



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

BURNOUT: SU ROL MODERADOR ENTRE JOB
CRAFTING Y ENGAGEMENT

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

YANELY JAEL NARANJO VITE

JURADO DE EXAMEN

DIRECTORA: DRA. FABIOLA ITZEL VILLA GEORGE

COMITÉ: MTRO. SERGIO RODRÍGUEZ ARRIETA

DR. PEDRO WOLFGANG VELASCO MATUS

LIC. ARTURO ESQUIVEL MORENO

LIC. ROSARIO MARTÍNEZ ARAIZA



CIUDAD DE MÉXICO

SEPTIEMBRE 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Recuerdo que un fin de semana buscaba un empleo relacionado con la carrera, para mi sorpresa encontré varias ofertas enfocadas al área de Psicología del Trabajo. No había considerado la idea de tomar esa área, sin embargo, cuando llegó el momento decidí cursarla. Confieso que al inicio no fue grata la bienvenida, sentía que estaba en el lugar equivocado, pero ya no había marcha atrás. Durante un mes me sentí agobiada, sin inspiración alguna sobre los temas que se abordaban, me sentía perdida. Finalizaron las clases y durante esas vacaciones laboré en un lugar con ciertas condiciones precarias, sumado a ello algunos acontecimientos me mantuvieron estresada y con desánimo. Empecé a presentar problemas físicos y pasé a los emocionales. Regresé a clases no muy entusiasmada por el segundo semestre del área; las personas me irritaban, a veces era grosera con mis compañeros, perdí el interés total por la carrera, no realizaba algunas tareas, detestaba mis clases y sólo quería que finalizaran para poder irme a casa. No lo sabía en ese momento, pero me encontraba quemada.... Aunque he de reconocer que con el tiempo todo fue mejorando, mis compañeros y amigos me dieron ánimo de manera indirecta, mi familia me brindaba apoyo y cariño. Tuve una maestra brillante que tocó mi alma haciéndome recordar lo maravilloso que es la Psicología. Y dos chicos fabulosos que con sus grandes demandas, me llevaron a ser vigorosa, dedicada y a transformar mis ideas.

Por lo anterior, agradezco enormemente a la **Dra. Fabiola Itzel Villa George**, quien con su dedicación y compromiso como docente me inspiró e hizo que amara el área de Psicología del Trabajo. Por su gran apoyo en estos últimos años y su vasto conocimiento que me impulsaron a ser mejor. Sin sus demandas y ejemplo, este proyecto no sería lo que es. La admiro y aprecio por su persona y su gran ejemplo.

A **Laura Ordaz y Zuhey Escalona** por su dedicación y esfuerzo. Un día fueron mis docentes y lograron que mi incomodidad se convirtiera en confort. Gracias por compartir su conocimiento y experiencias que aún conservo.

Andrés Valdez, fuiste mi docente y ahora eres mi amigo. Tu dedicación y vasto conocimiento me llevaron a esforzarme y dar más de mí. A partir de que disminuyó mi nivel de Burnout, me inspiraste y tu imagen resultó ser una fuente de reto para mi rol como estudiante. Gracias por todo el apoyo que me brindas, atesoro tu amistad. Por siempre mi admiración y aprecio.

Mauricio Altamirano, tu amistad, paciencia y ayuda incondicional han tocado mi ser, no hay palabras para expresar la gratitud que siento. Tu entusiasmo y conocimiento fueron un pilar para el entendimiento de este tema. Tu rol como docente me retó a ser mejor estudiante, tu rol como amigo a renovar mis ideas ¡Sigamos forjando estos lazos!

Su compañía siempre ha sido agradable, disfruté cada una de sus clases. Reconozco su labor como docente, atención en los detalles y todo el apoyo brindado para la consumación de este trabajo. Lo aprecio por la persona que es, gracias por todo **Mtro. Sergio Rodríguez**.

A mis sinodales: **Pedro Wolfgang, Rosario Martínez y Arturo Esquivel**. Por aceptar ser parte de este trabajo, por su ayuda y retroalimentación. A través de esta breve experiencia pude percibir su calidad como docentes y su compromiso. Deseo continúen apoyándonos en la investigación y sigan impactando positivamente en su labor.

“Un maestro deja una huella para la eternidad, nunca se puede decir cuando se detiene su influencia”

A todos **mis profesores** por sus exigencias, conocimiento y experiencias compartidas. Distinguiendo la labor de **Jesús Barroso, María del Refugio, Juan Bautista, Guadalupe Mendoza, Daniel Rosas, Antonio Villa y Lorena García**. Me llevo de ustedes su calidad como docentes y como personas. Extiendo el agradecimiento a dos personas que no fueron mis profesores. **Eduardo Contreras** por su calidad humana, disposición y compromiso. Y a **Jorge Sandoval** por sus críticas, reflexiones y el valor que tiene para compartirlas.

Agradezco con mucho cariño a **mi casa de estudios** por su calidad, plan curricular y todo lo que brindan para tener una estancia agradable y enriquecedora.

“Por mi raza hablará el espíritu”

No soy mucho de compartir mis adversidades, pero no hay duda que cada uno ha jugado un papel importante en mi vida. Les agradezco su cariño, compañía, sostén, risas interminables y todo lo vivido. Lo anterior es fuerza y alegría para mi alma, que perduren los buenos momentos **¡Gracias amigos!**

A la mujer que es y será siempre mi mayor ejemplo de vida y fortaleza. A ti **madre** por brindarme la oportunidad de vivir, de conocer este vasto mundo y aprender de él. Sabes lo orgullosa que estoy de ti y todo el amor que siento. Eres el mejor ser humano que conozco, gracias por todo tu amor.

Por último, no podría especificar el nombre de alguno de ustedes, porque cada uno ha contribuido a su manera. Los amo con mi vida y admiro con toda la pasión de mí ser, son mi orgullo, mi principal fuente de reto y ejemplos para mi camino. Los años no alcanzarán para mostrarles mi gratitud, ni las letras o palabras para expresar lo que siento hacia ustedes. Gracias por todo el soporte y amor incondicional, son los cimientos de mi persona. Les dedico esta hermosa meta que me ayudaron a concluir:

¡LOS AMO FAMILIA!

ÍNDICE

	Página
Resumen.....	7
Introducción.....	8
1. Capítulo I: Síndrome de Burnout	
1.1 Antecedentes del Burnout.....	11
1.2 Evolución del concepto.....	12
1.3 Modelos procesuales.....	16
1.4 Consecuencias del síndrome.....	20
2. Capítulo II: Engagement en el trabajo	
2.1 Psicología Positiva.....	25
2.2 Definición conceptual de Engagement.....	27
2.3 Factores que favorecen la aparición de Engagement.....	30
2.4 Beneficios del Engagement.....	31
3. Capítulo III: Job Crafting	
3.1 Antecedentes.....	35
3.2 Definición conceptual.....	38
3.3 Formas de realizar Job Crafting.....	42
3.4 La relación de Job Crafting con Engagement y Burnout.....	45
4. Capítulo IV: Teoría de las demandas y recursos laborales	
4.1 Antecedentes.....	50
4.2 Demandas laborales.....	51
4.2.1 Obstáculos laborales.....	51
4.2.2 Desafíos laborales.....	52
4.3 Recursos laborales.....	53
4.4 Proceso de deterioro de la salud y proceso motivacional.....	53

5.	Capítulo V: Método	
5.1	Planteamiento del problema	57
5.1.1	Objetivo general	57
5.1.2	Objetivos específicos	57
5.1.3	Pregunta de investigación	57
5.1.4	Justificación	57
5.2	Hipótesis	58
5.3	Diseño de investigación y tipo de estudio	59
5.4	Muestreo y muestra	60
5.5	Procedimiento	60
5.6	Definición de las variables	60
5.6.1	Variable moderadora	60
5.6.2	Variable independiente	61
5.6.3	Variable dependiente	61
5.7	Instrumentos	61
5.7.1	Maslach Burnout Inventory – General Survey	61
5.7.2	Escala de Job Crafting	62
5.7.3	Utrecht Work Engagement Scale	62
5.8	Análisis estadístico	63
6	Resultados	64
6.1	Frecuencia de datos sociodemográficos	65
6.2	Correlación Bivariada de Pearson	67
6.3	Diferencia de medias	68
6.4	Regresiones jerárquicas	69
7	Discusión	72
7.1	Conclusiones	80
7.2	Limitaciones	81
7.3	Recomendaciones para futuras investigaciones	81
8	Referencias	83
9	Anexos	103
10	Vita	107

Resumen

La investigación de la salud ocupacional se ha centrado en los aspectos negativos de las enfermedades, sin embargo esta aproximación no permite comprender de forma global el bienestar de los trabajadores. Por lo tanto, existe la necesidad de investigar factores laborales que se relacionen positivamente con la salud ocupacional. Algunos constructos que apoyan lo anterior son el Job Crafting y Engagement laboral, temas que han mostrado relaciones positivas con algunos indicadores del funcionamiento óptimo del trabajador y a su vez han tenido relaciones negativas con el Burnout. Por lo anterior, en este estudio se tuvo como objetivo general evaluar el efecto moderador del Burnout en la relación entre Job Crafting y Engagement. Para lograr lo anterior, se realizó una investigación transversal correlacional, utilizando una muestra heterogénea de 296 trabajadores mexicanos. Se utilizó la correlación bivariada de Pearson y análisis de regresión jerárquica múltiple. Los resultados indican relaciones positivas entre Job Crafting y Engagement, y relaciones negativas con el Burnout. Con el análisis de regresión jerárquica, se observó que el Burnout tiene un rol moderador que mitiga la relación entre Job Crafting y Engagement. Con base en la teoría de demandas y recursos laborales se discutieron los resultados. Por ejemplo, se encontró que el Cinismo mitiga la relación entre Disminución de Demandas Obstaculizadoras y Dedicación. La teoría explica que un trabajador con Cinismo responde con alejamiento ante situaciones estresantes y se desvincula con su trabajo. En consecuencia, se puede sentir incapaz de tomar la iniciativa para cambiar su situación laboral. Lo que favorece la Disminución de demandas Obstaculizadoras, así como su entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo.

PALABRAS CLAVE: Burnout, Job Crafting, Engagement, Efecto moderador, Trabajadores mexicanos.

En la actualidad el estilo de vida de las personas se ha ido transformando por los cambios constantes que hay en todos los ámbitos en el que se desarrollan, incluido el campo laboral. Por lo cual se puede decir que tanto hombres como mujeres, día a día se enfrentan a un mundo lleno de exigencias y presiones (Marsollier & Aparicio, 2011). Este escenario facilita que las personas manifiesten gradualmente respuestas como el agotamiento, la apatía, la indecisión, el desinterés, la falta de concentración y la disminución de la actividad. Observado cambios negativos en la salud, como son las enfermedades psicosomáticas, el estrés o el desgaste laboral (Marsollier & Aguirre, 2010).

Una respuesta a lo anterior ha sido la aplicación de la Psicología en el trabajo. En un inicio su enfoque se dirigía en los aspectos negativos de las enfermedades, así como en identificar y prevenir factores laborales relacionados con el deterioro de la salud de los trabajadores (Peiró & Tetrick, 2011), como es el caso del síndrome de Burnout. Tema abordado en el primer capítulo, retomando algunos de sus antecedentes, acepciones, modelos explicativos y las diferentes consecuencias que puede tener un trabajador que padece el síndrome.

Ya que la aproximación de la enfermedad no permite comprender de forma global los mecanismos que conducen al bienestar y rendimiento óptimo de los empleados, existe la necesidad de investigar factores laborales que se han relacionado positivamente con la salud ocupacional (Bakker & Rodríguez-Muñoz, 2012a). Un tema ligado a la salud laboral es el Engagement en el trabajo, constructo revisado en el segundo capítulo, donde se explica sus antecedentes y definiciones, al igual que los factores que permiten su experiencia y los beneficios del mismo.

Otro tema relacionado con el bienestar laboral es el Job Crafting (JC), constructo reciente que se basa en el rediseño del trabajo. Así, en el tercer capítulo se retoman sus antecedentes,

definiciones, las formas en las que un trabajador puede realizar JC, así como su relación con otros constructos.

Resta hacer hincapié, que durante la revisión de la literatura se han encontrado diferentes traducciones al español para los tres constructos antes mencionados. Sin embargo, su traducción puede ser complicada ya que los términos en español no abarcan en su totalidad lo que implica cada uno de ellos. Por lo anterior, en este trabajo se utilizaron en su idioma original para evitar errores o repeticiones con otros constructos.

Por último, en el cuarto capítulo se aborda la teoría de las demandas y recursos laborales, base explicativa de cada constructo expuesto. Se hizo una revisión de sus antecedentes, la definición de las demandas y recursos laborales. Para finalmente dar a conocer el proceso de deterioro de salud y el proceso motivacional al que pueden estar expuestos los trabajadores.

Capítulo I

Síndrome de Burnout

Antecedentes del burnout

De acuerdo con la literatura revisada, antes de que el término *Burnout* fuera utilizado en el ámbito de la Psicología, ya había sido empleado en otras áreas (Carlin & Garcés de los Fayos, 2010). Uno de los primeros antecedentes encontrados es en la obra escrita por Shakespeare (1599), quien utilizaba la frase *burned-out love* para referirse a la extinción del amor como el fuego en la paja, en su obra *el peregrino apasionado*. Años más tarde, Schwartz y Will (1950), publican un estudio sobre la baja moral y despersonalización que presentaba la enfermera psiquiátrica Miss Jones. Posteriormente, se habla sobre el Burnout en la novela *un caso de Burnout* de Graham Greene (1960), en la que un arquitecto desilusionado y atormentado espiritualmente deja su trabajo y se retira a la selva africana. Por último, Bradley (1969), cita el concepto de *staff Burnout*, como un riesgo en el personal de un programa comunitario para tratar adolescentes delincuentes (citado por Juárez-García, Idrovo, Camacho-Ávila & Placencia-Reyes, 2014).

En el ámbito deportivo, se encontró la utilización del vocablo para describir la respuesta que presentaban los deportistas cuando no obtenían los resultados deseados tras grandes esfuerzos y entrenamientos (Barraza, Carrasco & Arreola, 2007; Chavarría, Colunga, Loria & Peláez, 2016; Cordeiro, Guillén & Gala, 2015).

A pesar de su uso anterior, a quien usualmente se le atribuye el descubrimiento del término *Burnout* es a Freudenberger (1974), quien atendía a toxicómanos en un hospital de Nueva York. Observó que al transcurrir de uno a tres años en el hospital, él y muchos de sus colegas jóvenes (quienes tenían altas expectativas en su trabajo), comenzaban a sentirse desmotivados y mostraban una progresiva pérdida de energía hasta llegar al agotamiento. Así como síntomas de ansiedad, depresión y agresividad hacia sus pacientes (Oramas, Almirall & Fernández, 2007). Por ello, Freudenberger utiliza el término para referirse a dicha respuesta que presentaban él y sus colegas. Lo describía como un estado de fatiga o frustración al que

se llega por la entrega excesiva al trabajo cuando no se recibe el esperado refuerzo del medio (Marsollier & Aguirre, 2010).

Con esta última aplicación del término, hasta el momento estos han sido los antecedentes encontrados. Con esta breve revisión, se entiende que el término Burnout era utilizado como una respuesta ante cierta adversidad. Probablemente por eso fue retomado por Freudenberger (1974) en el ámbito de las organizaciones de servicio. Posterior a esa utilización, otros autores conceptualizaron el Burnout bajo diferentes postulados. En vista de lo anterior, en el siguiente apartado se realizó una breve revisión del concepto.

Evolución del concepto

Burnout es un término que ha evolucionado conceptualmente a lo largo del tiempo, ya que originalmente se consideraba una situación exclusiva que padecían los profesionales de servicios humanos (Maslach & Schaufeli, 1993). Sin embargo, su estudio amplió la perspectiva del padecimiento, haciéndose evidente que también existía fuera de los servicios asistenciales (Maslach & Leiter, 1997). Dicha evolución se abordará retomando algunos de los estudios encontrados durante la revisión de artículos, lo anterior permite una visión general del desarrollo del constructo y su entendimiento.

El concepto de Burnout como fenómeno psicológico surge en la década de los setenta, siendo Maslach (1976), quien lo da a conocer formalmente en el Congreso Anual de la Asociación Americana de Psicología, refiriéndose al Burnout como una situación frecuente entre los trabajadores de servicios humanos y que se manifestaba después de meses o años de dedicación a su trabajo (Catsicaris, Eymann, Cacchiarelli & Usandivaras, 2007). Maslach (1978) explicaba que en las profesiones asistenciales después de afrontar demandas estresantes durante años, podían llevar a los trabajadores a sentirse emocionalmente cansados y mostrar Cinismo hacia los usuarios. Con lo anterior, el Burnout sería la respuesta a la

exposición crónica de estresores dentro del trabajo, lo cual tendría consecuencias negativas a nivel individual, organizacional y social (Martínez, 2010).

La novedad de su estudio se dio porque no era resultado de una exploración de laboratorio como en otras investigaciones, sino que se verificaba que el Burnout era un problema real experimentando en amplios núcleos de trabajo, que afecta la satisfacción laboral, la implicación profesional, eficacia y calidad en el trabajo (Moreno-Jiménez, González & Garrosa, 2001). Por tanto, el Burnout como fenómeno psicológico tiene su origen en Estado Unidos, asociándose a investigaciones realizadas a mediados de la década de los setenta, se puede decir que desde entonces comienza su estudio científico (Bresó, Salanova, Schaufeli & Nogareda, 2000).

Más tarde y desde una perspectiva psicosocial, Maslach y Jackson (1981), definieron el Burnout a través del cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI), como un síndrome caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal y profesional, que aparece principalmente en profesionales que trabajan con personas. Las autoras proponen así un constructo triárquico del síndrome, entendiéndolo como un fenómeno multidimensional:

- Agotamiento Emocional. El trabajador siente que sus recursos afectivos han sido superados por el estrés producido por el contacto diario con los clientes. Se da una pérdida progresiva de energía, se experimenta cansancio, desgaste y fatiga, los recursos emocionales se agotan y los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel psicológico.
- Despersonalización. El trabajador desarrolla sentimientos negativos hacia las personas con quienes trabaja, que se traducen en comportamientos y actitudes acordes a esos sentimientos. Esta percepción insensible o incluso deshumanizada hacia los demás,

puede llevar al trabajador a ver a sus clientes de alguna manera como merecedores de sus problemas.

- Baja realización personal. Tendencia a evaluarse de forma negativa respecto a la labor que uno realiza con los clientes. Los trabajadores pueden sentirse infelices consigo mismos e insatisfechos con sus logros en el trabajo (Maslach, Jackson & Leiter, 1997).

Por otra parte, Farber (1983), define el Burnout como un síndrome relacionado con el trabajo, el cual surge como una respuesta al percibir una discrepancia entre los esfuerzos realizados y lo que se ha conseguido. Manifestándose síntomas de Agotamiento Emocional, falta de energía, distanciamiento y Cinismo hacia las personas con las que se trabaja, sentimientos de incompetencia, deterioro del auto concepto y diversos síntomas psicológicos como irritabilidad, ansiedad y baja autoestima.

En el tercer manual del MBI, Maslach et al. (1997), reelaboran la teoría y la definición operacional del constructo, sustituyendo la despersonalización por Cinismo, e incluyen que el síndrome se puede dar en profesiones no asistenciales. También enuncian que el Burnout se da por la relación con el propio empleo y no necesariamente por las relaciones con otros, como se consideraba en un inicio.

En ese mismo manual, los autores proponen el MBI-GS, como un instrumento para evaluar las actitudes ante el trabajo que van desde el Engagement hasta el Burnout. El instrumento está medido por tres subescalas: Agotamiento Emocional, que hace referencia a la fatiga física y emocional por excesivos esfuerzos psicológicos. Cinismo que refleja el desinterés y actitudes distantes en general respecto al trabajo. Y Eficacia profesional, que se refiere al sentirse con la habilidad para realizar el trabajo (Maslach et al., 1997; Salanova & Llorens, 2008).

