

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

Alvaro Acuña-Hormazábal*

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

Francisco Ganga-Contreras**

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

Juan Castillo***

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

Carolina Luengo-Martínez****

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

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

Como citar: Acuña-Hormazábal, Alvaro; Ganga-Contreras, Francisco; Castillo, Juan; Luengo-Martínez, Carolina. (2022). Investigaciones sobre Engagement y Burnout: una aproximación teórica en tiempos de COVID-19. **Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**, 24 (2), Venezuela. (Pp. 370-383).
DOI: www.doi.org/10.36390/telos242.10

RESUMEN

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRACT

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

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

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Engagement y burnout en trabajadores.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Engagement y burnout en tiempos de COVID-19

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusiones

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Referencias Bibliográficas.

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

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

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

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

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

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