos hijos tienen).

Tabla 1. Correlaciones entre las interacciones trabajo-familia con el *Engagement* y *Burnout*.

| | | Interacción negativa trabajo-familia | Interacción negativa familia-trabajo | Interacción positiva trabajo-familia | Interacción positiva familia-trabajo |
|------------|---------------|--|--|--|--|
| Engagement | Muestra total | -,299** | -,275** | ,401** | ,418** |
| | Univ. Pública | -,551** | -,423** | ,361** | ,562** |
| | Univ. Privada | -,079 | -,083 | ,448** | ,290** |
| Burnout | Muestra total | ,649** | ,497** | -,278** | -,241** |
| | Univ. Pública | ,648** | ,584** | -,103 | -,240* |
| | Univ. Privada | ,654** | ,380** | -,421** | -,240* |

* $p < ,05$; ** $p < ,01$. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 1, las correlaciones para la muestra total entre las interacciones trabajo-familia se relacionan de manera esperada según lo establecido en la literatura, así las interacciones negativas muestran una correlación inversa y significativa (con un tamaño pequeño) con el Engagement, y directas y significativas (con un tamaño grande para trabajo-familia y mediana para familia-trabajo) con el Burnout; y las interacciones positivas muestran una correlación directa y significativa (con un tamaño mediano) con el Engagement e inversa y significativa (con un tamaño pequeño) con el Burnout. Sin embargo, y al observar los resultados desagregados por universidad las diferencias en intensidad de las asociaciones presentan panoramas diversos. Específicamente se puede observar que la universidad privada, no presenta relaciones entre el Engagement de los docentes con las interacciones negativas trabajo-familia. En el caso del Burnout, este no presenta relaciones con la interacción positiva trabajo-familia, pero solo de los docentes de la universidad pública.

Como se ha podido observar hasta aquí, las correlaciones por universidad presentan diferencias con los resultados obtenidos al realizar las correlaciones incluyendo a toda la muestra, sin separarlos por universidad.

Con estos resultados, toma más fuerza el segundo objetivo planteado en esta investigación y que dice relación con comparar los niveles Conciliación Trabajo-Familia, Engagement y Burnout, según la universidad y características sociodemográficas, para lo cual se realizaron las comparaciones de medias que se presentan a continuación.

Comparación de medias

En la Tabla 2, se puede apreciar que solo existen diferencias significativas y con un tamaño de efecto pequeño, entre las medias de las dos universidades para el Engagement, siendo mayor el reportado por los docentes de la universidad privada², que son justamente los que no presentan relación entre esta variable con las interacciones negativas entre trabajo-familia y viceversa. Este resultado fortalece la posibilidad de que, para estos docentes, el conflicto trabajo-familia y viceversa no afecte sus estados motivacionales positivos para con su rol en la universidad.

Tabla 2. Comparación de medias para las variables en estudio según la universidad

| | <i>U. Pública</i> | | <i>U. Privada</i> | | <i>t</i> | <i>p</i> | <i>d</i> |
|--------------------------------------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|----------|----------|----------|
| | <i>M</i> | <i>DE</i> | <i>M</i> | <i>DE</i> | | | |
| Engagement | 4,65 | ,83 | 4,91 | ,85 | -2,177 | 0,031 | 0,30 |
| Burnout | 3,38 | ,92 | 3,28 | ,85 | 0,850 | 0,397 | 0,11 |
| Interacción negativa trabajo-familia | 2,80 | 1,57 | 2,67 | 1,73 | 0,543 | 0,588 | 0,07 |
| Interacción negativa familia-trabajo | 1,78 | 1,44 | 1,52 | 1,18 | 1,411 | 0,160 | 0,19 |
| Interacción positiva trabajo-familia | 3,52 | 1,17 | 3,48 | 1,65 | 0,181 | 0,857 | 0,02 |
| Interacción positiva familia-trabajo | 4,26 | 1,38 | 4,35 | 1,46 | -0,467 | 0,641 | 0,06 |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentarán las comparaciones de medias según los datos sociodemográficos de los docentes de ambas universidades. Con respecto al género, se puede ver en la tabla 3 que existen diferencias significativas entre los docentes que declararon sentirse identificados con el género femenino y masculino en las variables de Engagement, con un tamaño de efecto pequeño, donde los hombres presentan mayores niveles de Engagement que las mujeres. También se observa diferencias significativas y de tamaño pequeño en el Burnout, donde las mujeres tienen el nivel más alto que los hombres.