Así, con el uso del MBI-GS, el Burnout se describe como una puntuación alta en Agotamiento Emocional y Cinismo, mientras que la Eficacia profesional es baja (Moreno-Jiménez, Rodríguez-Carvajal & Escobar, 2001). Cabe señalar, que aun con la tendencia de calificar así el síndrome, algunos autores como Garden (1987), han utilizado sólo el agotamiento como medida del Burnout y otros consideran que las dimensiones clave son las dos primeras (Green, Walkey & Taylor, 1991), sin embargo, algunos estudios siguen incluyendo los tres componentes a la hora de estudiar el síndrome.

Respecto a esta última acepción, Millán y D'Aubeterre (2012), exponen que las principales causas del agotamiento son la sobrecarga laboral y el conflicto personal dentro del trabajo. El Cinismo emerge como una respuesta negativa o apatía a diversos aspectos del trabajo. En cuanto a la ineficacia, hace referencia a los sentimientos de incompetencia, carencia de logros y falta de productividad. En este sentido, la disminución de la Eficacia se da por la falta de recursos laborales, así mismo, por la ausencia de apoyo social y de oportunidades para desarrollarse profesionalmente.

De acuerdo con Schaufeli y Enzmann (1998), en general se puede definir el Burnout como un estado mental persistente y negativo, relacionado con el trabajo, que se caracteriza principalmente por agotamiento, malestar, sentimiento de escasa competencia y motivación, que conllevan a actitudes negativas en el trabajo.

Se debe hacer hincapié en que el Burnout y estrés no son conceptos iguales, por lo cual Oramas, González y Vergara (2007), enuncian que no se debe referir al síndrome como estrés psicológico, sino que debe ser entendido como una respuesta que se da al estar en contacto continuo con estresores. Es según los autores, un tipo de mecanismo de afrontamiento y autoprotección que se da frente al estrés laboral generado por su entorno de trabajo y con clientes, usuarios, pacientes o alumnos.

Por su parte, Maslach y Jackson (2009), definen al Burnout como un síndrome psicológico que implica una respuesta prolongada a estresores interpersonales de tipo crónico en el trabajo. En este modelo se enuncian tres dimensiones para explicar la enfermedad, las cuales son: agotamiento extenuante, Cinismo y desapego por el trabajo, y sensación de ineficacia y falta de logros.

Recientemente, Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel (2014), han explicado el Burnout a través del modelo de demandas y recursos laborales, donde las demandas laborales son identificadas como las principales causas que producen agotamiento y conllevan al Burnout, provocando consecuencias negativas en la salud de los trabajadores y para la organización.

Considerando las diferentes acepciones que se le ha hecho al término, en este trabajo se utilizará el marco de referencia de Maslach et al. (1997), debido al alcance del constructo y su amplia utilización. A continuación se revisarán algunos modelos explicativos que han sido claves para el desarrollo de modelos más recientes sobre el síndrome de Burnout.

Modelos procesuales

Como se ha abordado en el apartado anterior, el concepto de Burnout ha evolucionado según el año, autor y perspectiva retomada. De igual forma, el desarrollo del síndrome ha sido explicado desde diferentes posturas. Pérez (2010), explica que esto depende a lo que se le atribuya mayor importancia (síntoma, consumación del proceso, etc.), por ello, enuncia que existen varios modelos procesuales que tratan de explicar el desarrollo del Burnout, aunque según la autora, ninguno ha sido absolutamente aceptable.

Abordar algunos de ellos, permite entender el desarrollo y la etiología del síndrome, así como identificar los diferentes niveles de Burnout que se pueden experimentar. Al conocer y comprender las diferentes etapas que puede padecer el trabajador quemado (persona con

Burnout), ayuda a crear estrategias de intervención que se adecúen a las necesidades de cada individuo, por tanto, se retoman algunos de estos modelos explicativos.

Edelwich y Brodsky (1980), proponen un modelo de Burnout para profesiones asistenciales. De acuerdo con este modelo el Burnout es un proceso de desilusión hacia la actividad laboral y se divide en cinco etapas:

1. Entusiasmo. El empleado experimenta su trabajo como estimulante, se tienen altas expectativas, elevada energía y los problemas son percibidos como pasajeros y con solución.
2. Estancamiento. Es el resultado del incumplimiento de las expectativas y los problemas comienzan a ser difíciles de conseguir.
3. Frustración. Aparece la desilusión y falta de motivación por el trabajo, así como problemas emocionales, físicos y conductuales.
4. Apatía. Consecuencia de la falta de recursos personales para hacer frente a la frustración; el trabajador se resigna ante la imposibilidad de cambiar ciertos aspectos de su empleo. Surgen sentimientos de distanciamiento, evitación y falta de implicación laboral.
5. Burnout. En esta última etapa el trabajador se percibe como incapaz a nivel físico y psicológico para continuar con sus labores: aparecen fuertemente los síntomas de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo (Alonso, 2014).

Cherniss (1980) en su investigación, distingue factores de estrés resultantes de la interacción entre las variables laborales y personales, que originan la aparición de Burnout a causa del trabajo realizado (fuente de estrés). Entre las variables laborales se encuentran la carga de trabajo, autonomía en el trabajo, existencia de aislamiento social, estilo de dirección

y supervisión. Por otra parte, las variables personales son aquellas que interactúan con las primeras y pueden inhibir o facilitar la aparición del síndrome. Entre estas variables destacan la orientación profesional, apoyos de los que dispone y demandas existentes fuera del trabajo (Rubio, 2003). Por lo tanto, el autor delimita el Burnout como un proceso donde la persona estresada se adapta psicológicamente a su trabajo estresante, dicho proceso se divide en tres fases. Fase de estrés: surge por el desequilibrio entre las demandas de trabajo y los recursos personales del empleado para hacer frente a tales demandas. Fase de agotamiento: será la respuesta emocional experimentada por el desequilibrio; el empleado presenta sentimientos de preocupación, tensión, ansiedad, fatiga y agotamiento. Fase de afrontamiento: cambios en el comportamiento y actitud del empleado, se caracteriza por un trato impersonal, frío y desinteresado a los clientes.

El modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983), citado por Martínez (2010), ofrecen una aproximación del desarrollo de Burnout para diferentes trabajos. Los autores describen al Burnout, como la pérdida de compromiso ante estresores continuos generados por la sobrecarga de trabajo y la pobreza de rol.

Este modelo retoma las dimensiones de Maslach y Jackson (1981) en categorías bajo-alto, y a partir de ellas plantean ocho etapas ordenadas desde bajas puntuaciones de Burnout en las tres dimensiones (primeras etapas), hasta altos puntajes en cada una de ellas (últimas etapas). Por ejemplo, en la primera fase se tendrá una combinación de baja despersonalización, baja dificultad para la realización personal y bajo agotamiento emocional.

Así, Golembiewski et al. (1983), dividen el Burnout en tres niveles: Burnout leve a quienes se encuentren dentro de las primeras tres etapas, Burnout medio para quienes se sitúen en la cuarta y quinta fase. Y Burnout elevado para las personas que estén en las tres últimas fases. Por tanto, el Burnout resulta un proceso continuo que comienza por una fase de

menor gravedad, iniciando con la despersonalización, luego aparecen sentimientos de baja realización personal y finalmente aparece el Agotamiento Emocional. Los autores argumentan la división de niveles para adecuar en mayor medida las estrategias de intervención para los trabajadores, ya que las consecuencias negativas pueden variar considerablemente de nivel a nivel (Rubio, 2003).

Para Leiter y Maslach (1988), el Burnout es un proceso que implica un desequilibrio entre las demandas organizacionales y los recursos del trabajador, lo que tendrá como consecuencia Agotamiento Emocional en la persona, para posteriormente llegar a la despersonalización. Estrategia de afrontamiento ante el desequilibrio que protege al trabajador de la desilusión y el agotamiento. Por último, el individuo tendrá una baja realización personal, sentimientos de inadecuación, insuficiencia y desconfianza en las habilidades propias, debido a la falta de eficacia para hacer frente al estrés laboral.

Por su parte, Gil-Monte define el Burnout como síndrome de quemarse por el trabajo (SQT), de acuerdo a este modelo, el SQT será la respuesta al estrés laboral crónico que se deriva de las problemáticas relacionadas con otros trabajadores y que se desarrolla en aquellos individuos que trabajan con otras personas. La primera etapa del SQT será la ilusión por el trabajo, el trabajo es percibido como atractivo, por lo que alcanzar las metas laborales supone una fuente de realización personal. Posteriormente surgirá el desgaste psíquico, al aparecer el agotamiento emocional y físico como consecuencia de tratar diariamente con personas que causan problemas en el trabajo. La tercera etapa es la indolencia, caracterizada por actitudes cínicas y de indiferencia, mostrando insensibilidad ante los problemas de los usuarios. En la última etapa aparecen sentimientos de culpa, especialmente por el trato dirigido a los usuarios y por las actitudes negativas desarrolladas en el trabajo. Cabe señalar que la culpa puede aparecer o no en el trabajador, esto dependerá según la adaptación que se tenga en el entorno laboral (Gil-Monte, Unda & Sandoval, 2009).

Con los modelos revisados hasta el momento, se puede entender que el Burnout es un proceso donde la persona experimenta diferentes actitudes o sentimientos. Lo anterior varía de persona en persona según sus expectativas, a los estresores que se enfrenta, las condiciones de trabajo, niveles del síndrome, etc. Así mismo, debido al proceso de Burnout, la persona tendrá diferentes consecuencias, las cuales se retomarán en el siguiente subtítulo.

Consecuencias del síndrome

Siendo el Burnout un síndrome psicológico derivado de la exposición crónica de estresores, puede ser considerado un problema de salud laboral que afecta tanto a trabajadores como a las organizaciones. Como se ha podido apreciar con los modelos procesuales, las consecuencias perjudiciales se pueden manifestar en diferentes grados según el nivel de Burnout que se padezca, por ende serán diferentes para cada individuo. De igual forma, estas diferencias se pueden deber a otras variables que mitigan la evolución del síndrome, como son los estilos de afrontamiento.

Para Gil-Monte y Peiró (1997), el Burnout puede tener una trascendencia negativa a nivel individual y organizacional. De acuerdo con Cherniss (1980) y Maslach (1982) hay consecuencias físicas, conductuales y emocionales. Para Salanova y Llorens (2008) hay consecuencias a nivel organizacional, personal y social. Mientras que para otros autores, entre los principales efectos se encuentran la baja satisfacción laboral, disminución del desempeño y la intención de abandono (Fogarty, Singh, Rhoads & Moore, 2000; Singh & Bush, 1998). Armour, Caffarella, Fuhrmann y Wergin (1987), Schaufeli y Bakker (2004) y Schaufeli y Taris (2005), resaltan los problemas de salud y la intención de abandonar el empleo. Por último, Salanova y Schaufeli (2009) identifican daños fisiológicos y psicológicos en el trabajador debido a las demandas de trabajo (citado por Alonso, 2014; Borrego, 2016; Estrada, 2016; Porto, 2015).

En las siguientes tablas (1-5), se muestran cinco clasificaciones de las consecuencias encontradas por los autores ya mencionados. Se recopilaron y clasificaron retomando su original. Sin embargo, se realizaron algunas modificaciones ya que se eliminó la clasificación de consecuencias personales, esto con el fin de evitar repeticiones. Resta mencionar que algunas afectaciones se pueden acoplar en otras categorías debido a que su naturaleza no es causa de un solo factor.

Tabla 1
Consecuencias físicas del Burnout

1. Malestar general
2. Cefaleas
3. Migraña
4. Fatiga crónica
5. Trastornos del sueño
6. Dolores estomacales, diarrea, úlceras u otros desórdenes gastrointestinales
7. Hipertensión arterial
8. Cardiopatías
9. Incremento del ritmo cardiaco y de respiración
10. Infarto al miocardio
11. Diabetes tipo dos
12. Infecciones del tracto respiratorio superior e infecciones virales
13. Deterioro del sistema inmunológico
14. Pérdida de peso
15. Crisis asmáticas
16. Aparición de alergias
17. Urticarias
18. Dolores musculares (cervicales y de espalda)
19. Contracturas musculares
20. Hinchazón de tobillos
21. Cansancio hasta el agotamiento
22. En las mujeres pérdida de los ciclos menstruales
23. Trastornos alimenticios
24. Dermatitis
25. Infecciones
26. Gripe frecuente

Elaboración propia a partir de Alonso (2014), Borrego (2016), Estrada (2016) y Porto (2015).

Tabla 2*Consecuencias conductuales*

1. Aislamiento
2. Negación
3. Impulsividad
4. Apatía
5. Susplicacia
6. Hostilidad
7. Tabaquismo
8. Consumo excesivo de comida y/o bebidas
9. Conducta desinteresada en la relación con el cliente
10. Abuso de drogas legales e ilegales
11. Abuso de medicamentos
12. Aumento de conductas hiperactivas
13. Superficialidad en el contacto con los demás
14. Comportamientos paranoides y/o violentos
15. Comportamientos de alto riesgo como conducta suicida y juegos de azar peligrosos

Elaboración propia a partir de Alonso (2014), Borrego (2016), Estrada (2016) y Porto (2015).

Tabla 3*Consecuencias psicológicas*

1. Disforia
2. Cambios de humor
3. Aburrimiento
4. Desorientación
5. Frustración
6. Impaciencia
7. Irritabilidad
8. Ansiedad
9. Aumento de quejas psicosomáticas
10. Fracaso para seguir dietas o hacer ejercicio
11. Agotamiento Emocional
12. Vivencias de baja realización personal
13. Baja autoestima
14. Sentimientos depresivos, de culpabilidad, soledad e impotencia
15. Sentimientos de inferioridad y ansiedad
16. Alienación
17. Falta de tranquilidad
18. Tendencia a ideas suicidas
19. Desmotivación
20. Sensación de desamparo
21. Paranoia
22. Problemas de memoria
23. Trastornos de la atención
24. Incapacidad o disminución de la concentración

Elaboración propia a partir de Alonso (2014), Borrego (2016), Estrada (2016) y Porto (2015).

Tabla 4
Consecuencias sociales

1. Indiferencia
 2. Frialdad
 3. Irritabilidad
 4. Hostilidad
 5. Cinismo
 6. Deterioro familiar
 7. Problemas matrimoniales
 8. Agotamiento Emocional que puede llevar al distanciamiento afectivo como autoprotección
 9. Deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales
 10. Incomunicación o evitación y aislamiento con familiares o amigos
 11. Desplazar las relaciones familiares a segundo plano
 12. Disminución de la calidad de vida personal
-

Elaboración propia a partir de Alonso (2014), Estrada (2016) y Porto (2015).

Tabla 5
Consecuencias para la organización

1. Disimulación de la satisfacción laboral y el desempeño
 2. Absentismo laboral elevado
 3. Intención o abandono del trabajo
 4. Aumento de rotación de personal
 5. Desinterés por las actividades laborales
 6. Disminución de la productividad, compromiso y rendimiento
 7. Deterioro de la calidad en el trabajo y de los servicios
 8. Deterioro del ambiente laboral
 9. Aumento en el conflicto interpersonal con supervisores, compañeros y usuarios
 10. Trato desinteresado hacia los clientes de la organización
 11. Aumento da accidentes laborales
-

Elaboración propia a partir de Alonso (2014), Estrada (2016) y Porto (2015),

Con la exposición de las múltiples consecuencias que se pueden experimentar a causa del Burnout, se entiende que el síndrome no sólo tiene implicaciones adversas en la esfera organizacional, sino que implica otras áreas del funcionamiento del trabajador. Ellos padecerán ciertas afectaciones según el entorno laboral y otras características que se puedan asociar a la persona. Con lo mencionado hasta ahora, es preciso estudiar el síndrome y brindar nuevas propuestas que ayuden a afrontar el proceso. Una de ellas es el Engagement laboral, constructo que surge como el opuesto al Burnout.

Capítulo II

Engagement en el trabajo

Psicología Positiva

Comúnmente la investigación en Salud Ocupacional (y de la Psicología en general), se ha centrado en los aspectos negativos de las enfermedades, así como en identificar y prevenir factores laborales relacionados con el deterioro de la salud de los trabajadores (trastornos, patologías, enfermedad profesional, absentismo, estrés laboral) (Peiró & Tetrick, 2011; Borrego, 2016).

Al parecer este marcado énfasis en lo patológico, estuvo influido por los remotos objetivos de la Psicología en los periodos de la primera y segunda Guerra Mundial: orientación hacia la curación de los trastornos mentales, investigación de diferentes patologías, contribución a la vida productiva y plena, así como identificar y desarrollar el talento y la inteligencia de las personas. Sin embargo, tras las guerras y otras circunstancias, estos últimos objetivos se vieron rezagados y la principal misión de la Psicología recayó en la cura de la enfermedad (Lupano & Castro, 2010; Seligman & Peterson, 2000).

Por lo anterior se puede decir que la Psicología como ciencia se ha estudiado desde dos perspectivas, la primera relacionada con la línea tradicional de abordar lo patológico (Struempfer, 2006) y su segunda perspectiva parte de la necesidad de complementar este enfoque tradicional con otro más positivo. Para dar respuesta a lo anterior, nace el enfoque de la Psicología Positiva (PP) (Snyder & López, 2009).

Se considera que el inicio de la PP es en 1998, cuando Martin Seligman es nombrado presidente de la APA. Él la define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas (Seligman, 1999), centrada en la búsqueda de su bienestar; atención en las fortalezas humanas, en los aspectos que nos permiten aprender, disfrutar, ser alegres, generosos, serenos, solidarios y optimistas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Como lo menciona Salanova en entrevista:

...es necesaria una visión global y científica de todo el aspecto del funcionamiento de las personas y de los grupos en las organizaciones para poder aplicar una gestión efectiva de los recursos humanos. Y éste es el enfoque de la Psicología Positiva aplicada a la Salud Ocupacional (Vicente & Berdullas, 2008, p. 34).

Con la aplicación de la PP a la Salud Ocupacional, surge la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), que tiene como objetivo describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo de las personas en el contexto organizacional, así como mejorar y potencializar la calidad de vida laboral y organizacional. Por tanto, su centralidad está en descubrir las características positivas de la vida laboral (Salanova, Martínez & Llorens, 2005).

Retomando lo anterior, Salanova enuncia que para conseguir esos objetivos, la PSOP se debe centrar en los diferentes niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, es decir, a nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva, dice que es importante para la PSOP conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y el Engagement, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias y un largo etcétera (Vicente & Berdullas, 2008).

En resumen, con anterioridad la Psicología tenía como objetivo impulsar el desarrollo de las personas, sin embargo, las guerras aminoraron esta meta. Con el surgimiento de la PP y su aplicación en las organizaciones, se retoma la visión anterior, surgiendo estudios sobre factores que promueven el rendimiento y bienestar de los trabajadores. Un factor que apoya esta idea es el Engagement en el trabajo, tema que será revisado en el siguiente subtítulo.

Definición conceptual de Engagement

Junto con el cambio de perspectiva hacia una PP, emerge el estudio científico del *Engagement*, naciendo el interés de su investigación en contextos organizacionales, antecedido por el estudio del Burnout (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Bakker, Rodríguez-Muñoz & Derks, 2012b). Como explica Salanova y Schaufeli (2004), al ser el Burnout objeto de estudio por más de 25 años, resultaba lógico que se preguntase por la existencia de su opuesto, esto es, el Engagement como estado psicológico positivo relacionado con el trabajo.

