

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA



FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Trabajo Fin de Grado en Psicología

Convocatoria Julio 2017

Engagement, Burnout, Estrés y Desempeño en Trabajadores del Sector Público

Engagement, Burnout, Stress and performance in Public Sector employees

Autor/a: Natalia García Tortosa

Tutor/a: Miguel Ángel Mañas Rodríguez

Resumen: Diversos estudios informan de la calidad de los contenidos laborales y de su importancia para los empleados del sector público. El objetivo de este estudio es conocer la situación laboral de esos empleados en relación a variables como el burnout, el estrés, el engagement y el desempeño. Para ello, se recogieron datos de 466 empleados públicos del personal de administración y servicios. Se realizaron análisis de correlación para comprobar la relación entre las variables objeto de estudio. Los resultados muestran que todas las variables correlacionan significativamente. Estos resultados implican que mejorando las prácticas innovadoras de recursos humanos se fomenta el bienestar (engagement) y se reduce el malestar (burnout y estrés), lo que ayuda en la construcción de una organización saludable y responsable socialmente.

Palabras clave: Burnout; estrés; engagement; desempeño; teoría de demandas y recursos laborales.

Abstract: Several studies report the quality of job content and its importance for public sector employees. The aim of this paper is to know the employment situation of these employees regarding variables such as burnout, stress, engagement and performance. To this end, data has been collected from 466 public administration employees and other services staff. Correlation analysis were performed to verify the relationship between the variables under study. Results show that all variables correlate significantly. These results imply that improving innovating human resource practices, well-being is promoted (engagement) and discomfort is reduced (burnout and stress), which helps in creating a healthy and socially responsible organization.

Keywords: Burnout; stress; engagement; performance; job demands-resources theory.

Índice

1. Introducción.....	pág. 4
2. Método.....	pág. 13
Muestra	
Procedimiento	
Instrumentos	
Análisis estadísticos	
3. Resultados.....	pág. 15
4. Conclusiones.....	pág. 16
5. Referencias.....	pág. 18

Introducción

Existe un consenso general acerca de la existencia de diferencias entre los empleados del sector público y privado (Goulet & Frank, 2002; Rashid, & Rashid, 2012). Los estudios sobre las diferencias y similitudes entre ambos han recibido mucha atención. Investigaciones han revelado que los empleados del sector privado, valoran su salario más que los empleados del sector público (Frank & Lewis, 2004; Rashid, & Rashid, 2012). Las organizaciones públicas habitualmente ofrecen salarios más bajos (Rashid, & Rashid, 2012), ya que a diferencia de sus contrapartes privadas, las agencias públicas son financiadas en gran medida por impuestos y no por honorarios pagados directamente por los clientes (Boyne, 2002; Niskanen, 1971; Walmsley & Zald, 1973), y son controladas mayormente por fuerzas políticas, no por fuerzas del mercado. En otras palabras, las restricciones primarias del sector público son impuestas por el sistema político y no por el sistema económico (Boyne, 2002; Dahl & Lindblom, 1953). Esto influye a los trabajadores del sector público, ya que los gobiernos tienen más obstáculos que las empresas privadas en el uso de compensaciones o disciplinas para motivar a los gerentes y empleados (Baldwin, 1984; Frank & Lewis, 2004; Moe, 1984), debido a que tienen menos incentivos materiales para extraer altos rendimientos (Johnson & Libecap, 1994), pues los gestores públicos no pueden participar en los beneficios si sus agencias funcionan bien y no pierden sus empleos si sus agencias fallan, a diferencia de algunos gerentes de empresas privadas.

Jurkiewicz et al. (1998) encuentran que, en términos de factores de motivación, la gente del sector público da prioridad a un futuro estable y seguro (Rashid, & Rashid, 2012). Con relación a esto último, la literatura sobre las diferencias en la motivación entre los empleados de los distintos sectores parece aceptar que los empleados del sector público están motivados por la responsabilidad, el crecimiento, la retroalimentación o el reconocimiento y las oportunidades de altos niveles de desempeño, más que simplemente tener un salario alto (Nel et al., 2001; Rashid, & Rashid, 2012).

Pero diversos estudios, como el de Khojasteh (1993) & Ayree (1992) informan de que la calidad de los contenidos laborales de los empleados del sector público no es satisfactoria (Rashid, & Rashid, 2012), experimentan menos autonomía e independencia en el trabajo, son juzgados por ser deficientes en la participación y en la toma de decisiones, su interés no es alto y la calidad de las tareas y relaciones sociales no es buena (Graham & Hays, 1993; Rashid, & Rashid, 2012), y, por tanto, no están motivados.

