

Facultad de Humanidades  
y Ciencias Económicas



**CARRERA DE PSICOPEDAGOGÍA**  
Trabajo Final de Licenciatura

# *“Burnout y engagement en Directivos Escolares”*

**Autor:** Agostina Rojas  
**Director:** Dra. Natalia Andrea Vargas Rubilar  
**Mendoza, 2024**

## **AGRADECIMIENTOS**

En mi primer lugar, quiero agradecer a mis padres, Carolina y Sebastián, porque gracias a ellos tuve la oportunidad de elegir mi camino y seguir mis sueños con total libertad. Gracias por el apoyo y el cariño en cada momento. A mis pequeños, Bruno y Macarena, por desempeñar con tanto amor su rol de hermanos, ustedes son mis compañeros para toda la vida.

A mis amigas y colegas, Valentina, Georgina y Martina, quienes me acompañaron, me motivaron y me dieron fuerza todos estos años. Gracias por el camino recorrido juntas.

A mi compañero de vida y gran amor, Renzo. Gracias por estar presente en cada momento desde el día uno, por festejar cada uno de mis logros como si fuesen propios, por alentarme constantemente y confiar en mí, y por sobre todas las cosas, gracias por tu amor. Es un placer compartir la vida a tu lado.

Por último, un agradecimiento especial para mi directora, Dra. Natalia Vargas, por haberme brindado sus conocimientos, su paciencia y su apoyo durante estos meses.

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
RESUMEN .....	7
INTRODUCCIÓN .....	9
I. DESARROLLO TEÓRICO.....	13
CAPITULO I: SÍNDROME DE BURNOUT .....	14
1.1 Historia del Origen del Estudio del Síndrome de Burnout .....	15
1.2 Definición del Síndrome de Burnout .....	17
1.3 Desencadenantes del Burnout .....	21
1.4 Facilitadores .....	24
1.4 Consecuencias del Burnout .....	27
1.5 Prevención del Síndrome de Burnout .....	29
CAPITULO II: ENGAGEMENT.....	32
2.1 Historia del Origen del Estudio del Engagement .....	33
2.2 Definición de Engagement .....	34
2.3 Determinantes del Engagement .....	36
2.4 Consecuencias del Engagement .....	40
2.5 Fortalecimiento del Engagement .....	42

METODOLOGÍA .....	44
1. Tipo de investigación .....	45
2. Hipótesis.....	45
3. Muestra.....	45
4. Instrumentos de recolección de datos .....	46
5. Procedimiento .....	47
6. Análisis Estadísticos de los Datos .....	48
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
1. Características Sociodemográfica y Laborales de la Muestra .....	50
2. Análisis Descriptivo de la Variable de Estudio .....	56
3. Análisis de correlación .....	58
DISCUSIONES .....	60
CONCLUSIONES .....	65
ANEXO.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

Índice de tablas	
Tabla 1: Características sociodemográficas y laborales de la muestra.....	p.51
.	
Tabla 2: Valores de interpretación por cada escala del MBI.....	p.56
Tabla 3: Medias y desvíos de los docentes en las subescalas del MBI.....	p.57
Tabla 4: Valores de interpretación por cada subescala del UWES.....	p.57
Tabla 5: Medias y desvíos de los docentes en las subescalas del UWES.....	p.57
Tabla 6: Valores de interpretación para coeficientes de Pearson.....	p.58
Tabla 7: Correlaciones entre las subescalas del MBI y los factores del EQ-í.....	p.59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Índice de gráficos	
Gráfico 1: Género.....	p.52
Gráfico 2: Estado civil.....	p.52
Gráfico 3: Lugar de residencia.....	p.53
Gráfico 4: Nivel o modalidad educativa en la que trabajaba.....	p.53
Gráfico 5: Cantidad de alumnos a cargo.....	p.54
Gráfico 6: Situación laboral.....	p.54
Gráfico 7: Antigüedad laboral.....	p.55
Gráfico 8: Gestión escolar.....	p.55

## **RESUMEN**

El presente estudio tuvo por finalidad analizar la posible relación de las dimensiones del engagement con los síntomas de burnout. Para ello, participaron 111 directivos escolares, de género femenino (88.3%) y masculino (11.7%), que trabajaban en distintos niveles y modalidades educativas, en gestión estatal o privada. Para recoger información sobre las características sociodemográficas y laborales de los participantes se empleó un cuestionario semiestructurado. Para evaluar el compromiso laboral se utilizó la versión en español del Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2002). Para valorar el desgaste profesional se empleó la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory (Maslach y Jackson, 1986). Los resultados revelaron que los directivos obtuvieron valores medios en vigor, dedicación y absorción. Asimismo, presentaron puntuaciones bajas en despersonalización y moderadas en agotamiento emocional, y realización personal. Por otra parte, el análisis de coeficiente de correlación  $r$  de Pearson mostró una correlación significativa negativa y moderada del Agotamiento emocional con el Vigor ( $r = -.437$ ;  $p = .000$ ), la Dedicación ( $r = -.370$ ;  $p = .000$ ) y la Absorción ( $r = -.324$ ;  $p = .001$ ). La Despersonalización, por su parte, presentó una correlación negativa baja con el Vigor ( $r = -.272$ ;  $p = .004$ ), la Dedicación ( $r = -.249$ ;  $p = .008$ ) y la Absorción ( $r = -.287$ ;  $p = .002$ ). Por último, la Realización Personal exhibió una correlación positiva moderada con el Vigor ( $r = .431$ ;  $p = .000$ ), la Dedicación ( $r = .439$ ;  $p = .000$ ) y la Absorción ( $r = .344$ ;  $p = .000$ ).

**Palabras clave:** directivos escolares, desgaste profesional, compromiso laboral, educación

# INTRODUCCIÓN

Los directivos escolares cumplen un rol fundamental en la educación formal. Hay estudios que consideran al director escolar como un agente de cambio en la educación y como un factor crucial para la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje (Sanz-Ponce et al., 2022). Estos profesionales de la educación, en los distintos niveles y modalidades educativas les compete desarrollar tareas imprescindibles. Según normativas nacionales y provinciales los equipos directivos deben cumplir con ciertos deberes, tales como dirigir y organizar todas las actividades técnico-docente administrativas, supervisar que la implementación y desarrollo de programas, planes de estudio y métodos de enseñanza en la escuela cumplan con los requisitos pedagógicos y los objetivos fundamentales de la educación, fomentar las habilidades y responsabilidades pedagógicas en los maestros, buscando capacitarlos según las ideas de la política cultural de la nación y reafirmando los principios de ética profesional, entre otros (Resolución N° 38-T, 1951; Resolución N° 102, 1976).

No obstante, en el desempeño de sus funciones se encuentran intensamente expuestos a estresores, obstáculos o desafíos que dificultan el ejercicio pleno de su función, como por ejemplo: garantizar la enseñanza y favorecer aprendizajes consistentemente buenos, administrar estratégicamente los recursos financieros, propiciar la inclusión educativa, enriquecer el plan de estudios, gestionar el comportamiento y la asistencia de los estudiantes, atender la infraestructura escolar, lidiar con la escasez de personal, mediar en conflictos interpersonales, articular la vinculación escuela-comunidad, implementar reformas educativas, divulgar e implementar nuevas normativas que regulan aspectos educativos y administrativos, entre otros (Collie et al., 2020; Day & Sammons, 2013).

En este contexto, en las instituciones educativas se observan directores de escuelas desgastados profesionalmente (i.e. burnout) por la tarea que realizan. Según Maslach y Jackson (1981), investigadoras pioneras en el estudio del burnout, este desajuste psicológico se caracteriza por presentar los siguientes síntomas: agotamiento emocional (i.e. sentimientos y emociones surgidas de la sensación de estar sobrecargado y sin recursos físicos y emocionales),

cinismo (i.e. posturas, disposiciones y reacciones negativas, falta de sensibilidad, desinterés e indiferencia hacia distintos aspectos laborales) e insatisfacción personal (i.e. emociones de incapacidad, falta de logros y una disminución en el rendimiento laboral) (Maslach, 2009).

Sin embargo, es importante destacar que en el ámbito educativo se advierte también la presencia de autoridades educativas comprometidas con el trabajo (i.e. engagement) que realizan. Schaufeli y Bakker (2010) describen el engagement como un estado mental positivo de realización vinculado con el trabajo, que se distingue por presentar vigor (i.e. energía y resistencia mental durante el trabajo, deseo de esforzarse aun cuando se presentan obstáculos laborales), dedicación (i.e. conexión con el trabajo, acompañada de sentimientos de entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío) y absorción (i.e. concentración en el trabajo, sensación de que el tiempo pasa rápidamente, presentando dificultades para desconectarse de lo que se está haciendo).

Tras realizar un análisis exhaustivo de la literatura académica existente, se advierte que los directivos escolares constituyen una población que ha sido insuficientemente estudiada en lo referente al burnout y al engagement. Esta falta de investigación se destaca como una carencia significativa en el campo de la educación. Dado este contexto, se puede afirmar que el presente estudio adquiere importancia porque busca contribuir y aportar información valiosa sobre la figura de las autoridades escolares con el fin de comprender mejor cuán comprometidos están con su trabajo o cuán desgastados se encuentran por el desarrollo de su actividad laboral.

Es importante destacar que un directivo escolar con un mayor compromiso laboral (i.e. engagement) vivencia emociones positivas, tiene un mejor desempeño laboral, es más productivo y sociable, exhibe una actitud más colaborativa con sus colegas, experimenta una mejor calidad de vida y bienestar (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004). En cambio, una autoridad educativa quemada por su trabajo por lo general se muestra más irritada, poco satisfecha y hostil con su entorno laboral, con poca energía, desesperanzada,

crítica hacia el desempeño de los pares y con propensión a abandonar el trabajo (Maslach, 2009; Ozturk, 2020).

Estudios previos realizados con personal educativo han informado que los sujetos que puntúan más alto en engagement tienden a presentar un mejor manejo del estrés y, en consecuencia, se perciben con un menor nivel de burnout (Faskhodi et al., 2018; Hidalgo-Arias et al., 2019; Usán Supervía et al., 2020). A partir de estos hallazgos surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la asociación existente entre el engagement y el burnout en directivos escolares argentinos durante el ciclo lectivo 2024?

### **Objetivo General:**

- Conocer la relación entre el síndrome de burnout y el engagement en directivos escolares.

### **Objetivos Específicos:**

- Evaluar y describir síntomas del desgaste profesional (i.e. síndrome de burnout) en directivos escolares.
- Evaluar y describir las dimensiones del compromiso laboral (i.e. engagement) en directivos escolares.
- Analizar los patrones de asociación existentes entre las dimensiones del compromiso laboral (i.e. engagement) y los síntomas de desgaste profesional (i.e. síndrome de burnout).

### **Hipótesis**

El agotamiento emocional y la despersonalización se correlacionarían negativamente con las dimensiones del compromiso laboral, mientras que la realización personal se correlacionaría positivamente con el vigor, la absorción y la dedicación.

## **I. DESARROLLO TEÓRICO**

## **CAPITULO I: SÍNDROME DE BURNOUT**

### **1.1 Historia del Origen del Estudio del Síndrome de Burnout**

El término burnout nace en base a dos palabras en inglés; 'burn' que su traducción literal al español es "quemado", y por otra parte 'out' que en nuestro idioma significa 'exterior' o 'externo'. Esta jerga inglesa 'burn and out' representa algo que dejó de funcionar por falta total de energía (Trigo et al., 2007).

El término "burnout" es conocido en el mundo desde hace algunas décadas. Fue acuñado por el Dr. Herbert Freudenberger, un psiquiatra que en el año 1974 formó parte de un proyecto de investigación pionero. En este estudio, esbozó la noción burnout como un conglomerado de manifestaciones físicas y de comportamiento observados en él y en sus colegas mientras realizaban un exigente trabajo en centros sanitarios gratuitos para toxicómanos en Nueva York, EE.UU. (Baldeón Dávila et al., 2023).

Freudenberger notó que, después un período de entre uno y tres años, los profesionales de la salud experimentaban por lo general una gradual disminución de la energía, falta de motivación e interés en el trabajo, que finalmente culminaba en agotamiento. Además, advirtió que en ellos se manifestaban diversos síntomas de ansiedad y depresión (Carlín & Garcés, 2010). El trabajo realizado por dichos individuos se destacaba por la falta de un horario fijo, por implicar numerosas horas laborales, un sueldo notablemente bajo y por ser desarrollado en un entorno social generalmente exigente, tenso, que requería compromiso. Freudenberger (1974, 1975) detalló que, en respuesta a estas condiciones, estos profesionales desarrollaban una menor sensibilidad, escasa empatía e incluso actitudes agresivas hacia los pacientes. Su trato se tornaba distante y cínico, mostrando una inclinación a culpabilizar a los pacientes por los inconvenientes que enfrentaban.

De este modo, Freudenberger optó por el término "burnout", el cual también se empleaba para describir el impacto del consumo prolongado de componentes tóxicos. Este término era frecuentemente utilizado en la jerga deportiva para describir a aquellos individuos que, a pesar de sus esfuerzos, no lograban alcanzar los resultados esperados (Carlín & Garcés, 2010).

La figura principal en la investigación del burnout es Christina Maslach, psicóloga social. En 1976, Maslach se embarcó en un estudio sobre las emociones experimentadas por profesionales que prestaban asistencia, como doctores, enfermeros, asistentes sociales, maestros, abogados, entre otros. En estos profesionales observó una notable irresponsabilidad y falta de interés por su trabajo (Carlín & Garcés, 2010). En aquel momento, la expresión "burnout" gozaba de una amplia aceptación social. Aquellos que lo experimentaban se identificaban fácilmente con este término descriptivo, a diferencia de lo que ocurría con los diagnósticos psiquiátricos que suelen llevar consigo un estigma (Maslach & Jackson, 1986). Maslach presentó formalmente el trabajo que venía realizando en torno al síndrome de quemarse por el trabajo en el Congreso Anual de American Psychological Association en 1976, despertando así el interés por este en disciplinas asociadas a la salud (Bosqued, 2008).