Así la primera postura para teorizar el Engagement en el trabajo se explica como la antípoda del Burnout. De acuerdo con Maslach y Leiter (1997), el Engagement está caracterizado por altos niveles de energía, participación y Eficacia, que son los opuestos directos del Burnout (agotamiento, Cinismo y baja Eficacia); la energía se convierte en agotamiento, la participación en Cinismo y la Eficacia se invierte en ineficacia (Maslach et al., 1997).

Siguiendo la misma premisa, para hacer una distinción entre ambos constructos, Bakker y Oerlemans (2011) utilizan el modelo circuplejo del efecto de Russell y Carroll. El modelo propone que los estados afectivos emergen de dos sistemas neurofisiológicos fundamentales, el placer-displacer y la activación, alerta o vigilia. Con lo anterior, el Engagement se caracteriza por tener una alta activación y resulta un estado agradable, se experimenta con excitación, entusiasmo, energía y placer, la persona con Engagement está felizmente satisfecha. Mientras que el Burnout se caracteriza por baja activación y el sentimiento es desagradable, la persona quemada se sentirá abatida, desanimada, pesimista, triste y fatigada (citado por Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011).

Por su parte Bakker et al. (2012b), hacen una diferenciación entre ambos constructos. Los trabajadores con Engagement presentan altos niveles de energía, sentido de conexión y compromiso con su trabajo, y perciben las demandas laborales como un reto. Mientras que los trabajadores quemados presentan bajos niveles de energía, poca conexión con su trabajo y las demandas laborales son percibidas como estresantes.

La segunda postura para su definición es la antítesis del Burnout, donde se propone que ambas variables son diferentes y su estudio debe ser independiente. Dicha diferencia se debe a que una persona que no está quemada, no necesariamente tendrá Engagement, de forma contraria, si el trabajador presenta bajo Engagement, no implica que esté quemado (Schaufeli & Bakker, 2003).

En este sentido, el Engagement se ha definido como un estado cognitivo-afectivo y motivacional experimentado en el trabajo, que se caracteriza por tener Vigor, Dedicación y Absorción. No se considera un estado momentáneo o específico, sino que persiste en el tiempo y no se centra en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular (Salanova et al., 2000; Schaufeli, Martínez, Marques, Salanova & Bakker, 2002).

El Vigor se describe por altos niveles de energía, resistencia mental y fuerte deseo por esforzarse mientras se trabaja. La Dedicación se da por altos niveles de significado al trabajo, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto en relación del trabajo que uno realiza. Por último, la Absorción se refiere a estar plenamente concentrado, feliz y absorto en las actividades laborales, por lo cual el tiempo pasa rápidamente y uno se siente llevado por su trabajo. Este componente va más allá de sentirse eficaz, se aproxima a la variable flow al ser un estado óptimo determinado por la atención enfocada, tener la mente clara, armonía mental y corporal, concentración sin esfuerzo, completo control, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco (Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 2002).

Cabe señalar que al considerar el Engagement como un estado que persistente con el tiempo, se entiende que es un rasgo de la personalidad del trabajador. Sin embargo, Sonnentag (2003) cuestiona tal postura e introduce el concepto como estado mental, así Sonnentag, Dormann y Demerouti (2010), exponen que se debe centrar el estudio del Engagement como experiencia momentánea y transitoria, que puede variar según la persona por cortos periodos de tiempo (de una hora a otra o de un día para otro).

Para ejemplificar lo anterior, Bakker, Schaufeli, Demerouti y Euwema (2007), explican que una persona puede sentirse emocionalmente agotada en el trabajo una vez a la semana y esto no excluye que en esa semana el mismo trabajador se sienta lleno de energía. Con esto se da respuesta a los cuestionamientos de por qué las personas se sienten más comprometidas con su trabajo en ciertos días específicos y en otros no (Bakker et al., 2011).

A pesar de esta última consideración, si se analiza los modelos procesuales del Burnout, el Agotamiento Emocional resulta tras un proceso de estrés prolongado que lleva al trabajador a sentirse fatigado y con el sentimiento de no poder más de sí mismo a nivel emocional. Por lo anterior, parece razonable considerar que tanto el Burnout como el Engagement son procesos donde si se presenta uno, el otro estará ausente. De igual forma, que sus niveles pueden variar de día a día según la persona.

Por tanto, en este trabajo se utiliza la acepción propuesta por Salanova et al. (2000), debido al alcance y aplicabilidad que tiene. En el siguiente apartado se exponen algunas variables que favorecen la experiencia del Engagement.

Factores que causan Engagement

En la actualidad las empresas esperan contar con capital humano óptimo que favorezcan las metas organizacionales, por ese motivo buscan empleados proactivos, con iniciativa, que sean responsables, comprometidos y energéticos (por mencionar algunas características). Lo anterior justifica lo relevante de atender los elementos que causan Engagement en el trabajo y entender que la aparición o incremento del Engagement no solo compete al trabajador, sino que las características organizaciones juegan un papel importante en el proceso de Engagement.

De acuerdo con algunos autores, las posibles causas del Engagement son los recursos personales y laborales. Como recurso personal se encuentra la autoeficacia que es tanto causa como consecuencia del Engagement, así la creencia de que se realiza bien el trabajo, incrementa los niveles de Vigor, Dedicación y Absorción (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007). Algunos de los recursos laborales son el apoyo social por parte de compañeros y superiores, la retroalimentación recibida por parte de la organización sobre el desempeño laboral, la autonomía, la variedad de tareas y las facilidades de formación (Martínez et al., 2004). En este caso, Salanova y Llorens (2008) describen que cuantos más recursos laborales estén disponibles en el trabajo, aumenta la probabilidad de tener más empleados con Engagement.

En la investigación realizada por Peeters, Schaufeli y Den Ouden (2003), encuentran que los empleados que tienen conciliación trabajo-familia, suelen experimentar emociones positivas desde el trabajo a casa o viceversa, teniendo como resultado niveles más altos de Engagement. Esto sugiere que el empleado vive un proceso de contagio emocional, o tendencia a imitar en automático las expresiones emocionales de los demás a partir de las expresiones faciales, vocales, posturas y movimientos (citado por Salanova & Llorens, 2008).

Por último, Salanova y Schaufeli (2004) proponen cinco factores que influyen en el Engagement: personas (jefe inmediato, compañeros de trabajo y clientes), compensación total (sueldo, beneficios y reconocimiento), prácticas de la compañía (actividades del departamento de Recursos Humanos y evaluación del desempeño), trabajo (actividades laborales y entorno físico del trabajo) y las oportunidades (de carrera dentro de la empresa, aprendizaje y desarrollo), citado por García (2013).

Hasta el momento no se encontraron muchos estudios que expongan una gran variedad de elementos que causan Engagement. No obstante, es relevante exponerlos para que puedan ser considerados y así aplicarlos en los trabajadores. Ya que atender lo anterior, se verá reflejado en conductas y experiencias positivas que benefician a la persona y a las organizaciones en las que se trabaja (de ser el caso).

Beneficios del Engagement

Las ganancias obtenidas por el Engagement son múltiples ya que los trabajadores tienden a experimentar sentimientos positivos como la pasión y entusiasmo. De igual manera, muestran conductas favorables para sí mismos, para otros y para la organización (e.g. productividad y contagio emocional). Para dar cuenta de lo anterior, se exponen algunos trabajos que demuestran los beneficios del Engagement en el trabajo.

De acuerdo con Salanova et al. (2000), los trabajadores con Engagement reflejan actitudes positivas hacia su trabajo y hacia la organización; experimentan satisfacción por su trabajo, compromiso y baja intención de abandono laboral. También muestran alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo, tienen iniciativa personal, una mayor calidad del servicio a los clientes y desempeñan con éxito sus tareas laborales. El Engagement aumenta la salud de los empleados por lo que disminuyen las quejas psicósomáticas y viven emociones positivas desde el trabajo a casa y viceversa.

En un artículo de Bakker et al. (2011), citan algunas investigaciones mencionando consecuencias positivas que viven los trabajadores que experimentan Engagement:

1. Continuamente estos empleados experimentan emociones positivas que incluyen alegría y entusiasmo. Estas emociones al parecer amplían el pensamiento-acción, lo que implica un constante aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades, que llevan a los empleados a trabajar en sus recursos personales.
2. Tienen un mejor estado de salud, que trae consigo una mayor habilidad para enfocarse en sus tareas y dedicar toda su energía al trabajo.
3. Si es necesario piden retroalimentación de su desempeño y piden ayuda a sus compañeros. Así mismo, transfieren su compromiso a las personas que están en su entorno inmediato, lo que mejora indirectamente su desempeño.
4. Este tipo de trabajadores son personas optimistas y autosuficientes, que cuentan con la habilidad de controlar las situaciones desfavorables que afectan sus vidas.
5. Al tener una actitud positiva y ser personas activas, generan su propio feedback positivo en términos de apreciación, reconocimiento y éxito.
6. En general estos empleados extienden su sentido del compromiso fuera del trabajo, por ejemplo, realizan actividades recreativas y trabajos voluntarios, disfrutando de esas actividades y de su tiempo libre. Por lo que no son adictos al trabajo y no experimentan obsesión por su empleo e impulso fuerte e irresistible por trabajar arduamente.

Por su parte Schaufeli y Bakker (2003), exponen que posiblemente las consecuencias del Engagement se relacionan con las actitudes positivas hacia la organización (e.g. compromiso y satisfacción laboral), de igual forma a comportamientos organizacionales positivos como la iniciativa personal, motivación por aprender cosas nuevas y la proactividad. Por último, a

nivel individual hay indicadores de que el Engagement puede estar relacionado con bajos niveles de estrés, depresión y quejas psicosomáticas.

Con lo anterior se evidencia que resulta beneficioso fomentar el Engagement en las organizaciones. Por un lado para las empresas, ya que en la actualidad el sistema competitivo requiere de personas proactivas, con iniciativa, etc. Y por otro, para los trabajadores, quienes experimentarán una mayor salud y bienestar. Sumado al Engagement, existe un nuevo constructo que fomenta la idea anterior, tal variable se dará a conocer en el siguiente capítulo.

Capítulo III

Job Crafting

Antecedentes

Job Crafting es un tema reciente que tiene como antecedentes las teorías referentes al rediseño del trabajo, esto es, a la teoría de motivación-higiene, de activación, de sistema socio-técnicos, trabajo y diferencias individuales, y características del puesto (Hackman & Oldham, 1976). Se retomarán brevemente dichas teorías, con el fin de hacer una diferencia entre el rediseño de trabajo y el constructo de Job Crafting.

1. Teoría de la motivación-higiene. También conocida como Teoría de los dos factores, propone que las personas están influenciadas por dos factores que afectan el comportamiento en el trabajo. Los factores que provocan satisfacción laboral son llamados satisfactores o motivadores, estos se relacionan con el contenido del trabajo, lo que significa que son intrínsecos a él. Herzberg analiza y clasifica estos factores, enunciando que son fuertes determinantes para la satisfacción laboral, estos son: logro, reconocimiento, el propio trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento. En contraparte, se encuentran los factores que causan baja actitud laboral o insatisfacción laboral, estos factores son extrínsecos al trabajo y se conocen como factores de higiene. Según Herzberg los factores ambientales que causan insatisfacción son: la política y administración de la empresa, supervisión, las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales (con compañeros, subordinados y superiores), prestigio, seguridad en el empleo, salario y vida personal (Nelson, 1976).
2. Teoría de la activación. En general, con esta teoría se pretende explicar el comportamiento laboral de los individuos en las organizaciones. De acuerdo a los análisis de Scott (1966), la activación de una persona en su trabajo, disminuye cuando la entrada de estímulos sensoriales son constantes y/o repetitivos, lo que da por resultado diferentes comportamientos: dormir, conversar con otros en

lugar de realizar las tareas laborales, ajustes frecuentes de postura y posición (citado por Altamirano, 2016).

3. Teoría de sistema socio-técnicos. Surge con base en la teoría de los sistemas aplicada en diferentes campos del conocimiento como las ciencias físicas, biológicas y sociales. En la industria surge como modelo de análisis a partir de los estudios realizados en el Instituto Tavistock de Londres, con el fin de crear una conciliación entre la tecnología, estructura y la interacción social de una unidad de producción particular (Trist, 1975). El sistema socio-técnico tiene como fin mejorar la interacción entre sus partes sociales y tecnológicas, por lo que supone un cambio en el diseño de la organización del trabajo (Sánchez & Argumedo, 2015).
4. Puestos de trabajo y diferencias individuales. Este enfoque surge a partir del trabajo realizado por Turner y Lawrence (1965), quienes estudiaron las características objetivas de los puestos de trabajo y su influencia en la conducta del trabajador. Estos investigadores identificaron seis atributos de la tarea que predijeron estar relacionados positivamente con la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores: variedad, autonomía, interacción social exigida, interacción social opcional, responsabilidad, conocimientos y habilidades. De acuerdo con sus entrevistas y observaciones de campo acerca de estos atributos en 47 trabajos diferentes, los autores encontraron que efectivamente los altos puntajes en los atributos correlacionaban positivamente con mayor satisfacción y rendimiento laboral. Así mismo, que la relación del trabajador con la tarea estaba mediada por factores culturales, evidencia que apoyó la investigación sobre las características individuales que respondían mejor a los trabajos rediseñados.

5. Características del puesto. Con base en el trabajo de Hackman y Lawler (1971), Hackman y Oldham (1975, 1976, 1980), crean este modelo identificando cinco características principales del puesto (variedad de habilidades, identidad de las tareas, significado de las tareas, autonomía y retroalimentación del puesto) que impulsan la motivación interna. Así mismo, estas características influyen en tres estados psicológicos críticos (experiencia de significación del trabajo, experiencia de responsabilidad por los resultados del trabajo y conocimientos de los resultados del trabajo), que a su vez, afectan los resultados o experiencias resultantes del trabajo (satisfacción laboral y el absentismo). Por último, el modelo establece que las cinco características principales del puesto se pueden combinar, resultando el Índice de Potencial de Motivación, que refleja el potencial global del puesto para influir en los sentimientos y conductas de los trabajadores.

Analizando las teorías y modelos presentados, el rediseño del trabajo se compone de tareas y relaciones asignadas a una persona en una organización (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Estas pueden incidir en variables internas como la satisfacción, motivación y significación del trabajo (Hackman & Oldham, 1980, Grant, 2007), y a su vez modificar las conductas del trabajador. Por tanto, el rediseño del trabajo es algo administrado y manejado por altos mandos para modificar el comportamiento de los colaboradores inferiores.

Sin embargo, tal como lo mencionan algunos autores (Sauter, Hurrell & Cooper, 1989; Ilgen & Hollenbeck, 1991), desde que el trabajo existe, las personas han realizado pequeños cambios en sus labores con el objetivo de contribuir tanto a su bienestar físico y mental, como al incremento de su satisfacción laboral. A estos pequeños cambios realizados por el trabajador se le asigna el nombre de *Job Crafting*.

Es importante distinguir que al ser los empleados quienes rediseñan sus trabajos, la alteración de los puestos se darán de abajo hacia arriba (en contraparte al rediseño de trabajo). Es decir, los empleados buscarán personalizar sus puestos partiendo de sus necesidades y preferencias individuales, por lo que no necesariamente se ajustará con las metas de la organización (Berg et al, 2008; Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013).

Para comprender más sobre el tema, se explicará su significado otorgado por los autores principales de JC, así como una de sus recientes conceptualizaciones.

Definición conceptual

Como se ha mencionado, desde mucho tiempo atrás los trabajadores han introducido pequeños cambios en sus labores. Sin embargo, no es hasta el 2001 cuando Wrzesniewski y Dutton, amplían la investigación del rediseño del trabajo y enmarcan estos cambios individuales en el constructo de Job Crafting.

Según estos autores, JC es la forma proactiva en que los empleados rediseñan sus puestos de trabajo mediante cambios cognitivos, en las tareas y los límites relacionales con otros trabajadores. Lo que tendrá una repercusión en el medio ambiente social, lo cual a su vez modificará la motivación, el significado y la identidad que se le otorga al trabajo.

Ya que JC son cambios en los límites en el trabajo, cabe señalar que Zerubavel (1991) define los límites como “barreras mentales que las personas usan para ordenar y definir límites alrededor de entidades físicas, temporales, emocionales, cognitivas y/o relacionales” (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000, p. 474; Lamont & Molnar, 2002).

Expuesto lo anterior, siguiendo el modelo de Wrzesniewski y Dutton (2001), los trabajadores que llevan a cabo Job Crafting cambian sus límites laborales al menos de tres formas:

1. Cambio físico. Serán las modificaciones en el número de actividades laborales (agregar o dejar tareas), el ajuste de tiempo o esfuerzo dedicado a las tareas y en la forma de realizarlas (e.g. un docente que dedica tiempo a aprender nuevas herramientas tecnológicas para su clase y así cumplir su pasión por ellas).
2. Cambio en las relaciones. Significa elegir con quien se interactúa mientras se hace el trabajo (dedicar más tiempo con ciertos compañeros y reducir o evitar completamente el contacto con otros) o bien, crear y/o mantener relaciones con otros (e.g. un analista de marketing que decide relacionarse con alguien de ventas para comprender mejor el alcance de su trabajo en los vendedores).
3. Cambio cognitivo. Consiste en la alteración de la forma en que se ve el trabajo, ya sea en las tareas, relaciones o el trabajo mismo, de tal forma que se modifica el significado del trabajo (e.g. Una persona de limpieza que cambia la forma de ver sus tareas, alterando su pensamiento y significando su labor como importante al proveer espacios limpios para la comodidad de las demás personas) (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013).

La motivación de los trabajadores para llevar a cabo JC surge de tres necesidades individuales. Primero, los trabajadores lo realizan por la necesidad de controlar ciertos aspectos de sus tareas y así evitar la enajenación del trabajo (Braverman, 1974). La segunda motivación aparece por la necesidad de crear una autoimagen positiva en el trabajo y que a su vez sea confirmada por los demás. Por último, para cumplir la necesidad humana básica de tener conexión con otros y así agregar significado a sus vidas (Baumeister & Leary, 1995).

Así, Job Crafting no es un acción de una sola vez, sino que es un proceso donde las personas involucradas primero se sienten motivadas para hacer algunos cambios en sus puestos de trabajo, luego al identificar que tienen la oportunidad de llevarlos a la acción, se dan los cambios en el puesto y por tanto se da JC (Berg et al., 2008).

Por su parte, Tims y Bakker (2010) proponen una nueva forma de significar JC utilizando en el MDRL (Bakker et al., 2007), ellos explican que los empleados basándose en sus habilidades y preferencias, alteran sus trabajos principalmente para reducir sus demandas de trabajo y aumentar sus recursos laborales.

De acuerdo al modelo, un empleado puede realizar cambios en sus labores al menos de tres formas. En la primera el empleado puede aumentar el nivel de los recursos laborales disponibles en el trabajo, lo que supone una menor experiencia de estrés y una ganancia de recursos que puede dirigir al empleado a sentirse motivado, absorto y al disfrute de sus labores. En la segunda forma, se puede aumentar el nivel de demandas laborales en el trabajo. Cuando el empleado considera que tiene muchas habilidades y sus actividades le parecen escasas, buscará nuevos desafíos añadiendo tareas a su trabajo. Por ejemplo, ofreciéndose voluntariamente para realizar proyectos interesantes. Por último, la persona puede disminuir sus demandas laborales cuando estas superan sus capacidades. Los empleados pueden pedir ayuda a sus colegas para cumplir sus tareas, o bien, disminuyen la interacción con sus colegas o clientes exigentes. De esta forma, el trabajador podrá alcanzar sus metas sin demasiado esfuerzo y así mantenerse saludable (Tims & Bakker, 2010).