Respecto a las interacciones trabajo-familia, la interacción negativa trabajo-familia y la positiva familia-trabajo no presentaron diferencias significativas, en cambio la interacción negativa familia-trabajo, si presento diferencias significativas con un tamaño de efecto pequeño, en donde es el hombre quien reporta

mayores niveles que la mujer. La interacción positiva trabajo-familia presentó diferencias significativas con un tamaño de efecto grande, siendo los hombres quien presenta nuevamente mayores niveles que las mujeres.

Tabla 3. Comparación de medias para las variables en estudio según género

| | <i>Femenino</i> | | <i>Masculino</i> | | <i>t</i> | <i>p</i> | <i>d</i> |
|--------------------------------------|-----------------|-----------|------------------|-----------|----------|----------|----------|
| | <i>M</i> | <i>DE</i> | <i>M</i> | <i>DE</i> | | | |
| Engagement | 4,58 | 1,04 | 4,96 | 0,62 | -3,075 | 0,003 | 0,44 |
| Burnout | 3,49 | 0,93 | 3,19 | 0,83 | 2,391 | 0,018 | 0,33 |
| Interacción negativa trabajo-familia | 2,90 | 1,72 | 2,63 | 1,59 | 1,145 | 0,254 | 0,16 |
| Interacción negativa familia-trabajo | 1,43 | 1,03 | 1,84 | 1,50 | -2,233 | 0,027 | 0,32 |
| Interacción positiva trabajo-familia | 2,91 | 1,41 | 4,00 | 1,27 | -5,751 | 0,000 | 0,81 |
| Interacción positiva familia-trabajo | 4,10 | 1,65 | 4,46 | 1,18 | -1,822 | 0,070 | 0,25 |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se puede observar que, con respecto al estado civil de los docentes, las diferencias de medias significativas se dan en Burnout y en la interacción positiva familia-trabajo, ambas con un tamaño de efecto pequeño, reportándose mayor Burnout para los solteros que quienes señalaron no estarlo, lo mismo que sucede en el caso de la interacción positiva familia-trabajo, donde los solteros reportan mayor puntuación que los no solteros.

Tabla 4. Comparación de medias para las variables en estudio según estado civil

| | <i>Soltero</i> | | <i>No soltero</i> | | <i>t</i> | <i>p</i> | <i>d</i> |
|--------------------------------------|----------------|-----------|-------------------|-----------|----------|----------|----------|
| | <i>M</i> | <i>DE</i> | <i>M</i> | <i>DE</i> | | | |
| Engagement | 4,74 | 1,09 | 4,80 | 0,71 | -0,42 | 0,67 | 0,06 |
| Burnout | 3,51 | 0,94 | 3,18 | 0,84 | 2,49 | 0,01 | 0,37 |
| Interacción negativa trabajo-familia | 2,90 | 1,62 | 2,56 | 1,70 | 1,39 | 0,16 | 0,20 |
| Interacción negativa familia-trabajo | 1,64 | 1,25 | 1,56 | 1,29 | 0,42 | 0,67 | 0,06 |
| Interacción positiva trabajo-familia | 3,48 | 1,55 | 3,62 | 1,39 | -0,61 | 0,54 | 0,09 |
| Interacción positiva familia-trabajo | 4,61 | 1,04 | 4,13 | 1,66 | 2,40 | 0,01 | 0,34 |

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la edad, se diferenciaron a los docentes en edades menores o iguales de 44 años e iguales o mayores de 45 y como se aprecia en la tabla 5, las diferencias significativas se dan en las variables: Engagement (donde los mayores de 45 presentaron mayor nivel) con un tamaño de efecto pequeño; interacción negativa trabajo-familia (donde los menores de 44 años presentaron mayores niveles) con un tamaño de efecto mediano; e interacción negativa familia-trabajo (donde los menores de 44 años presentaron mayores niveles nuevamente) con un tamaño de efecto pequeño.