## **1.2 Definición del Síndrome de Burnout**

A pesar de que no hay una única definición de burnout aprobada por toda la comunidad académica, muchos autores están de acuerdo en reconocer que es un síndrome, porque exhibe una cadena de síntomas característicos que lo describen como una enfermedad o un estado determinado que afecta la salud. Es una reacción a la tensión emocional continua que surge cuando un individuo se relaciona o se enfrenta en repetidas ocasiones con otros en el entorno laboral (Trigo et al., 2007). Por otro lado, también encontramos concepciones diferentes con respecto a este síndrome. Varios autores (e.g., Ezaias et al., 2010; Sá et al., 2014) consideran que el burnout es una enfermedad social. Esto se debe a que vivimos en una sociedad con foco en lo individual y material, generando agotamiento como resultado de la ayuda insuficiente y la presencia constante de demandas y metas (Benevides-Pereira, 2002).

La conceptualización de este desajuste psicológico puede ser abordada desde dos perspectivas distintas: la clínica y la psicosocial (Gil-Monte y Peiró, 1997). Desde el punto de vista clínico, se percibe como un estado al que el individuo llega como resultado del estrés laboral. Implica emociones y comportamientos generalmente relacionados con el estrés, lo cual lleva a una especie de "etiquetado" (i.e., afirmar que una persona está "quemada" implica un fenómeno estático, una secuela final, un resultado definitivo). Por ejemplo, posicionado desde la perspectiva clínica, Herbert Freudenberger (1974) definió el "burnout" como la condición de agotamiento que surge en los recursos internos de una persona debido a fallas, desgaste, pérdida de energía, y la disminución de poder o la insatisfacción de deseos. En esta misma dirección, Pines et al (1981), conciben el síndrome de quemarse por el trabajo como un estado de cansancio físico, mental y emocional originado por la participación prolongada en circunstancias que generan un impacto emocional en la persona.

Por otro lado, desde la perspectiva psicosocial, este síndrome se entiende como un proceso que se desencadena a partir del intercambio entre las cualidades del entorno laboral y las personales. Se considera un mecanismo de defensa frente al estrés que involucra diversas

fases en su desarrollo. Dentro de esta perspectiva, Edelwich y Brodsky (1980) describieron el síndrome de agotamiento laboral como un proceso de decepción o desilusión gradual hacia el trabajo, dividido en cuatro etapas. En la primera etapa, hay un entusiasmo inicial donde los individuos tienen grandes expectativas y energía hacia el trabajo sin conocer realmente sus realidades. La segunda etapa se caracteriza por un estancamiento, donde el trabajo ya no ocupa un lugar central en la vida del profesional, quien comienza a valorar otras áreas como las relaciones personales y el tiempo libre. En la tercera etapa, la frustración comienza a surgir, cuestionando la valía del trabajo realizado y viendo los obstáculos como barreras para la satisfacción personal. Esta fase puede dar lugar a problemas emocionales, físicos y de comportamiento. La última etapa, la apatía, actúa como un mecanismo de defensa ante la frustración, donde el individuo experimenta continuamente sentimientos de insatisfacción en el trabajo, minimiza sus esfuerzos, evita cambios y nuevas responsabilidades, y busca principalmente estabilidad laboral, aunque esta no compense la falta de satisfacción.

Price y Murphy (1984) también propusieron un modelo de seis etapas con el fin de describir el desarrollo del síndrome de burnout en los individuos. En la primera etapa, se experimenta una sensación de desorientación acompañada de percepciones de fracaso en el ámbito laboral. La segunda etapa se caracteriza por una carencia significativa de estabilidad emocional. En la tercera etapa, aparecen sentimientos de culpa relacionados con el fracaso en el ámbito profesional, donde los individuos se atribuyen responsabilidad por situaciones fuera de su control. La cuarta etapa se distingue por la soledad y la tristeza, aunque superarla puede conducir a una etapa de búsqueda de ayuda. Finalmente, en la sexta etapa, se busca restablecer la estabilidad inicial con la que se abordó la profesión.

Siguiendo esta misma corriente de pensamiento, Maslach y Jackson (1981) definieron el síndrome como un proceso que se caracteriza por agotamiento emocional, cinismo (despersonalización) e insatisfacción personal. Se observa comúnmente entre individuos que

tienen una relación intensa con otras personas debido a su trabajo. Estas tres características son conocidas como "dimensiones" del burnout, las cuales se explican brevemente a continuación:

1. Agotamiento emocional: Esta dimensión refleja el elemento de estrés individual básico del burnout. Incluye sentimientos y emociones surgidas de la sensación de estar sobrecargado y sin recursos físicos y emocionales disponibles (Maslach, 2009). Dicho de otra manera, es la descarga y el decaimiento de energía en los recursos emocionales. Consiste en un estado de fatiga emocional y desinterés. Los individuos que experimentan agotamiento emocional no cuentan con la energía necesaria para enfrentar otro día o satisfacer las necesidades de otras personas (Maslach & Goldberg, 1998). Esta dimensión es un aspecto fundamental del síndrome, y se intensifica cuando los individuos agotan sus recursos emocionales y perciben que ya no pueden sostenerse a nivel psicológico ni proporcionar ayuda a sus clientes (Maslach & Jackson, 1981).

2. Cinismo o despersonalización: Esta dimensión representa el elemento del entorno interpersonal en el burnout. Involucra posturas, disposiciones y reacciones negativas, falta de sensibilidad, desinterés e indiferencia hacia distintos aspectos laborales, surgiendo como respuesta al agotamiento emocional excesivo. Aquellos que asuman esta actitud tienen predisposición a perder su idealismo y a exhibir cierto nivel de deshumanización en su conducta, es decir, tratan a las personas a las que sirven como objetos. Esta situación es crítica, ya que la persona tiende a reaccionar de manera negativa hacia sus colegas y la organización. Como resultado, el esfuerzo inicial por alcanzar la excelencia se transforma en un mínimo esfuerzo, lo que conduce a una disminución en el rendimiento (Maslach, 2009). El individuo despersonalizado intenta alejarse de las personas a las que presta servicio, ignorando sus exigencias y peticiones (Sürgevil-Dalkılıç, 2014). En otras palabras, la persona crea un amortiguador emocional para resguardarse, aunque conlleva el peligro de que esta desconexión termine siendo deshumanizadora (Maslach et al., 2001).

3. Ineficacia o baja realización personal: La dimensión de la insatisfacción personal representa el elemento de autovaloración del burnout. Aquí se manifiestan emociones de incapacidad, falta de logros y una disminución en el rendimiento laboral. Estos problemas se agravan cuando hay carencia de recursos físicos en el entorno laboral, falta de respaldo social o limitadas oportunidades para el crecimiento profesional. Se plantean dudas acerca del propósito del trabajo actual o de la continuidad en la organización. En situaciones más extremas, el individuo puede llegar al punto de cuestionarse tanto su elección profesional como su verdadera vocación, llegando incluso a sentir rechazo de ellos mismos, lo cual contribuye a la formación de una autoimagen despectiva, impactando directamente en la autoestima (Baldeón Dávila et al., 2023). Cuando una persona se percibe a sí misma como fracasada, experimenta un sentimiento de falta de competencia en relación con sus habilidades personales (Maslach & Goldberg, 1998). Estas personas suelen ser infelices ya que tienden a valorarse negativamente en cuanto al desempeño laboral y no encuentran satisfacción en sus logros profesionales (Maslach & Jackson, 1981).

Es importante señalar que la presente investigación se posiciona desde la perspectiva psicosocial adoptada por Maslach y Jackson (1981). Las dimensiones descritas por estas autoras pueden traducirse como etapas que atraviesa la persona con síndrome de burnout. Primero, este síndrome se manifiesta principalmente cuando el sujeto agota sus recursos emocionales, dando lugar a un agotamiento emocional. La persona emocionalmente agotada tiende a limitar su interacción con quienes la rodean y a distanciarse psicológicamente de ellas, lo que refleja la dimensión de la despersonalización. En la fase final, el individuo percibe la discrepancia entre sus actitudes positivas anteriores y las actuales, llevándolo a creer que sus actitudes distantes restringen su aporte a la organización y la sociedad a la que pertenece. Como resultado, la persona se siente inadecuada tanto en las relaciones interpersonales como en el contexto laboral, llegando a considerarse inepta para cumplir con sus responsabilidades laborales y complacer a sus clientes. La inclinación de la persona a evaluarse negativamente se caracteriza en la dimensión reducida de la realización personal (Ozturk, 2020).

### **1.3 Desencadenantes del Burnout**

El síndrome de burnout puede tener diversos desencadenantes que afectan a nivel profesional y personal. Gil-Monte y Peiró (1997) explican que los desencadenantes del desgaste profesional son los estresores crónicos percibidos en el contexto laboral. Maslach et al. (2001) proponen seis áreas de la vida laboral que se relacionan directamente con el agotamiento y que abarcan los principales antecedentes organizacionales del mismo. De esta manera, el cansancio se origina a partir de discrepancias crónicas entre los individuos y su entorno de trabajo en relación con alguna o todas estas áreas.

1. Carga de trabajo: La carga laboral se describe como la percepción del empleado de que la tarea asignada supera lo habitual (Keser, 2006). Un desequilibrio en la carga laboral suele interpretarse como una sobrecarga extrema, siguiendo la lógica simple de que un exceso de demandas agota la energía de la persona hasta llegar al punto en que la recuperación no es posible. También puede deberse a una clase de trabajo inapropiado, como cuando los individuos no poseen las aptitudes o la afinidad necesarias para un puesto específico, incluso si las demandas son razonables (Maslach et al., 2001). Se ha notado que a medida que la carga laboral aumenta, también se incrementa la probabilidad de experimentar agotamiento en las personas. La carga de trabajo puede agotar tanto física como mentalmente al individuo. Similar a cómo una palanca se fatiga y se quiebra debido a un peso que no puede sostener, los empleados también pueden sufrir el síndrome de burnout al sentirse abrumados por tareas que no pueden manejar (Bolat, 2011).

2. Control: Un desequilibrio en el control por lo general se asocia con la sensación de ineficacia o la disminución de la realización personal causada por el agotamiento. El desorden en el control sugiere comúnmente que los individuos no poseen dominio suficiente sobre los recursos requeridos para su trabajo o carecen de la autoridad necesaria para realizarlo de la manera que consideran más eficiente. Aquellos individuos que se sienten agobiados por su grado de responsabilidad pueden sufrir una crisis en términos de control y carga laboral. Este desorden se

manifiesta en una responsabilidad que supera la propia autoridad. Es inquietante que los individuos se perciban responsables de generar resultados en los que están sumamente involucrados y, al mismo tiempo, carezcan de la capacidad para cumplir con ese mandato (Maslach et al., 2001). El nivel de control también influye en la capacidad del trabajador para seleccionar, tomar decisiones, abordar problemas y la libertad individual en el desempeño de sus responsabilidades en el ámbito laboral. La carencia de autoridad en la organización y, consecuentemente, la ausencia de capacidad de control, pueden originar fatiga en los trabajadores (Ozturk, 2020).

3. Recompensa: Un tercer tipo de desajuste se relaciona con la ausencia de recompensas apropiadas por el esfuerzo laboral de las personas. Las gratificaciones se pueden clasificar en dos categorías: externas e internas. Estas pueden abarcar desde incrementos salariales concedidos al empleado, elogios de los superiores, reconocimiento, estabilidad laboral, promociones, mayor responsabilidad, mejora del estatus, modificación de las condiciones laborales, contribución en decisiones y conocimientos clave, asignación de tareas más relevantes, recompensas sociales, entre otros (Koçel, 2011). La falta de recompensa influye directamente en la aparición del agotamiento.

4. Comunidad: El cuarto desajuste se produce en el momento en que las personas experimentan una pérdida del sentido de conexión positiva con sus colegas. Las personas prosperan en entornos comunitarios y se desenvuelven de manera más efectiva cuando comparten elogios, consuelo, alegría y humor con aquellos a quienes aprecian y respetan. Además de la interacción afectiva y el apoyo práctico, esta clase de respaldo social refuerza el sentido de pertenencia de un individuo a un grupo con valores compartidos. Lamentablemente, ciertos trabajos aíslan a las personas entre sí o limitan la interacción social de manera impersonal. Sin embargo, lo que resulta aún más perjudicial para la comunidad es el problema persistente y sin solución con otros en el entorno laboral. Este tipo de conflicto genera sentimientos constantes de desilusión, hostilidad y frustración, reduciendo la posibilidad de recibir apoyo social (Maslach et al., 2001).

5. Justicia: Surge un significativo desajuste entre el individuo y su empleo cuando se percibe cierta injusticia en el entorno laboral. La justicia transmite admiración y valida la autoestima de los individuos. La admiración y el respeto mutuo es esencial para construir una sensación colectiva de pertenencia. La injusticia puede manifestarse en situaciones de desigualdad en la carga de trabajo o la compensación, en prácticas desleales o en la gestión inapropiada de evaluaciones y ascensos. Cuando los procedimientos para resolver disconformidades o desacuerdos no autorizan a que ambas partes se expresen, se consideran injustos. La injusticia intensifica el agotamiento de al menos dos maneras. En primer lugar, vivir un trato injusto es emocionalmente perturbador y agotador. En segundo lugar, la falta de justicia fomenta un profundo sentimiento de cinismo respecto al entorno laboral (Maslach et al., 2001). El fenómeno de la justicia permite a los individuos concluir que son evaluados de manera justa por sus superiores y colegas dentro de la organización. Se ha descubierto que las personas que creen que no reciben un trato justo son más propensas al agotamiento (Ozturk, 2020).

6. Valores: La sexta área de desajuste se presenta en el momento que surge un conflicto de valores. En ocasiones, las personas pueden sentir presión en el ámbito laboral para llevar a cabo acciones que no son éticas y que van en contra de sus propios principios. Por ejemplo, podrían verse en la necesidad de mentir, ser engañosos o no revelar toda la verdad para realizar una venta o conseguir la autorización requerida (Maslach et al., 2001). Cuando la persona se encuentra en una encrucijada entre su trayectoria profesional y sus valores personales, se vuelve más propensa al agotamiento (Leiter & Maslach, 2003).