Dos años más tarde, siguiendo el MDRL, Tims, Bakker y Derks (2012) desarrollan y validan una escala de 21 ítems para medir JC. Según estos autores el constructo se divide en cuatro comportamientos distintos: aumento de recursos estructurales (ARE), aumento de recursos sociales (ARS), aumento de demandas desafiantes (ADD) y disminución de demandas obstaculizadoras (DDO). “El aumento de recursos estructurales se refiere a la variedad de recursos, oportunidad de desarrollo y autonomía, mientras que el factor de aumento de recursos sociales se refiere a los recursos de apoyo social, supervisión y retroalimentación” (Tims et al., 2012a, p. 176). Rescatando que el ARE se trata de ganar más

responsabilidad y/o conocimiento sobre el trabajo. Se trata de la búsqueda de recursos que faciliten las tareas de los trabajadores y que aboguen por el desarrollo profesional.

Cuando un trabajo ofrece baja estimulación o bajas demandas puede causar tedio, que a su vez conduce al ausentismo y a la insatisfacción laboral (Kass, Vodanovich, & Callender, 2001). Por lo anterior, es importante que un trabajador experimente un nivel apropiado de demandas desafiantes para sentirse estimulados y poder desarrollar sus conocimientos y habilidades, o para alcanzar objetivos difíciles (LePine, Podsakoff & LePine, 2005). Así, el ADD ofrece que la persona tenga experiencias de superioridad, satisfacción y altos niveles de autoeficacia (Gorgievski & Hobfoll, 2008).

Al contrario del ADD, los trabajadores buscarán disminuir sus demandas de trabajo cuando perciben que se han vuelto agobiantes y/o estresantes. “La reducción de las demandas puede incluir comportamientos dirigidos a minimizar los aspectos emocionales, mentales o físicamente exigentes del trabajo o reducir la carga de trabajo y la presión de tiempo” (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012, p. 78). La reducción de demandas puede ser una estrategia de afrontamiento o un indicador de baja motivación. Así, el componente de DDO se trata de reducir tareas o interacciones que suponen un obstáculo para el trabajador. Por ejemplo, una persona puede buscar que su trabajo sea mental y emocionalmente menos intenso, reduciendo la toma de decisiones difíciles o el contacto con colegas cuyos problemas afectan al trabajador (Tims et al., 2012).

Cabe mencionar que estos autores consideran que JC se puede realizar en todas las posiciones y en todos los niveles de una organización. Esta idea es apoyada por los resultados hallados en el estudio de Nielsen y Simonsen (2012). Sin embargo, con anterioridad Tims y Bakker (2010), aclaran que no todos los empleados tendrán espacio para cambiar su trabajo, ya que para realizar JC se debe tener cierta autonomía e independencia en las tareas. Con esta

última consideración, resta mencionar que Griffin, Neal y Parker (2007), reflexionan sobre la relevancia que tiene el contexto en el que se encuentra el trabajador, de la independencia en las tareas y en la determinación de la cantidad y la forma de Job Crafting que se realice.

Hasta ahora se dio a conocer la principal acepción del JC, así como una de sus más recientes conceptualizaciones y la utilizada para este estudio. Dentro de la descripción del constructo se plantearon algunas formas de realizar JC, sin embargo, en el siguiente subtítulo se profundiza más sobre el tema.

Formas de realizar Job Crafting

En este apartado se pretende ejemplificar algunas acciones que realizan los trabajadores en el proceso. La creciente investigación ha dado cuenta que el constructo es una herramienta útil para ellos, que ayuda y aboga por su bienestar, de ahí el motivo para ahondar más sobre las formas de realizar Job Crafting.

En una investigación cualitativa realizada por Berg, Grant y Johnson (2010), proporcionan un modelo teórico para JC. Para lo anterior, los investigadores se basaron en el supuesto de que las personas no sólo buscan un trabajo con beneficios extrínsecos (e.g. recompensas y promociones), sino que también buscan una vocación. La vocación entendida como una ocupación donde una persona: 1) siente atracción por perseguirla 2) espera que sea agradable y significativa, y 3) ve como una parte central de su identidad (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997). Cuando los trabajadores sienten que han encontrado su vocación, experimentan beneficios psicológicos, un incremento de salud y satisfacción laboral. Por el contrario, un trabajador que se siente incapaz de seguir su vocación, puede presentar bajos niveles de bienestar psicológico y altos niveles de frustración o arrepentimiento (Scheier & Carver 1988; Bell, 1985). Según los autores, hay personas que han encontrado su verdadera vocación profesional, pero hay quienes no lo han logrado. Por

eso, estas personas están más dispuestas a participar en una o varias actividades e intereses que les permitan continuar en sus carreras profesionales y alcanzar su vocación (Schwartz, 2004).

Por consiguiente, el objetivo del estudio de Berg et al. (2010), fue conocer cómo experimentaban y respondían las personas que no habían alcanzado su verdadera vocación profesional. Los investigadores aplicaron 49 entrevistas cualitativas, obteniendo una muestra total de 31 trabajadores que cumplieron con el criterio de inclusión ya mencionado. Con base en los análisis de las entrevistas, los investigadores encontraron que los trabajadores realizaban cambios activos en sus trabajos (en las tareas descritas por sus gerentes) y usaban tres técnicas de Job Crafting para crear oportunidades que les permitieran seguir su verdadera vocación:

1. Énfasis en la tarea. Consiste en destacar las tareas formales del trabajo para perseguir la verdadera vocación profesional, ya sea cambiando la naturaleza de una tarea asignada (incorporar aspectos para seguir la verdadera vocación) o dedicando más tiempo o atención a la tarea que se vincula con la verdadera vocación del trabajador. Por ejemplo, un trabajador que se dedica a brindar información a padres y estudiantes sobre medios de comunicación y que a su vez (para seguir su vocación), se asegura de hablar sobre ellos como personas.
2. Expansión de la tarea. Se trata de agregar tareas o asumir tareas temporales, para incorporar aspectos de la verdadera vocación. Por ejemplo, un representante de servicio al cliente que disfruta siendo traductor de español-inglés y se ofrece voluntariamente para ayudar a otros colegas que tienen dificultades con el idioma.
3. Replanteamiento del rol. Implica alterar el significado que se tiene del propio trabajo para que se vincule con la verdadera vocación. Un ejemplo, es una trabajadora que puede rastrear a otras personas que han encontrado su trabajo ideal utilizando el sitio

web de su empresa. Aparte de su trabajo, ella es activista y ayuda a niñas africanas que han quedado huérfanas por madres con SIDA, vincula esta vocación con su trabajo, ya que, aunque el tema no es el mismo, ella considera que su comportamiento e intenciones coinciden con lo que hace en otros lugares.

Continuando con las técnicas propuestas por Berg et al. (2010), Berg, Dutton y Wrzesniewski (2013), combinan esas técnicas y las teorías de diseño del trabajo, proponiendo tres formas de realizar Job Crafting para ganar variedad en las tareas, identidad y significación positiva hacia el trabajo.

La primera forma es que los trabajadores añadan tareas o realicen nuevos proyectos que sean significativos para su trabajo, lo que puede provocar sentimientos más profundos de significado. La segunda forma es enfatizando la tarea, esta se explica tal como lo proponen Tims et al. (2010), agregando que se trata de aprovechar una tarea que se considera significativa. Por último, el trabajador puede rediseñar sus tareas, especialmente si la adición y énfasis de las tareas son difíciles de hacer por la falta de tiempo. Por ejemplo, un vendedor experimentado llama a un nuevo colega para que le observe y aprenda a realizar el trabajo. Hacer ese rediseño podría vigorizar al vendedor experimentado y volver más significativa la tarea cotidiana (Berg et al., 2013).

Estas tres formas presentadas se centran en el cambio de las tareas, adicionalmente los autores proponen otras formas para realizar Job Crafting y así fomentar la significación positiva al trabajo. Las primeras formas se centran en el cambio de las relaciones interpersonales y el resto en cambios de la percepción de los trabajadores.

El cambio en las interacción con otros puede fomentar el significado del trabajo a través de la alteración de con quién y cómo se forman conexiones y relaciones. Los autores utilizan el término conexiones, para referirse a las interacciones cortas y momentáneas con otros, que

podrían contribuir a construir relaciones a más largo plazo. Expuesto lo anterior, las tres principales formas para cambiar las relaciones interpersonales y que pueden facilitar el significado en el trabajo son: 1) Los empleados pueden crear nuevas relaciones que les permita experimentar un sentimiento de orgullo, dignidad o valor. 2) Reformulando sus relaciones, que se refiere a replantear el propósito que se tiene con otros en el trabajo y 3) proporcionando ayuda a otros para mejorar su desempeño laboral y a su vez recibir ayuda a cambio.

Por último, los trabajadores podrán realizar JC cambiando la percepción que tienen hacia su trabajo (tareas, relaciones o todo), sin cambiar ningún aspecto físico del mismo. El cambio puede ser ampliando el impacto o propósito del trabajo, enfocándose en las tareas que resultan significativas para el trabajador. O bien, vinculando un aspecto significativo de su identidad, con una tarea o relación específica (Berg et al., 2013).

Con todas estas formas de realizar JC, se ha dado cuenta del posible impacto que puede tener sobre los trabajadores. Esto es, lograr que experimenten significación positiva hacia el trabajo, incremento de la salud y satisfacción laboral. Además de estas variables, JC se ha relacionado con otros constructos.

La relación de Job Crafting con Engagement y Burnout

A pesar de la recién aparición del tema, diversos autores se han enfocado en su investigación utilizando diferentes tipos de estudio. En este apartado se exponen algunos de ellos, para dar a conocer el alcance que ha tenido el JC hasta el momento, así como algunas relaciones con otras variables.

En la investigación de Tims et al. (2012), crean y validan la escala de Job Crafting, realizando tres estudios diferentes en los Países Bajos y utilizando una muestra total de 1,181

trabajadores. En el segundo estudio, para la validez convergente se relacionó la escala con otros tres constructos hallando relaciones significativas. El ARE se relacionó positivamente con la iniciativa personal ($r = .57^{**}$), personalidad proactiva ($r = .46^{**}$) y negativamente con el Cinismo ($r = -.19^{**}$). El ARS positivamente con la iniciativa personal ($r = .37^{**}$), personalidad proactiva ($r = .23^{**}$) y negativamente con el Cinismo ($r = -.24^{**}$). El ADD positivamente con la iniciativa personal ($r = .61^{**}$), personalidad proactiva ($r = .55^{**}$) y negativamente con el Cinismo ($r = -.04$), aunque en el primer estudio se relacionó significativamente ($r = -.16^{**}$). Por último la DDO se relacionó positivamente con la personalidad proactiva ($r = .17^*$) y con el Cinismo ($r = .30^{**}$).

En el tercer estudio, para la validez de criterio de la escala los autores utilizaron los constructos empleabilidad, rendimiento laboral y Engagement laboral. Los dos primeros constructos se relacionaron positiva y significativamente con JC, exceptuando la subescala de DDO. En cuanto al Engagement laboral, se relacionó positivamente con ARE ($r = .46^{**}$), ARS ($r = .31^{**}$) y ADD ($r = .41^{**}$). En general este estudio muestra que la escala de JC cuenta con adecuadas propiedades psicométricas y que los trabajadores que lo llevan a cabo experimentan otros resultados positivos (Tims et al., 2012).

Algunos autores argumentan que la motivación o satisfacción laboral se vinculan con las características objetivas del trabajo (Demerouti et al., 2001, Hackman & Oldham, 1976). De tal forma que si se cambian algunos aspectos que se ajusten a las propias necesidades, los trabajadores mejoran su motivación. Al ser proactivos, ellos encuentran retos que los motivan, participando en la resolución eficaz de problemas que mejora su compromiso (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008). Bajo esta premisa, Petrou et al. (2012), realizaron un estudio con 95 participantes, que tuvo como objetivo conocer si JC tenía algún impacto en el Engagement laboral. Se les proporcionó un diario para llenarlo por cinco días después del trabajo: nivel diario de autonomía, presión del trabajo, JC y Engagement laboral.

Antes de llenarlos, contestaron cuestionarios que miden el nivel general de JC y Engagement laboral. Primero se realizó un análisis correlacional, encontrando que el nivel general de Engagement se relacionó positivamente con el nivel general (NG) y nivel diario (ND), de la búsqueda de recursos ($r = .31^{***}$, $r = .17^{***}$), y con el NG y ND de la búsqueda de desafíos ($r = .40^{***}$, $r = .16^{***}$). En cuanto a los modelos de ecuaciones estructurales multinivel, se mostraron asociaciones positivas entre el ND de la búsqueda de recursos y el ND del Engagement ($r = .26^*$) y entre el ND de la búsqueda de desafíos y el ND del Engagement ($r = .15^{**}$). Con este estudio, se apoya la idea de que JC se relaciona con variables positivas, como es el Engagement laboral y la autonomía.

A través del MDRL, Tims, Bakker y Derks (2013), realizaron un estudio longitudinal de tres tiempos en una planta química en los Países Bajos ($N = 288$). Su objetivo fue medir el efecto que tienen los cambios que hacen los empleados sobre sus puestos de trabajo. Esto es, el cambio en las demandas y recursos laborales a través de JC, para incrementar el Engagement, satisfacción laboral y disminuir el Burnout (indicadores de bienestar). En el análisis de los resultados se encontró que el JC se relaciona positivamente con el Engagement y la satisfacción laboral, y negativamente con el burnout, la edad y antigüedad. Excepto la subescala de DDO, la cual se relacionó negativamente con la satisfacción laboral, y positivamente con el Burnout. En general, de acuerdo al análisis del modelo de ecuaciones estructurales, se observa que el incremento de los recursos media la relación entre Job Crafting y el bienestar. Los autores concluyeron que el JC tiene un impacto en el bienestar de los empleados. Lo que sugiere que ellos pueden optimizarlo cuando las organizaciones ofrecen los recursos laborales suficientes y demandas laborales óptimas. Así mismo, que deben ofrecer la oportunidad a los trabajadores para realizar Job Crafting.

Recientemente, Harju, Hakanen & Schaufeli (2016), realizaron un estudio longitudinal de tres años, que tuvo como objetivo explorar el poder predictivo de tres subescalas de JC, sobre

el aburrimiento laboral y el Engagement. Para lo anterior se utilizó una muestra de 1,630 empleados finlandeses y se aplicaron cuestionarios en dos tiempos (2011 y 2014). De acuerdo con los análisis estadísticos, los investigadores encontraron relaciones positivas y significativas entre el ARE ($r=.51^{***}$), ADD ($r= .42^{***}$) y ARS ($r= .36^{***}$) con el Engagement (en los dos tiempos que se midieron los constructos). Así mismo, que el Engagement predijo positivamente el ARE ($\beta= .09^{***}$) y el ARS ($\beta= .07^{**}$). El ADD predijo positivamente al Engagement ($\beta= .06^*$) y negativamente al aburrimiento laboral ($\beta= -.06^*$). Los autores concluyeron que la búsqueda de retos puede ser una estrategia viable para evitar que los empleados se aburran en su trabajo y para mejorar su Engagement. En conjunto, que el JC puede mejorar y mantener el bienestar de los trabajadores.

Por último, hasta el momento sólo se ha encontrado una investigación de JC en nuestro país. Altamirano en el 2016 realizó un estudio transversal que tuvo como objetivo analizar las propiedades psicométricas de la escala de Job Crafting (Tims et al., 2012), en población mexicana. Utilizó una muestra de 499 participantes dividida en dos grupos: trabajadores mexicanos ($n= 271$) y estudiantes de la carrera de Psicología ($n=288$). Para la validez de constructo utilizó un análisis de correlación bivariada de Pearson entre la escala de JC y otros constructos. En este análisis encontró relaciones positivas entre JC, Engagement y significado del trabajo. Lo que reitera que el constructo favorece el incremento de factores positivos. La conclusión del estudio fue que la escala cuenta con adecuadas propiedades psicométricas.

La breve revisión en este apartado ha demostrado que JC es un constructo que puede resultar de utilidad para los trabajadores. Ya que puede desencadenar otros estados psicológicos óptimos que abogan por el bienestar de los empleados, lo que a su vez impacta positivamente en las organizaciones. Esta idea es apoyada con la teoría de las demandas y recursos laborales, tema expuesto en el siguiente capítulo.

Capítulo IV

Teoría de las demandas y recursos laborales

Antecedentes

A lo largo del tiempo diferentes investigaciones han demostrado que el trabajo tiene características que inciden en el bienestar y la salud de los trabajadores, ya sea de forma positiva o negativa. Por ejemplo, se ha encontrado que las demandas laborales como la presión de trabajo y ambigüedad de rol, conllevan a problemas de sueño y deterioran la salud (Doi, 2005). En contraste, el apoyo social y la retroalimentación, conducen a un proceso motivacional, de aprendizaje y compromiso organizacional (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

De acuerdo con Bakker y Demerouti (2007), estos estudios han producido una larga lista sobre los posibles antecedentes que generan bienestar en los empleados. Sin embargo, esto sumado con la utilización de los modelos de estrés para explicar el bienestar de los trabajadores – a saber el modelo de demanda control (Karasek, 1979) y el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996) – según los autores, suponen una limitación teoría. Su argumento es que ambos modelos se han limitado a retomar un conjunto reducido de variables predictoras que pueden no ser relevantes para todos los empleos. Además, la mayoría de los estudios mencionados se han centrado en las variables de resultado negativo, dejando a un lado los de carácter positivo (Bakker & Demerouti, 2007).

Por lo tanto, Demerouti et al. (2001), proponen un nuevo modelo llamado modelo de demandas y recursos laborales. Bajo este modelo se incluye una gama de posibles condiciones de trabajo; tanto indicadores positivos, como negativos. Así mismo, presenta una mayor apertura al ser aplicable en diferentes ocupaciones, lo que permite comprender, explicar y pronosticar el bienestar de los empleados y el rendimiento laboral (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2013; Demerouti et al., 2001).

En diversos estudios se ha utilizado este modelo para predecir variables como el Burnout, compromiso organizacional, conexión con el trabajo, Engagement, absentismo por enfermedad y rendimiento laboral. En vista de lo anterior, en la actualidad el modelo ha evolucionado hacia una teoría (Bakker & Demerouti, 2013). Con esta se asume que cada ambiente de trabajo tiene sus propias características y que las condiciones laborales efectivamente tienen repercusiones en el bienestar y rendimiento del empleado.

Demandas laborales

La teoría de las demandas y recursos laborales (TDRL), se divide en dos grandes categorías: demandas y recursos laborales. Las demandas laborales hacen referencia a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo, que requieren de un esfuerzo constante y tienen como consecuencia costes fisiológicos y psicológicos, como es el Desgaste (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Algunos ejemplos de estas demandas son el ruido, el calor, la sobrecarga de trabajo y la presión del tiempo. Sin embargo, las demandas laborales no necesariamente son negativas. Lo serán cuando el trabajador no se encuentra lo suficientemente recuperado, por lo que requerirá de un esfuerzo elevado para llevarlas a cabo (Meijman & Mulder, 1998). Cabe señalar que Lazarus y Folkman (1984), explican que las demandas laborales pueden ser experimentadas con mediana dificultad o desafío, todo dependerá de la evaluación subjetiva que realice cada persona de la situación.

Obstáculos laborales

Aunque las demandas laborales usualmente se han relacionado positivamente con variables que afectan la salud (e.g. el Burnout), también se han encontrado estudios donde estas demandas se relacionan simultáneamente con variables que la favorecen, por ejemplo el

Engagement laboral (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005; Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007).

Debido a la variabilidad en los resultados, Van den Broeck, De Cuyper, De Witte y Vansteenkiste (2010), proporcionan dos subcategorías cualitativamente diferentes para las demandas laborales. Por un lado, las demandas que irrumpen en la salud y obstaculizan el funcionamiento óptimo de los trabajadores, es decir, obstáculos laborales. Por otra parte, se encuentran los desafíos laborales, demandas que requieren algo de energía, pero que resultan estimulantes.