Tabla 5. Comparación de medias para las variables en estudio según edad

| | ≤ 44 | | 45 o más | | t | p | d |
|--------------------------------------|-----------|------|--------------------|------|-------|------|------|
| | M | DE | M | DE | | | |
| Engagement | 4,61 | 0,84 | 4,91 | 0,84 | -2,14 | 0,01 | 0,35 |
| Burnout | 3,42 | 0,82 | 3,27 | 0,93 | 1,15 | 0,25 | 0,17 |
| Interacción negativa trabajo-familia | 3,22 | 1,62 | 2,40 | 1,61 | 3,54 | 0,00 | 0,50 |
| Interacción negativa familia-trabajo | 2,01 | 1,30 | 1,39 | 1,28 | 3,32 | 0,00 | 0,48 |
| Interacción positiva trabajo-familia | 3,69 | 1,18 | 3,37 | 1,57 | 1,63 | 0,10 | 0,23 |
| Interacción positiva familia-trabajo | 4,44 | 1,14 | 4,22 | 1,58 | 1,16 | 0,24 | 0,15 |

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar las comparaciones relativas a con cuantas personas viven los docentes y cuantos hijos tienen, se utilizó ANOVA y los resultados son los siguientes:

Respecto a con cuantas personas viven los docentes, en las variables de Burnout, interacción negativa trabajo-familia y familia-trabajo e interacción positiva trabajo-familia, existen diferencias significativas en los grupos, todas con un tamaño de efecto mediano, como se puede apreciar en la tabla 5.

Tabla 5. Comparación de medias para las variables en estudio según cantidad de personas con las que viven los docentes.

| | Vive solo | | +1 | | + 2 | | + 3 | | 4 o más | | F | p | η^2 |
|----------------------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|---------|------|------|------|----------|
| | M | DE | M | DE | M | DE | M | DE | M | DE | | | |
| Engagement | 4,28 | 1,32 | 4,78 | 1,05 | 4,81 | 0,51 | 4,91 | 0,64 | 4,83 | 0,84 | 1,92 | 0,10 | 0,03 |
| Burnout | 3,96 | 1,18 | 3,27 | 0,90 | 3,35 | 0,77 | 3,28 | 0,86 | 3,09 | 0,77 | 2,97 | 0,02 | 0,06 |
| I.N. trabajo-familia | 2,42 | 1,30 | 2,25 | 1,66 | 3,27 | 1,48 | 2,99 | 1,85 | 2,41 | 1,45 | 3,38 | 0,01 | 0,06 |
| I.N.familia-trabajo | 1,80 | 1,35 | 1,09 | 1,14 | 2,18 | 1,13 | 1,60 | 1,46 | 1,72 | 1,29 | 4,93 | 0,00 | 0,09 |
| I.P. trabajo-familia | 2,40 | 1,95 | 3,91 | 1,47 | 3,32 | 0,90 | 3,93 | 1,04 | 2,88 | 1,81 | 7,24 | 0,00 | 0,12 |
| I.P. familia-trabajo | 4,64 | 0,66 | 4,42 | 1,55 | 3,97 | 1,19 | 4,48 | 1,37 | 4,11 | 1,87 | 1,39 | 0,23 | 0,03 |

I.N. = Interacción Negativa; I.P. = Interacción Positiva. Fuente: Elaboración propia.

Para saber entre que grupos se dan las diferencias, se realizó un análisis *post hoc* el cual indica que, para el caso del Burnout, las diferencias se dan entre quienes viven solos, con quienes viven con 1, 3 y 4 o más personas, siendo mayor el burnout de quien vive solo.

Para el caso de la interacción negativa trabajo-familia, como para la interacción negativa familia-trabajo, las diferencias se dan entre quienes viven con 1 persona más con quienes viven con 2 personas más, siendo estos últimos los que reportan mayores niveles.

Respecto a la interacción positiva trabajo-familia, las diferencias se dan entre quienes viven solos con quienes viven con 1 persona más y con quienes viven con 3 personas más, siendo menor el nivel para quien vive solo, además existen diferencias entre quienes viven con 1 persona más con quienes viven con 4 o más personas, teniendo estos últimos menos niveles para la variable.

Respecto a cuantos hijos tienen los docentes, solo se encontraron diferencias significativas en la variable de Burnout, como se puede apreciar en la tabla 6.