## **1.4 Facilitadores**

Gil-Monte y Peiró (1997) identifican como facilitadores o moduladores del síndrome de burnout a las variables personales que pueden tanto facilitar como inhibir la influencia de los estresores en el individuo. De acuerdo con estos autores, la presencia de estas variables personales influirá en la percepción del estrés, lo cual tendrá un impacto directo en la evolución del síndrome, ya sea aumentando o disminuyendo su desarrollo en una u otra dirección. Si bien es probable que el burnout afecte a todas las personas, se reconoce que aquellas con ciertas características enfrentan un menor o mayor riesgo, según sea el caso.

Dentro de los facilitadores o inhibidores individuales, diferentes autores (e.g. Maslach et al. 2001; Vargas Rubilar & Moreno, 2023) que han abordado este aspecto han identificado los siguientes:

1. **Características demográficas:** Según varios estudios, se han identificado notables discrepancias entre géneros en lo que respecta a la despersonalización. Se ha observado de manera consistente que los hombres tienden a reportar niveles más elevados de despersonalización que las mujeres. Sin embargo, en lo que concierne al agotamiento emocional, la realización personal y la evaluación global del síndrome de burnout a través de distintos métodos, los hallazgos sobre las disparidades de género no son definitivos.

En cuanto a la edad, numerosos estudios coinciden en que conforme aumenta la edad, las personas tienden a manifestar menos síntomas de desgaste. Respecto al estado civil, la mayoría de las investigaciones que han examinado esta variable han observado que las personas casadas experimentan niveles más bajos de burnout en comparación con aquellas que no lo están. No obstante, es importante destacar que varios estudios no han encontrado una relación significativa entre ambas variables. Por lo tanto, no se puede concluir de manera definitiva si existen o no efectos significativos.

La presencia de hijos entre profesionales ha sido considerada también como una variable relacionada con el burnout. Sin embargo, no se pueden establecer conclusiones definitivas sobre

la conexión entre estas variables, ya que solo un pequeño porcentaje de investigaciones ha encontrado resultados significativos en este sentido.

En lo que respecta a la conexión entre el síndrome de burnout y la antigüedad laboral, los resultados de diferentes estudios reflejan una similitud evidente con los hallazgos relacionados con la edad. Estos resultados sugieren que los individuos con más experiencia en el campo laboral tienden a experimentar menos síntomas de burnout.

2. Características personales: Basándose en la investigación realizada por varios expertos, se ha determinado que las personas más susceptibles al síndrome de burnout suelen poseer características como empatía, sensibilidad, dedicación profesional, idealismo, altruismo, obsesión, entusiasmo y una tendencia a identificarse en exceso con los demás. Además, se ha descubierto que una predisposición al desgaste profesional suele caracterizarse por niveles reducidos de resistencia, baja autoestima, la presencia de un locus de control externo, la adopción de un modo de afrontamiento evitativo y estilos conductuales de tipo A (alta competitividad, hostilidad y una necesidad excesiva de control). Por el contrario, aquellos individuos que exhiben una personalidad tipo resistente (hardiness), así como una alta autoeficacia e inteligencia emocional, tienden a experimentar el síndrome de burnout con menos frecuencia.

3. Actitudes laborales: Las personas exhiben variaciones en las expectativas que tienen respecto a su empleo. En ciertos casos, estas expectativas son elevadas, tanto en cuanto a la naturaleza del empleo (e.g., apasionante, retador, entretenido) como a la posibilidad de alcanzar el éxito (e.g, conseguir un ascenso, atender y sanar a los pacientes). Se ha planteado la hipótesis de que estas expectativas, ya sean consideradas idealistas o poco realistas, representan un factor de riesgo para el agotamiento. Se presume que las altas expectativas motivan a los empleados a esforzarse excesivamente y a realizar un trabajo desmesurado, lo que eventualmente lleva al agotamiento y, en última instancia, al cinismo cuando el esfuerzo significativo no genera los efectos deseados. Aunque esta hipótesis ha tenido respaldo empírico variado, aproximadamente

la mitad de los estudios encuentran una correlación hipotética, mientras que otros no. No obstante, es fundamental resaltar que esta correlación no demuestra necesariamente la relación causal implicada en la hipótesis. Se requieren estudios longitudinales con mediciones repetidas para aclarar esta cuestión.

Es crucial considerar las funciones del rol directivo escolar, ya que los directivos en los distintos niveles y modalidades educativas tienen la responsabilidad de llevar a cabo tareas esenciales. Según las normativas nacionales y provinciales, los equipos directivos deben cumplir con una serie de deberes específicos. Entre estos se encuentran dirigir y organizar todas las actividades técnico-docente administrativas, supervisar que la implementación y desarrollo de programas, planes de estudio y métodos de enseñanza en la escuela cumplan con los requisitos pedagógicos y los objetivos fundamentales de la educación, fomentar las habilidades y responsabilidades pedagógicas en los maestros, capacitándolos de acuerdo con las políticas culturales de la nación y reafirmando los principios de ética profesional, entre otros (Resolución N° 38-T, 1951; Resolución N° 102, 1976).

#### **1.4 Consecuencias del Burnout**

El síndrome de burnout no aparece de forma abrupta, sino que se manifiesta gradual y sutilmente a través de una red de síntomas. Si no se les presta atención, estos síntomas contribuyen a su progresión y dificultan su gestión. Diversos investigadores aconsejan que el burnout debería considerarse una inquietud importante ya que puede tener muchas consecuencias tanto para la institución laboral como para el empleado (Maslach, 2009). Dentro de las consecuencias individuales, aunque los signos pueden variar entre individuos, suelen subclasificarse en tres categorías: físicos, psicológicos y conductuales. Las mismas se describen a continuación (Ozturk, 2020).

a. Síntomas físicos: El quemarse por el trabajo se presenta mayormente a través de síntomas leves en el aspecto físico. Estos signos incluyen fatiga, cansancio, dolores de cabeza, somnolencia y trastornos del sueño. Si no se adoptan medidas, pueden surgir complicaciones adicionales durante el proceso, como vulnerabilidad a resfriados persistentes, disminución de la resistencia a infecciones, cambios en el peso corporal, problemas respiratorios, molestias generales, trastornos gastrointestinales, hipertensión arterial, niveles elevados de colesterol, tensiones musculares, palpitaciones cardíacas y afecciones cutáneas.

b. Síntomas psicológicos: Los síntomas psicológicos son menos evidentes que otras manifestaciones del agotamiento en las personas afectadas. Estos síntomas incluyen sensaciones de frustración e irritabilidad, susceptibilidad al daño emocional, inesperada agitación y ansiedad, impaciencia, disminución de la autoestima, sentimientos de hostilidad hacia el entorno, debilidad, pérdida de energía, desesperanza en el ámbito laboral, críticas hacia los demás, indiferencia, aumento de problemas en el hogar, insatisfacción, posturas negativas hacia la vida y las personas, disminución de sentimientos positivos como la bondad, el respeto y la amistad, así como la presencia de pensamientos complejos, dudas infundadas y paranoia. Además, los síntomas psicológicos del burnout pueden reflejarse en la consideración de abandonar el trabajo y en la falta de deseo de ir a trabajar con regularidad.

c. Síntomas conductuales: Los síntomas conductuales, que indican cansancio, son más evidentes y observables en comparación con los síntomas físicos y psicológicos. Estos incluyen lapsos de memoria, sensación de fracaso, conflictos familiares, falta de concentración, irritabilidad, repentinos estallidos de nerviosismo, frecuentes episodios de llanto, deseo de soledad, actitudes petulantes y la percepción de no ser valorado. Asimismo, se manifiestan en la disminución del ritmo laboral, inclinación al robo, abandono de responsabilidades laborales, creciente insatisfacción con el trabajo, deterioro en la calidad del servicio, errores en las interacciones con los clientes, aumento de quejas, fraudes documentales, bajo rendimiento laboral, actitudes cínicas y acusadoras hacia colegas, insatisfacción general en el trabajo, búsqueda de nuevas oportunidades de formación profesional, llegadas tardías y ausencias laborales, disminución del compromiso, incremento en la rotación de personal, aumento del ausentismo por enfermedad, deseos de abandonar el empleo y consideración de trasladarse a otras áreas comerciales.

Por otro lado, la organización también enfrenta diversas consecuencias debido al síndrome de burnout, entre las cuales se incluyen la insatisfacción en el trabajo, la falta de compromiso, el aumento de la ausencia laboral, la intención de renunciar y la rotación de personal. Aquellos individuos que experimentan este síndrome pueden generar una repercusión adversa en sus colegas, ya sea generando conflictos personales más intensos o perturbando las funciones laborales. Así, el burnout puede propagarse de manera "contagiosa" gracias a las interacciones informales en el entorno laboral. Cuando el síndrome alcanza niveles elevados de cinismo, puede resultar en un aumento significativo de la ausencia laboral y la rotación de empleados. Los individuos afectados tienden a realizar lo mínimo indispensable, faltan con frecuencia, abandonan sus labores antes de tiempo y renuncian con mayor frecuencia en comparación con aquellos empleados comprometidos (Maslach, 2009).

### **1.5 Prevención del Síndrome de Burnout**

Según Phillips (1984), para evitar el síndrome de burnout es importante identificar sus manifestaciones, pero también es necesario considerar otros aspectos, como los mecanismos cognitivos de autovaloración, las habilidades sociales y el entorno organizacional. Según este autor, las estrategias de intervención deberían abarcar los siguientes niveles:

1. Nivel individual: ayudar a las personas a identificar y entender sus propios pensamientos y comportamientos que contribuyen al síndrome y a su vez, desarrollar tácticas cognitivo-conductuales para suprimir o reducir la fuente de tensión, prevenir la vivencia de estrés o contrarrestar los efectos adversos de dicha vivencia.
2. Nivel grupal: Fomentar el desarrollo de competencias sociales y el respaldo social dentro de los equipos de trabajo.
3. Nivel organizacional: Suprimir o reducir los factores estresantes en el ambiente laboral que conducen al surgimiento del síndrome.

Según Gil-Monte (2001) en el nivel individual, el uso de técnicas de afrontamiento centradas en el control o en la resolución de problemas actúa como una medida preventiva contra el surgimiento del síndrome de burnout laboral. Por el contrario, recurrir a estrategias de escape o evitación contribuye a su manifestación. Entre las acciones y programas orientados a promover las primeras, se incluyen la capacitación en resolución de problemas, el fortalecimiento de la asertividad y la formación en la gestión efectiva del tiempo. Además, resultan efectivas prácticas como dejar atrás las preocupaciones laborales al concluir la jornada, tomar breves descansos durante el trabajo y establecer metas realistas y alcanzables.

A nivel grupal e interpersonal, las tácticas se centran en promover el apoyo social por parte de colegas y encargados de supervisión. Este respaldo social no solo implica brindar apoyo emocional, sino también abarca la evaluación regular de los profesionales y la retroalimentación sobre su desempeño en el rol. Por último, a nivel organizacional, la gestión educativa debe implementar programas preventivos destinados a mejorar el ambiente y las condiciones

laborales. Dentro de estos programas, se sugiere la creación de iniciativas de socialización anticipada con el propósito de familiarizar a los nuevos empleados con la realidad del trabajo y prevenir desajustes con expectativas poco realistas. También es fundamental establecer procesos de retroalimentación sobre el desempeño de los roles. Además de la retroalimentación proporcionada por colegas a nivel grupal e interpersonal, se debe ofrecer retroalimentación desde la institución laboral y desde la unidad o servicio donde trabaja el empleado. Se considera beneficioso implementar programas de desarrollo organizacional con el objetivo de mejorar la dinámica de los equipos de trabajo. Otras estrategias que pueden realizarse a nivel organizacional incluyen la reestructuración y el rediseño del entorno laboral, con la colaboración activa de los miembros de la unidad, el establecimiento de metas claras para los roles profesionales, el aumento de incentivos para los trabajadores, la definición de líneas de autoridad transparentes y el progreso de los canales de comunicación organizacional (Gil-Monte, 2001).

La prevención proactiva del burnout implica la iniciativa personal de los empleados y sus esfuerzos orientados a modificar ya sea su propio comportamiento o su situación, con el objetivo de evitar el agotamiento. En una investigación exploratoria realizada por Otto et al. (2019) se identificaron 12 acciones específicas que los trabajadores pueden emprender de manera proactiva para evitar o prevenir el síndrome de quemarse por el trabajo. Las mismas se mencionan a continuación:

1. Incrementar/mantener el control del trabajo
2. Incrementar/mantener el apoyo social del supervisor
3. Incrementar/mantener el apoyo social de colegas
4. Buscar la retroalimentación
5. Buscar realizar tareas que energicen
6. Reducir las demandas laborales obstaculizadoras
7. Incrementar/mantener la autonomía del hogar
8. Incrementar/mantener el apoyo social en el hogar

9. Reducir el conflicto entre trabajo y hogar
10. Mejorar/mantener la salud física
11. Mejorar/mantener el bienestar psicológico
12. Participar en actividades relajantes

Las acciones que los empleados toman por su cuenta para evitar el agotamiento pueden ser efectivas, pero solo si se toman antes de que el agotamiento sea demasiado severo. En otras palabras, las acciones preventivas deben tomarse antes de que los empleados agoten sus recursos, ya que el burnout es un síndrome serio que requiere de intervención temprana (Otto et al., 2021).

## **CAPITULO II: ENGAGEMENT**

## ***2.1 Historia del Origen del Estudio del Engagement***

El término 'engagement' en el contexto laboral fue conocido por primera vez por William A. Kahn, un profesor de la Universidad de Boston, en la década del 1990. Kahn introdujo este término en su investigación sobre la relación entre los empleados y su lugar de trabajo, donde describió el compromiso como la magnitud en que las personas utilizan y manifiestan sus valores personales en el ejercicio de su profesión. A partir de allí, este concepto ha sido considerablemente aceptado y reconocido en la literatura académica y laboral para describir y comprender el vínculo emocional y motivacional de los trabajadores con su profesión (Kahn, 1990). A pesar de esto, debió transcurrir una década para que otros investigadores volvieran a abordar el tema. La razón de esta demora pudo estar relacionada con las transformaciones en el entorno laboral y el surgimiento de la psicología positiva, que dio lugar nuevamente a la divulgación del término (Schaufeli, 2013).