Si a lo expuesto anteriormente se le suma el hecho de que en estos últimos años se ha comenzado a dar más importancia a los principios asociados a la gestión, como son la economía, la eficiencia y la eficacia, la actividad laboral se convierte en una fuente de malestar con manifestaciones en diversas facetas de la vida del trabajador, como pueden ser la aparición de altos niveles de estrés y burnout, y bajos niveles de engagement (Lázaro Fernández, 2004; Manteca Sánchez & Durán Durán, 2012).

El estrés se ha convertido en un fenómeno relevante y reconocido socialmente, relacionándose con el trabajo y la actividad laboral, y suele ir asociado con consecuencias negativas.

Entendiendo el estrés desde una perspectiva interaccionista entre el individuo y el medio, Lazarus & Folkman (1984) lo definen como el “conjunto de relaciones particulares entre la persona y la situación, siendo ésta valorada por la persona como algo que excede sus propios recursos y pone en peligro su bienestar personal”. El estrés laboral se ha considerado una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen demandas excesivas o amenazantes difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias negativas para ella. Estas consecuencias negativas para la persona se denominan “tensión” y las fuentes de las experiencias de estrés se denominan “estresores”, que son los estímulos que desencadenan toda una serie de vivencias emocionales, al tiempo que se ponen en marcha una serie de procesos para afrontar esas situaciones y/o experiencias de estrés (Peiró, 2001; Peiró & Rodríguez, 2008).

Una situación que puede provocar estrés entre los trabajadores es la existencia de conflicto de rol, siendo este definido por Lázaro Fernández (2004) como “conjunto de expectativas y demandas acerca de las conductas que un individuo debe desempeñar en cada situación en función de la posición que ocupa” (Manteca Sánchez & Durán Durán, 2012). El conflicto de rol se produce por demandas de trabajo conflictivas o demandas que el trabajador no desea cumplir (Peiró, 1987), de modo que, cuando un empleado recibe por parte de los miembros de la organización dos o más demandas incompatibles experimentará conflicto de rol.

La ambigüedad de rol puede aparecer cuando el sujeto no dispone de información sobre su rol laboral, o dicha información es inadecuada, es decir, cuando no han sido expresados claramente los objetivos de su trabajo, lo que se espera de su actuación, así como los resultados derivados de su actividad profesional, las expectativas de los compañeros de trabajo sobre él, o la amplitud de sus responsabilidades. Se ha demostrado que la ambigüedad

de rol produce disminución de la autoestima, depresión, disminución de la motivación para trabajar, incremento de la tasa cardiaca y la presión arterial, e intentos de abandono del trabajo (Mañas & González-Miranda, 2005).

Por último la sobrecarga de rol, se debe a la acumulación de obligaciones y demandas procedentes de la suma de roles que la persona debe desempeñar (Miles & Perreault, 1976). En esencia, implica un conflicto de prioridades que requieren que la persona distinga entre las distintas tareas y sus niveles de importancia. La sobrecarga de rol se contempla como uno de los estresores laborales claves a la hora de determinar la probabilidad de manifestación de estrés de rol por parte de un individuo en la organización (Mañas & González-Miranda, 2005). Como se ha comentado anteriormente, Lee & Ashforth (1996) encontraron que la ambigüedad de rol, el conflicto de rol, el estrés de rol eran los predictores más importantes del síndrome de burnout (Bakker et al. 2014).

El síndrome de burnout fue descrito por primera vez en 1974 por el psiquiatra americano Herbert Freudenberger, que lo describió como “un estado de fatiga o frustración que se produce por la dedicación a una causa, forma de vida o relación que no produce el esperado refuerzo”. Ya entonces señalaba que este síndrome se daba en las llamadas “profesiones de ayuda”, en las cuales lo habitual era el enfrentamiento con emociones intensas de dolor o enfermedad y/o sufrimiento psíquico. (Bakker et al. 2014; Caballero Martín et al. 2001). No había una clara definición estándar, aunque había una amplia variedad de opiniones sobre lo que era y lo que se podía hacer. En 1981, Maslach & Jackson desarrollaron el Maslach Burnout Inventory (MBI), para medir el burnout en los trabajadores de servicios humanos inicialmente. Sin embargo, en respuesta al interés que se generó por parte de los maestros, pronto se desarrolló una segunda versión del MBI para su uso en las ocupaciones educativas (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Posteriormente a raíz de unas entrevistas que realizaron a trabajadores de recursos humanos, describieron burnout como “un síndrome caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal” (Bakker et al. 2014; Maslach & Jackson, 1984; Maslach & Leiter, 2008).