Tabla 6. Comparación de medias para las variables en estudio según cantidad de hijos que tienen los docentes.

| | Sin hijos | | 1 | | 2 | | 3 o más | | F | p | η^2 |
|----------------------|-----------|------|------|------|------|------|---------|------|------|------|----------|
| | M | DE | M | DE | M | DE | M | DE | | | |
| Engagement | 4,63 | 1,18 | 4,98 | 0,67 | 4,78 | 0,61 | 4,76 | 0,77 | 1,66 | 0,17 | 0,02 |
| Burnout | 3,63 | 1,02 | 3,15 | 0,86 | 3,22 | 0,74 | 3,29 | 0,84 | 3,48 | 0,01 | 0,04 |
| I.N. trabajo-familia | 2,73 | 1,63 | 2,76 | 1,69 | 2,92 | 1,70 | 2,22 | 1,50 | 1,12 | 0,33 | 0,01 |
| I.N.familia-trabajo | 1,58 | 1,30 | 1,78 | 1,63 | 1,49 | 0,95 | 1,88 | 1,37 | 0,80 | 0,49 | 0,01 |
| I.P. trabajo-familia | 3,54 | 1,74 | 3,36 | 1,38 | 3,54 | 1,14 | 3,50 | 1,43 | 0,23 | 0,87 | 0,00 |
| I.P. familia-trabajo | 4,45 | 1,27 | 4,19 | 1,46 | 4,12 | 1,39 | 4,67 | 1,66 | 1,27 | 0,28 | 0,01 |

I.N. = Interacción Negativa; I.P. = Interacción Positiva. Fuente: Elaboración propia.

Realizando el análisis *post hoc*, se puede apreciar que las diferencias se dan entre quienes no tienen hijos y quienes tienen 1 y 2 hijos, siendo mayor el burnout para quienes no tienen hijos.

DISCUSIÓN

El objetivo del presente estudio fue analizar la relación entre la Conciliación Trabajo-Familia con el Engagement y Burnout de los docentes universitarios y comparar la Conciliación Trabajo-Familia, Engagement y Burnout de los docentes universitarios, según la institución a la que pertenecen y sus diferencias sociodemográficas, para lo cual se evaluaron dos hipótesis.

La primera hipótesis, que sostenía que la relación entre la Conciliación Trabajo-Familia con el Engagement es positiva y significativa; y con el Burnout es negativa y significativa, se acepta parcialmente pues los resultados para la muestra completa son los esperados, es decir las interacciones positivas trabajo-familia en ambos sentidos se relacionan de forma positiva y significativa con el Engagement y negativa y significativa con el Burnout; y las interacciones negativas trabajo-familia en ambos sentidos se relacionan de forma negativa y significativa con el Engagement y de forma positiva y significativa con el Burnout, todas estas relaciones a un nivel de significancia del 1%. Ahora bien, se acepta la hipótesis parcialmente ya que, al realizar las correlaciones por universidad, existen diferencias, específicamente la universidad pública no presentó relación entre la interacción positiva trabajo-familia con el burnout y la interacción positiva familia-trabajo si bien se relaciona con el burnout, solo lo hace a un nivel de significancia del 5%.

Esto encuentra relación con lo expuesto por Greenhaus y Powell (2006) quienes señalan que el aporte de las tareas laborales puede ser nulo al desarrollo de las tareas familiares.

La universidad \mathbb{Z} privada por su parte no encontró relación significativa entre las interacciones negativas con el Engagement, al igual que en el trabajo desarrollado por Guerrero (2003) donde se concluye que el rol desarrollado en el trabajo no siempre imposibilita los desempeños en la familia y viceversa, por lo cual cuando esto sucede, no afecta en el bienestar de los trabajadores.

Estos resultados llevan a reafirmar la necesidad de realizar análisis desagregados siempre que se trabaje con instituciones diferentes, puesto que en la generalidad se pueden esconder realidades propias de cada institución y por tanto entregar resultados -y sus consecuentes diseños de intervención- errados por omisión de la variable contextual.

Respecto de la segunda hipótesis que sostenía que, existen diferencias significativas entre el Engagement, Burnout y la Conciliación Trabajo-Familia de los docentes universitarios según la institución a la que pertenece y sus diferencias sociodemográficas, también se acepta parcialmente puesto que solo se encontraron diferencias, según la universidad de pertenencia, para la variable de Engagement, siendo mayor para los docentes de la universidad \mathbb{Z} privada, institución en donde esta variable (engagement) no encontró relación significativa con las interacciones negativas trabajo-familia, pero si con las positivas, lo cual invita a reflexionar sobre que en esta universidad no existen problemas de conciliación, ya sea por las prácticas organizacionales que al respecto la institución desarrolla (Salanova, Llorens y Martinez, 2019) o porque los docentes han logrado desarrollar un nivel de Capital Psicológico alto (Donaldson et al., 2020). Estas posibilidades expresadas son sin duda temas para futuras investigaciones.