Años más tarde, Maslach y Leiter (1997) no abordaron directamente el engagement en el sentido positivo que se le da en la actualidad, sino que se enfocaron en el concepto de burnout y su antítesis o su opuesto: el compromiso. De forma paradójica, el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo impulsó el crecimiento del área de investigación sobre el engagement. Mientras que quienes sufren de burnout se sienten desconectados y desmotivados en su trabajo, los empleados con engagement muestran una fuerte conexión y dedicación a sus tareas laborales. Es decir, en vez de percibir su trabajo como estresante y agobiante, lo ven como un desafío a superar.

## **2.2 Definición de Engagement**

La palabra engagement deriva del inglés y su traducción literal al español es 'compromiso'. Kahn (1990) fue uno de los pioneros en proponer una teoría sobre el engagement, definiéndolo como la energía focalizada que se orienta hacia los objetivos de la organización. Él caracterizaba a los empleados comprometidos como individuos que están conectados física, mental y afectivamente con sus responsabilidades laborales.

Hay dos enfoques principales al definir el compromiso laboral. Según Maslach y Leiter (1997), el compromiso se distingue por grados elevados de energía, participación y eficacia, que son los extremos opuestos de las dimensiones del síndrome de quemarse por el trabajo. Estos autores argumentan que en el caso del burnout la energía se transforma en cansancio, la participación se convierte en cinismo, y la eficacia pasa a ser ineficacia. Desde este punto de vista, el compromiso puede ser visto como el opuesto del burnout basándose en los resultados obtenidos en el Inventario de Burnout de Maslach. En este, los empleados que puntúan alto en 'engagement' exhiben una alta energía y se encuentran profundamente involucrados en sus labores, considerándose competentes para manejar eficazmente las diversas exigencias de sus trabajos (Maslach, Jackson y Leiter, 1996).

La perspectiva alternativa, desde la cual se posiciona la presente investigación, también coincide en que el compromiso es el contrario al síndrome de burnout. Sin embargo, lo considera como un concepto independiente y autónomo. En este marco, el engagement se describe como un estado mental positivo de satisfacción asociado al trabajo, que se distingue por su vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2000). El vigor se caracteriza por niveles elevados de energía y capacidad mental en momentos de trabajo, mostrando interés por persistir en la tarea incluso en momentos de dificultad. La dedicación implica una profunda conexión con el trabajo, acompañada de sentimientos de orgullo, inspiración, entusiasmo y desafío. Por último, la absorción se manifiesta cuando uno se sumerge por completo en sus labores, perdiendo la noción del tiempo y enfrentando dificultades para desconectar. Así, el vigor y la dedicación son

vistos como opuestos al agotamiento y el cinismo respectivamente, componentes clave del burnout. Sin embargo, la ineficacia no tiene una equivalencia directa con la absorción. El rango que abarca desde el cansancio hasta el vigor se llama "energía", mientras que el rango que va desde el cinismo hasta la dedicación se denomina "identificación" (González-Romá et al., 2006).

Macey y Schneider (2008) propusieron que se examine el engagement de los trabajadores como una noción abarcadora que engloba diversas formas de compromiso (compromiso de rasgos, compromiso de estado psicológico, compromiso conductual). Cada una de estas formas requiere conceptualizaciones diferentes, tales como personalidad proactiva para el compromiso de rasgos, participación para el compromiso de estado psicológico y comportamiento de ciudadanía organizacional para el compromiso conductual.

### **2.3 Determinantes del Engagement**

En muchos estudios se ha planteado que las condiciones laborales se dividen en dos grupos principales: las demandas y los recursos laborales, algo que se aplica en casi todos los trabajos y profesiones. Las demandas laborales son aquellas partes del trabajo que precisan de mucho empeño y esmero, y están relacionadas con costos tanto físicos como mentales, como, por ejemplo, el cansancio, mientras que los recursos laborales son más bien motivadores. Los mismos hacen referencia a las partes físicas, sociales o de organización del trabajo que pueden: a) disminuir las exigencias laborales y los efectos físicos y mentales relacionados, b) ser fundamental para lograr metas laborales, o c) fomentar el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker & Demerouti, 2007).

Hasta ahora, las investigaciones han demostrado consistentemente que los recursos laborales como el respaldo social de colegas y superiores, el feedback sobre del rendimiento laboral, la autonomía o las posibilidades de aprendizaje se relacionan positivamente con el compromiso (Bakker & Demerouti, 2007). Los recursos laborales pueden generar motivación tanto intrínseca como extrínseca. La motivación intrínseca surge ya que se satisfacen las necesidades fundamentales para el ser humano, como las de autonomía, de relación y de autoeficacia. Por otro lado, los recursos laborales también pueden impulsar la motivación extrínseca, ya que los entornos de trabajo que ofrecen recursos promueven y reconocen el esmero y las habilidades laborales. En esta clase de ambientes, hay una mayor probabilidad de que se ejecuten las tareas de manera adecuada y de lograr los objetivos propuestos (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013).

Según este punto de vista sobre los recursos de trabajo, varias investigaciones han evidenciado una correlación favorable entre estos recursos y el engagement. Por ejemplo, Schaufeli y Bakker (2004) descubrieron una conexión evidente entre tres recursos laborales (feedback, apoyo social y el coaching del supervisor) y el compromiso. Específicamente, sus hallazgos indicaban que los únicos elementos predictivos significativos de los niveles de

compromiso eran los recursos laborales, y no las demandas. Siguiendo la misma línea, Salanova et al. (2005) hallaron que los recursos organizacionales como la autonomía o la formación influían de manera positiva en las tres dimensiones del compromiso.

Recientemente, se investigaron las nuevas formas de organización del trabajo como el uso del internet, teléfono y flexibilidad laboral, y cómo éstas impactan en los niveles diarios del compromiso. Los resultados revelaron que las nuevas maneras de organización laboral aumentaban la conexión y la calidad de la comunicación, lo que se traducía en un mayor compromiso diario en los empleados (Ten Brummelhuis et al., 2012).

En muchas ocasiones, algunos aspectos personales también pueden influir de manera importante sobre los niveles del engagement. En el año 2007, se realizó una investigación que indicaba que ciertos recursos personales como la autoeficacia o el optimismo anticipaban el compromiso en el trabajo (Xanthopoulou et al., 2007). Estas características personales, o mejor conocidas como recursos, son autoevaluaciones positivas asociadas con la capacidad para superar obstáculos y se refieren a cómo las personas perciben su habilidad para controlar e influir en lo que los rodea. Se ha revelado de forma persuasiva que dichas autovaloraciones predicen la fijación de metas y objetivos, la motivación, el desempeño en el trabajo y el bienestar personal (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013).

En una investigación realizada por Bakker et al., (2012) se descubrió que la personalidad proactiva se asociaba significativamente con el compromiso, más específicamente con la dimensión de absorción. Por otra parte, se intentó conformar un perfil de trabajador con alto engagement y los resultados arrojaron diferentes características personales para identificarlos, como por ejemplo altos niveles de extraversión y escasos niveles de neuroticismo, disposición para responder de manera adecuada a diferentes situaciones del entorno y baja probabilidad de experimentar miedo, frustración o tristeza. Son personas que suelen tener estabilidad emocional, autocontrol y sociabilidad, así como cierta inclinación hacia las emociones positivas como la alegría y la satisfacción.

Es esencial resaltar que, entre los factores determinantes, las variables demográficas desempeñan un papel fundamental en la formación del compromiso. Según ciertos estudios, la edad puede tener cierta repercusión en el engagement. Los autores Guevara y Fernandez (2017) llevaron a cabo una investigación que incluyó una muestra amplia de trabajadores latinoamericanos, y observaron que las personas de edad avanzada mostraban niveles más altos de engagement. Esto puede deberse a que a medida que uno crece con la edad, su experiencia laboral también aumenta y da como resultado más madurez, satisfacción y compromiso.

Una revisión bibliográfica sobre las disparidades de género en relación con el compromiso reveló que las mujeres experimentan un impacto más notable en términos de seguridad en el trabajo y la intención de permanecer en él. Además, se observó que las mujeres obtenían calificaciones más elevadas en vigor y dedicación, dos de las tres dimensiones del compromiso. Por otro lado, con respecto a los hombres, se encontró que destacan más en la dimensión de absorción del compromiso laboral (Ortiz Isabeles & García-Avitia, 2023).

En lo que respecta al estado civil y su impacto en el engagement, ciertas investigaciones advierten que los empleados solteros suelen tener menos responsabilidades domésticas, mayor disponibilidad de tiempo y energía para enfocarse en sus trabajos, lo que se traduce en un nivel de compromiso laboral más alto. Sin embargo, otras investigaciones señalan que las personas casadas o con cónyuge muestran buenos indicadores en esta área, especialmente si su pareja está activa laboralmente, lo que se ve reflejado en una mayor dedicación al trabajo (Ortiz Isabeles & García-Avitia, 2023).

Por último, una variable que suele influir en la conexión emocional con el trabajo es la experiencia o antigüedad laboral. La misma ha sido estudiada y ha generado ciertas contradicciones en sus resultados. Según algunas investigaciones, aquellas personas con experiencia laboral en un campo específico, tienden a mostrar un mayor compromiso con sus tareas. Además, la evidencia aportada por estudios previos sugiere que los empleados que cuentan con experiencia de 10 a 14 años en una institución laboral tienden a tener niveles más

altos de engagement en relación con aquellos que llevan menos o más tiempo de servicio (Ortiz Isabeles & García-Avitia, 2023). No obstante, se ve la necesidad de continuar profundizando en el estudio de la influencia de la experiencia laboral en los niveles de engagement dado que no se observan a la fecha resultados determinantes.

## **2.4 Consecuencias del Engagement**

El engagement trae consigo una serie de efectos o consecuencias que nos permiten comprender su impacto en la vida personal y laboral. A nivel individual encontramos consecuencias como alto desempeño y productividad laboral, mejor funcionamiento social tanto dentro como fuera del ámbito de trabajo y una mejor calidad de vida y salud. Schaufeli y Bakker (2004) hallaron que los empleados con engagement experimentaban menos jaquecas, problemas cardiovasculares y malestares estomacales.

También es fundamental destacar que entre los efectos del compromiso se incluyen niveles más altos de felicidad y emociones positivas, esto significa que los empleados tienden a estar más sensibles o receptivos a las oportunidades, muestran mayor confianza, desarrollan nuevas habilidades que los preparan para futuros retos y adoptan una actitud más colaborativa con sus colegas (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013).

Barsade (2002), una de las especialistas más reconocidas en este campo, hace referencia al fenómeno del contagio del engagement, conocido como el 'efecto dominó' emocional. Esta autora sostiene que las emociones positivas tienen una fuerte influencia en el desempeño y en los resultados de los equipos de trabajo. Según sus investigaciones, las emociones positivas se propagan velozmente entre los integrantes del grupo y, lo que es más significativo, los equipos que experimentan más emociones positivas tienden a mostrar un mayor número de comportamientos de ayuda, de coordinación y un mayor desempeño laboral. En relación con esto, es fundamental resaltar el rol que llevan a cabo los líderes de los equipos laborales, ya que poseen mayores cualidades para influir emocionalmente, en particular aquellos líderes carismáticos. Se ha observado que las personas con estas características son capaces de multiplicar las emociones positivas gracias a su expresividad emocional y su diversidad en el vocabulario emocional (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013).

Es evidente que la organización tiene la necesidad de contar con empleados altamente comprometidos para alcanzar las metas establecidas y los desafíos laborales. En cuanto a esto,

también existen consecuencias o efectos para la organización, tales como implicación en el puesto, creatividad, renovación, continuidad laboral, buen rendimiento, profesionalismo, manejo del estrés, entre otros (Coronado-Guzman et al., 2020).

## **2.5 Fortalecimiento del Engagement**

Según Leiter y Maslach (2009), dar prioridad a los aspectos positivos del trabajo como el compromiso, puede incentivar a los trabajadores a implicarse, contribuir y participar activamente, ya que suelen manifestar más interés por mejorar sus labores, en vez de luchar con molestias e incomodidades. Asimismo, estos autores sostienen que las instituciones laborales que fomentan la colaboración de sus empleados pueden proyectar una imagen más favorable en comparación con aquellas que enfrentan problemas como el síndrome de burnout. El enfoque en promover el compromiso brinda a las instituciones laborales la oportunidad de reducir riesgos y aumentar las probabilidades de éxito durante los procesos de cambio.

En este marco, una investigación realizada en Europa buscó obtener conocimientos con respecto a la prevención del estrés laboral basada en evidencia científica, centrándose para ello en el contenido (relaciones causa-efecto), como en el proceso (cómo). Se observó que las intervenciones demostraron ser más efectivas y exitosas cuando: 1) se aplicaba un método paso a paso sistemático; 2) se adoptaba un enfoque participativo; 3) se organizaba de manera estructurada definiendo tareas y responsabilidades; 4) los representantes de los empleados y la dirección colaboraban entre sí; 5) se valoraba a los trabajadores como expertos y sus contribuciones; 6) se enfatizaba en la responsabilidad de la dirección y 7) se llevaba a cabo una valoración de la intervención (Kompier et al., 2013).

Schaufeli y Salanova (2008) sostienen que el compromiso puede ser fomentado a partir de una gestión efectiva de los recursos humanos. Proponen diferentes estrategias con diversos enfoques, con el fin de elevar el nivel de compromiso de los trabajadores. La primera estrategia implica llegar a un acuerdo sobre el desarrollo de los trabajadores, con el propósito principal de mejorar la compatibilidad empleado-organización. Estos mismos autores sugieren que esto puede lograrse mediante tres pasos: 1) examinar los valores, preferencias y objetivos de los trabajadores (personales y profesionales); 2) pactar un contrato formal que tenga en cuenta estas metas y los medios requeridos brindados por la institución laboral para alcanzarlos, y 3) controlar

de manera rigurosa y sistemática el acuerdo establecido en relación al logro de metas y, en caso de ser necesario, discutir y ajustar los objetivos propuestos. Otra estrategia es la revisión o valoración de bienestar, la cual consiste en una evaluación en conjunto, realizada tanto por la organización como por los empleados, en la cual se valora el nivel de bienestar percibido en los últimos años y con la información recaudada se toman decisiones con el fin de mejorar el ambiente laboral.