Para algunas personas hay demandas de trabajo que son consideradas como obstáculos amenazantes que drenan la energía. Al enfrentarse a ellas, los trabajadores sienten una falta de control y experimentan emociones negativas que pueden inferir con el logro de las metas laborales y en el bienestar de los empleados. A estas demandas se les denomina obstáculos laborales, e incluyen características de trabajo como la ambigüedad de rol, inseguridad laboral, restricciones y conflictos interpersonales (Van den Broeck et al., 2010).

Los obstáculos laborales tienden a ser evaluados como demandas estresantes que tienen el potencial de frustrar el crecimiento personal, el aprendizaje y el logro de metas (Crawford, Lepine & Rich, 2010). Esto es, que los obstáculos pueden irrumpir en las necesidades básicas de los trabajadores y suelen ser considerados como difíciles de superar.

Desafíos laborales

En contraste a los obstáculos, los desafíos laborales pueden restar energía y al mismo tiempo estimular la curiosidad, competencia y minuciosidad de los empleados. Las personas que experimentan estos desafíos (e.g. presión de tiempo y demandas cognitivas), los afrontan centrándose en el problema, lo que contribuye al logro de las metas laborales (Van den

Broeck et al., 2010). Así, los empleados tienden a percibir los desafíos laborales como oportunidades para aprender, lograr y demostrar sus competencias (Crawford et al., 2010).

Resta señalar que los desafíos laborales pueden relacionarse positivamente con factores que pueden deteriorar la salud (e.g. el estrés y Burnout) y con el bienestar (e.g. motivación y satisfacción laboral), debido a que agotan la energía del trabajador y su vez satisfacen las necesidades individuales (LePine et al., 2005).

Recursos laborales

La segunda categoría de las condiciones del trabajo se denominan recursos laborales, que se refiere a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que: a) pueden reducir las demandas de trabajo, los costes fisiológicos y psicológicos asociados b) ser definitivos para el logro de metas del trabajo o c) estimular el aprendizaje, el crecimiento y desarrollo personal (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007). También estos recursos pueden moderar el impacto que tiene las demandas de trabajo, potencializar la motivación intrínseca y extrínseca de las personas, por lo que resultan importantes para hacer frente a las demandas laborales (Demerouti et al., 2001).

Proceso de deterioro de la salud y proceso motivacional

A través de la TDRL, se propone que las demandas y recursos laborales desencadenan dos procesos independientes (ver figura 1). Las altas demandas son generalmente predictores de resultados como el agotamiento, padecimientos psicosomáticos y lesiones por esfuerzos repetitivos. A este proceso se le denomina deterioro de la salud. Mientras que en el proceso motivacional, los recursos son generalmente predictores importantes del disfrute, motivación y Engagement por el trabajo (Bakker & Demerouti, 2014). Expuesto lo anterior, se toma como base la teoría para corroborar que Job Crafting y Engagement se relacionan

positivamente entre sí. Lo que puede favorecer la experiencia de motivación y disminución de los niveles de Burnout.

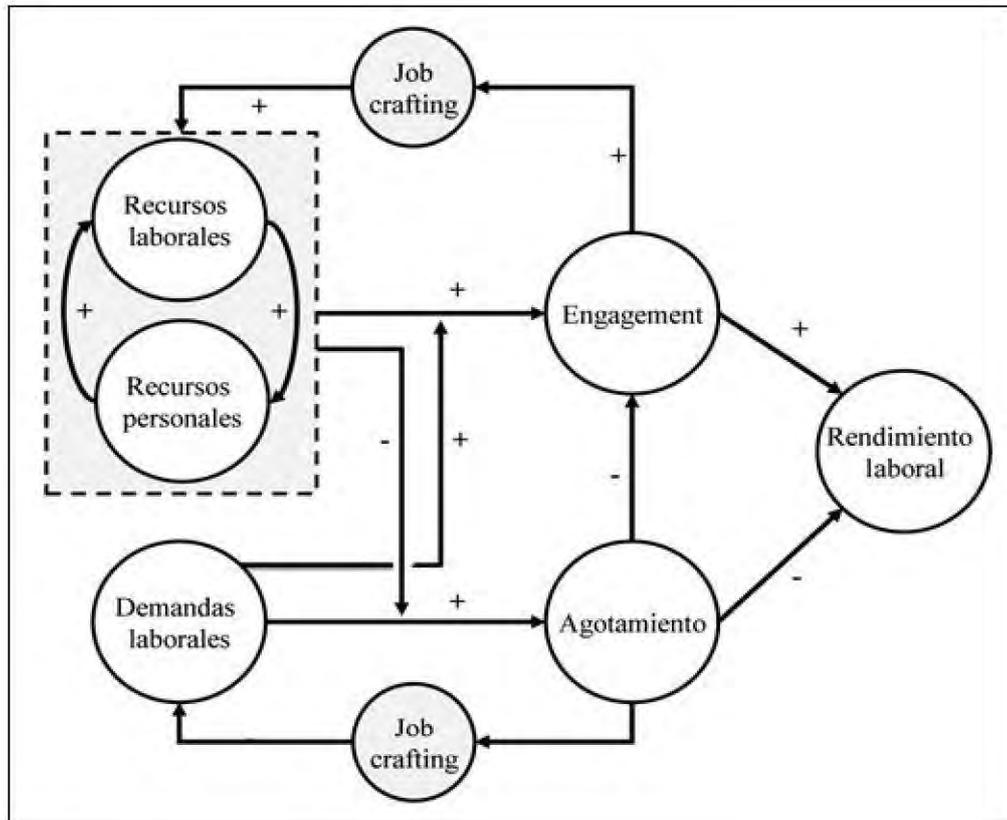


Figura 1. El modelo de demandas y recursos laborales. Adaptada de “La teoría de las demandas y los recursos laborales”, por A. B., Bakker & E. Demerouti, 2013, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, p. 108.

Continuando con los procesos, se sugiere que el deterioro inicia por la exposición crónica de demandas laborales. Por trabajos mal diseñados o por trabajos exigentes que agotan los recursos físicos y mentales de los trabajadores. Este proceso puede encausar a la reducción de energía y problemas de salud (Demerouti & Bakker, 2011).

Mientras que el proceso motivacional propone que los recursos laborales pueden desempeñar un papel motivacional intrínseco, porque los recursos pueden fomentar el crecimiento, aprendizaje y desarrollo personal. También pueden desempeñar un rol motivacional extrínseco, que surge cuando los entornos laborales ofrecen muchos recursos

(Demerouti & Bakker, 2011), lo que fomenta la disposición del trabajador para dedicar sus esfuerzos y habilidades a la tarea (Meijman & Mulder, 1998).

En cualquier caso, la presencia de recursos laborales conduce a un alto Engagement y bajos niveles de Cinismo, mientras que su ausencia produce una actitud cínica hacia el trabajo (Demerouti et al., 2001; Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard & Metzger, 2007, Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009).

Una extensión importante para la explicación del proceso motivacional, es la inclusión de los recursos personales en la TDRL. Estos recursos son definidos como “autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia referidas a la percepción de la capacidad propia para controlar e influir en el entorno” (Hobfoll et al., 2003, citado por Bakker & Demerouti, 2013, p.109). Se trata de características mentales, que reducen el impacto negativo de las demandas sobre el bienestar psicológico. Tales recursos proporcionan herramientas a los trabajadores para hacer frente a las demandas internas y externas en situaciones estresantes.

Mientras más recursos personales tenga un trabajador, tendrá mayor autoestima y auto-concordancia existente con sus objetivos personales (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005). Lo que significa que las personas con objetivos auto-concordantes (congruentes con uno mismo), están motivados de manera interna para perseguirlos y por tanto, experimentan mayor satisfacción y tienen mejor rendimiento en el trabajo (Luthans & Youssef, 2007).

Con todo lo anterior, se ha expuesto un breve panorama de la función que tienen las demandas y recursos dentro de un contexto laboral. Su entendimiento permite crear propuestas para mejorar las condiciones de trabajo y el bienestar de los empleados. Con base en la TDRL, en este estudio se utilizan los constructos de Job crafting y Engagement como recursos laborales y personales que pueden reducir los niveles de Burnout. Para así reiterar los hallazgos de que los recursos mitigan el deterioro de la salud.

Capítulo V

Método

Objetivo general

Evaluar el efecto moderador del Burnout en la relación entre Job Crafting y Engagement, utilizando una muestra de trabajadores mexicanos.

Objetivos específicos

De acuerdo con la literatura revisada, se plantearon los siguientes objetivos:

- Analizar las relaciones entre las subescalas de Burnout, Job Crafting y Engagement.
- Evaluar el rol del Desgaste Emocional en la relación entre Job Crafting y Engagement.
- Evaluar el rol del Cinismo en la relación entre Job Crafting y Engagement.
- Evaluar el rol de la Eficacia en la relación entre Job Crafting y Engagement.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el efecto del Burnout en la relación entre Job Crafting y Engagement?

Justificación

En la actualidad la población se encuentra inmersa en un modelo de globalización neoliberal que dificulta la distribución de la riqueza, concentrando el capital en unos cuantos. Con este modelo, se produce pobreza, desempleo y un gran impacto en la vida y salud de las personas, tanto de manera personal, como en la vida laboral. Algunos factores que inciden en el trabajo son la diversidad cultural, bajos salarios, falta de flexibilización, incremento de la jornada laboral y en general, condiciones precarias que conllevan a diversos riesgos y accidentes dentro del trabajo (Feo, 2003).

Bajo este contexto, se puede entender que el trabajador se enfrenta a diversos entornos que pueden afectar su bienestar y rendimiento laboral. Un efecto adverso que puede resultar de las condiciones inadecuadas del trabajo es el síndrome de Burnout, padecimiento que surge tras la exposición crónica de estrés laboral y que al parecer no es muy reconocido por los trabajadores mexicanos. De acuerdo con cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

México ocupa el primer lugar en estrés laboral a nivel mundial, con jornadas de trabajo excesivas y menos días de vacaciones al año que otros países: 500 horas más que el promedio en Estados Unidos, España, Francia, Alemania, Chile y Canadá (López, 2016, párr.1).

Al ocupar el primer lugar en estrés laboral, los trabajadores mexicanos son más propensos a sufrir Burnout y tener múltiples afectaciones. Con este panorama, se planteó brindar una nueva propuesta que ayude a intervenir su experiencia, ya que como lo mencionan Leiter y Maslach (2014), a pesar de que cada año se publican cientos de artículos sobre el tema, pocos se centran en investigar sobre las intervenciones.

Hipótesis

De acuerdo con el análisis de los estudios anteriormente revisados (Tims et al., 2012; Tims et al., 2013), y con base en la TDRL (Bakker & Demerouti, 2013), se plantearon las siguientes hipótesis:

Ha₁: Existe una relación positiva y significativa entre el Aumento de Recursos Estructurales y las tres subescalas del Engagement.

Ha₂: Existe una relación positiva y significativa entre Aumento de Recursos Sociales y las tres subescalas del Engagement.

Ha₃: Existe una relación positiva y significativa entre Aumento de Demandas Desafiantes y las tres subescalas del Engagement.

Ha₄: Existe una relación negativa y significativa entre Cinismo y Aumento de Recursos Estructurales.

Ha₅: Existe una relación negativa y significativa entre Cinismo y Aumento de Recursos Sociales.

Ha₆: Existe una relación positiva y significativa entre Cinismo y Disminución de Demandas Obstaculizadoras.

Ha₇: El Desgaste Emocional mitigará la relación entre ARE y el Engagement.

Ha₈: El Desgaste Emocional mitigará la relación entre DDO y el Engagement.

Ha₉: El Cinismo mitigará la relación entre ARE y el Engagement.

Ha₁₀: El Cinismo mitigará la relación entre DDO y el Engagement.

Ha₁₁: La Eficacia fortalecerá la relación entre ARE y el Engagement.

Ha₁₂: La Eficacia fortalecerá la relación entre ADD y el Engagement.

Diseño de investigación y tipo de estudio

El diseño utilizado para este estudio fue no experimental, transversal de tipo correlacional (Kerlinger & Lee, 2002).

Muestreo y muestra

Se utilizó un muestreo no probabilístico accidental (Kerlinger & Lee, 2002), obteniendo una muestra heterogénea formada por 296 trabajadores mexicanos (52% mujeres y 48% hombres), pertenecientes a diversas empresas de varios sectores socioeconómicos y diferentes ocupaciones. Los criterios de inclusión para la muestra fueron: trabajadores formales procedentes de la Ciudad de México y el Estado de México, mayores de 21 años de edad y con al menos un año de antigüedad en su trabajo actual.

Procedimiento

Se recopilaron instrumentos en idioma español para evaluar los constructos de Burnout, Job Crafting y Engagement. Posteriormente se realizó un cuestionario sociodemográfico hecho especialmente para este estudio. Una vez consumada la batería, se realizó su transcripción en Formularios de Google. Se convocó a los participantes vía internet para contestar el cuestionario, su participación fue voluntaria y no se utilizaron incentivos para los encuestados.

Variable moderadora

Burnout. Síndrome psicológico caracterizado por tres síntomas: a) Agotamiento Emocional, que hace referencia a la fatiga física y emocional por excesivos esfuerzos psicológicos. b) Cinismo, que refleja el desinterés y actitudes distantes en general, respecto al trabajo. c) Y Eficacia profesional, que se refiere al sentirse con la habilidad para realizar el trabajo (Maslach et al., 1997; Salanova & Llorens, 2008). Haciendo hincapié que para la aparición del síndrome, el trabajador tendrá altos niveles de Agotamiento Emocional y Cinismo, mientras que la Eficacia profesional es baja (Moreno-Jiménez et al., 2001).

Variable independiente

Job Crafting. Entendido como los cambios que hacen los empleados en sus demandas y recursos laborales. Este constructo está compuesto por cuatro comportamientos distintos: a) Aumento de recursos estructurales, entendido como la variedad de recursos, oportunidad de desarrollo y autonomía. b) Aumento de recursos sociales, que se refiere a los recursos de apoyo social, supervisión y retroalimentación, c) Aumento de demandas desafiantes, se refiere al aumento de desafíos que estimulan al trabajador y pueden llevarlos a desarrollar sus conocimientos y habilidades, o a alcanzar objetivos difíciles. d) Disminución de demandas obstaculizadoras, acción donde los trabajadores buscarán disminuir sus demandas laborales cuando perciben que se han vuelto agobiantes y/o estresantes (Tims et al., 2012).

Variable dependiente

Engagement. Estado cognitivo-afectivo y motivacional experimentado en el trabajo, que se caracteriza por tener Vigor, Dedicación y Absorción. El Vigor se describe por altos niveles de energía, resistencia mental y fuerte deseo por esforzarse mientras se trabaja. La Dedicación se da por altos niveles de significado al trabajo, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto en relación del trabajo que uno realiza. Por último, la Absorción se refiere a estar plenamente concentrado, feliz y absorto en las actividades laborales, por lo cual el tiempo pasa rápidamente y uno se siente llevado por su trabajo (Salanova et al., 2000).

Instrumentos

Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS)

Se utilizó la validación española de Moreno-Jiménez et al. (2001), compuesta por 16 ítems. La escala MBI-GS evalúa la presencia del síndrome de Burnout para personal latinoamericano. La evaluación se hace a partir de tres dimensiones: Desgaste Emocional $\alpha=$

.89 (e.g., “me siento emocionalmente agotado por mi trabajo”, “me siento acabado al final de la jornada”), Cinismo $\alpha = .84$ (e.g., “desde que empecé el empleo, he ido perdiendo interés en mi trabajo”, “he ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo”) y Eficacia Profesional $\alpha = .85$ (e.g., “soy capaz de resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo”, “siento que soy haciendo una contribución eficaz a la actividad de mi organización”). Los participantes respondieron utilizando un formato de respuesta que varía de 0 (Nunca) a 6 (Cada día).

Escala de Job Crafting

Se utilizó la validación de la escala de Job Crafting para población mexicana realizada por Altamirano (2016), compuesta por 21 ítems. Esta escala está constituida por cuatro dimensiones: Aumento de recursos estructurales $\alpha = .75$ (e.g. “intento desarrollar mis capacidades”, “intento desarrollarme profesionalmente”), Aumento de recursos sociales $\alpha = .72$ (e.g. “le pido a mi supervisor que me asesore”, “le pregunto a mi jefe (a) si está satisfecho con mi trabajo”), Aumento de demandas desafiantes $\alpha = .82$ (e.g. “cuando aparece un proyecto interesante, me ofrezco de manera proactiva como colaborador del proyecto”, “si hay nuevos desarrollos, soy de los primeros en aprenderlos y probarlos”) y Disminución de demandas obstaculizadoras $\alpha = .77$ (e.g. “intento asegurarme de que mi trabajo sea emocionalmente menos intenso”, “administro mi trabajo para intentar minimizar el contacto con personas cuyos problemas me afectan emocionalmente”). Los participantes respondieron utilizando un formato de respuesta que varía de 1 (nunca) a 5 (siempre).

Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Se utilizó la versión española de la escala UWES de Salanova et al. (2000), que consta de 15 ítems. Este constructo está compuesto por tres subescalas: Vigor $\alpha = .77$ (e.g. “en mi trabajo me siento lleno de energía”, “soy fuerte y Vigoroso en mi trabajo”), Dedicación $\alpha =$

.89 (e.g., “mi trabajo está lleno de significado y propósito”, “estoy entusiasmado con mi trabajo”) y Absorción $\alpha = .73$ (e.g., “el tiempo vuela cuando estoy trabajando”, “cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi”). Los participantes respondieron utilizando un formato de respuesta que varía de 0 (nunca) a 6 (cada día).

Análisis estadístico

Para probar las hipótesis planteadas, se realizaron diferentes análisis utilizando el paquete estadístico SPSS versión 20. Primero se realizó un análisis de frecuencia para describir la muestra por sexo, edad, residencia, nivel académico, ocupación, jornada laboral, número de empleos que ha tenido el trabajador, antigüedad y experiencia.

En el siguiente análisis se calculó la media de la edad de los participantes ($\bar{X} = 33.85$), para posteriormente recodificar la variable en dos rangos (de 21 a 33.85 años y de 33.86 a 69 años). Utilizando la prueba estadística *t* de Student para muestras independientes, se analizó la diferencia de medias para evaluar si los dos grupos de edad difieren significativamente entre sí, con respecto a las subescalas de Job Crafting.

Posteriormente se realizó una correlación bivariada de Pearson para analizar cómo se relacionan las variables: edad, número de empleos, antigüedad, experiencia, Burnout (Desgaste Emocional, Cinismo y Eficacia), Job Crafting (ARE, DDO, ARS y ADD) y Engagement (Vigor, Dedicación y Absorción), así como su media y desviación estándar. Se analizó la fiabilidad de los constructos utilizados en la correlación por medio del Alfa de Cronbach.

Para medir el efecto moderador del Burnout sobre JC y Engagement se realizaron análisis de regresión jerárquica múltiple. De acuerdo con Baron y Kenny (1986), un moderador (variable Z) es una variable cualitativa o cuantitativa que afecta la dirección y/o la fuerza de

la relación existente entre una variable predictora o independiente (variable X) y una dependiente (variable Y) o variable de criterio. Ellos especifican que en un marco correlacional se trata de una tercera variable que afecta a la correlación de orden-cero entre otras dos variables, también un efecto moderador ocurre cuando cambia la dirección de la correlación.

De acuerdo con los autores, si se utilizan variables numéricas para el análisis de moderación, la estimación del efecto moderador sobre la relación X – Y implica una ecuación de regresión múltiple (Baron & Kenny, 1986). Con base en lo anterior, para medir el efecto ya mencionado, se llevó a cabo un análisis de regresión jerárquica múltiple utilizando el método de pasos sucesivos. Edad, antigüedad y experiencia fueron introducidas en el paso 1 como variables de control. En el paso 2 se ingresaron las subescalas de Job Crafting (ARE, DDO y ADD). En el paso 3 se introdujeron las subescalas del Engagement (Vigor, Dedicación y Absorción). Finalmente, los términos de interacción se introdujeron en el último paso.