Respecto a las variables características sociodemográficas, las mujeres presentan menos dificultades para que la familia no afecte su desempeño en el trabajo, pero también tienen menor facilidad para que su trabajo no dificulte sus responsabilidades en la familia. Estos resultados impulsan a revisar como los roles domésticos comienzan a ser compartidos entre hombres y mujeres, pero no en el equilibrio esperado. Al respecto Martucci (2021) encontró que las madres que dividieron el cuidado de los niños con sus parejas tuvieron una experiencia más positiva del equilibrio trabajo-familia durante el confinamiento, en

comparación con las madres que se encargaron de la mayor parte del cuidado de los niños; en Australia Craig y Churchill (2020) encontraron que las brechas de género se redujeron con la pandemia, ya que con el confinamiento, hombre y mujer trabajaron desde sus hogares y tuvieron que compartir labores. En Chile, Donoso et al. (2020) y Undurraga et al. (2021) encontraron en sus respectivas investigaciones que la pandemia y sus implicancias, como el teletrabajo y el confinamiento, han extendido e intensificado las jornadas laborales, generando una sobrecarga laboral, pero que a la vez les ha permitido generar una mayor flexibilidad.

Otra diferencia reportada es el mayor nivel de Engagement en los hombres que en las mujeres, resultado contradictorio a investigaciones anteriores (Saari et al., 2017; Acuña-Hormazabal et al., 2021) y que nos invitan a revisar lo señalado por Jeanson y Michinov (2018) quienes sostienen que el Engagement no se asocia al género.

Las diferencias en el Burnout de esta investigación son consistentes con otras investigaciones donde las mujeres también reportaron mayores niveles (Astudillo et al., 2018; Sanchez-Narváez y Velasco-Orozco, 2017).

En lo que se refiere al estado civil, los docentes que tienen pareja presentan mayores niveles de conciliación entre la vida familiar y la laboral y menos Burnout que quienes están solteros, lo que nos hace cuestionar el papel que juega la compañía y apoyo en las personas, ya que, quienes reportaron vivir solos, también tienen mayores niveles de burnout, cuestión factor que ya ha sido señalado como una preocupación importante a considerar en tiempos de COVID-19 por Saltzman (2020).

Referente a la edad, los menores de 44 años tienen más dificultades para conciliar la vida laboral con la familiar en ambos sentidos y tienen menos Engagement que los mayores de 45 años, cuestión situación que venía sosteniendo Saari et al. (2017) y Guevara y Fernández (2015).

En cuanto a vivir con más personas, ya sean hijos, parejas u otros, los resultados, (aunque existen diferencias significativas entre algunos grupos), no son concluyentes respecto a la conciliación trabajo-familia, pero si respecto al Burnout, pues este está presente en mayor nivel entre quienes viven solos y no tienen hijos. Estos resultados remarcan la importancia de la compañía para ser más felices y estar más preparados para los

diversos eventos adversos que se deben enfrentar en la vida, como lo propone Robert Waldinger en sus diversas investigaciones (Waldinger y Schulz, 2010; Waldinger et al., 2014; Nevarez et al., 2017).

Desde un punto de vista teórico, estos resultados permiten reafirmar la importancia que tiene para los trabajadores conciliar sus vidas laborales y familiares para su bienestar. Pero, a la vez se hace necesario revisar en futuras investigaciones, como otras prácticas en conjunto con esta podrían tener igual o mayor valoración por los trabajadores, como las propuestas por el modelo HERO (Salanova et al., 2012), en donde se señala que la sola percepción de este conjunto de prácticas aumenta el bienestar y previene el estrés (Acosta et al., 2013; Solares et al., 2016; Salanova et al., 2021)

Desde un punto de vista práctico, creemos importante resaltar el rol de la gestión de recursos humano en las organizaciones y su formalización a través de prácticas que sean diseñadas para el bienestar de los trabajadores y faciliten el buen vivir en los diversos ámbitos de la vida.