Por otro lado, también se sugiere que las instituciones laborales puedan incrementar los niveles de compromiso mediante el aumento de los recursos laborales. Un ejemplo de esto es la creación de una aplicación llamada 'Engagement App' que brinda a los empleados información personalizada sobre los recursos laborales y demandas más relevantes para su trabajo. Los informes de cada trabajador generados por esta aplicación pueden ser utilizados para las entrevistas con recursos humanos, lo que permitiría un seguimiento constante de cada empleado para mejorar su desempeño y bienestar (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013).

## **METODOLOGÍA**

## **1. Tipo de investigación**

El presente trabajo es un estudio cuantitativo, correlacional, *ex-post-facto*, de corte transversal. Cuantitativo debido a que la recolección de datos se utilizó para probar hipótesis, basándose para ello en la medición numérica y en el análisis estadístico. Correlacional porque buscó comprender la relación o asociación existente entre dos variables en una muestra en particular. *Ex-post-facto* porque primero se produjeron los hechos y luego se analizaron sus posibles causas y consecuencias. De corte transversal por el hecho de que se estudió la realidad en un momento determinado (Hernández Sampieri et al., 2014).

## **2. Hipótesis**

El agotamiento emocional y la despersonalización se correlacionarían negativamente con las dimensiones del compromiso laboral, mientras que la realización personal se correlacionaría positivamente con el vigor, la absorción y la dedicación.

## **3. Muestra**

La muestra definitiva estuvo compuesta por un total de 111 directivos escolares, de diferentes géneros (88.3% femenino y 11.7% masculino), que tenían una edad que oscilaba de 34 a 70 años ( $M=50.41$ ;  $DE= 6.019$ ). Los mismos, residían en diferentes provincias argentinas y se desempeñaban en escuelas de gestión estatal o privada en distintas modalidades y niveles educativos.

La selección de los participantes se llevó a cabo mediante un procedimiento de muestreo no aleatorio, por disponibilidad (Martínez Bencardino, 2016). Los sujetos fueron seleccionados respetando los siguientes criterios de selección:(a) directivos escolares que se encontraban trabajando frente a alumnos y (b) autoridades escolares que desarrollaban sus funciones educativas en Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria, Educación Especial y Educación Permanente de Jóvenes y Adultos.

#### **4. Instrumentos de recolección de datos**

##### **Cuestionario Sociodemográfico y Laboral**

Para recoger información sobre las características demográficas y laborales de los participantes se empleó un cuestionario semiestructurado *ad hoc* que relevó información sobre: género, edad, provincia de residencia, estado civil, nivel educativo en que trabajaban, situación laboral (i.e., titular o suplente), antigüedad laboral, gestión institucional (i.e., estatal o privada) y cantidad de alumnos a cargo.

##### **Maslach Burnout Inventory (MBI)**

Para valorar el síndrome de burnout en los participantes se utilizó la adaptación al español realizada por Seisdedos (1997) del Maslach Burnout Inventory (MBI) construido por Maslach y Jackson (1986). Este cuestionario autoadministrable está constituido por 22 ítems. Las personas deben indicar con qué frecuencia experimentan la situación descrita en cada afirmación. Para ello, este instrumento cuenta con una escala tipo Likert con siete opciones de respuesta que van desde 0 (nunca) hasta 6 (todos los días).

La factorización de los 22 ítems arroja 3 factores, que son denominados agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en el trabajo. Estos factores constituyen las tres subescalas del MBI:

- a) La subescala de agotamiento emocional está formada por 9 ítems que describen sentimientos de estar abrumado y agotado emocionalmente por el trabajo.
- b) La subescala de despersonalización está formada por 5 ítems que refieren una respuesta impersonal y falta de sentimientos hacia los sujetos objeto de atención.
- c) La subescala de realización personal en el trabajo está compuesta por 8 ítems que describen sentimientos de competencia y realización.

La escala en su versión en español tiene una consistencia interna y una confiabilidad medida a través del alpha de Cronbach de .90 en Agotamiento Emocional; .79 en Despersonalización y .71 en Realización personal (Seisdedos, 1997).

## **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)**

Se empleó la versión en español del Utrecht Work Engagement Scale (Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 2002) que posibilita evaluar el compromiso laboral de los trabajadores. Este instrumento está compuesto por 17 ítems, los cuales se contestan a través de una escala de Likert con siete opciones de respuesta que van desde 0 (nunca) a 6 (siempre o casi siempre). Mencionada escala permite medir las tres dimensiones del engagement:

- a) Vigor se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo (6 ítems)
- b) Dedicación se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo que uno realiza. (6 ítems)
- c) Absorción se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que el tiempo 'pasa volando' y uno se deja 'llevar' por el trabajo (5 ítems).

En Argentina, el UWES ha mostrado buenas propiedades psicométricas, se han observado índices de consistencia interna satisfactorios (vigor:  $\alpha = .76$ ; dedicación:  $\alpha = .88$ ; absorción:  $\alpha = .69$  (Spontón et al., 2012).

## **5. Procedimiento**

La recolección de los datos se llevó a cabo mediante un formulario diseñado para su aplicación on-line. La reclusión de voluntarios se concretó a través de correo electrónico, mensajería digital (WhatsApp) y redes sociales (i.e. Facebook e Instagram). También se contó con la colaboración algunos supervisores educativos que ayudaron con la difusión del formulario.

La respuesta de los distintos instrumentos fue anónima y demandó a cada participante un tiempo estimado de 10 minutos. Previo a dar respuesta a las consignas, los directivos escolares debieron leer con atención el consentimiento informado, el cual les aseguró que su participación sería totalmente libre, voluntaria, anónima y que todos los datos brindados serían confidenciales y utilizados exclusivamente con fines investigativos.

## 6. Análisis Estadísticos de los Datos

Las respuestas ofrecidas por los participantes fueron procesadas y analizadas a través del programa estadístico para Ciencias Sociales *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) en su versión 22.0 para Windows.

1. Para identificar y describir las variables sociodemográficas y laborales se realizaron análisis de estadística descriptiva (frecuencias absolutas y relativas, porcentajes, cálculo de medias y desvíos estándar).
2. Evaluar y describir los síntomas del desgaste profesional y las dimensiones del compromiso laboral se llevaron a cabo análisis de estadística descriptiva básica (frecuencias absolutas y relativas, cálculo de medias y desvíos estándar).
3. Para analizar las relaciones entre las dimensiones del síndrome de burnout y las dimensiones del engagement se utilizó el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson.

## **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## 1. Características Sociodemográfica y Laborales de la Muestra

La muestra definitiva estuvo compuesta por un total de 111 directivos escolares, de los cuales 98 (88.3%) eran de género femenino y 13 (11.7%) de género masculino. Sus edades oscilaban entre los 34 y 70 ( $M=50.41$ ;  $DE= 6.019$ ) años y residían en 11 diferentes provincias argentinas (i.e., Buenos Aires; Chaco, Chubut, Ciudad Autónoma de Buenos Aire, Córdoba, Entre Ríos, Mendoza, Misiones, San Juan, Santa Fe y Santiago del Estero). En lo que respecta a su estado civil, 77 eran casados o convivían de hecho, 22 eran divorciados o separados, 11 eran solteros y 1 era viudo.

En lo concerniente a aspectos laborales, se advirtió que 14 trabajaban en Educación Inicial, 45 en Educación Primaria, 46 en Educación Secundaria, 3 en Educación Permanente de Jóvenes y Adultos y 3 en Educación Especial. En cuanto a las características de las escuelas donde ejercían su rol, 81 se desempeñaban en escuelas de gestión estatal y 30 en instituciones educativas de gestión privada, 55 tenían a su cargo hasta 300 estudiantes y 56 autoridades escolares más de 300 estudiantes. Del total de la muestra 75 directivo eran titulares y 35 suplentes. Por último, la antigüedad en la docencia de los participantes osciló entre 1 y 35 ( $M= 7,05$ ;  $DE= 6,627$ ) años.

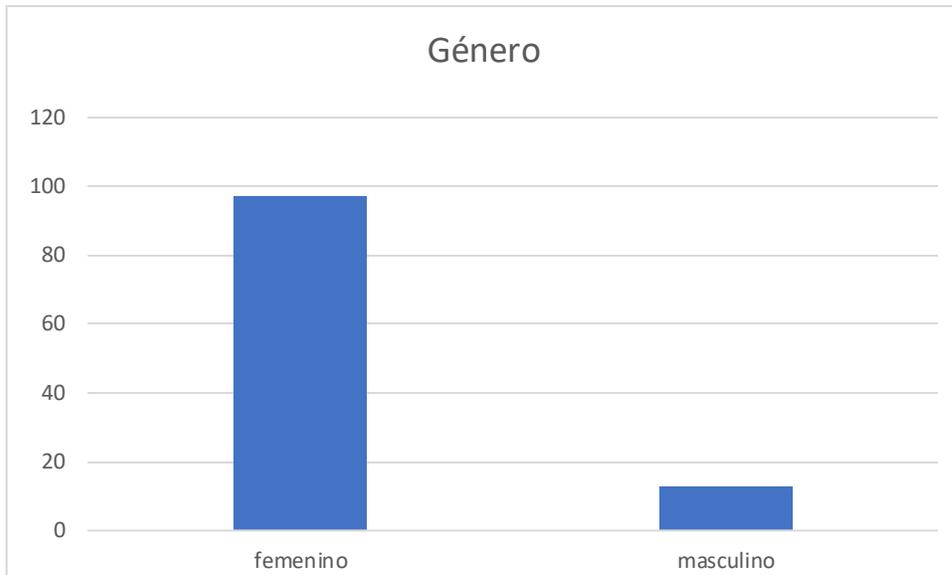
**Tabla 1***Características sociodemográficas y laborales de la muestra (n=111)*

<b>Variab</b> les	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Media</b>	<b>Desví</b> o típico
Género				
Femenino	98	88,3		
Masculino	13	11,7		
No binario				
Edad			50,41	6,019
Estado civil				
casado o convive de hecho	77	69,4		
divorciado o separado	22	19,8		
Soltero	11	9,9		
Viudo	1	,9		
Lugar de residencia				
Buenos Aires	4	3,6		
Chaco	2	1,8		
Chubut	2	1,8		
Ciudad Autónoma de Buenos Aire	2	1,8		
Córdoba	7	6,3		
Entre Ríos	1	,9		
Mendoza	74	66,7		
Misiones	5	4,5		
San Juan	4	3,6		
Santa Fe	6	5,4		
Santiago del Estero	4	3,6		
Nivel o modalidad en la que trabaja				
Educación Inicial	14	12,6		
Educación Primaria	45	40,5		
Educación Secundaria	46	41,4		
Educación Permanente de Jóvenes y Adultos	3	2,7		
Educación Especial	3	2,7		
Cantidad de estudiantes a cargo				
Hasta 300 estudiantes	55	49,50		
Más de 300 estudiantes	56	50,5		
Situación laboral				
Titular	74	66,7		
Suplente	37	33,3		
Antigüedad laboral			7,05	6,627
Gestión escolar				
Estatal	81	73		
Privada	30	27		

Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

## Gráfico 1

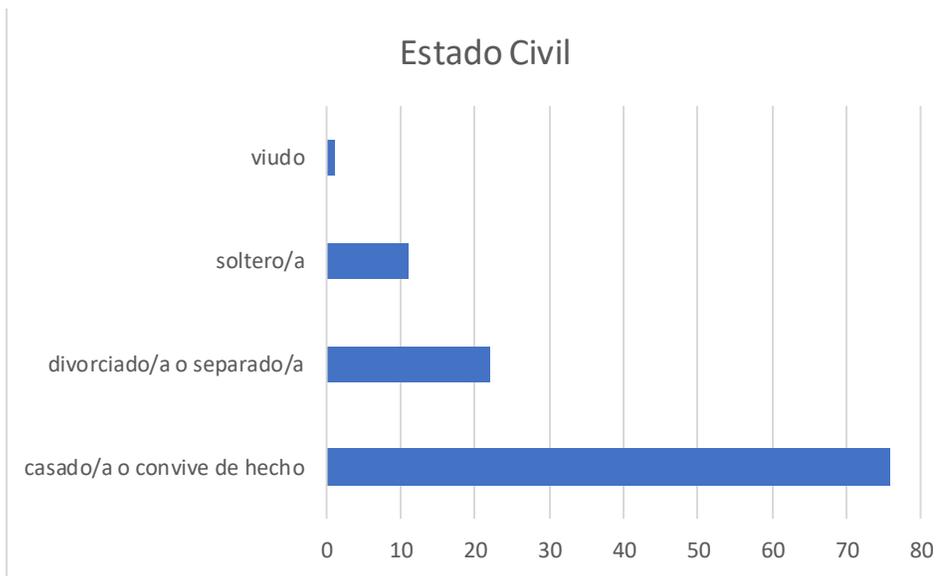
### Género



Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

## Gráfico 2

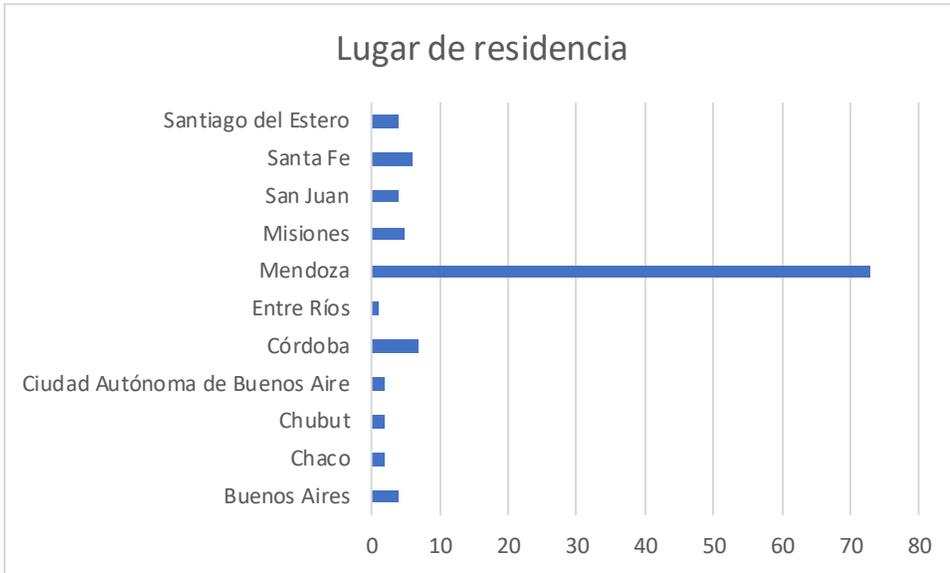
### Estado civil



Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

### Gráfico 3

#### Lugar de residencia

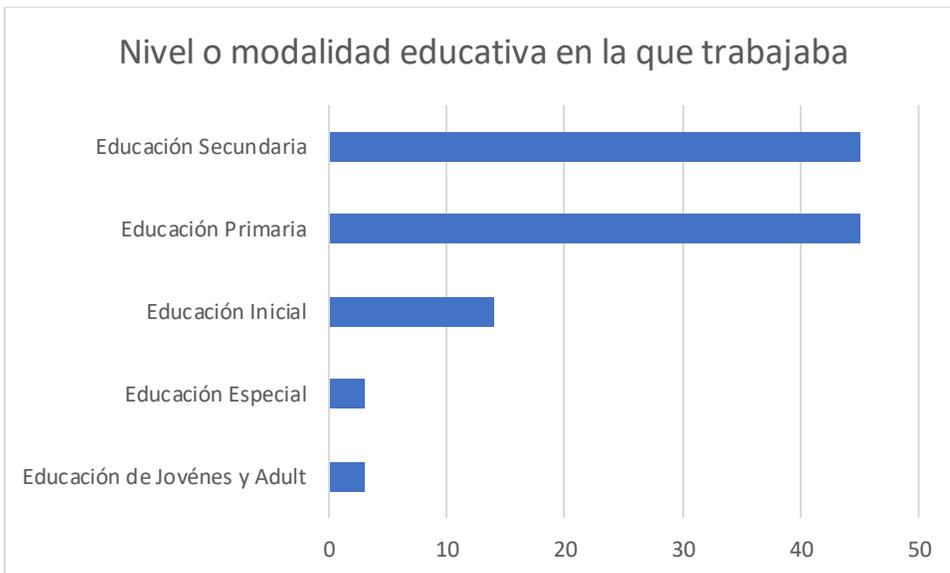


Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

Es importante destacar que más del 70% de los encuestados residen en la provincia de Mendoza, lo cual subraya la significativa representación de esta región en el estudio.