RESULTADOS

En la Tabla 6 se muestra el análisis de frecuencia para los diferentes datos sociodemográficos utilizados. La muestra total estuvo compuesta por 296 trabajadores de los cuales 154 fueron mujeres (52%) y 142 fueron hombres (48%). La edad máxima fue de 69 años (\bar{x} = 33.85), la mayoría reside en la CDMX (79%), su nivel académico máximo es licenciatura (52.4%) y son profesionistas o técnicos (39.5%). En gran medida trabajan ocho horas diarias (45.9%), tienen de uno a tres años de antigüedad en su trabajo actual (54.4%), durante su vida han tenido de tres a seis trabajos (53.7%) y tienen más de diez años de experiencia (35.5%).

Tabla 6*Frecuencia de datos sociodemográficos*

		FRECUENCIA	%
SEXO	Hombre	142	48
	Mujer	154	52
EDAD	Mínimo	21	
	Máximo	69	
RESIDENCIA	CDMX	233	79
	EDOMEX	63	21
NIVEL ACADÉMICO	Doctorado	3	1
	Maestría	21	7.1
	Licenciatura	155	52.4
	Carrera técnica	41	13.9
	Bachillerato	67	22.6
	Secundaria	8	2.7
	Primaria	1	.3
OCUPACIÓN	Funcionarios, directores y jefes	43	14.5
	Profesionistas y técnicos	117	39.5
	Trabajadores auxiliares	75	25.3
	Empleados en ventas	52	17.6
	Trabajadores en servicios personales	9	3
JORNADA LABORAL	Menos de 4 horas	7	2.4
	4 horas	18	6.1
	Entre 4 y 7 horas	58	19.6
	8 horas	136	45.9
	Más de 8 horas	77	26
NO. DE EMPLEOS QUE HA TENIDO EL TRABAJADOR	Uno	34	11.5
	Dos	60	20.3
	De 3 a 6	159	53.7
	De 7 a 9	32	10.8
	Más de 9	11	3.7
ANTIGÜEDAD EN EL EMPLEO ACTUAL	De 1 a 3 años	161	54.4
	De 4 a 6 años	54	18.2
	De 7 a 9 años	21	7.1
	Más de 10 años	60	20.3
EXPERIENCIA LABORAL	De 1 a 3 años	88	29.7
	De 4 a 6 años	60	20.3
	De 7 a 9 años	43	14.5
	Más de 10 años	105	35.5

En la matriz de inter-correlaciones (Tabla 7), la edad se relacionó negativamente con el Desgaste Emocional ($r = -.19^{**}$), Cinismo ($r = -.26^{**}$) y con las tres subescalas de JC, exceptuando el ADD ($R = -.07$), la cual no resultó significativa. La antigüedad se relacionó positivamente con la experiencia ($r = .69^{**}$) y negativamente con el Desgaste ($r = -.15^{**}$), Cinismo ($r = -.17^{**}$) y el ARS ($r = -.25^{**}$). La relación entre la experiencia con el Desgaste Emocional ($r = -.18^{**}$), Cinismo ($r = -.21^{**}$) y ARS ($r = -.26^{**}$) fue negativa. Al contrario, fue positiva con el Vigor ($r = .12^*$) y Dedicación ($r = .12^*$).

En cuanto a los instrumentos, las subescalas ARE y ADD se relacionan positiva y significativamente con todas las subescalas del Engagement, tal como se predijo en las hipótesis 1 y 3. En la hipótesis 2 se planteó una relación positiva y significativa entre ARS y las subescalas de Engagement, hipótesis que se acepta parcialmente ya que sólo se relacionó significativamente con Dedicación ($r = .15^{**}$) y Absorción ($r = .20^{**}$). El componente DDO, se relacionó positivamente con el Desgaste Emocional ($r = .14^*$), Cinismo ($r = .28^{**}$) y Absorción ($r = .19^{**}$). Respecto a los componentes de Burnout, se observa que el Desgaste Emocional se relacionó negativamente con el ARE ($r = -.15^{**}$) y positivamente con la DDO ($r = .14^*$). El Cinismo se relacionó negativamente con el ARE ($r = -.23^{**}$) y el ADD ($r = -.19^{**}$) y positivamente con DDO ($r = .28^{**}$), por lo cual se aceptan las hipótesis 4 y 6, rechazando la hipótesis 5 al no encontrar relación significativa entre Cinismo y ARS. Por último el componente Eficacia se relacionó positivamente con ARE ($r = .48^{**}$) y ADD ($r = .23^{**}$). Respecto a la consistencia interna de las variables utilizadas en el estudio, los coeficientes α superan el criterio .70 recomendado por George y Mallery (2003). Por último, los puntajes de la media indican baja prevalencia de Burnout (Desgaste Emocional $\bar{x} = 2.39$, Cinismo $\bar{x} = 1.81$ y Eficacia $\bar{x} = 5.06$) y mayores puntajes en las variables de Job Crafting (ARE $\bar{x} = 4.35$, DDO $\bar{x} = 3.24$, ARS $\bar{x} = 3.19$ y ADD $\bar{x} = 3.63$) y Engagement (Vigor $\bar{x} = 4.16$, Dedicación $\bar{x} = 4.37$ y Absorción $\bar{x} = 3.87$).

Tabla 7*Correlación bivariada de Pearson: Escala MBI-GS, Job Crafting y UWES-15*

	α	\bar{X}	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Edad	-	33.85	10.72	—												
2. No. de empleos	-	2.75	.92	.25**	—											
3. Antigüedad	-	1.93	1.19	.69**	.07	—										
4. Experiencia	-	2.56	1.24	.73**	.29**	.69**	—									
5. Desgaste emocional	.88	2.39	1.45	-.19**	-.06	-.15**	-.18**	—								
6. Cinismo	.83	1.81	1.46	-.26**	-.01	-.17**	-.21**	.64**	—							
7. Eficacia	.87	5.06	1.02	.00	.04	.01	.06	-.04	-.23**	—						
8. Vigor	.86	4.16	1.20	.03	.10	.05	.12*	-.34**	-.34**	-.43**	—					
9. Dedicación	.91	4.37	1.33	.02	.07	.04	.12*	-.34**	-.42**	.46**	.89**	—				
10. Absorción	.86	3.87	1.36	-.06	.05	-.03	.03	-.21**	-.22**	.28**	.72**	.74**	—			
11. ARE	.83	4.35	.62	-.13*	-.05	-.05	.00	-.15**	-.23**	.48**	.39**	.42**	.28**	—		
12. DDO	.81	3.24	.91	-.19**	-.13	-.03	-.09	.14*	.28**	-.03	.39**	.39**	.19**	.16*	—	
13. ARS	.78	3.19	.89	-.31**	-.15**	-.25**	-.26**	-.04	-.04	-.03	.11	.15**	.20**	.17**	.19**	—
14. ADD	.83	3.63	.86	-.07	-.02	-.02	.00	-.22**	-.19**	.23**	.43**	.43**	.36**	.49**	.18*	.43**

El color rosa representa las correlaciones significativas al nivel .01, mientras el color azul la significancia al nivel .05. Las correlaciones en color lila representan las subescalas utilizadas en los modelos de regresión jerárquica múltiple.

En la tabla 8 se aplicó la prueba *t* de Student para muestras independientes, para conocer si existe o no una diferencia significativa entre dos generaciones distintas y el Job Crafting. De acuerdo con la prueba de Levene, se puede decir que existe una diferencia significativa entre la edad y el ARE (sig.= .02), DDO (sig.= .03) y ARS (sig.= .00). Sin encontrar diferencia entre ADD y la edad (sig.= .20), asumiendo varianzas y medias iguales. Esto es, los trabajadores más jóvenes (edad 1), realizan más Job Crafting, en comparación de los trabajadores de mayor edad. Sin embargo, no existe diferencia respecto al Aumento de Demandas Desafiantes.

Tabla 8

Diferencia de medias entre la edad de los participantes y Job Crafting

	Edad	\bar{x}	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba <i>t</i> para la igualdad de medias				
			<i>F</i>	Sig.	<i>t</i>	gl	Sig. (bilateral)	95% de intervalo de confianza	
								Inferior	Superior
ARE	1	4.41	7.77	.00	2.28	179.92	.02	.02	.34
	2	4.23							
DDO	1	3.33	2.22	.13	2.08	188	.03	.01	.56
	2	3.04							
ARS	1	3.39	.77	.37	5.29	294	.00	.34	.75
	2	2.84							
ADD	1	3.68	2.90	.08	1.26		.20	-.07	.33
	2	3.55							

La edad 1 representa el grupo de 21 años a 33.85 años. La edad 2 representa el grupo de 33.86 a 69 años

En el primer conjunto de análisis de regresión se probó la interacción entre ARE, DDO, Dedicación y Absorción para Desgaste Emocional (tabla 9). En el paso uno se ingresaron las variables de control, los resultados indican que la edad predice negativamente el Desgaste Emocional ($\beta = -.19^{***}$) y sólo explica el tres por ciento de la variable. En el paso dos se agregaron las subescalas de Job Crafting. La edad se mantuvo como variable predictora, sumándose las subescalas de DDO ($\beta = .16^*$), que explicó el 13 por ciento de la variable y el ADD ($\beta = -.29^{***}$) explicando sólo el nueve por ciento. En el paso tres las variables del paso

anterior se mantuvieron como predictores, añadiéndose la subescala de Vigor ($\beta = -.29^{***}$), la cual explicó el 20 por ciento de la variable. Finalmente, en el paso cuatro se introdujeron los términos de interacción de ARE con Dedicación y Absorción, y DDO con Dedicación y Absorción. El análisis muestra que sólo la interacción de DDO con Absorción fue significativa ($\beta = -.18^{***}$), lo que indica que el Desgaste Emocional tiene un rol moderador que mitiga la relación entre DDO y Absorción. Así mismo, que estas últimas dos variables pueden ayudar a mejorar la experiencia de Desgaste. Con lo anterior, se rechaza la hipótesis 7 y se acepta parcialmente las hipótesis 8.

Tabla 9

Resumen del análisis de regresión jerárquica que predice el Desgaste Emocional

	Paso 1		Paso 2		Paso 3		Paso 4	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2
Edad	-.19***	.03	-.16**	.03	-.14*	.03	-.14*	.03
Antigüedad	-.04		-.01		-.02		-.01	
Experiencia	-.08		-.04		.00		-.02	
ARE			-.13		-.05		-.10	
DDO			.16*	.13	.17**	.13	.19***	.13
ADD			-.29***	.09	-.16*	.10	-.15*	.10
Vigor					-.29***	.20	-.31***	.20
Dedicación					-.07		-0.06	
Absorción					.10		.10	
ARE*Dedicación							-.01	
ARE*Absorción							-.02	
DDO*Dedicación							-.01	
DDO*Absorción							-.18***	.23
ΔF	11.47***		14.55***		16.79***		7.81***	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

En el segundo conjunto de análisis de regresión se probó la interacción de ARE, DDO, Vigor, Dedicación y Absorción para Cinismo (tabla 10). En el paso uno los resultados indican que la edad predice negativamente al Cinismo ($\beta = -.26^{***}$), explicando el seis por ciento de la variable. En el paso dos se agregan como predictor negativo el ARE ($\beta = -.36^{***}$), explicando el 17 por ciento del Cinismo y como predictor positivo la DDO ($\beta = .29^{***}$),

explicando al Cinismo un 25 por ciento. En el siguiente paso se mantuvieron los predictores anteriores, sumándose la subescala de Dedicación ($\beta = -.33^{***}$), la cual explicó el 34 por ciento de la variable. Por último, en los términos de interacción, sólo la DDO con Dedicación resultó significativa ($\beta = -.17^{***}$), este resultado explica que el Cinismo tiene un rol moderador que mitiga la relación de DDO y Dedicación. Esto sugiere que estos últimos componentes pueden mejorar la experiencia de Cinismo. Con lo anterior, se rechaza la hipótesis 9 al no encontrar un rol moderador entre ARE y Engagement, sin embargo, se acepta parcialmente la hipótesis 10 al encontrar un rol moderador entre la DDO y la Dedicación.

Tabla 10

Resumen del análisis de regresión jerárquica que predice el Cinismo

	Paso 1		Paso 2		Paso 3		Paso 4	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2
Edad	-.26***	.06	-.26***	.07	-.22***	.07	-.20***	.07
Antigüedad	.00		.01		.02		.03	
Experiencia	-.05		.05		.09		.09	
ARE			-.36***	.17	-.21***	.17	-.25***	.17
DDO			.29***	.25	.31***	.25	.34***	.25
ADD			-.14		-.04		-.02	
Vigor					.10		.10	
Dedicación					-.33***	.34	-.35***	.34
Absorción					.05		.07	
ARE*Dedicación							-.02	
ARE*Absorción							-.02	
DDO*Dedicación							-.17***	.37
DDO*Absorción							-.03	
ΔF	21.28***		20.57***		25.65***		7.63***	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

En el tercer conjunto de análisis de regresión se probó la relación de ARE, ADD, Vigor y Dedicación para Eficacia (tabla 11). En el paso uno ninguna variable de control resultó significativa, en el paso 2 el ARE predijo positivamente a la Eficacia ($\beta = .48^{***}$), explicándola en un 23 por ciento. En el paso tres se introdujeron las subescalas del engagement, siendo la Dedicación un predictor positivo ($\beta = .22^{**}$), que explica el 28 por

ciento de la variable. Finalmente, en el paso cuatro sólo la interacción entre ADD y Vigor resultó significativa ($\beta = -.18^{**}$), por tanto la Eficacia tuvo un rol moderador que mitiga la relación entre ADD y Vigor, con ello se rechaza la hipótesis 11. Al igual que la hipótesis alterna 12, aceptando su hipótesis nula, ya que la Eficacia no fortaleció la relación de ADD y el Engagement.

Tabla 11

Resumen del análisis de regresión jerárquica que predice la Eficacia

	Paso 1		Paso 2		Paso 3		Paso 4	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2
Edad	.07		.07		.05		.05	
Antigüedad	.03		.03		.01		.01	
Experiencia	.08		.08		.05		.05	
ARE			.48***	.23	.38***	.23	.33***	.23
DDO			-.11		-.12		-.12	
ADD			-.08		-.17		-.18	
Vigor					.05		.07	
Dedicación					.22**	.28	.20**	.28
Absorción					-.13		-.13	
ARE*Vigor							-.09	
ARE*Dedicación							-.08	
ADD*Vigor							-.18**	.31
ADD*Dedicación							.14	
ΔF	-		58.94***		10.85**		8.36**	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

DISCUSIÓN

El objetivo de este estudio fue evaluar el efecto moderador del Burnout en la relación entre Job Crafting y Engagement, utilizando una muestra de trabajadores mexicanos. Para dar respuesta a lo anterior, se analizaron las relaciones entre las subescalas de Burnout, JC y Engagement. Y posteriormente se probaron los modelos de moderación planteados.

En los resultados de la tabla 7 se observa una baja prevalencia de Burnout y mayores puntajes en las variables de Job Crafting y Engagement. Sin dejar a un lado que hubo casos donde los trabajadores tuvieron altos niveles de Desgaste Emocional y Cinismo y bajos puntajes de Eficacia. Esto puede explicarse porque la mayoría de ellos cuentan con una educación elevada y tienen una mayor posibilidad de realizar acciones preventivas o de afrontamiento que permitan mitigar el estrés laboral. Así mismo, se puede deber a una cuestión cultural. Tal como lo mencionan Rodríguez y Ramírez (2004), “el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor” p. 111. Por eso, posiblemente la muestra de este estudio obtuvo tales puntajes y frecuentemente está en busca de recursos laborales que ayuden a lograr sus metas personales. Igualmente los autores mencionan que el mexicano tiende a afrontar las adversidades con humor. Esto puede reducir significativamente la experiencia de estrés, lo que a su vez impacta de manera positiva en la prevención del Burnout.

Por otra parte, respecto a las inter-correlaciones. Los resultados son similares a los obtenidos por Tims et al. (2013), quienes encontraron relaciones negativas y significativas entre el Burnout y Job Crafting, exceptuando la subescala de DDO la cual se relacionó positivamente, al igual que en este trabajo. Así mismo, encontraron que el Engagement se relacionó positivamente con JC. Aunque en su estudio la DDO se relacionó negativamente con la variable, aunque no de manera significativa. Este resultado es contrario al obtenido en

este trabajo, ya que la DDO se relacionó positiva y significativamente con las tres subescalas del Engagement.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por Oprea e Iliescu (2015), quienes encontraron que el Burnout se relaciona negativamente con ARE ($r = -.21^{**}$), ADD ($r = -.24^{**}$) y ARS ($r = -.22^{**}$). Por último, los investigadores encontraron una relación positiva y significativa entre Burnout y DDO ($r = .37^{**}$), resultado equiparable al obtenido en este trabajo. Es razonable haber encontrado esta relación, ya que los trabajadores con Burnout buscarán disminuir sus demandas laborales si las perciben como agobiantes y/o estresantes. Lo anterior tiene como objetivo disminuir el impacto adverso a nivel físico y emocional (Petrou et al., 2012). Situación que se da cuando el trabajador presenta dicho síndrome e intenta enfrentarse a la situación (Cherniss, 1980).

En general, los resultados anteriores sugieren que los trabajadores buscan recursos que permitan desarrollar sus capacidades personales y profesionales. Como se menciona en la TDRL, la presencia de recursos laborales conduce a un alto Engagement y bajos niveles de Cinismo (Demerouti et al., 2001; Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard & Metzger, 2007, Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Por tanto, la obtención de recursos en el trabajo permite experimentar o incrementar otras variables favorables. En este caso, la experiencia de JC acrecienta los niveles personales de Vigor, Dedicación y Absorción. Y con estos recursos, se reducen los puntajes de Desgaste Emocional y Cinismo.

Respecto a las correlaciones de las variables sociodemográficas, en este trabajo se encontró que la edad se relaciona negativamente con el Desgaste Emocional, Cinismo, ARE, DDO y ARS. Sin encontrar relaciones significativas con el Engagement. La experiencia se relacionó positivamente con el Vigor y Dedicación. Y negativamente con Desgaste Emocional, Cinismo y ARS. Estos resultados son equiparables con la investigación de Tims

et al. (2013), quienes encontraron relaciones negativas entre la edad, JC, Burnout y Engagement, al igual que la experiencia laboral, con los constructos ya mencionados. Esto sugiere que los trabajadores jóvenes presentan mayor Burnout en comparación a los trabajadores más grandes. Cuando existe un obstáculo en el trabajo que les entorpece, tienden a quitarlos, o bien, reducir dichas demandas obstaculizadoras. Por otra parte, que los trabajadores más jóvenes buscan aumentar su conocimiento y/o habilidades para gestionar sus tareas. Así como buscar retroalimentación y apoyo social dentro del trabajo. Por su parte, la experiencia laboral puede llevar a los trabajadores a experimentar menor Burnout y mayor Engagement.