El agotamiento emocional se refiere a estar agotado por el contacto con otras personas (Bakker et al. 2014; Maslach & Jackson, 1984; Maslach & Leiter, 2008), impulsa acciones en las persona para distanciarse emocional y cognitivamente de su trabajo, presumiblemente como una forma de hacer frente a la sobrecarga de trabajo. De los tres aspectos del burnout, el agotamiento emocional es el más analizado. La fuerte identificación del burnout con el agotamiento emocional ha llevado a algunos a argumentar que los otros dos aspectos del

síndrome son incidentales o innecesarios (Shirom, 1989). Sin embargo, el hecho de que el agotamiento emocional sea un criterio necesario para el burnout no significa que sea suficiente. Si se observara el síndrome de burnout fuera de contexto, y solamente analizaran el componente de agotamiento emocional, se perdería de vista el fenómeno por completo, ya que el agotamiento emocional no logra captar los aspectos críticos de la relación que la gente tiene con su trabajo (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001); la despersonalización hace alusión a la presencia de respuestas negativas o excesivas hacia las personas a las que ofrecen un servicio (Bakker et al. 2014; Maslach & Jackson, 1984; Maslach & Leiter, 2008), es un intento de poner distancia entre uno mismo y los destinatarios del servicio, ya que sus demandas son más manejables cuando se consideran objetos personales del trabajo. Fuera de los servicios humanos, las personas usan este distanciamiento desarrollando una indiferencia o una actitud cínica cuando están agotadas y desalentadas (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001); y la falta de realización personal se refiere al rechazo de los sentimientos de mejora y superación en el trabajo (Bakker et al. 2014; Maslach & Jackson, 1984; Maslach & Leiter, 2008) en los que interfieren el agotamiento emocional o la despersonalización, debido a que es difícil que una persona obtenga un sentimiento de logro cuando se siente agotado emocionalmente o cuando ayuda a personas hacia las cuales es indiferente. Sin embargo, en otros contextos laborales, la falta de realización personal parece desarrollarse paralelamente a la despersonalización y al agotamiento emocional, en lugar de secuencialmente (Leiter, 1993; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Estudios posteriores han confirmado que el burnout es un proceso lento y progresivo de pérdida de energía y entusiasmo (Bakker et al. 2014; Kant et al. 2004), además muestran que la falta de realización personal parece surgir más claramente de la falta de recursos, mientras que el agotamiento emocional y la despersonalización surgen de la presencia de sobrecarga de trabajo y conflictos sociales (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

El síndrome de burnout es considerado como la parte opuesta y negativa del engagement. Maslach, Schaufeli & Leiter (2001), sostienen que el engagement se caracteriza por altos niveles de energía, participación y eficacia, y que estos elementos son extremos opuestos a las tres dimensiones características del burnout (Bakker et al. 2014). Es definido como un “estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”. Se asume que el vigor y la dedicación son los polos opuestos del agotamiento emocional y de la despersonalización, respectivamente, refiriéndose el vigor a altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y un fuerte deseo de esforzarse, y la dedicación a altos niveles de significado, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto

relacionados con el trabajo. Finalmente, la absorción se refiere a estar plenamente concentrado y feliz trabajando. (Manteca Sánchez & Durán Durán, 2012; Schaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker, 2002). Según Schaufeli & Bakker (2004), el vigor y la dedicación son las "dimensiones fundamentales" del engagement.

Investigaciones han revelado que los empleados engaged son personas optimistas, autoeficaces y capaces de manejar los eventos que afectan sus vidas. Estos empleados generan su propia retroalimentación positiva, en términos de apreciación, reconocimiento y éxito, gracias a su actitud positiva y a su alto nivel de actividad. Todo esto sin que lleguen a ser personas adictas al trabajo, para ellos trabajar es agradable pero a diferencia de quienes se obsesionan con su trabajo, no les nace ese impulso fuerte e irresistible por trabajar arduamente. Por lo general, también se sienten muy comprometidos fuera del trabajo y disfrutan de otras cosas en su tiempo libre (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011). También Radosevich et al. (2008) sostienen que estos empleados engaged tienen una mayor satisfacción en el trabajo en comparación con los empleados que no están involucrados. Saks (2006) también sugiere que estos empleados tienen más probabilidades de demostrar actitudes, intenciones y comportamientos positivos dentro del ambiente de trabajo. Además los hallazgos recientes concluyen consistentemente que la participación en el trabajo de los empleados es un factor determinante de la satisfacción en el trabajo (Karatepe, 2013; Lu, Du, Xu, & Zhang, 2016; Radosevich et al., 2008; Wefald & Downey, 2009), estando ésta a su vez relacionada con importantes resultados laborales como el desempeño.