### Gráfico 4

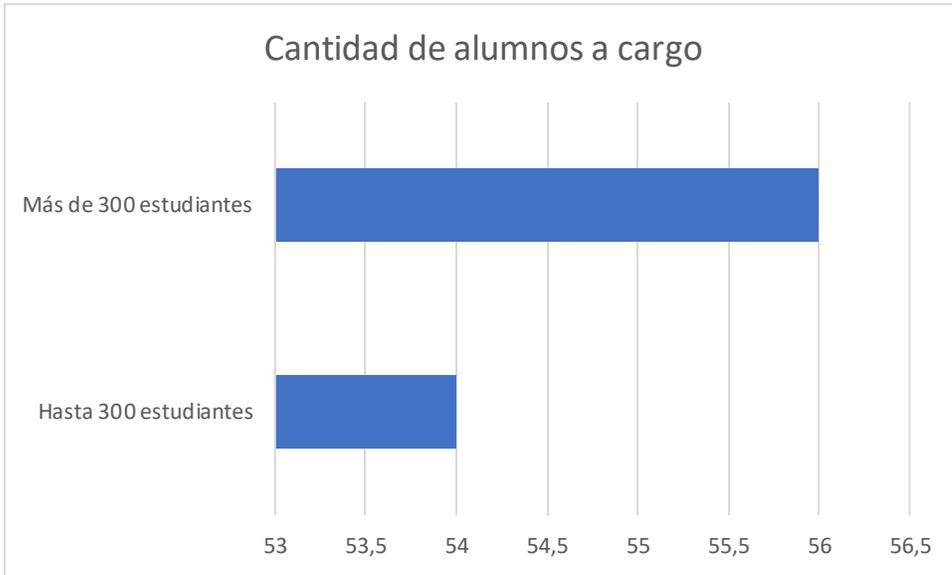
#### Nivel o modalidad educativa en la que trabajaba



Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

### Gráfico 5

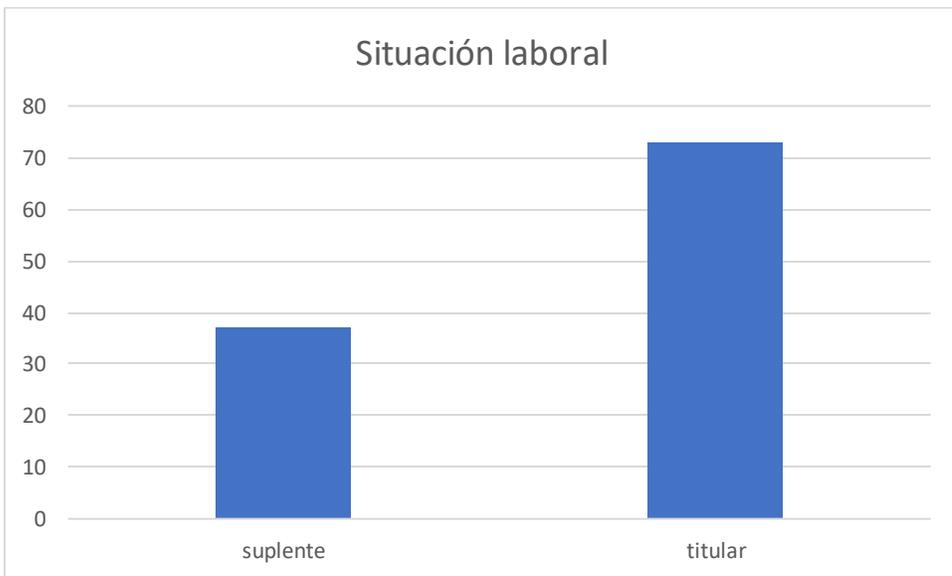
*Cantidad de alumnos a cargo*



Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

### Gráfico 6

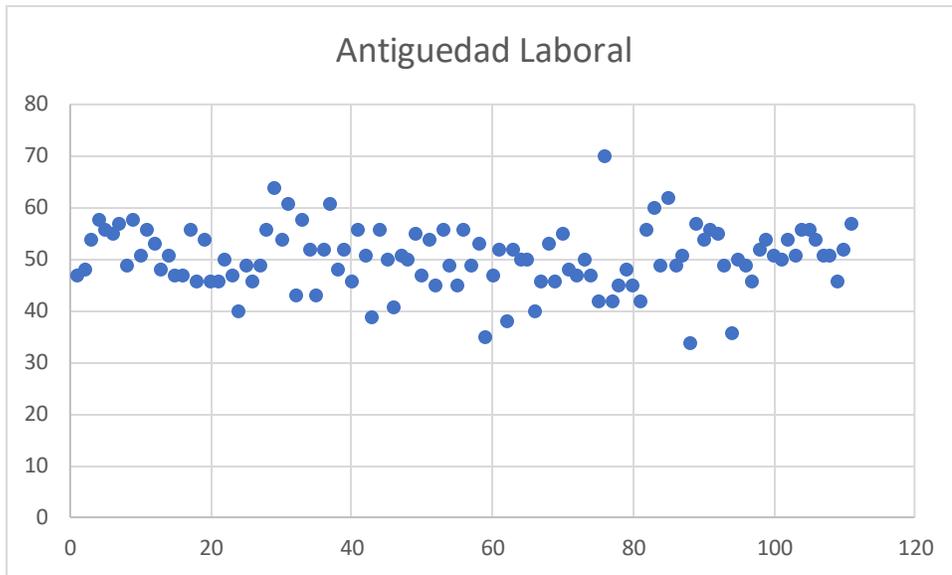
*Situación laboral*



Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

### Gráfico 7

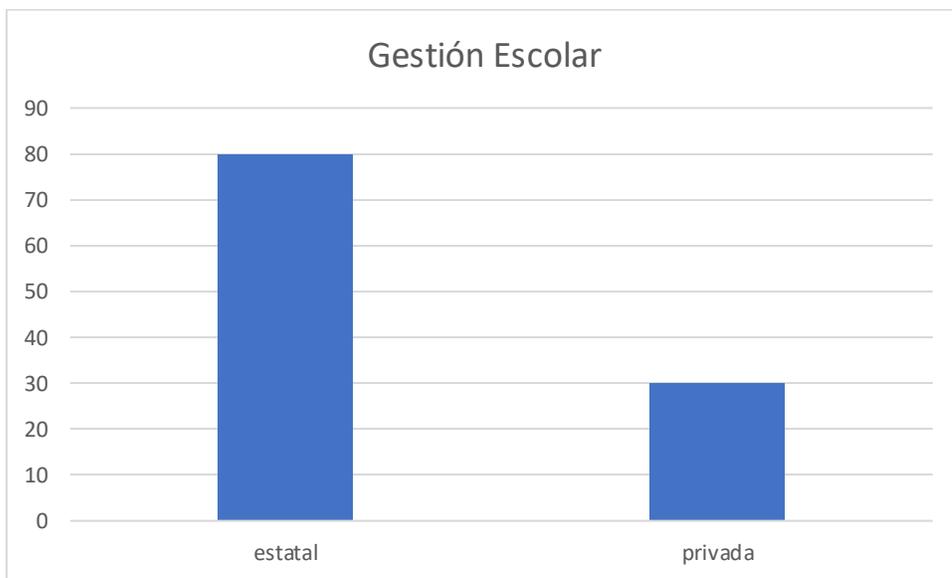
#### Antigüedad laboral



Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

### Gráfico 8

#### Gestión escolar



Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

## 2. Análisis Descriptivo de la Variable de Estudio

### *Síndrome de Burnout*

Según Maslach y Jackson (1986), autoras del Maslach Burnout Inventory (MBI), las puntuaciones obtenidas por los sujetos en cada subescala de este instrumento pueden categorizarse como bajas, medias o altas mediante un sistema de percentiles. Debido a que en nuestro país no existen valores normativos para la interpretación de las puntuaciones del MBI, se ha tomado como criterio de valoración esta clasificación y otra más reciente utilizada con docentes latinoamericanos (Muñoz Muñoz y Correa Otálvaro, 2012) (véase tabla 2). Así, se observa que, en promedio, los directivos escolares que participaron de este estudio presentaron puntuaciones bajas en Despersonalización y moderadas en Agotamiento emocional, y Realización Personal (véase tabla 3).

**Tabla 2**

*Valores de interpretación para cada subescala del MBI*

Subescala	Maslach y Jackson (1986)			Muñoz-Muñoz y Correa- Otálvaro (2012)		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
Agotamiento emocional	0 – 13	14 – 25	26 – 54	0 – 8	19–26	27 – 54
Despersonalización	0 – 4	5 – 10	11 – 30	0 – 5	6–9	10 – 30
Realización personal	0 – 31	32 – 42	43 – 48	0 – 32	33–39	40 – 48

Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

**Tabla 3***Medias y desvíos de los docentes en las subescalas del MBI*

Subescala	Media	Desvío típico
Agotamiento emocional	23,47	10,529
Despersonalización	3,62	4,446
Realización personal	38,7297	8,84713

Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

***Engagement***

De acuerdo al baremo proporcionado por Spontón et al. (2012) en la validación realizada del UWES en trabajadores argentinos, los directivos escolares que participaron de este estudio obtuvieron en promedio valores medios en vigor, dedicación y absorción.

**Tabla 4***Valores de interpretación para cada subescala del UWES*

Dimensiones del Engagement	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Vigor	<3	3,01- 4,17	4,18- 5,5	5,51- 5,82	>5,83
Dedicación	<2,17	2,18- 3,83	3,84- 5,33	5,34- 5,66	>5,67
Absorción	<2,20	2,21- 3,40	3,41- 5	5,01- 5,39	>5,40

Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

**Tabla 5***Medias y desvíos de los docentes en las subescalas del UWES*

Subescala	Media	Desvío típico
Vigor	4.83	.79025
Dedicación	5.11	.78979
Absorción	4.79	.82250

Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

### 3. Análisis de correlación

Se empleó el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson para analizar la posible relación entre las dimensiones de síndrome de burnout y las dimensiones del engagement. Para valorar el grado o magnitud de las correlaciones se tomó como criterios de interpretación la categorización presentada la Tabla 6 (Cohen, 1992).

**Tabla 6**

*Valores de interpretación para coeficientes de Pearson ( $r$ )*

Coeficiente	Interpretación
10 a 29	Correlación positiva baja
30 a 50	Correlación positiva moderada
Más de 50	Correlación positiva fuerte
-10 a -29	Correlación negativa baja
-30 a -50	Correlación negativa moderada
Más de -50	Correlación negativa fuerte

\* Correlación significativa

Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

En relación a la asociación entre las subescalas del MBI y las subescalas del UWES se hallaron los siguientes resultados:

a) El Agotamiento emocional presentó una correlación significativa negativa moderada con el Vigor ( $r = -.437$ ;  $p = .000$ ), la Dedicación ( $r = -.370$ ;  $p = .000$ ) y la Absorción ( $r = -.324$ ;  $p = .001$ ).

b) La Despersonalización presentó una correlación negativa baja con el Vigor ( $r = -.272$ ;  $p = .004$ ), la Dedicación ( $r = -.249$ ;  $p = .008$ ) y la Absorción ( $r = -.287$ ;  $p = .002$ ).

c) La Realización Personal presentó una correlación positiva moderada con el Vigor ( $r = .431$ ;  $p = .000$ ), la Dedicación ( $r = .439$ ;  $p = .000$ ) y la Absorción ( $r = .344$ ;  $p = .000$ ).

**Tabla 7***Correlaciones entre las subescalas del MBI y los factores del EQ-i*

	Agotamiento emocional	Despersonalización	Realización personal
Vigor	-,437**	-,272**	,431**
Dedicación	-,370**	-,249**	,439**
Absorción	-,324**	-,287**	,344**

\* Correlación significativa

Fuente: elaboración a partir de datos propios, 2024.

## **DISCUSIONES**

El presente estudio tuvo por objetivo general conocer la relación entre el síndrome de burnout y el engagement en directivos escolares. A su vez, por objetivos específicos se propuso (a) evaluar y describir síntomas del desgaste profesional (i.e. síndrome de burnout) en directivos escolares; (b) evaluar y describir las dimensiones del compromiso laboral (i.e. engagement) en directivos escolares y (c) analizar los patrones de asociación existentes entre las dimensiones del compromiso laboral (i.e. engagement) y los síntomas de desgaste profesional (i.e. síndrome de burnout).