Financiación

Investigación financiada por la Universidad del Bío-Bío, Proyecto DIUBB 2030313 IF/I y a su vez, en las actividades del Grupo de Investigación en Gestión del Comportamiento Organizacional (2150376 GI/EF) de la misma universidad.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107–120.
- Acuña-Hormazábal, A., Mendoza-Llanos, R. y Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>

- Aryee, S., Fields, D., y Luk, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. *Journal of Management*, 25(4), 491–511. <https://doi.org/10.1177/014920639902500402>
- Astudillo, P., Losada, H., Schneeberger, P., Coronado, F., y Curitol, S. (2018). Prevalencia de Síndrome de Burnout en un Centro de Cirugía Académico-Asistencial Público en Chile. *Revista Chilena de Cirugía*, 70(2), 117–126.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, and M. C. Euwema. 2005. “Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout.” *Journal of Occupational Health Psychology* 10 (2):170–80. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., J. J. Hakanen, E. Demerouti, and D. Xanthopoulou. 2007. “Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands are High.” *Journal of Educational Psychology* 99 (2):274–84. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A., Demerouti, E. y Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Balladares, K., y Hablick, F. (2017). Burnout: the labor syndrome. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.37956/jbes.v1i1.1>
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The lancet*, 395(10227), 912-920.
- Bush, M. (2018). *Un great place to work para todos*. Libros de cabecera. Barcelona-Madrid.
- Caballero-Domínguez, C. C. y Campo-Arias, A. (2020). Problemas de salud mental en la sociedad: un acercamiento desde el impacto del COVID 19 y de la cuarentena. *Duazary*, 17(3), 1 - 3. <https://doi.org/10.21676/2389783X.3467>
- Craig, L., & Churchill, B. (2020). Dual-earner Parent Couples’ Work and Care during COVID-19. *Gender, Work & Organization*. doi:10.1111/gwao.12497
- Costa, R., Lino, M., Souza, A., Lorenzini, E., Fernandes, G., Brehmer, L. et al. (2020). Enseñanza de enfermería en tiempos de COVID-19: ¿cómo reinventarla en este contexto?. *Texto & Contexto Enfermagem*, 29, 1-3. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0002-0002>
- Donaldson, S., Chan, L., Villalobos, J. y Chen, C. (2020). The Generalizability of HERO across 15 Nations: Positive Psychological Capital (PsyCap) beyond the US and Other WEIRD Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17, 9432.

- Donoso, G. R., Valderrama, C. G., & LaBrenz, C. A. (2020). Academic and family disruptions during the COVID-19 pandemic: A reflexive from social work. *Qualitative Social Work*, 20(1-2), 587–594. doi:10.1177/1473325020973293
- Fiorillo, A., Sampogna, G., Giallonardo, V., Del Vecchio, V., Luciano, M., Albert, U., Carmassi, C., Carrà, G., Cirulli, F., Dell’Osso, B., Nanni, M., Pompili, M., Sani, G., Tortorella, A., Volpe, U. (2020) Effects of the lockdown on the mental health of the general population during the COVID-19 pandemic in Italy: results from the COMET Collaborative Network. *European Psychiatry*, 63(1), E87. doi:10.1192/j.eurpsy.2020.89
- Geurts, S., Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Dikkers, J.S.E., Van Hooff, M.L.M., y Kinnunen, U.M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.
- Greenhaus, J.H., y Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grzywacz, J.G. (2000). Work-family spillover and health during midlife: Is managing conflict everything? *American Journal of Health Promotion*, 14, 236-243.
- Guerrero, J. (2003). Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. *Revista Colombiana de Psicología*, 12, 73–84.
- Gutiérrez, L., Muñoz, M. y Vargas, P. (2017) Responsabilidad familiar corporativa, la percepción del conflicto y la conciliación entre la vida familiar y laboral: caso Universidad de Antioquia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 299-317. 10.18566/rces.v25n38.a3
- Haar, J., Russo, M., Suñe, A., y Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Helms, J., Kremer, S., Merdji, H., Clere-Jehl, R., Schenck, M., Kummerlen, C., ... & Meziani, F. (2020). Neurologic features in severe SARS-CoV-2 infection. *New England Journal of Medicine*, 382(23), 2268-2270.
- Izaguirre-Torres, D. and Siche, R. (2020). Covid-19 disease will cause a global catastrophe in terms of mental health: A hypothesis. *Medical Hypotheses*, Volumen 143. <https://doi.org/10.1016/j.mehy.2020.109846>
- Jackson, L. T. B., Rothmann, S., & Van de Vijver, F. J. R. (2006). A model of workrelated well-being for educators in South Africa. *Stress and Health*, 22, 263–274. doi:10.1002/smi.1098