Según Bakker, Demerouti & Verbeke (2004) los empleados pueden tener dos tipos de desempeño, el intra-rol y el extra-rol. El intra-rol es definido como aquellos resultados y comportamientos requeridos que sirven directamente a los objetivos de la organización (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Entre otras cosas, el desempeño intra-rol incluye el cumplimiento de objetivos organizacionales y un funcionamiento efectivo (Behrman & Perreault, 1984). El desempeño extra-rol se define como comportamientos discrecionales por parte de un empleado que promueven directamente el funcionamiento efectivo de una organización, sin necesariamente influir de manera directa en la productividad (Podsakoff & MacKenzie, 1994). Posibles ejemplos de esto son la disposición a ayudar a los compañeros que tienen cargas de trabajo pesadas o la evitación de problemas (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004)

En este estudio se emplean la teoría de demanda y recursos (Figura 1)

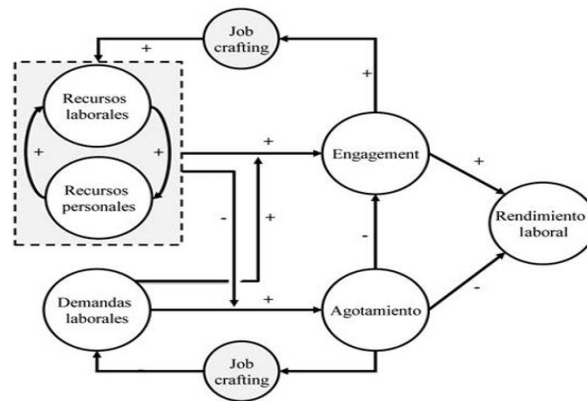


Figura 1. Teoría de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2013)

La teoría de Demandas y Recursos Laborales defiende que hay dos categorías, las demandas y los recursos laborales, en las que se pueden dividir los distintos entornos de trabajo o sus características, y estas categorías influyen en el bienestar de los empleados.

Bakker & Demerouti (2013) sostienen que las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti et al., 2001). Algunos ejemplos son la presión laboral o la relación emocionalmente exigente con clientes. Aunque las demandas laborales no sean necesariamente negativas pueden suponer un obstáculo cuando requieren un esfuerzo elevado y la persona no se encuentra suficientemente recuperada (Meijman & Mulder, 1998). Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007), un ejemplo de recursos laborales son el apoyo entre compañeros, el trabajo en equipo o el feedback recibido por parte de los superiores.

Existen dos posiciones acerca del efecto que las demandas y recursos laborales producen. Una de las posiciones sostiene que son los factores desencadenantes de dos procesos relativamente independientes, el de deterioro de la salud (energético) y el proceso motivacional. Así, mientras que las demandas laborales son generalmente los principales predictores de variables como el agotamiento emocional (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Hakanen et al., 2006), los recursos son por lo general los predictores más importantes de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el engagement (Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2010). La explicación de que estos efectos se produzcan es que el trabajo exige esfuerzo y

consume recursos energéticos, mientras que los recursos satisfacen necesidades humanas básicas, como pueden ser la autonomía y la autoeficacia (Bakker & Demerouti, 2013).

La otra propuesta sostiene que las demandas y los recursos laborales interactúan a la hora de predecir el bienestar laboral. Los recursos pueden tener un efecto combinado sobre el bienestar, e influir indirectamente en el desempeño, de manera que los recursos amortiguarían el impacto de las demandas en el estrés o malestar. Diversos estudios han mostrado que recursos laborales tales como el apoyo social, la autonomía, la retroalimentación sobre el desempeño y las oportunidades de desarrollo pueden mitigar el impacto de demandas laborales como la presión en el trabajo, las exigencias emocionales, etc. sobre diversos indicadores de malestar como el agotamiento emocional (Bakker & Demerouti, 2013).

Lee & Ashforth (1996) encontraron que las cargas y demandas de trabajo eran predictores de burnout, siendo las más importantes la ambigüedad de rol, el conflicto de rol, el estrés de rol, los eventos estresantes y la presión en el trabajo (Bakker et al. 2014). Otros estudios han mostrado que si además de tener una alta carga de trabajo, los trabajadores tienen pocas posibilidades de avanzar o crecer, no reciben regularmente feedback y sus tareas son monótonas, sus niveles en la dimensión de despersonalización serán más altos, un ejemplo de esto, es uno de los estudios que Bakker et al. (2005) realizaron, y en el que observaron que si los trabajadores con altas cargas de trabajo, y demandas físicas, tenían autonomía, apoyo social, feedback o unas buenas relaciones con sus compañeros, entonces los niveles de burnout no eran elevados (Bakker et al. 2014).