Ligado a lo anterior, la relación de la edad con Job Crafting ha sido poco estudiada. No se han encontrado investigaciones referentes al tema en México, lo que resulta un área de oportunidad. Hasta el momento se encontraron estudios en otros países que teorizan y comprueban que los trabajadores de mayor edad (de 40 años en adelante), también pueden realizar Job Crafting (Baroudi & Khapova, 2016; Wong & Tetrick, 2017). Basándose en el modelo de selección, compensación y optimización (Baltes & Baltes, 1990) y el análisis de los cambios de la edad relacionados con el trabajo (Kanfer & Ackerman, 2004), se hipotetiza que los trabajadores adultos tienden a buscar nuevas habilidades o desafíos laborales, a centrarse en tareas que son de su interés y pueden construir relaciones significativas a través de la búsqueda de ayuda o retroalimentación (Kooij, Tims & Kanfer, 2015). Mientras que otros autores (Wong & Tetrick, 2017), consideran que particularmente el cambio cognitivo (cambio en la percepción del trabajo y énfasis en características del trabajo), tendrá mayor valor en medida que los empleados envejecen. Por último, una investigación basada en el modelo de Wrzesniewski y Dutton (2001), demuestra que existe diferencia entre la edad de los trabajadores y el Job Crafting. Los resultados sugieren que todos los empleados pueden

realizar JC, sin embargo las motivaciones para hacerlo varían según la edad de los participantes (Baroudi & Khapova, 2016).

Desde el modelo planteado por Tims et al. (2012), no se han encontrado estudios parecidos a los anteriores. Para indagar sobre el tema, en este trabajo se aplicó la prueba t de Student para muestras independientes, para conocer si existe o no diferencia entre dos grupos de diferentes generaciones y el Job Crafting. En la tabla 8 se muestran los resultados de la prueba, de acuerdo con el análisis se puede decir que existe una diferencia significativa entre la edad y el ARE, DDO y ARS. Sin encontrar diferencia entre la edad y el ADD. Es decir, los estadísticos indican que existe una diferencia entre los dos grupos de edad, siendo los trabajadores jóvenes quienes realizan mayor Job Crafting. Al parecer continuamente buscan aumentar los recursos que faciliten la elaboración de sus tareas. Retroalimentación sobre su trabajo o bien, crear relaciones que permitan mejorar su desempeño laboral. Por último, se reitera que estos trabajadores buscan disminuir aquellas demandas que suponen un obstáculo.

Haciendo un análisis sobre el desarrollo de la vida, los trabajadores más jóvenes se encuentran inmersos en una etapa donde buscan alcanzar sus metas personales, construyendo los medios para consumarlos y sintiéndose motivados. Wong y Tetrick (2017), explican que los motivos de crecimiento o aprendizaje general se debilitan durante el envejecimiento. Sumado a esto, en un meta-análisis reciente (Anseel, Beatty, Shen, Lievens & Sackett, 2015), se encontró una relación negativa entre la edad y la búsqueda de retroalimentación. Los autores argumentan sobre el supuesto de que los empleados mayores saben cómo hacer su trabajo y ya no es apropiado aprender de otros para obtener ayuda. Todo esto puede explicar los resultados encontrados y por qué los empleados más jóvenes realizan mayor Job Crafting.

Otra explicación complementaria puede ser que el primer grupo de trabajadores pertenecen a la generación Millennials. Se ha estipulado que esta generación tiene 7

cualidades centrales, aquellas que son acordes al tema de trabajo son las siguientes: trabajan en equipo, son convencionales y presionados (Howe & Strauss, 2006). Esto quiere decir que esta generación se caracteriza por aprender colectivamente y tener un fuerte sentimiento por trabajar en equipo, por ello posiblemente se encontró que los trabajadores aumentan más sus Recursos Sociales, creando así redes que les permitan concluir sus metas laborales. Ser convencionales y presionados, se refiere a sentirse orgulloso de la tendencia a mejorar y obligados a trabajar duro, aventajándose de las oportunidades colectivas que los adultos mayores ofrecen (lo que favorece la obtención de Recursos Estructurales). Al parecer los jóvenes están en busca de su desarrollo, responsabilidad, conocimiento y autonomía. En comparación de los trabajadores mayores, quienes (en su mayoría), ya cuentan con esas características por su experiencia y carrera profesional. Debido a la experiencia, posiblemente los trabajadores mayores cuentan con estrategias de afrontamiento que aminoran la percepción de demandas agobiantes y/o estresantes. Mientras que los más jóvenes debido a su inexperiencia, la estrategia de afrontamiento que utilizan es reducir tareas o interacciones que suponen un obstáculo.

Ligado a lo anterior, se puede hacer un análisis más profundo respecto a la etapa generacional en la que se encuentran los trabajadores y su bienestar psicológico. En una investigación realizada por Ryff, Kwan y Singer (2001), encontraron que las puntuaciones en autonomía y en dominio del entorno mostraban una tendencia a aumentar con la edad, mientras que disminuían las puntuaciones en crecimiento personal y en propósito en la vida. Chen y Persson (2002) hallaron los mismo resultados y puntajes superiores por parte de las personas más jóvenes (17-30 años), en propósito en la vida y crecimiento personal. Esto sugiere y reitera que los trabajadores más jóvenes son quienes se encuentran en el camino del aprendizaje y obtención de recursos que impacten en su desarrollo personal y profesional.

Resulta interesante no encontrar diferencia significativa entre la edad y el ADD, esto puede explicarse con lo mencionado por Kooij et al. (2015), los trabajadores mayores buscan aumentar sus desafíos ya sea para satisfacer un interés muy puntual, o para compensar ciertas pérdidas personales. Así que ambos grupos están en continua búsqueda de desafíos, que les permitan desarrollar sus habilidades e impactar en su vida personal y laboral. Aunque será importante diferenciar que cada generación lo hará con un fin diferente.

Continuando con los resultados, en el primer análisis de regresión jerárquica múltiple para Desgaste Emocional (tabla 9), se puede observar que la edad es un predictor negativo, al igual que el ADD y el Vigor. Sólo la DDO fue un predictor positivo para el Desgaste. Finalmente, en este análisis el Desgaste Emocional tuvo un rol moderador que reduce la relación existente entre DDO y Absorción.

Un amplio número de estudios han demostrado la relación existente entre la edad y el Burnout. Se ha explicado que las personas jóvenes están más propensas a Desgastarse por su trabajo, en comparación a los trabajadores de mayor edad (Atance, 1997). Ya que las personas mayores cuentan con más experiencia laboral y estrategias de afrontamiento (Van Horn, Schaufeli, Greenglass & Burke, 1997). En cuanto al Vigor, teóricamente es considerado el componente contrario al Desgaste Emocional, por ende su relación negativa es predecible y comparable con otros estudios (Newman, Luyten, Corveleyn & De Witte, 2011; Salanova et al., 2000; Schaufeli & Bakker, 2004).

El componente Aumento de Demandas Desafiantes se refiere a la búsqueda de retos y al incremento de tareas o actividades dentro del trabajo (Tims et al., 2012). Una persona desgastada a nivel emocional no buscará obtener tareas adicionales ya que éstas pueden representar un esfuerzo psicológico que acrecienta la fatiga física y emocional. Por tanto, se esperaba que el ADD predijera negativamente al Desgaste Emocional. Este resultado es

parecido al de Lazarte (2016), quien encontró que la búsqueda de desafíos se relacionó negativamente con el Agotamiento Emocional.

El resultado de moderación indica que el Desgaste Emocional mitiga la relación entre DDO y Absorción. Por tanto, una persona que comienza a Desgastarse Emocionalmente por su trabajado, reducirá en mayor medida sus Demandas Obstaculizadoras, al igual que sus niveles de concentración y Absorción por el trabajo. Estos hallazgos sugieren que los trabajadores con niveles más altos de Desgaste Emocional tienen menor oportunidad de realizar JC y experimentar altos niveles de Engagement en el trabajo. Como explican Tims et al. (2012), la DDO puede ser una estrategia para afrontar situaciones adversas que se le presenten al trabajador. Por tanto, es evidente que el Desgaste Emocional acrecienta la reducción de demandas obstaculizadoras, al igual que los niveles de concentración del trabajador.

Así mismo, se puede interpretar que la DDO y la Absorción, son componentes que pueden mejorar la experiencia de Desgaste Emocional. Esto puede explicarse con la TDRL. El incremento de recursos laborales conlleva a un proceso motivacional que permite experimentar Engagement en el trabajo y aumentar los niveles de Job Crafting. Alejando al trabajador de la experiencia de Desgaste (Bakker & Demerouti, 2017).

En la tabla 10 se realizó un análisis de regresión jerárquica que predice el Cinismo. Los resultados indican que la edad, ARE y Dedicación son predictores negativos. Mientras que la DDO predijo positivamente al Cinismo. También se observa que el Cinismo tuvo un rol moderador que mitiga la interacción entre DDO y Dedicación.

La TDRL explica que el Cinismo surge por la falta de recursos laborales, los trabajadores responden con alejamiento ante situaciones estresantes y se desvinculan con su trabajo. En consecuencia, ellos se pueden sentir incapaces de tomar la iniciativa para cambiar su

situación laboral. De igual forma, si los trabajadores presentan altos niveles de Cinismo tendrán menos oportunidad para aumentar sus Recursos Estructurales y su Dedicación. Por el contrario será más probable que disminuyan aquellas demandas que perciben como obstaculizadoras. Estos resultados son parecidos a la investigación de TenBrummelhuis, TerHoeven, Bakker y Peper (2011). Con estos resultados se reitera que el Burnout es una variable que reduce significativamente los recursos de los trabajadores, teniendo respuestas desfavorables en su esfera laboral.

En la tabla 11 se realizó un análisis de regresión jerárquica que predice la Eficacia. Los resultados indican que el ARE y la Dedicación, son predictores positivos. En los términos de interacción se observa que la Eficacia tiene un rol que mitiga la relación entre ADD y Vigor.

La Eficacia profesional se expresa en las creencias de los trabajadores sobre su capacidad y desempeño laboral. Así, era de esperarse que el Aumento de Recursos Estructurales explicara positivamente la variable. Como se ha explicado anteriormente, el trabajador que aumenta estos recursos, tiene interés de mejorar su desempeño, así como impactar en su desarrollo profesional. Esto empalma con la relación que tiene la realización profesional y la Eficacia. Por otra parte, la Dedicación brinda al trabajador inspiración, orgullo y reto por su trabajo. Contribuyendo a la idea de que tiene los recursos para hacer frente a las demandas y así lograr con éxito las tareas laborales.

Por último, Gorgievski y Hobfoll (2008), explican que el Aumento de Demandas Desafiantes ofrece al trabajador experiencias de superioridad, satisfacción y altos niveles de autoeficacia. Este empuje puede conducir a altos niveles de energía y persistencia en el trabajo. Expuesto esto, se esperaba que la Eficacia fortaleciera la relación de ADD y Vigor, sin embargo el resultado no coincide con lo planteado teóricamente. Ni con los hallazgos de

que la autoeficacia se relaciona positivamente con el Job Crafting (Tims, Bakker & Derks, 2014) y con el Engagement (Salanova, Lorente, Chambel & Martínez, 2011).

Al parecer la Eficacia es una variable que tiene mayor impacto que el ADD y el Vigor. Aunque la teoría de Bandura (1982), indica que los empleados con alta autoeficacia generalmente se esmeran para aprender cómo realizar nuevas tareas. Puede que no todos los trabajadores estén interesados en Aumentar sus Demandas Desafiantes, ya que su interés se centra en tareas que son de su agrado. Así mismo, el trabajador que se perciba Eficaz, no necesariamente tendrá que experimentar altos niveles de energía o resiliencia mental.

Conclusiones

En un contexto de cambio económico y social continuo, las organizaciones necesitan tener empleados proactivos y psicológicamente sanos. Para fomentar lo anterior, es menester alejarse de la gestión tradicional que define al trabajador como una herramienta para alcanzar los fines empresariales. En cambio, aproximarse a la PSOP, meta que en sí favorece tanto a trabajadores como a las organizaciones (Salanova & Schaufeli, 2004).

Por tanto, es relevante considerar variables psicológicas que favorezcan la salud de los trabajadores, Así, con este trabajo, se ha podido demostrar que la Disminución de Demandas Obstaculizadoras, la Absorción y Dedicación, son variables que pueden ayudar a mejorar la experiencia de Burnout. Y que tal padecimiento tiene un rol moderador que debilita la relación entre Job Crafting y Engagement.

Un nuevo hallazgo fue el rol que tuvo la Eficacia. Se puede decir que para este trabajo, la variable tiene un efecto más fuerte e independiente, respecto al Job Crafting y Engagement. Así, los resultados de la moderación indican que un trabajador con alta Eficacia no necesita

Aumentar sus Demandas Desafiantes, ni sus niveles de Vigor, para tener la creencia de que realiza bien su trabajo.

Por último, que los trabajadores más jóvenes son quienes realizan mayor Job Crafting, en comparación de los de más edad. Ya que al parecer, debido a su poca experiencia, ellos son quienes necesitan mayores recursos para hacer frente a sus demandas de trabajo.

Limitaciones

Este estudio tiene diferentes limitaciones, en primer lugar el corte transversal limita la explicación de los resultados obtenidos y de las conclusiones. Así como la falta de accesibilidad para realizar el estudio en una sola organización. Resultado de esto, fue haber realizado un muestreo por conveniencia y obtener una muestra heterogénea, lo que supone cierto sesgo en relación a los resultados obtenidos.

Ligado a lo anterior, la falta de control en ciertos factores como son los cambios organizacionales o las características del trabajo que pudieron influir en los resultados. Por otra parte, la utilización de instrumentos de auto informe, ya que se limitan a medir la propia percepción del individuo sobre sus comportamientos.

Por último, hasta el momento no se han encontrado estudios que midan el efecto del Burnout sobre el JC y Engagement. Esto no permitió equiparar los resultados obtenidos. Así mismo, no se encontraron estudios similares en nuestro país, lo que supone una limitante para su explicación.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Debido a que el tema de Job Crafting es relativamente nuevo y poco estudiado en nuestro país, se recomienda realizar estudios cualitativos que den a conocer con mayor proximidad el impacto que tiene en los trabajadores mexicanos. Esto podría permitir un mayor

entendimiento y adecuación del tema en nuestro contexto. De igual forma, realizar estudios longitudinales tanto cualitativos como cuantitativos.

Debido a la naturaleza de las variables estudiadas, la muestra se concentró en trabajadores formales. Sin embargo, se recomienda explorarlas en el ámbito informal y conocer si su comportamiento es similar o contrario.

Se sugiere realizar análisis complementarios que permitan medir de manera más objetiva el comportamiento de los trabajadores. Esto es, observar y cuantificar las manifestaciones externas (motoras o fisiológicas) de los trabajadores.

Considerar la etapa de desarrollo personal y laboral de los participantes. Ya que esto puede modificar su comportamiento y experiencia. Unido a esto, indagar el rol que tiene la edad sobre Job Crafting.

Por último, se propone poner a prueba el impacto que tiene la DDO, la Absorción y Dedicación, tanto a nivel personal como organizacional. Ya sea para prevenir o afrontar el Burnout. Sumado a esto, considerar en los estudios el clima y cultura organizacional al que se enfrentan los trabajadores, así como la esfera social.

REFERENCIAS

- Alonso, M. A. (2014). *El síndrome de Burnout y los estilos de afrontamiento en el personal de otorgamiento de préstamos de una entidad de la administración pública del distrito federal*. (Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/073762243/Index.html>
- Altamirano, V. M. (2016). *Validación de la escala de Job Crafting en población mexicana*. (Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2016/noviembre/413002291/Index.html>
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F. & Sackett, P. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behaviour. *Journal of Management*, 41, 318-348.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions at work. *Academy of Management Review*, 23, 472-491.
- Atance, M. J. (1997). Aspectos epidemiológicos del síndrome de burnout en personal sanitario. *Revista española de Salud Pública*, 71(3), 293-303.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231329411011>

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job Demands – Resources Theory. In C. L., Cooper, *Wellbeing: A Complete Reference Guide* (p.p 1-3226), EUA: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. Recuperado de https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_44.pdf
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R. Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of Burnout and work Engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661–689.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142. Recuperado de http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_262.pdf
- Bakker A.B., Oerlemans, W. G.M. (2011). Subjective well-being in organizations. In: Cameron K, Spreitzer G, editores. *Handbook of positive organizational scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Bakker, A. B. & Rodríguez-Muñoz, A. (2012a). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 62-65. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72723431010>

- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A. & Derks, D. (2012b) La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3980.pdf>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2007). An organizational and social psychological perspective on Burnout and work Engagement. In K. van den Bos, M. Hewstone, J. de Wit, H. Schut, & M. Stroebe (Eds.), *The scope of social psychology: Theory and applications*. Oxford, UK: Psychology Press.
- Baltes, P. B. & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behaviour sciences* (pp. 1-34). New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182. Recuperado de <http://academic.csuohio.edu/kneuendorf/c631111/baron&kenny86.pdf>
- Baroudi, S. & Khapova, S. (2016). Job Crafting and Age: Exploring the motivations and behavior of younger and older employees. In Benlamri, R. & Sparer, M., Benlamri, R. & Sparer, M., *Leadership, innovation and entrepreneurship as driving forces of the global economy* (p.p. 485-505), Suiza: Springer.
- Barraza, A., Carrasco, R. & Arreola, M. (2007). *Síndrome de Burnout: Un estudio comparativo entre profesores y médicos de la ciudad de Durango*. (Informe final de la

- investigación, Universidad Pedagógica de Durango). Recuperado de <http://www.upd.mx/librospub/inv/sinBurnout.pdf>
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bell, D. E. (1985). Disappointment in decision making under uncertainty. *Oper. Res.* 33(1), 1-27.
- Berg, J., M. Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and why does it matter? Regents of the University of Michigan. Recuperado de <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- Berg, J., M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting and meaningful work. In B.J. Dik, Z. S. Byrne y M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association. Recuperado de http://justinmberg.com/berg-dutton--wrzesniewski_2.pdf
- Berg, J. M., Grant, A. M. & Johnson, V. (2010). When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. Recuperado de http://justinmberg.com/berg-grant--johnson_org.pdf
- Borrego, Y. (2016). *El Engagement en el trabajo: antecedentes y resultados organizacionales*. (Tesis de doctorado, Universidad de Huelva). Recuperado de http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11948/El_engagement_en_el_trabajo.pdf?sequence=4

- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Bresó, E., Salanova, M., Schaufeli, W. B. & Nogareda, C. (2000). NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_732.pdf
- Carlin, M. & Garcés de los Fayos, E. (2010). El síndrome de Burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *Anales de psicología*, 26(1), 169-180. Recuperado de http://www.um.es/analesps/v26/v26_1/20-26_1.pdf
- Catsicaris, C., Eymann, A., Cacchiarelli, N. & Usandivaras, I. (2007). La persona del médico residente y el síndrome de desgaste profesional (Burnout). Un modelo de prevención en la formación médica. *Scielo*, 105(3), 236-240. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/aap/v105n3/v105n3a10.pdf>
- Chavarría, F., Colunga, F., Loria, J. & Peláez, K. (2016). Síndrome de Burnout en médicos docentes de un hospital de 2.º nivel en México. *Revista Educación Médica*, 1-8. Recuperado de http://ac.els-cdn.com/S1575181316301279/1-s2.0-S1575181316301279-main.pdf?_tid=8f62941a-bd73-11e6-a26f-0000aacb360&acdnat=1481221650_4ea99de8d027d306c56fef0f6eb71ec6
- Chen, Y. & Persson, A. (2002). Internet Use among Young and Older adults: Relation to Psychological Well-being. *Educational Gerontology*, 28, 731-744.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service organizations*. New York: Praeger.

- Cordeiro, J., Guillén, C. & Gala, F. (18 de noviembre de 2015). Educación Primaria y Síndrome de Burnout. Situación de riesgo en los y las docentes de la Bahía de Cádiz. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/237486213_Educacion_Primaria_y_Sindrome_de_Burnout_Situacion_de_riesgo_en_los_y_las_docentes_de_la_Bahia_de_Cadiz
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee Engagement and Burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848. doi 10.1037/a0019364
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. Recuperado de file:///C:/Users/ADMIN/Documents/INVESTIG/JOB%20CRAFTING/MODELO%20DRL/2011-Inglés_Modelo-DRL-Demerouti.pdf
- 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. Recuperado de http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_69.pdf
- Doi, Y. (2005). An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers. *Industrial Health*, 43, 3-10.
- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980): *Burn-out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. Nueva York: Human Sciences Press.