Inicialmente, es necesario destacar que los directivos de Educación Superior no han sido objeto de estudio en el marco de esta investigación. Con este punto claro, se procede a discutir que, basándose en el análisis de los resultados, se observó que los directivos escolares participantes mostraron, en promedio, puntuaciones bajas en Despersonalización y moderadas en Agotamiento Emocional y Realización Personal. En comparación a los resultados anteriormente detallados, un estudio realizado en España con directivos escolares de distintos niveles educativos halló que estos profesionales presentaban niveles de agotamiento emocional moderado, alta realización personal y baja despersonalización (Tejero González et al., 2010). En otras investigaciones realizadas con directivos escolares de educación primaria en México (Barraza Macías, 2010) y en Estados Unidos (Combs et al., 2009) se encontró que los mismos presentaban un nivel leve de burnout. Por otro lado, en un trabajo realizado con autoridades escolares de Educación Primaria turcos se informó que estos profesionales experimentaban niveles moderados de burnout. Más específicamente niveles medios en agotamiento y despersonalización, y bajos en realización personal (Niyazi, 2013). En otro estudio realizado en este mismo país, los resultados muestran que directores escolares de Educación Primaria tienen niveles bajos de agotamiento emocional y moderados de despersonalización y realización personal (Baş & Yıldırım, 2012). Más cercano a nuestro país Galvez (2022) informó que

directores peruanos de Educación Secundaria puntuaron con valores medios en agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

Por otra parte, en un estudio más reciente realizado en España, se informó que los directivos escolares presentaban algunos indicadores asociados al cansancio emocional (i.e. reclamo de más incentivos, dedicación de tiempo en cuestiones burocráticas, falta de apoyo y colaboración de las familias, escasas oportunidades de desarrollo profesional, carga excesiva de trabajo y ayuda del profesorado), la despersonalización (i.e. estado de ánimo negativo, sentimientos adversos hacia el cargo y hacia la labor como director) y la realización personal (i.e. escasa participación para determinar políticas disciplinarias y elegir materiales pedagógicos). Estos profesionales de la educación informaban bajos niveles de burnout en términos generales (Sanz-Ponce et al., 2022). También es importante mencionar que, en Argentina, en la provincia de Mendoza más específicamente, se realizó una investigación en docentes de apoyo a la inclusión, los cuales presentaron puntuaciones altas en agotamiento emocional, bajas en despersonalización y realización personal en el trabajo (Delóngaro Rivamar & Vargas Rubilar, 2024).

En lo que respecta al engagement se halló que las autoridades escolares obtuvieron en promedio valores medios en vigor, dedicación y absorción. Estos resultados no han podido ser contrastados con estudios previos en directivos escolares que hayan valorado el compromiso laboral en los mismos. Esto da cuenta que este grupo de educadores, hasta donde conocemos, no ha sido estudiado en lo referente al compromiso laboral en Argentina. Sin embargo, si se compara con resultados obtenidos en docentes se hayan algunas diferencias. Por ejemplo, en Argentina un trabajo de investigación realizado con docentes de Educación Superior informó que los mismos obtuvieron puntuaciones altas en dedicación, absorción y vigor (Arraigada, 2015). De manera similar, otro estudio realizado también con docentes de Educación Superior en Ecuador reportó que estos profesionales obtuvieron valores altos en vigor, dedicación y absorción (Salcedo-Zambrano & Deroncele-Acosta, 2021). En Portugal (Araujo & Esteves, 2016) y en

México (de Chávez Ramírez et al., 2014), de igual manera docentes de Educación Superior obtuvieron valores altos en dedicación, absorción y vigor. Por otra parte, docentes peruanos de Educación Secundaria se ubicaron en valores altos en las tres dimensiones del engagement (Espejo-Eslava et al., 2022). Por último, un estudio realizado en Croacia con docentes de Educación Primaria halló que estos profesionales presentaban un alto nivel de compromiso laboral en todas sus dimensiones (Slišković et al., 2019).

Por último, en lo que respecta a la asociación existente entre las dimensiones del compromiso laboral (i.e. engagement) y los síntomas de desgaste profesional (i.e. síndrome de burnout) se encontró que el Agotamiento emocional presentó una correlación significativa negativa moderada con el Vigor, la Dedicación y la Absorción. La Despersonalización, por su parte, exhibió una correlación negativa baja con el Vigor, la Dedicación y la Absorción. Finalmente, la Realización Personal mostró una correlación positiva moderada con el Vigor, la Dedicación y la Absorción.

Estudios previos realizados por personal docente coinciden en informar que el engagement y el burnout se correlacionan negativamente, es decir, los docentes que presentan altos niveles de engagement tienden a presentar bajos niveles de burnout. Por ejemplo, en una investigación realizada con docentes españoles de diferentes niveles educativos se encontró que el agotamiento emocional correlacionada negativamente con el vigor y que la despersonalización hacía lo mismo con todas las dimensiones del engagement (i.e., vigor, dedicación y absorción) (Supervía & Bordás, 2020). Así mismo, un estudio realizado con docentes iraníes halló que el burnout general y sus dimensiones tenían una relación significativamente negativa con el engagement y sus subescalas (i.e., vigor, dedicación y absorción) (Faskhodi & Siyyari, 2018). En México, Hidalgo-Arias et al. (2019) observaron que el agotamiento emocional y despersonalización correlacionaba de manera negativa con el vigor, la absorción y la dedicación en docentes de Educación Especial. Mientras que la realización personal correlacionada significativamente y positivamente con estas dimensiones del engagement.

Los docentes y directivos que se encuentran más comprometidos con su trabajo tienen más energía y están más dispuestos a invertir en su trabajo (i.e., vigor). A su vez, que están altamente orgullosos del trabajo que realizan, lo consideran significativo y sienten entusiasmo e inspiración mientras lo realizan (i.e, dedicación). Están muy concentrados mientras trabajan y pueden sentir que “el tiempo vuela” mientras realizan sus actividades laborales. Por lo general, estos profesionales cuentan con más recursos personales (i.e., inteligencia emocional, autoeficacia, locus de control, emociones positivas, etc.), los cuales que pueden actuar como barrera frente a los estresores laborales. Es probable que estos factores contribuyan de manera directa a que estos profesionales experimenten luego menores niveles de agotamiento profesional.

## **CONCLUSIONES**

El objetivo de la presente investigación fue analizar la posible relación entre las dimensiones del engagement y los síntomas de burnout en directivos escolares. Para este propósito, se llevó a cabo un estudio con una muestra representativa de 111 directivos escolares, de los cuales el 88.3% eran mujeres y 11.7% hombres. Estos directivos desempeñaban sus funciones en diversos niveles y modalidades educativas, tanto en el ámbito estatal como en el privado. Los análisis de los resultados llevados a cabo en este estudio permiten arribar a las siguientes conclusiones:

1. En promedio, los directivos escolares que constituyeron la muestra de este estudio exhibieron puntuaciones bajas en Despersonalización y moderadas en Agotamiento emocional, y Realización Personal.
2. Las autoridades educativas que participaron de esta investigación presentaron en promedio valores medios en Vigor, Dedicación y Absorción.
3. El Agotamiento emocional presentó una correlación significativa negativa moderada con el Vigor, la Dedicación y la Absorción.
4. La Despersonalización exhibió una correlación negativa baja con el Vigor, la Dedicación y la Absorción.
5. La Realización Personal mostró una correlación positiva moderada con el Vigor, la Dedicación y la Absorción.

### **Posibles recomendaciones derivadas de esta investigación**

Estudiar el compromiso y el desgaste laboral en directivos escolares desde la psicopedagogía es relevante por el hecho de que aporta información valiosa sobre el bienestar o malestar en que se pueden encontrar estos profesionales que ocupan un rol central en el ámbito educativo. A continuación, se comparten algunas estrategias para prevenir el síndrome de burnout y fomentar el engagement en directivos escolares desde el rol del psicopedagogo:

- Conformar equipos interdisciplinarios con otros profesionales de la salud con el fin de realizar evaluaciones periódicas sobre el bienestar y los niveles de estrés y ansiedad

en directivos. A partir de los resultados aportados por dichas evaluaciones se puede identificar aquellos profesionales de la educación que necesiten un mayor acompañamiento por encontrarse estresados, ansiosos o desgastados.

- Fomentar la creación de redes de apoyo entre directores para compartir experiencias exitosas y estrategias de afrontamiento frente a situaciones problemáticas.
- Brindar talleres de información y prevención del síndrome de burnout dirigidos a directivos escolares. Dichos talleres podrían abordar las siguientes temáticas:
  - a) Técnicas de autorregulación, por ejemplo, mindfulness, meditación, entre otras.
  - b) Gestión del tiempo a fin de proporcionar formación sobre cómo organizar y priorizar tareas de manera efectiva, manejar mejor los tiempos administrativos, anticipar con tiempo las tareas necesarias para que puedan realizarlas mejor. Así como también, asegurar que los directores escolares tengan tiempo libre para realizar hobbies o actividades asociadas a intereses personales fuera del trabajo.
  - c) Capacitar en estrategias de delegación y en la creación de equipos de liderazgo para distribuir las responsabilidades entre los distintos actores que componen la institución educativa.
  - d) Instruir en técnicas de resolución de conflictos interpersonales y manejo de situaciones emergentes.
  - e) Fomentar el desarrollo de habilidades emocionales y sociales, como la empatía, la inteligencia emocional, asertividad, entre otras.
  - f) Promover la práctica regular de hábitos saludables, tales como hacer ejercicio físico, llevar una dieta equilibrada, beber agua y cuidar las horas de descanso y sueño.

Para concluir, resulta imperativo continuar investigando el síndrome de burnout y el compromiso laboral en los directivos escolares, considerando todos los aspectos relevantes anteriormente desarrollados. Profundizar en los mismos permitirá no solo una comprensión más detallada de los factores que inciden en la salud mental y el desempeño profesional de estos

líderes educativos, sino también el desarrollo de estrategias efectivas para mitigar los efectos negativos y potenciar su compromiso con la institución. Este enfoque contribuirá significativamente a la creación de ambientes educativos más saludables y productivos, asegurando así el cumplimiento óptimo de los objetivos pedagógicos y administrativos en beneficio de toda la comunidad educativa.

## **ANEXO**

## **Cuestionario “Desgaste y compromiso laboral en directivos escolares”**

Por la presente queremos invitarlo a participar de un estudio que tiene por finalidad analizar los niveles de desgaste y compromiso laboral presentes en directivos escolares de distintos niveles educativos. Mencionada investigación se enmarca dentro del Trabajo de Integración Final que se encuentra realizando Agustina Rojas para acceder al título de Licenciada en Psicopedagogía (Universidad Católica Argentina) y cuenta con dirección de la Dra. Natalia Vargas.

Para colaborar con este trabajo, le solicitamos que si es parte de un equipo directivo de una institución escolar (Director/a, Vicedirector/a, Regente) responda con total sinceridad cada ítem del presente formulario. Responderlo le tomará aproximadamente 10 minutos. Su participación es completamente voluntaria, no se dará ninguna compensación económica por participar. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a este cuestionario serán codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas. Su nombre no será utilizado en ningún informe.

Por cualquier duda o comentario puede comunicarse al siguiente correo electrónico:  
nataliavargasr@uca.edu.ar

Desde ya le agradecemos su participación.

### **IMPORTANTE:**

- Si Ud. va a responder desde su celular, le recomendamos girar la pantalla del dispositivo en forma horizontal para una mejor visualización de las opciones de respuesta.

Acepto participar voluntariamente

Sí

1. Género
  - a) Femenino
  - b) Masculino
  - c) No binario
2. Edad \_\_\_\_
3. Provincia en la que vive \_\_\_\_\_
4. Estado civil
  - a) Soltero/a
  - b) Casado/a o convive de hecho
  - c) Divorciado/a o separado/a
  - d) Viudo
5. Nivel o modalidad educativa en el que se desempeña directivo escolar
  - a) Educación inicial
  - b) Educación primaria
  - c) Educación secundaria
  - d) Educación de jóvenes y adultos
  - e) Educación especial
6. Situación laboral en el cargo
  - a) Titular
  - b) Suplente
7. Antigüedad en el cargo directivo \_\_\_\_
8. Cantidad total de alumnos que tiene a cargo en la escuela que dirige \_\_\_\_\_
9. La institución educativa en la que usted trabaja es de gestión
  - a) Estatal
  - b) Privada

10. A continuación, encontrará 22 frases relacionadas con los sentimientos que usted experimenta en el trabajo. Lea cada frase y marque la frecuencia con que ha tenido ese sentimiento:

0= Nunca

1= Pocas veces al año o menos

2= Una vez al mes o menos

3= Unas pocas veces al mes

4= Una vez a la semana

5= Pocas veces a la semana

6= Todos los días

- a) Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo
- b) Me siento cansado al final de la jornada de trabajo
- c) Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo
- d) Fácilmente comprendo cómo se sienten mis alumnos
- e) Creo que trato a algunos estudiantes como si fuesen objetos impersonales
- f) Trabajar todos los días con estudiantes es un esfuerzo
- g) Trato muy eficazmente los problemas de mis alumnos
- h) Me siento quemado por mi trabajo
- i) Creo que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de los demás
- j) Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión
- k) Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente
- l) Me siento muy activo, con mucha vitalidad
- m) Me siento frustrado en mi trabajo
- n) Creo que estoy trabajando demasiado
- o) No me preocupa realmente lo que le ocurre a algunos estudiantes a los que les doy clase

- p) Trabajar con alumnos me produce estrés
- q) Fácilmente puedo crear una atmósfera relajada con los estudiantes
- r) Me siento estimulado después de trabajar en contacto con mis estudiantes
- s) He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión
- t) Me siento acabado
- u) En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma
- v) Creo que los alumnos que trato me culpan de algunos de sus problemas

11. A continuación, le preguntamos sobre algunas cuestiones referentes a sus sentimientos en el trabajo. Indique con qué frecuencia se siente de la manera descrita, utilizando la siguiente escala de respuesta:

0= Nunca

1= Pocas veces al año o menos

2= Una vez al mes o menos

3= Unas pocas veces al mes

4= Una vez a la semana

5= Pocas veces a la semana

6= Todos los días

- a) En mi trabajo se presentan nuevos retos
- b) En mi trabajo me siento lleno/a de energía
- c) Estoy inmerso y concentrado en mi trabajo
- d) El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando
- e) Soy persistente en mi trabajo
- f) Estoy entusiasmado con mi trabajo
- g) Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
- h) Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
- i) Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando

- j) Soy fuerte y enérgico/a en mi trabajo
- k) Aprendo cosas nuevas e interesantes en mi trabajo
- l) Mi trabajo tiene sentido
- m) Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor
- n) Me “dejo llevar” por mi trabajo
- o) Mi trabajo es estimulante e inspirador
- p) Estoy orgulloso/a del trabajo que hago
- q) Cuando estoy absorto/a (compenetrado/a) me siento bien

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Araujo, I., & Esteves, R. (2016). Engagement em docentes do ensino superior: uma abordagem exploratória. *Enfermería universitaria*, 13(2), 73-79.
- Arraigada, M.C. (2015). Estudio del engagement en docentes universitarios como favorecedor de culturas organizacionales saludables. Comunicación presentada en XV Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, Mar del Plata. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2540/>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Tims, M. y Derks, D (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Baldeón Dávila, M. R., Janampa López, L. R., Rivera Lucas, J. A., & Santivañez Meza, L. M. (2023). Síndrome de burnout: Una revisión sistemática en Hispanoamérica. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1).  
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.378>
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Baş, G., & Yıldırım, A. (2012). An analysis of burnout in Turkish elementary school principals. *The International Journal of Educational Researchers*, 3(3), 1-18.
- Benevides-Pereira, A. M. T. (2002). O processo de adoecer pelo trabalho. In A.M.T. Benevides-Pereira. *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. Casa do Psicólogo.
- Bolat, O. (2011). La relación entre carga de trabajo, control del trabajo y burnout. *Revista de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Atatürk*, 25(2), 87-101.
- Bosqued, M. (2008). *Quemados, el síndrome de burnout, qué es y cómo superarlo*. Ediciones Paidós Ibérica.