Por otro lado, Christian et al. (2011) encontraron que los recursos en el trabajo eran los predictores más importantes de engagement en trabajadores (Bakker et al. 2014). Las organizaciones con una retroalimentación adecuada, con un buen apoyo por parte de los supervisores y compañeros de trabajo y con un trabajo en equipo adecuado muestran niveles bajos de despersonalización y altos de engagement en sus trabajadores, mientras que la ausencia de estos recursos de trabajo específicos aumenta las actitudes cínicas (Mijakoski et al., 2015).

En relación a esto último, Salanova & Schaufeli (2009), sostienen que podemos encontrar como factores generadores de engagement: 1) los recursos laborales, como pueden ser la autonomía, el apoyo social y el feedback; 2) los recursos personales, como la autoeficacia o creencia en la propia capacidad para realizar bien su trabajo; 3) la recuperación debida al

esfuerzo; y 4) el contagio emocional fuera del trabajo (Manteca Sánchez & Durán Durán, 2012).

Vemos que las investigaciones apuntan que cuantos más recursos laborales y personales estén disponibles en la organización, mayor será la probabilidad de que los empleados experimenten engagement (Manteca Sánchez & Durán Durán, 2012).

Siguiendo la teoría de Demandas y Recursos Laborales, cuando los trabajadores se agotan a causa de las demandas en el trabajo, se verán influenciados de manera negativa, provocando que estén estresados y desarrollen el síndrome de burnout, si a esto se le suma que los recursos no son óptimos, su engagement será bajo, generando todo esto que su desempeño sea deficiente.

Wright & Bonett (1997) fueron unos de los primeros autores que encontraron pruebas empíricas de la relación entre burnout y desempeño, concretamente encontraron que el agotamiento emocional predecía posteriores niveles de desempeño laboral (Bakker et al. 2014).

Singh, Goolsby & Rhoads (1994) sostienen que el agotamiento emocional produce una disminución de la energía disponible de los empleados y conduce a un deterioro de los esfuerzos puestos en el trabajo. Por otra parte, el burnout provoca que los empleados entren en una espiral negativa y viciosa en la que no buscan ayuda o no son propensos a luchar por cambios en su situación y, como resultado, siguen funcionando de manera ineficaz. Por último, la experiencia del agotamiento emocional reduce la confianza de los empleados en la resolución de problemas relacionados con el trabajo y por lo tanto su rendimiento disminuye (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

En lo que respecta a la asociación positiva entre engagement y desempeño, ésta puede explicarse mediante cuatro mecanismos psicológicos distintos: 1) los empleados “engaged” frecuentemente experimentan emociones positivas, como alegría y entusiasmo, las cuales parecen ampliar el repertorio pensamiento-acción de las personas provocando que los empleados estén en un estado de constante aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades que los lleva a trabajar en sus recursos personales, recursos que podrán emplear posteriormente en el desarrollo de una tarea; 2) poseen un mejor estado de salud, lo que les ayuda a tener una mejor habilidad para enfocarse en sus tareas y dedicar toda su energía al trabajo; 3) generan sus propios recursos, ya que el engagement es un indicador positivo de los

recursos laborales en el tiempo, estos trabajadores piden que se les retroalimente en cuanto a su desempeño o solicitan la ayuda de sus colegas; 4) transfieren su compromiso a aquellos que están en su ambiente inmediato, ya que en muchas organizaciones el desempeño es resultado del esfuerzo colaborativo, el engagement de una persona puede transferirse a otras y mejorar de manera indirecta el desempeño del equipo (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011).

Halbesleben & Wheeler (2008) realizaron un estudio con empleados norteamericanos, sus supervisores y compañeros más cercanos, todos pertenecientes a un amplio grupo de industrias y ocupaciones, y pudieron demostrar que el engagement ayuda a explicar de manera singular la varianza existente en el desempeño. Otro estudio, el de Salanova, Agut & Peiró (2005), que llevaron a cabo con personal de restaurantes y hoteles de España, muestra que los recursos organizacionales y el engagement son predictores del clima de servicio, el cual, a su vez, es predictor para el desempeño y, en consecuencia, para la fidelidad del cliente. Véase también Bakker & Xanthopoulou (2009), quienes comprobaron que los directores de establecimientos educativos que demostraban engagement eran considerados más creativos, en un aspecto específico del desempeño de una tarea, por sus profesores subordinados (Bakker et al. 2011)

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, y sabiendo que un condicionante básico en el desempeño y la calidad de los servicios es el grado de satisfacción, motivación y bienestar de los trabajadores (García, Gálvez & Muñoz, 2009; Sobrequés et al., 2003), es razonable pensar que la calidad del sector público se verá influenciada por el entorno de trabajo.