- Jeanson, S. y Michinov, E. (2018). What is the key to researchers' job satisfaction ? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Jiménez, A., y Gómez, V. (2015). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Revista diversitas*, 11, 289. <https://doi.org/10.4067/s0718-09502004000100003>
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., y Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(2), 149–162. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2006.00502.x>
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27–35. doi:10.1080/00131910120033628
- Landolfi, A., Barattucci, M., De Rosa, A. and Lo Presti, A. (2021). "The Association of Job and Family Resources and Demands with Life Satisfaction through Work–Family Balance: A Longitudinal Study among Italian Schoolteachers during the COVID-19 Pandemic". *Behavioral Sciences* 11(10), 136. <https://doi.org/10.3390/bs11100136>
- Li, Z., Ge, J., Yang, M., Feng, J., Qiao, M., Jiang, R., ... & Yang, C. (2020). Vicarious traumatization in the general public, members, and non-members of medical teams aiding in COVID-19 control. *Brain, behavior, and immunity*, 88, 916-919.
- Livingston, B., y Judge, T. (2008). Emotional responses to work-family conflict: An examination of gender role orientation among working men and women. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 207-216.
- Lizana, P. and Vega-Fernandez, G. (2021). "Teacher Teleworking during the COVID-19 Pandemic: Association between Work Hours, Work–Family Balance and Quality of Life". *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18(14), 7566. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147566>
- Lorenzo, A., Diaz, K. y Zaldivar, D. (2020). La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: apuntes generales. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2), 1 -17.
- Luk, D., y Shaffer, M. (2005). Work and family domain stressors and support: Within- and cross-domain influences on work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 489–508. <https://doi.org/10.1348/096317905X26741>
- Mahgoub, I. M., Abdelrahman, A., Abdallah, T. A., Mohamed Ahmed, K. A. H., Omer, M. E. A., Abdelrahman, E., & Salih, Z. M. A. (2021). Psychological effects of the COVID-19 pandemic: Perceived stress, anxiety, work–family imbalance, and coping strategies among healthcare

- professionals in Khartoum state hospitals, Sudan, 2021. *Brain and Behavior*, 11(8). doi:10.1002/brb3.2318
- Martucci, S. (2021). He's Working from Home and I'm at Home Trying to Work: Experiences of Childcare and the Work–Family Balance Among Mothers During COVID-19. *Journal of Family Issues*. <https://doi.org/10.1177/0192513X211048476>
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto: Consulting psychologists press.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., y Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *Journal of Psychology*, 144(1), 61–81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>
- Mendoza-Llanos, R., y Moyano-Díaz, E. (2019). Las variaciones de la satisfacción vital según edad y clima organizacional en trabajadores de la salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 18(36), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.21615/cesp.13.1.2>
- Michel, R. D. J., y Michel, C. E. J. (2012). Faculty Satisfaction and Work-Family Enrichment: The Moderating Effect of Human Resource Flexibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5168–5172. doi:10.1016/j.sbspro.2012.06.402
- Moreno, B., Sanz Vergel, A., Rodríguez, A., y Geurts, S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING). *Psicotherma*.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R. y Escobar, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*. 7(1), 69-78
- Naylor, C. (2001). *Teacher Workload and Stress: An International Perspective on Human Costs and Systemic Failure*. BCTF Research Report. British Columbia Teachers' Federation, Vancouver. BCTF-RR-RT01-0043
- Nevarez, M. D., Yee, H. M., & Waldinger, R. J. (2017). Friendship in War: Camaraderie and Prevention of Posttraumatic Stress Disorder Prevention. *Journal of Traumatic Stress*, 30(5), 512–520. doi:10.1002/jts.22224
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. y Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>

- Parker, S.K. y Griffin, M.A. (2011). Understanding active psychological states: embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 20:60–67
- Parker, S.K., Bindl, U. y Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *J. Manag.* 36:827–56
- Pillay, S., Kluvers, R., Abhayawansa, S., & Vranic, V. (2013). An exploratory study into work/family balance within the Australian higher education sector. *Higher Education Research & Development*, 32(2), 228–243. <https://doi:10.1080/07294360.2012.679645>
- Rahman, A., Sa'adah, N., Mohamad, S., Normahaza, M. y Fadillah, I. (2017). The Relationship Between Work-Family Balance and Affective Organizational Commitment Among Academic Staff of Malaysian Research Universities. *Advanced Science Letters*, 23(1), 482-485. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.7229>
- Ribeiro, B., Scorsolini-Comin, F. y Dalri, R. (2020). Ser docente en el contexto de la pandemia de COVID-19: reflexiones sobre la salud mental. *Index de Enfermería*, 29(3), 137-141.
- Saari, T., Melin, H., Balabonova, E. y Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240–254. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0112>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. y Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, IM. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Pamplona: Thomson Reuters Aranzadi.
- Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S., Le Blanc, J.P. (2021) We Trust You! A Multilevel-Multireferent Model Based on Organizational Trust to Explain Performance. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 4241. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084241>
- Saltzman, L. Y., Hansel, T. C., & Bordnick, P. S. (2020). Loneliness, isolation, and social support factors in post-COVID-19 mental health. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S55-S57. <http://dx.doi.org/10.1037/tra0000703>