- Burke, R. J. y Richardsen, A. M. (1993). Psychological burnout in organizations. En R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behaviour* (pp. 263-299). Marcel Dekker.
- Carlín, M. y Garcés, E. (2010). El síndrome del burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *Anales de psicología*, 26(1), 169-180.  
[https://www.um.es/analesps/v26/v26\\_1/20-26\\_1.pdf](https://www.um.es/analesps/v26/v26_1/20-26_1.pdf)
- Cherniss, C. (1980). *Burnout del personal: estrés laboral en los servicios humanos*. Publicaciones Sage, Inc.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.  
<https://doi.org/10.20982/tqmp.03.2.p079>
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2020). School principals' workplace well-being: a multinational examination of the role of their job resources and job demands. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 417-433.
- Combs, J., Edmonson, S. L., Jackson, S. H., & Greenville, N. C. (2009). Burnout among elementary school principals. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 5(4), 10-15.
- Cordes, CL y TW Dougherty (1993). Una revisión y una integración de la investigación sobre el agotamiento laboral. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621 – 656.
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias Organizational Commitment: Antecedents and Consequences. *Conciencia tecnológica*, 60.  
<https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful leadership: A review of the international literature*. CfBT Education Trust.
- de Chávez Ramírez, D. R., Pando Moreno, M., Aranda Beltrán, C., & Almeida Perales, C. (2014). Burnout y work engagement en docentes universitarios de Zacatecas. *Ciencia & trabajo*, 16(50), 116-120.

- Deci, W. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Delógaro Rivamar, M. E., & Vargas Rubilar, N. (2024). Síndrome de Burnout en Docentes de Apoyo a la Inclusión de Mendoza. [Trabajo final de licenciatura, Universidad Católica Argentina, Facultad de Humanidades y Ciencias Económicas].
- Dirección General de Escuelas de la Provincia de Mendoza (1951). Resolución N° 38-T "Reglamento para el personal directivo". Recuperado el 3 de abril de 2024 de: <https://www.mendoza.edu.ar/wp-content/uploads/2022/02/38-T-1951-Reglamento-para-el-personal-directivo.pdf>
- Edelwich, J. y Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. Human Science Press.
- Espejo-Eslava, D. M., Flores-Huamán, C. A., Pérez-Coronel, J. S., Santos-Arroyo, L. B., & Paredes-Pérez, M. A. (2022). Clima organizacional y engagement laboral en docentes de nivel secundaria en la región Junín. *Gaceta Científica*, 8(3), 121-128.
- Ezaias, G. M.; Gouvea, P. B.; Haddad, M. C. L.; Vannuchi, M. T. O.; Sardinha, D. S. S. (2010). Síndrome de Burnout em trabalhadores de saúde em um hospital de média complexidade. *Rev. enferm. UERJ.*, 18(4), 524-9.
- Faskhodi, A. A., & Siyyari, M. (2018). Dimensions of work engagement and teacher burnout: A study of relations among Iranian EFL teachers. *Australian Journal of Teacher Education* (Online), 43(1), 78-93.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy. Theory, Research & Practice*, 12, 73-82.
- Freudenberger, HJ (1974), Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Galvez, M. (2022). El síndrome de Burnout en la gestión escolar de los directores del nivel secundaria, distrito de San Juan de Lurigancho. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado].

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/a1dbcfbf-64f0-4713-b4e5-8282940c572b/content#page=60.21>

- Gil-Monte, P. (2001) El Síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. *Revista Psicología Científica.com*, 3(5) 1-78.
- [http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicología-78-1-elsindrome-de-quemarse-por-el-trabajo-\(síndrome-de-burnout\).html](http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicología-78-1-elsindrome-de-quemarse-por-el-trabajo-(síndrome-de-burnout).html)
- Gil-Monte, P. R. (2001). *Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) en una muestra de policías municipales*. Salud Pública de México, en prensa.
- Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse*. Síntesis.
- Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. M. (2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(16), 135-149.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factor or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 62, 165-174.
- Guevara, L. M. y Fernández, L. F. (2017). Work engagement y compromiso laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108–119. <https://doi.org/10.21772/ripo.v34n2a04>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.

- Hidalgo-Arias, J., Acle, G., García-Méndez, M., Tovalín-Ahumada H. (2019) Burnout, resiliencia y compromiso laboral en maestros de educación especial. *Educación y Ciencia*, 8 (51), 48-57.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Keser, A. (2006). Investigación de la Relación entre el Nivel de Carga Laboral y la Satisfacción Laboral en Empleados de Call Center. Universidad Kocaeli Social. *Revista del Instituto de Ciencias*, 11(1), 100-119.
- Koçel, T. (2011). *Gestión empresarial* (13ª ed.). Publicaciones Beta.
- Kompier, M. A., Cooper, C. L., & Geurts, S. A. (2013). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. In C. Cooper (Ed.), *From stress to wellbeing volume 2: Stress management and enhancing wellbeing* (pp. 85-112). Springer.
- Leiter, M. P. (1991a). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 297-308.
- Leiter, M. P. (1992). Burnout as a crisis in self-efficacy-conceptual and practical implications. *Work and Stress*, 6(2), 107-116.
- Leiter, MP y Maslach, C. (2003). Áreas de la vida laboral: un enfoque estructurado para los predictores organizacionales del agotamiento laboral. *Investigación sobre estrés y bienestar ocupacional*, 3(1), 91-134.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and*
- Macías, A. B. (2010). El El síndrome de burnout en directivos escolares. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación en España*, (13), 1-15.
- Martínez Bencardino, C. (2016). *Estadística y muestreo*. Ecoe ediciones.
- Maslach C. (2009). Comprendiendo el Burnout. *Ciencia & Trabajo. Abr-Jun*; 11(32): 37-43

- Maslach, C. (2003). Burnout: El costo de cuidar. Libros malos. Baldeón Dávila, M. R., Janampa López, L. R., Rivera Lucas, J. A., & Santivañez Meza, L. M. (2023). Síndrome de burnout: Una revisión sistemática en Hispanoamérica. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1).
- Maslach, C. y Goldberg, J. (1998). Prevención del burnout: nuevas perspectivas. *Psicología Aplicada y Preventiva*, 7, 63-74.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (2nd Ed.). Consulting Psychological Press.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981). La medición del burnout experimentado. *Revista de comportamiento organizacional*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Maslach, C., Jackson, S. E. y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual* (3.<sup>a</sup> ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, WB y Leiter, MP (2001). Desgaste profesional. *Revisión Anual de Psicología*, 52, 397-422.
- Meijman, T. F. y Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. En P. J. D. Drenth y H. Thierry (eds), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology* (pp. 5-33). Hove: Psychology Press.
- Ministerio de Cultura y Educación (1976). Resolución N° 102 "Reglamento general para las escuelas dependientes de la dirección de educación media de la provincia". Recuperado el 3 de abril de 2024 de: <https://secretariomike.com/wp-content/uploads/2015/10/resolucion-0102-cye-1976-aprueba-reglamento-general-de-escuelas-medias.pdf>

- Muñoz, C. F. M., & Otálvaro, C. M. C. (2012). Burnout docente y estrategias de afrontamiento en docentes de primaria y secundaria. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 3(2), 226-242.
- Niyazi, Ö. Z. E. R. (2013). Investigation of the primary school principals' sense of self-efficacy and professional burnout. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 15(5), 682-691.
- Olivares-Faúndez, V. (2016). *Laudatio leído en la ceremonia de entrega del Doctorado Honoris Causa a Christina Maslach por parte de la Universidad de Valparaíso el 20 de octubre del 2016*. Universidad de Valparaíso.  
<https://www.researchgate.net/publication/311611859>
- Organización Mundial de la Salud. (2019). Clasificación Internacional de Enfermedades, undécima edición (CIE-11). *Organizational psychology*, 1(1), 3-30.  
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Ortiz-Isabeles, C., & García-Avitia, C. (2023). Relación del engagement laboral con variables sociodemográficas y laborales en trabajadores mexicanos del sector terciario. *Psicumex*, 13, 1–25. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v13i1.550>
- Otto, M. C. B., Hoefsmit, N., Van Ruyseveldt, J., & Van Dam, K. (2019). Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3849.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph16203849>
- Otto, M. C. B., Van Ruyseveldt, J., Hoefsmit, N., & Van Dam, K. (2021). Investigating the temporal relationship between proactive burnout prevention and burnout: A four-wave longitudinal study. *Stress and Health*, 37(4), 766–777.  
<https://doi.org/10.1002/smi.3037>
- Ozturk, Y. E. (2020). A theoretical review of burnout syndrome and perspectives on burnout models. *Bussecon Review of Social Sciences*, 2(4), 26–35.  
<https://doi.org/10.36096/brss.v2i4.235>

- Peris, M. D. (2002). *El número 7±2 como explicación cognitiva (LMCP) del síndrome de burnout y de PTSD* [Ponencia]. Jornada de Debate Multidisciplinar sobre Mobbing, Universitat Jaime I de Castellón.
- Phillips, J. R. (1984): "Faculty burnout". *American Journal Nursing*, 82(12), 1525-1526.
- Pines, A., Aaronson, E. y Kafry, D. (1981). Burnout: From tedium to personal growth. En C. Cherniss (Ed.), *Staff burnout: Job stress in the human services*. Free Press.
- Price, D. M. y Murphy, P. A. (1984). Staff burnout in the perspective of grief theory. *Death studies*, 8(1), 47-58. 1083-1090.
- Rodríguez Muñoz, A., & Bakker, A. B. (2013). El engagement en el trabajo. En B. Moreno Jiménez, & E. Garrosa Hernández (Coord.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 437-452). Ediciones Pirámide.
- Sá, A. M. S.; Silva, P. O. M.; Funchal, B. (2014). Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem. *Psicologia & Sociedade*, 26(3), 664–674.
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M.; Schaufeli, W.; Llorens, S.; Peiró, J.M.; Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117–134.
- Salcedo-Zambrano, R. J., & Deroncele-Acosta, A. (2021). Engagement y estrés de rol en una comunidad de docentes universitarios de Ecuador. *Maestro Y Sociedad*, 38–57.  
<https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5444>
- Sanz-Ponce, R., Morales-Yago, F., & González-Bertolín, A. (2022). Directores escolares ante el síndrome de burnout: dimensiones, factores de riesgo y sintomatología. *Hacia la Promoción de la Salud*, 27(1), 21-37.

- Schaufeli, W. (2013). What is engagement?. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). Routledge.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. y Buunk, B. P. (1996). Professional burnout. En J. A. Schabracq; M. Winnubst y C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*. John Wiley & Sons Ltd.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. En K. Naswall, M. Sverke y J. Hellgren (eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge University Press.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seisdedos, N. (1997). *MBI. Inventario «Burnout» de Maslach: manual*. TEA.
- Slišković, A., Burić, I., & Sorić, I. (2019). The relations between Principal support and work engagement and burnout: Testing the role of teachers' emotions and educational level. *Work*, 64(2), 203-215.
- Spontón, C., Medrano, L. A., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147-154.
- Sürgevil-Dalkılıç, O. (2014). *Síndrome de Burnout en la vida laboral y técnicas para combatirlo* (2ª Edición). Nobel. Publicaciones académicas.
- Tejero González, C. M., Fernández Díaz, M. J., & Carballo Santaolalla, R. (2010). Medición y prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en la dirección escolar. *Revista de educación*, 351, 361-383

- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J. y Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24, 113-120.
- Trigo, T. R.; Teng, C. T.; Hallak, J. E. C. (2007). Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Rev. psiquiatr. clín*, 34(5), 223-233.
- Usán Supervía, P., & Salavera Bordás, C. (2020). Burnout syndrome, engagement and goal orientation in teachers from different educational stages. *Sustainability*, 12(17), 6882. <https://doi.org/10.3390/su12176882>
- Vargas Rubilar, N. & Moreno, E. (2023). Desencadenantes y facilitadores del desgaste profesional docente en instituciones educativas. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 69(1), 5-15.
- Vilas, B., Dias, B., & Soares De Souza Da Silva, P. (2020). Síndrome De Burnout Em Docentes: Revisão Integrativa Sobre As Causas. *CuidArte, Enferm*, 14(1), 95–100.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4), 389–406.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.