En el presente trabajo se quiere medir las relaciones entre las variables de engagement, burnout y estrés y ver si éstas influirán al desempeño para comprobar las condiciones de trabajo de los profesionales.

Hipótesis 1:

La variable estrés correlaciona significativa y positivamente con la variable de burnout.

Hipótesis 2:

La variable de burnout correlaciona significativa y negativamente con engagement.

Hipótesis 3:

La variable de burnout correlaciona significativa y negativamente con desempeño.

Hipótesis 5:

La variable estrés correlaciona significativa y negativamente con la variable de engagement.

Hipótesis 6:

La variable estrés correlaciona significativa y negativamente con la variable de desempeño.

Hipótesis 7:

La variable engagement correlaciona significativa y positivamente con desempeño.

Método

Muestra

Para llevar a cabo esta investigación se contó con una muestra compuesta por 466 profesionales del sector público. En relación con la variable “Sexo”, 229 participantes (49.1%) son hombres y 237 mujeres (50.9%). Respecto a la variable “Edad”, se observa que los intervalos más representativos fueron de 35 a 45 con un 45.7% (213 empleados) y de 46 a 55 con un 43.1% (201 empleados), seguidos del intervalo comprendido entre 56 o mayor con un 8.8% (41 empleados), siendo el intervalo menos numeroso el que comprende de 26 a 35 años, con un 2.4% (11 empleados). En lo que se refiere a la variable “Nivel de estudios académicos”, el porcentaje más alto, un 31.3%, lo integran licenciados y graduados (146 empleados); seguido de un 28.8% diplomados universitarios (134 empleados); un 26.2% con bachillerato o FPII (122 empleados); un 7.1% con secundaria y FPI (33 empleados); un 5.2% con primaria (24 empleados); y un 1.5% con doctorado (7 empleados). Respecto a la variable “Régimen Jurídico de los empleados”, se observa que un 96.6% son funcionarios (450 empleados), mientras que el 3.4% son personal laboral fijo (16 empleados). En lo que refiere al “Nivel de puesto de trabajo”, el más representativo corresponde a operativos con un 77.7% (362 empleados); a continuación predirectivos con un 16.7% (78 empleados); y por último, el personal directivo lo integran un 5.6% (26 empleados).

Procedimiento

El primer paso fue contactar con los responsables de la administración pública, invitándoles a participar en la investigación. Tras la aprobación se dio paso a la aplicación de los cuestionarios, facilitando las instrucciones requeridas para la cumplimentación de los cuestionarios. La participación fue voluntaria, se garantizó la confidencialidad y anonimato en el tratamiento de la información de los cuestionarios.

Instrumentos

Se emplearon 5 cuestionarios para la recogida de datos.

La variable estrés fue medida por el cuestionario de Rizzo, House y Lirtzman (1970). El cuestionario para evaluar esta variable está compuesto por 17 ítems (ej., *“Conozco bien el grado de autonomía en mi trabajo”*). Para todos los ítems las respuestas presentaban un formato tipo Likert de 5 puntos, donde “1: Muy en desacuerdo” y “5: Muy de acuerdo”. El coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,906.

La variable burnout fue medida con el “Maslach Burnout Inventory (MBI)” de Maslach y Jackson (1986). A los sujetos se les pedía que indicasen con qué frecuencia habían experimentado cada una de las experiencias que se formulaban en los ítems. El cuestionario para evaluar esta variable estaba compuesto por 9 ítems (ej., *“Siento que no me importa lo que les ocurra a las personas que tengo que atender en mi trabajo”*). Para todos los ítems las respuestas presentaban un formato tipo Likert de 5 puntos, donde “1: Muy en desacuerdo” y “5: Muy de acuerdo”. El coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,835.

La variable engagement fue medida mediante la versión española de la escala ISA de engagement de Soane et al. (2012). Este cuestionario está compuesto por 9 ítems (ej., *“En mi trabajo me siento lleno de energía”*), cada uno con un formato de respuesta tipo Likert de 7 puntos, donde “1: totalmente en desacuerdo” y “7: totalmente de acuerdo”. El coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,955.

La variable desempeño fue medida mediante la escala de Goodman y Svyantek (1999). Este cuestionario está compuesto por 6 ítems (ej., *“Logramos los objetivos del trabajo”*). Para todos los ítems las respuestas se presentaban en un formato tipo Likert de 7 puntos, donde “1: Totalmente en desacuerdo” y “5: Totalmente de acuerdo”. El coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,939.

Análisis

La información recogida fue tratada mediante la creación de una base de datos en el programa SPSS de IBM versión 22.