- Estrada, M. (2016). *Taller de técnicas de afrontamiento para evitar el síndrome Burnout dirigido al cuidador primario del paciente con demencia*. (Tesina de licenciatura, Facultad de Psicología). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2016/septiembre/305125332/Index.html>
- Farber, B. (1983). *Stress and Burnout in the Human Service Professions*. New York: Pergamon Press.
- Feo, O. (2003). Reflexiones sobre la globalización y su impacto sobre la salud de los trabajadores y el ambiente. *Scielo*, 8(4), 887-896. Recuperado de <http://www.scielo.org/pdf/csc/v8n4/a11v8n4.pdf>
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social*, 30(1), 159-165.
- García, C. M. (2013). *Estudio de la relación entre el Engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013*. (Tesis de maestría, Universidad Veracruzana). Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/34792/1/garciagonzalez.pdf>
- Garden, A. M. (1987). Despersonalization: A valid dimension of Burnout? *Human Relations*, 40, 545-560.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update, (4ª ed.) Boston, MA: Allyn y Bacon. Recuperado de: http://www.revistaeducacion.mec.es/doi/359_094.pdf
- Gil-Monte, P. R. & Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.

- Gil-Monte, P.R., Unda, S. & Sandoval, J. I. (2009). Validez factorial del «Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo» (CESQT) en una muestra de maestros mexicanos. *Salud mental*, 32(3), 205-214. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/sm/v32n3/v32n3a4.pdf>
- Gorgievski, M. J. & Hobfoll, S. E. (2008). *Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in Burnout and Engagement*. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and Burnout in health care*. Hauppauge NY: Nova Science Publishers.
- Grant, A. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Green, D. E., Walkey, F. H. & Taylor, A. J. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of Science Behavior and Personality*, 6, 453-472.
- Griffin, M., Neal, A. & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Performance*, 16, 250-279. Recuperado de [http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20\(1976\).pdf](http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20(1976).pdf)

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78–91.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 11-20. Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/464.pdf>
- Howe, N. & Strauss, W. (2006). *Millennials and the pop culture*. United States of America: Life Course Associates.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In Dunnette, M. D. & Hough, L. (Eds.), *Handbook of Industrial/Organizational Psychology* (p.p. 165-207), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Juárez-García, A., Idrovo, A., Camacho-Ávila, A. & Placencia-Reyes, O. (2014). Síndrome de Burnout en población mexicana: Una revisión sistemática. *Salud mental*, 37(2), 159-176. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/sm/v37n2/v37n2a10.pdf>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A. & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging adult development, and work motivation. *Academic of Management Review*, 29, 440-458.

- Kass, S. J., Vodanovich, S. J. & Callender, A. (2001). State-traitboredom: Relationship to absenteeism, tenure and jobsatisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16, 317–327.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento. Método de investigación en ciencias sociales. México: McGraw-Hill.
- Kooij, D. T. A. M. Tims, M. & Kanfer, R. (2015). Successful aging at work: the role of job crafting. In Bal, P. M., Kooij, D. TAM. & Rosseau, D. (Eds), *Aging workers and employee-employer relationship* (p.p. 145-161), United States: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-08007-9_9
- Lamont, M., & Molnar, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 28, 167–195.
- Lazarte, L. A. (2016). *El efecto del job crafting y el rol mediador del burnout y el engagement sobre la relación entre las características laborales y la intención de rotar*. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico). Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1471>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on Burnout and organizational commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 9, 297- 308.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2014). Interventions to prevent and alleviate burnout. In Bakker, A. B., Leiter, M.P. & Maslach, C. (Eds.), *Current issues in work and organizational psychology. Burnout at Work: A Psychological Perspective* (p.p. 145-167). New York, NY, US: Psychology Press. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/263809792_Burnout_at_Work_A_Psychological_Perspective_an_edited_volume

- LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Lewig, K., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. & Metzger, J. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job DemandsResources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 429–445.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B, Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Comput Human Behaviour*, 23, 825-841.
- López, B. (22 de abril de 2016). Ocupa México el 1er lugar en estrés laboral a nivel mundial. Recuperado de <http://www.culturadelalegalidad.org.mx/Ocupa-México-el-1er-lugar-en-estrés-laboral-a-nivel-mundial-n12889i0.html>
- Lupano, M. L. & Castro, A. (2010). Psicología positiva: análisis desde su surgimiento. *Ciencias Psicológicas*, 4(1), 43-56. Recuperado de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v4n1/v4n1a05.pdf>
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Marsollier, R. & Aguirre, J. (2010). Entre el bienestar y el desgaste profesional. Un análisis psicosocial del trabajo estatal en Argentina. *Psicología.com*, 14(4), 1-7. Recuperado de <http://www.factor.es/pre.psiquiatria.com/revistas/index.php/psicologiacom/article/viewFile/1095/1038/>

- Marsollier, R. & Aparicio, M. (2011). El bienestar psicológico en el trabajo y su vinculación con el afrontamiento en situaciones conflictivas. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 10(1), 209-220. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v10n1/art11.pdf>
- Martínez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), 1-40. Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/DATOSS.htm>
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1978). Job burnout: how people cope. *Public Welfare*, 36(2), 56-58.
- Maslach, C. & Jackson, S., E. (1981). *Maslach Burnout inventory: Manual*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (2009). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C., Jackson, S., E. & Leiter, M. (1997). *Maslach Burnout Inventory*. (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual
- Maslach, C. & Leiter, M. (1997). *The truth about Burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of Burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek. (Eds.), *Professional Burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1–16). Washington, DC: Taylor & Francis.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U. M. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work Engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.
- Meijman, T. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J., Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff. (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 5-33). Hove, UK: Erlbaum.
- Millán, A. & D'Aubeterre, M. (2012). Propiedades psicométricas del Maslach Burnout Inventory-GS en una muestra multiocupacional venezolana. *Revista de Psicología*, 30(1), 105-128. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v30n1/a05v30n1>
- Moreno-Jiménez, B., González, J. & Garrosa, E. (2001). Desgaste profesional (Burnout), personalidad y salud percibida. Publicado en J. Buendía y F. Ramos (Eds.) *Empleo, estrés y salud* (pp. 59-83). Madrid: Pirámide. Recuperado de <https://www.uam.es/gruposinv/esalud/Articulos/Personalidad/Desgaste%20profesional-personalidad-y-salud-percibida.pdf>
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R. & Escobar, E. (2001). La evaluación del Burnout profesional: factorización del MBI-GS. Un análisis preliminar. Publicado en *ansiedad y estrés*, 7(1), (pp. 69-78). Recuperado de <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/La%20Evaluacion%20del%20Burnout%20Profesional.pdf>
- Nelson, N. (1976). *Herzberg two-factors theory of job satisfaction*. (Study Project Report, Defense Systems Management School). Recuperado de <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a033814.pdf>

- Newman, E., Luyten, P., Corveleyn, B. & De Witte, H. (2011). The relationship between personality burnout, and engagement among the Indian clergy. *International journal for the psychology of religion*, 21(4), 276-288.
- Nielsen, K. & Simonsen, J. (2012). The development and validation of a Job Crafting measure for use with blue-collar workers. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health, and Organisations*, 26 (4), 365-384.
- Oprea, B. e Iliescu, D. (2015) Burnout and job insecurity: the mediating role of job crafting. *Psihologia Resurselor Umane*, 13, 232-244. Recuperado de <http://pru.apio.ro/index.php/prujournal/article/view/397/417>
- Oramas, A., Almirall, P. & Fernández, I. (2007). Estrés laboral y el síndrome de Burnout en docentes venezolanos. *Revista Redalyc*, 15(2), 71-87.
- Oramas, A., González, A. & Vergara, A. (2007). El desgaste profesional evaluación y factorialización del MBI-GS. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 8(1), 37-45. Recuperado de http://www.bvs.sld.cu/revistas/rst/vol8_1_07/rst06107.pdf
- Peiró, J. & Tetrick, L. (2011). Occupational health psychology. In P. Martin, F., Cheung, M. C., Knowles, M., Kyrios, L., Littlefield, J., Overmier & J. M. Prieto. (Eds.), *IAAP Handbook of Applied Psychology*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Pérez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), 1-40. Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/DATOSS.htm>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W. B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141. Recuperado de

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/PhD/PhD%20Paris%20Petrou%202013.pdf>

Porto, A. M. (2015). *Propuesta de un taller para la prevención de Burnout mediante técnicas cognitivo – conductuales*. (Tesina de licenciatura, Facultad de Psicología). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2015/mayo/302038653/Index.html>

Rodríguez, M. & Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Rubio, J. S. (2003). *Fuente de estrés, Síndrome de Burnout y Actitudes disfuncionales en Orientadores de Instituto de Enseñanza Secundaria*. (Tesis de doctorado, Universidad de Extremadura). Recuperado de <http://biblioteca.unex.es/tesis/9788477238164.pdf>

Ryff, C., Kwan, C. & Singer, B. (2001). Personality and Aging: Flourishing Agendas and Future Challenges. In J. E. Birren y K. W. Schaie (Eds.), *Handbook of the Psychology of Aging* (p.p. 477-499), New York: Academic Press.

Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77829108.pdf>

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal Of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.

Salanova, M., Martínez, I. M. & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En F. J. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson, Prentice-Hall

- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social*, 261, 109-138. Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/221.pdf>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M. & Grau, R. (2000). Desde el “Burnout” al “Engagement” ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134. Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/152.pdf>
- Sánchez, J. & Argumedo A. (2015). El sistema sociotécnico, hacia un enfoque para la comprensión de los sistemas de cultivo agrícola. “El caso del amaranto de Tochimilco, Puebla”. *Revista DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, (22). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/delos/22/amaranto.html>
- Sauter, S., Hurrell, J. & Cooper, C. (1989). *Job control and worker health*. New York: Wiley.
- Schaufeli, W. B & Bakker, A. B. (2003). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo* [Traducido al idioma español de UWES – Utrecht work Engagement scale Preliminary Manua]. Recuperado de http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.248/epdf>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1988). *The Burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Marques, A., Salanova, M. & Bakker, A. B. (2002). Burnout and Engagement in university students. A Cross-National Study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481. Recuperado de http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_78.pdf
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1988). A model of behavioral self-regulation: Translating intention into action. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 303-346.
- Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why Less Is More*. Harper Perennial, New York
- Scott, W. E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3-30.
- Seligman, M. E. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. E. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E. & Peterson, C. (2000). Positive Clinical Psychology. En L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger (Eds.). *A psychology of human strengths: Perspectives on an*

- emerging field*. Washington, DC: American Psychological Association. Recuperado de <http://www.sas.upenn.edu/psych/seligman/posclinpsychchap.htm>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27-41.
- Snyder, C. R. & López, J. (2009). *The Oxford handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work Engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between nonwork and work. *J Appl Psychol, 88*, 518-528.
- Sonnentag, S., Dormann, C. & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work Engagement. In Bakker A. B., Leiter M. P., editores. *Work Engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 25-38), New York: Psychology Press.
- Struempfer, D. (2006). Positive emotions, positive emotionality and their contribution to fortigenic living: A review. *Sout African Journal of Psychology, 36*(1), 144-167.
- TenBrummelhuis, L. L., TerHoeven, C. L., Bakker, A. B. & Peper, B. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 268-287.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology, 36*, 1-9. Recuperado de <http://pop-lab.com/beheer/userupload/papers/10.pdf>

- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the Job Crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186. Recuperado de <http://www.pop-lab.com/beheer/userupload/papers/13.pdf>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). The impact of Job Crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. Recuperado de http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_310.pdf
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
- Trist, E. L. (1975). *On socio-technical systems*. En W. A. Pasmare y S. Sherwood (Ed.), San Diego: University Press.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration,
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-25. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320903223839>
- Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B. Greenglass, E. R. & Burke, R. J. (1997). A Canadian-Dutch dentists. *Community Dent Oral Epidemiol*, 31, 321-327.
- Vicente, A. & Berdullas, S. (2008). La psicología de la salud ocupacional positiva. Entrevista a Marisa Salanova. *Revista de historia de la psicología*, 32-41. Recuperado de

<http://www.integraorg.com/wp-content/docs/Entrevista%20a%20Marisa%20Salanova.pdf>

Wong, C. M. & Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in psychology*, 8(1548), 1-12. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01548

Wrzesniewski, A. C. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 28(2), 179-201. Recuperado de <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/POS/craftingajob.pdf>

Wrzesniewski, A. C., LoBuglio, N., Dutton, J. E. & Berg, J. M. (2013). Job Crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In Bakker, A., *Advances in Positive Organizational Psychology* (p.p. 281-302), Emerald: London. Recuperado de <http://justinmberg.com/wrzesniewski-lobuglio-dutto.pdf>

Wrzesniewski, A. C., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1) 21-33.

Zerubavel, E. (1991). *The fine line*. New York, NY: Free Press.

ANEXOS



"Factores Psicosociales en la Salud Laboral"

Investigación realizada con fines científicos

Carrera de Psicología, FES Zaragoza UNAM



CLAVE DE IDENTIFICACIÓN: _____

(Primeras 2 letras de tu primer nombre, 1er letra del apellido materno y últimos 2 dígitos de tu año de nacimiento)

Por favor marque la opción que vaya de acuerdo con su situación, la información que proporcione es CONFIDENCIAL y será utilizada de forma ética únicamente con un fin científico. No existen respuestas buenas o malas.

	Sexo: 1) Mujer 2) Hombre	8	Jornada laboral 1) Menos de 4 horas 2) Medio tiempo, 4 horas 3) Entre 4 y 7 horas 4) Tiempo completo, 8 horas 5) Más de 8 horas
2	Edad _____	9	Turno de trabajo 1) Diurno (de 6 am a 8 pm 2) Nocturno (De 8 pm a 6 am) 3) Mixto
3	Número de hijos _____	10	¿Cuántos empleos ha tenido durante su vida? 1) 1 2) 2 3) De 3 a 6 4) De 7 a 9 5) Más de 9
4	Lugar de residencia 1) Ciudad de México 2) Estado de México	11	Años que lleva trabajando en la empresa actual 1) De 1 a 3 años 2) De 4 a 6 años 3) De 7 a 9 años 4) Más de 9 años
5	Ocupación/Puesto 1) Funcionarios, directores y jefes. 2) Profesionistas y técnicos (Profesores y especialistas en docencia, investigadores, médicos, enfermeras, auxiliares y técnicos en educación, instructores y capacitadores). 3) Trabajadores auxiliares en actividades administrativas (Secretarías, capturistas, cajeros y trabajadores de control de archivo y transporte, trabajadores que brindan y manejan información). 4) Empleados en ventas y agentes de ventas (Empleados de ventas en establecimientos, trabajadores en el alquiler). 5) Trabajadores en servicios personales y vigilancia (Servicio de alimentos en establecimientos, servicios de protección y vigilancia, trabajadores de la Armada, Ejército y Fuerza Aérea).	12	Años de experiencia laboral 1) De 1 a 3 años 2) De 4 a 6 años 3) De 7 a 9 años 4) Más de 9 años
6	¿En la actualidad tiene una pareja estable? 1) Con pareja 2) Sin pareja	13	¿Qué tipo de contrato tiene actualmente? 1) Sin contrato formal (trabajador eventual) 2) Con contrato formal (trabajador de planta)
7	Último grado de estudios concluido 1) Primaria 2) Secundaria 3) Bachillerato 4) Carrera Técnica 5) Licenciatura 6) Maestría 7) Doctorado	14	La empresa, institución o negocio al que pertenece actualmente es: 1) Privada 2) De gobierno

Por favor, utilice la siguiente escala para responder, seleccionando la opción que describa su situación actual.

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Pocas veces al año	Una vez al mes	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	
2	Me siento acabado al final de mi jornada	
3	Me siento fatigado al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo	
4	Trabajar todo el día realmente es estresante para mí	
5	Soy capaz de resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo	
6	Me siento quemado por mi trabajo	
7	Siento que estoy haciendo una contribución eficaz a la actividad de mi organización	
8	Desde que empecé el empleo he ido perdiendo interés en mi trabajo	
9	He ido perdiendo entusiasmo en mi trabajo	
10	En mi opinión, soy bueno haciendo mi trabajo	
11	Me siento realizado cuando llevo a cabo algo en mi trabajo	
12	He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo	
13	Sólo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten	
14	Me he vuelto más cínico acerca de si mi trabajo vale para algo	
15	Dudo sobre el valor de mi trabajo	
16	En mi trabajo estoy seguro que soy eficaz haciendo las cosas	

A continuación encontrará una serie de situaciones acerca de su vida laboral. Seleccione la opción que mejor se ajuste a si mismo(a) según la siguiente escala de respuesta:

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

1	Intento desarrollar mis capacidades	
2	Intento desarrollarme profesionalmente	
3	Intento aprender cosas nuevas en el trabajo	
4	Me aseguro utilizar mis capacidades al máximo	
5	Decido por mi cuenta cómo hacer las cosas	
6	Me aseguro de que mi trabajo sea mentalmente menos intenso	
7	Intento asegurarme de que mi trabajo sea emocionalmente menos intenso	
8	Administro mi trabajo para intentar minimizar el contacto con personas cuyos problemas me afectan emocionalmente	
9	Organizo mi trabajo para minimizar el contacto con personas cuyas expectativas no son realistas	
10	Intento asegurarme de que no tenga que tomar muchas decisiones difíciles en mi trabajo	
11	Organizo mi trabajo de tal manera que asegure que yo no tengo que concentrarme por un período demasiado largo a la vez	
12	Le pido a mi supervisor(a) que me asesore	
13	Le pregunto a mi jefe(a) si está satisfecho con mi trabajo	
14	Observo a mi jefe(a) para inspirarme	
15	Le pido a otros retroalimentación sobre mi desempeño laboral	
16	Le pido consejos a mis colegas	
17	Cuando aparece un proyecto interesante, me ofrezco de manera proactiva como colaborador del proyecto	
18	Si hay nuevos desarrollos, soy de los primeros en aprenderlos y probarlos	
19	Cuando no hay mucho que hacer en el trabajo, veo una oportunidad para iniciar nuevos proyectos	
20	Regularmente tomo tareas adicionales a pesar de que no reciba una paga extra por ellas	
21	Intento hacer mi trabajo más desafiante examinando las relaciones entre los aspectos de mi trabajo	

Indica por favor, si estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes expresiones aplicadas a ti mismo/a, utilizando la siguiente escala de respuesta:

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Muy raras veces a lo largo del año	En algunas ocasiones a lo largo del año	En bastantes ocasiones a lo largo del año	Frecuentemente a lo largo del año	Casi cada día	Cada día

1	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	
2	Soy muy persistente en mi trabajo	
3	Mi trabajo es retador	
4	Estoy entusiasmado con mi trabajo	
5	Estoy orgulloso del trabajo que hago	
6	En mi trabajo me siento lleno de energía	
7	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	
8	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	
9	Mi trabajo está lleno de significado y propósito	
10	Me dejo llevar por mi trabajo	
11	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	
12	Mi trabajo me inspira	
13	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	
14	Estoy inmerso en mi trabajo	
15	El tiempo vuela cuando estoy trabajando	

VITA

Actualmente licenciada en Psicología por la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, ha participado en el comité organizador del 3er Foro de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la FES Zaragoza. Apoyo logístico en el IV Congreso Latinoamericano de Antropología en el Palacio de la escuela de Medicina. Ponente en el 2do Congreso Internacional de Psicología por AAPAUNAM y en el 2do y 3er Foro de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la FES Zaragoza. Por último, impartición del taller “Desgaste laboral y académico” en la Casa del Becario Telmex.