- Sánchez-Narváez, Francisco y Velasco-Orozco, Juan Jesús (2017). Comorbilidad entre síndrome de Burnout, depresión y ansiedad en una muestra de profesores de Educación Básica del Estado de México. *Papeles de Población*, 23(94),261-286.
- Sink, C. A., & Mvududu, N. H. (2010). Statistical Power, Sampling, and Effect Sizes: Three Keys to Research Relevancy. *Outcome Research Design*, 1(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/2150137810373613>
- Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M., y Bakker, A. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schaufeli, W., y Bakker, A. (2004). “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study.” *Journal of Organizational Behavior* 25 (3):293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W., Leiter, M. y Maslach, C. (2009a). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I., & Salanova, M. (2016). Desarrollando Equipos Empáticos: La influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Revista de Psicología (Arequipa)*, 6(1), 51-63. ISSN: 2306-0565
- Undurraga, R., Simbürger, E. y Mora, C. (2021). Desborde y desazón versus flexibilidad y concentración: Teletrabajo académico y género en tiempos de pandemia. *Polis*, 20(59), 12-38. <http://dx.doi.org/10.32735/s0718-6568/2021-n59-1594>
- Waldinger, R. J., & Schulz, M. S. (2010). What’s love got to do with it? Social functioning, perceived health, and daily happiness in married octogenarians. *Psychology and Aging*, 25(2), 422–431. doi:10.1037/a0019087
- Waldinger, R. J., Cohen, S., Schulz, M. S., & Crowell, J. A. (2014). Security of Attachment to Spouses in Late Life. *Clinical Psychological Science*, 3(4), 516–529. doi:10.1177/2167702614541261
- Wang, C., Horby, P.W., Hayden, F.G. y Gao, G.F. (2020). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *The Lancet*, 395(10223), 470–473. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30185-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30185-9)
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., McIntyre, R., Choo, F., Tran, B., Ho, R., Sharma, V. y Ho, C. (2020). A longitudinal study on the mental health of general population during the COVID-19 epidemic in China. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.028>Wright,

P. M., y McMahan, C. G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295- 320.

Watanabe, M., & Falci, C. D. (2014). A Demands and Resources Approach to Understanding Faculty Turnover Intentions Due to Work–Family Balance. *Journal of Family Issues*, 37(3), 393–415. doi:10.1177/0192513x14530972

H. Yao, J.-H. Chen, Y.-F. Xu. (2020) Patients with mental health disorders in the COVID-19 epidemic. *Lancet Psychiatry*, 7(4). [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30090-0](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30090-0)

Yépez-Pabón, A. (2019). Síndrome de Burnout: El mal de los trabajadores que tratan con clientes y usuarios. Visiones desde el punto de vista ergonómico. *Ergonomía, Investigación Y Desarrollo*, 1(3), 55-74. Recuperado a partir de http://revistasacademicas.udec.cl/index.php/Ergonomia_Investigacion/article/view/1348

Aceptación

[mbr] Decisión del editor/a Externo Recibidos x



José I. Rojas-Méndez via PKP Journals <noreply@journals1.publicknowledgeproject.org>
para mí, Rodolfo, Carolina, Alicia, Olga ▾

sáb, 4 jun, 12:08 ☆ ← ⋮

Estimado Alvaro y coautores,

Hemos tomado una decisión sobre su manuscrito sometido a **Multidisciplinary Business Review** titulado "Conciliación trabajo-familia en tiempos de Covid-19 y su relación con el engagement y burnout de docentes universitarios." Basado en los positivos comentarios de los revisores, los cuales se incluyen más abajo. [estoy aceptando su manuscrito para publicación.](#)

Reciba usted y co-autores mis más sinceras felicitaciones por este logro.

Saludos cordiales,