



SESIÓN 5: EL BURNOUT COMO ELIXIR DE RESILIENCIA.

Del Burnout al Engagement:

La psicología positiva se ocupa del estudio del funcionamiento humano positivo, analizando sus potencialidades y desarrollo. En el año 2000 surgió en este ámbito de la psicología positiva (y específicamente organizacional) el concepto de “engagement”. Este concepto se ha entendido como la figura opuesta al burnout.

Su traducción al español es compleja, dado que no existe un término que abarque la totalidad del concepto, pues éste representa un estado multidimensional afecto-cognitivo, que va más allá de la traducción literal del término como “compromiso”.

"El *engagement* es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular". (Schaufeli & Salanova, 2007).

Las dimensiones del engagement (vigor, dedicación y absorción) pueden entenderse, a grandes rasgos, como los correlatos en positivo de las dimensiones características del burnout (agotamiento emocional, despersonalización o cinismo, baja realización personal o ineficacia profesional).

La dimensión del **vigor** se entiende como la inversión de altos niveles de energía y adaptabilidad mental durante la ejecución de las tareas, que está dominada por el deseo de aportar mayores esfuerzos que demuestren persistencia incluso ante situaciones difíciles (frente al agotamiento emocional del burnout).

La dimensión de la **dedicación** refleja la implicación de un empleado con su trabajo, así como sentimientos de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el mismo (frente a la despersonalización/cinismo).

Por último, la **absorción** aborda la inmersión de un empleado y la concentración plena en el trabajo, de tal manera que pierde la noción del tiempo debido a fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.



Esta dimensión específica del engagement, no se considera necesariamente opuesta a la baja realización personal o la sensación de ineficacia profesional característica del burnout. De modo que alguien podría disfrutar con su trabajo y al mismo tiempo experimentar falta de realización personal.

William Kahn habló del “engagement personal” y lo describió como “el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles”. Es decir, Kahn enfatizó en la forma cómo los trabajadores cumplen su función, y asumió que estos poseen un mejor rendimiento dado que se identifican con su rol, y por lo tanto están motivados a desempeñarlo de la manera apropiada.

El engagement se considera una variable protectora en contra del burnout. Si una persona se siente enérgica, dedicada y absorbida por su trabajo, es muy poco probable que padezca el síndrome del quemado (burnout).

Al contrario de los que padecen burnout, las personas trabajadoras con engagement tienen un sentido de conexión energética y afectiva con las actividades de su trabajo y se perciben a sí mismas con las capacidades suficientes para afrontar las demandas de su actividad.

Además, el engagement no solo tiene efectos positivos en los contextos laborales, en donde el burnout se relaciona con pensamientos de incompetencia personal, profesional y colectiva. Por el contrario, el engagement se relaciona con el sentimiento de auto eficacia y de sentirse competente, abarcando también el ámbito personal. Así por ejemplo, los empleados que llevan sus sentimientos positivos del trabajo a la casa o viceversa, que llevan las experiencias positivas del hogar al trabajo, presentan mayores niveles de engagement comparados con aquellos que no hacen este intercambio positivo entre los contextos (Montgomery et al., 2003).

De entre los estudios realizados para medir la influencia del engagement en las organizaciones (con personal *engaged*), se han detectado como factores asociados al mismo:

- Factores que incrementan los niveles de engagement (pueden reducir el burnout):

Recursos laborales: liderazgo, trabajo en equipo (cohesión y confianza), apoyo social y autonomía laboral.



Recursos personales: autoeficacia / creencias de eficacia, resiliencia, iniciativa, esperanza, optimismo y actividad física.

El entrenamiento en mindfulness puede influir en el desarrollo de los recursos personales, potenciando colectividades y organizaciones más saludables desde la base (principios de confianza y mente de principiante).

- Factores que reducen los niveles de engagement (pueden aumentar el burnout):

Demandas laborales: sobre carga laboral, demandas emocionales, demandas físicas, malas condiciones o inexistencia de adecuado espacio físico para la ejecución del trabajo, la falta o precariedad de las herramientas con las que se realiza el trabajo y la falta de recursos laborales.

El entrenamiento en mindfulness puede influir en la gestión de las demandas laborales, a través del respeto a los propios límites (no forzamiento), la comunicación asertiva de las propias necesidades, y la conexión con la brújula interna (recordando los valores y la ética propios, para tomar decisiones más coherentes).

Bibliografía recomendada:

- Frankl, Viktor (1946). *El Hombre en Busca de Sentido*. Editorial Herder (Ed.2021).