Para llevar a cabo del presente estudio se emplearon análisis descriptivos, media y desviación típica, y un análisis de correlación entre las variables para comprobar si su relación es significativa o no.

Resultados

Una primera aproximación descriptiva a los datos, se recoge en la Tabla 1. Los valores en engagement resultan relativamente altos ($M=4,2802$; desviación típica= $1,28$); en cuanto al desempeño, obtenemos unos valores medios ($M=4,9189$; desviación típica= $,95$); Y finalmente obtenemos que los valores de estrés ($M=2,3912$; desviación típica= $,70$) y burnout ($M=2,0932$; desviación típica= $,64$) son bajos.

Tabla 1: Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre las variables del estudio

VARIABLES	M	SD	1	2	3	4
1. Burnout	2.0932	.64	1			
2. Estrés	2.3912	.70	.589**	1		
3. Engagement	4.2802	1.28	-.503**	-.405**	1	
5. Desempeño	4.9189	.95	-.443**	-.475**	.505**	1

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

El análisis de las relaciones entre las diversas variables se realizó mediante correlaciones de Pearson. En la tabla 1 se muestran índices de correlación, todas las correlaciones fueron significativas y mostraron el patrón esperado de interrelaciones entre las variables del estudio. El engagement correlacionó significativa y positivamente con desempeño ($r = ,561$, sig.=,000); Además se obtiene una correlación significativa y positiva entre burnout y estrés ($r = ,589$, sig.=,000).

También obtenemos que existe una correlación significativa y negativa entre las variables estrés y engagement ($r = -,405$, sig.=,000) y estrés y desempeño ($r = -,475$, sig.=,000);

También se obtiene una correlación significativa y negativa entre burnout y engagement ($r = -.503$, sig.=,000) y burnout y desempeño ($r = -.443$, sig.=,000).

Conclusiones

Este estudio tiene como objetivo conocer la situación laboral de los profesionales del sector público en relación a variables como el burnout, el estrés, el engagement y el desempeño. Los resultados confirman las hipótesis planteadas como veremos a continuación:

Las variables estrés, burnout, engagement correlacionan significativamente con la variable desempeño, concretamente obtenemos que la variable de engagement correlaciona positivamente, mientras que las variables de estrés y burnout correlacionan negativamente, confirmándose así las hipótesis 7, 6 y 3 respectivamente.

En lo que respecta al resto de las hipótesis éstas son confirmadas también, ya que la variable estrés correlaciona significativa y positivamente con la variable de burnout y negativamente con la variable engagement, hipótesis 1 y 5 respectivamente; y por último la variable de burnout correlaciona significativa y negativamente con engagement, hipótesis 2.

El modelo de demandas y recursos del que parte este estudio, queda de este modo nuevamente confirmado, ya que los resultados muestran que el estrés de rol, como demanda laboral, influye significativa y positivamente en el burnout y significativa y negativamente en el engagement, como se ha visto en otros estudios (Bakker et al. 2014; Lee & Ashforth, 1996); También obtenemos que el burnout y el engagement influyen en el desempeño, como se ha comentado anteriormente el burnout de manera negativa y el engagement de manera positiva.

Estos resultados están en la misma línea de otros estudios que establecen dichas relaciones. En lo que respecta a la correlación obtenida entre desempeño y burnout, coincidimos con estudios como el de Wright & Bonett (1997), o el de Singh, Goolsby & Rhoads (1994) que obtienen que el burnout provoca que el rendimiento de los empleados disminuya debido a las consecuencias que el síndrome de burnout provoca en ellos (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). En relación a los resultados obtenidos entre el engagement y el desempeño, éstos coinciden también los obtenidos en otros estudios como el de Halbesleben & Wheeler (2008) quienes obtuvieron como resultados que el engagement ayuda a explicar de manera singular la varianza existente en el desempeño.

Como implicación teórica este estudio confirma la relación existente entre las variables estudiadas. Estos resultados además muestran el importante papel que parecen jugar los distintos entornos de trabajo y sus características, ya que dependiendo de éstos los trabajadores se encontraran en mayor o menor medida cómodos en su lugar de trabajo. En este sentido, desde la gestión de los RRHH de las administraciones públicas se debería prestar una atención adecuada al entorno de trabajo, tratando de favorecer las condiciones de los distintos empleados, mejorando la comunicación Interna, la formación de los mandos superiores, definiendo de manera clara los distintos puestos de trabajo y el rol que debe desempeñar cada trabajador, facilitando del proceso de socialización de cada nuevo empleado, etc. Una mejora en los recursos provocará que los trabajadores se sientan mejor (Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2010), generando ésto una mayor estabilidad en el rendimiento organizacional o desempeño, como hemos visto, y mejorando la flexibilidad para que puedan adaptarse a cambios que puedan producirse, como traslados, promociones o ascensos, los cuales pueden provocar en los trabajadores un estado de confusión y pérdida de roles laborales antiguos, generando esto como hemos observado en los resultados y en otros estudios (Bakker et al. 2014; Lee & Ashforth, 1996) el síndrome de burnout. Para evitar esto, adoptar medidas como una mejora de la Comunicación Interna favorecerá una entidad constituida por empleados más engaged, más capaces y con un mayor desempeño.

Este trabajo presenta las siguientes limitaciones: En primer lugar, existen limitaciones respecto al método que se ha empleado, ya que la información fue recogida mediante la aplicación de cuestionarios, sin emplear ningún otro tipo de técnica de recogida de información como la entrevista u otras formas de recoger datos duros (ej. Absentismo, datos de productividad, etc.); en segundo lugar destacar que la muestra era de trabajadores de una sola organización pública

En futuras investigaciones convendría tener en cuenta: a) hacer estudios longitudinales para ver la influencias de las variables a través del tiempo; b) convendría hacer estudios multinivel con el fin de ver la relación entre individuos, unidades y organizaciones; c) hacer este tipo de estudio en otro tipo de organizaciones tanto públicas como privadas; d) utilizar otras variables para entender mejor los constructos, como liderazgo transformacional, clima, mobbing, etc.

Referencias

- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal Of Applied Psychology*, 94, 1562-1571.
- Boyne, G. (2002). Public and Private Management: What's the Difference?. *Journal Of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Caballero Martín, M., Bermejo Fernández, F., Nieto Gómez, R., & Caballero Martínez, F. (2001). Prevalencia y factores asociados al burnout en un área de salud. *Atención Primaria*, 27(5), 313-317.
- Cronbach, L.J (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 22, 297-334.
- Frank, S., & Lewis, G. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *The American Review Of Public Administration*, 34(1), 36-51.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.
- Graham, C. B. Jr., & Hays, S. W. (1993). *Managing the Public Organization*. (2nd ed.).

- Halbesleben, J.R.B., Wheeler A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work Stress*, 22, 242-256.
- Karatepe, O.M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.32 No.1, pp.132-140.
- Lázaro Fernández, S. (2004). El desgaste profesional (síndrome de burnout) en los trabajadores sociales. *Portularia*, 4, 499-506.
- Lu, C., Du, D., Xu, X., & Zhang, R. (2016). Revisiting the relationship between job demands and job performance: The effects of job security and traditionality. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 90(1), 28-50.
- Manteca Sánchez, A., & Durán Durán, M. (2012). Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales. *Documentos De Trabajo Social*, 51, 45-68.
- Mañas, M.A. y González-Miranda, E. (2005): Organizational Citizenship Behavior and its relationship with other individual variables. Comunicación presentada en el *XII European Congress of Work and Organizational Psychology*. Estambul.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mijakoski, D., Karadzinska-Bislimovska, J., Basarovska, V., Minov, J., Stoleski, S., Angeleska, N., & Atanasovska, A. (2015). Work Demands-Burnout and Job Engagement-Job Satisfaction Relationships: Teamwork as a Mediator and Moderator. *Open Access Macedonian Journal Of Medical Sciences*, 3(1), 176-183.
- Miles R. H y Perreault W. D (1976): Organisational role conflicts: its antecedants and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 19-44.
- Nel, P.S., Gerber, P.D., Van Dyk, P.S., Haasbroek, G.D., Schultz, H.B., Sono, T., & Werner, A. (2001). *Human Resources Management*. (5th ed.). Oxford University Press, Cape Town.

- Peiró, J.M. (1987): *Psicología de la Organización*. I y II. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Peiró, J.M. & Rodríguez, I. (2008): Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional. *Papeles del Psicólogo*, 29, 68-82.
- PEIRÓ, J.M. (2001). Estrés laboral. Una perspectiva individual y colectiva. Prevención, Trabajo y Salud. *Revista del INSHT*, 13, 18-38.
- Radosevich, D.J., Radosevich, D.M., Riddle, M.R. & Hughes, P.A. (2008). Goal orientation as a predictor of cognitive engagement, performance, and satisfaction. *Journal of the Academy of Business & Economics*, Vol. 8 No. 3, pp. 46-55.
- Rashid, S., & Rashid, U. (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector. *American International Journal Of Social Science*, 1(2), 24-33.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., 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.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Susskind, A., Borchgrevink, C., Michele Kacmar, K., & Brymer, R. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: an examination of construct validity and a path model. *International Journal Of Hospitality Management*, 19(1), 53-77.