

Influencia de demandas y recursos laborales sobre burnout en atención al cliente de una aerolínea

Alumno: Jaime Castro Valdivia

Tutora: Estefanía Hernández Fernaud

Trabajo de Fin de Máster
Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos
Universidad de La Laguna
Curso académico 2021-2022

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MÉTODO	12
2.1. Participantes	12
2.2. Descripción del puesto	13
2.3. Diseño	13
2.4. Instrumentos	14
2.5. Procedimiento	15
3. RESULTADOS	16
4. DISCUSIÓN	19
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	23
REFERENCIAS	25
ANEXOS	29
ANEXO 1	29

RESUMEN

El objetivo de este estudio es evaluar la influencia de algunas variables de demanda y recursos laborales sobre las dimensiones del Síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en línea con lo propuesto en el modelo de Demandas-Recursos de Bakker y Demerouti (2013). Se aplicó a una muestra de 30 trabajadores del área de reservas de una aerolínea el Inventario "Burnout" de Maslach (MBI) y una selección de variables del CoPsoQ-istas21. Los resultados muestran relación positiva entre la demanda laboral, exigencias cuantitativas y el cansancio emocional; y correlaciones negativas entre los recursos laborales y cansancio emocional y realización personal, en la dirección predicha. Asimismo, se obtuvo que las exigencias cuantitativas explican el cansancio emocional y el sentido de justicia parece mitigarlo.

Palabras clave: burnout, demandas laborales, recursos laborales.

ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate the influence of some job demands and job resources variables on the dimensions of burnout, in line what is proposed in the Demands-Resources model of Bakker and Demerouti (2013). In a sample of 30 workers in the reservation area of an airline the Maslach "Burnout" Inventory (MBI) and a selection of CoPsoQ-istas21 was applied. The results indicate a

positive relationship between the job demand, quantitative demands, and emotional fatigue, and negative correlations between job resources and emotional fatigue. Likewise, quantitative requirements explain emotional fatigue and the sense of justice seems to mitigate it.

Keywords: burnout, job demands, job resources.

1. INTRODUCCIÓN

Diversas condiciones de trabajo, como la interacción diaria con personas y clientes, la sobrecarga laboral, los horarios rotatorios o el estrés laboral, entre otras, ocasiona que los empleados sufran desgaste físico, emocional y mental, que, a su vez, afectan sus funciones diarias y a su entorno social. Los puestos de trabajo son cada vez más exigentes en la gran mayoría de grupos profesionales, generando en muchos casos situaciones de estrés crónico en los trabajadores. Por ello, el bienestar de los/as trabajadores/as ha cobrado especial relevancia en las últimas décadas.

Un riesgo psicosocial relacionado con las demandas del trabajo y con consecuencias sobre la salud es el burnout. Freudenberger (1974, como se citó en Richelson, 1980) realiza un primer acercamiento a la definición de desgaste emocional, o *burnout*, entendiéndolo como el estado de fatiga o de frustración que, generalmente se produce cuando un trabajo, una causa, una forma de vida o una relación no producen la recompensa esperada.

El burnout o síndrome de quemarse por el trabajo se encuentra directamente relacionado con la situación laboral de la persona y su rendimiento en el trabajo, presentando estados emocionales como: agotamiento afectivo, cansancio emocional, o malestar, entre otros (Mingote, 1998, como se citó en Ruiz, 2021).

Si bien es cierto, los primeros estudios sobre el burnout se producen en el personal de salud en atención a pacientes, este síndrome es capaz de afectar a otros profesionales de cualquier sector empresarial, generalmente en aquellos

que tienen algún tipo de contacto directo con usuarios, ocasionando el desgaste en el modo de atención a los clientes (Gil-Monte, 2002).

Cherniss (1980) menciona que los profesionales que trabajan en puestos en servicio a otras personas inicialmente se comprometen con sus tareas, mostrando una preocupación real por los clientes o usuarios más allá de una compensación económica, pero con el tiempo, los empleados van perdiendo el interés por el trabajo a la vez que presentan actitudes de apatía y cinismo.

La definición de burnout más conocida es la de Maslach y Jackson (1977), quienes dieron a conocer el término en el ámbito psicológico, definiendo el síndrome de quemarse por el trabajo. Este síndrome conlleva síntomas de agotamiento emocional, despersonalización y disminución en la realización personal, y se da principalmente en profesionales que trabajan con personas y se implican en los problemas de éstas. La experiencia de *quemarse por el trabajo* indica que la situación laboral ha sobrepasado al trabajador/a, quedando reducida su capacidad de adaptación.

Pines y Aronson (1988, como se citó en Bakker, Demerouti, y Verbeke, 2006) consideran que este agotamiento mental, físico y emocional se produce por la implicación en situaciones con altas demandas emocionales, independientemente de que el puesto ocupado sea asistencial. Para Brill (1984), el burnout es un estado disfuncional relacionado con el trabajo que ocurre en una persona que no padece alteración psicopatológica mayor, que ocupa un puesto de trabajo en el que su rendimiento y satisfacción personal han sido positivos, habiéndose vistos desgastados con el paso del tiempo.

En el año 2019, la Organización Mundial de la Salud reconoció el síndrome de quemarse por el trabajo como una patología directamente relacionada con el agotamiento mental, emocional y físico causado por el trabajo. A inicios del año 2022 entró en vigor la nueva Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11), siendo el síndrome de burnout una de las incorporaciones más importantes (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2022). Asimismo, Gil-Monte (2003) establece que el burnout es un proceso complejo que tiene consecuencias severas para la persona, siendo la disminución de la satisfacción laboral uno de los principales motivos de baja laboral.

Gran parte del trabajo de investigación en torno a este síndrome se ha centrado en identificar qué variables favorecen su desarrollo. Gil-Monte y Peiró (1997, como se citó en Gil-Monte, 2001) agrupan estas variables en cuatro niveles identificables en el contexto laboral: 1) En el nivel individual: la existencia de sentimientos de altruismo e idealismo lleva a los profesionales a implicarse excesivamente en los problemas de los usuarios, y convierten en un reto personal la solución de los problemas, sintiéndose culpables de los fallos, propios o ajenos, lo cual mermaría los sentimientos de realización personal en el trabajo y provocaría alto agotamiento emocional. 2) A nivel de las relaciones interpersonales: la falta de apoyo en el trabajo por parte de los compañeros, supervisores o por parte de la dirección son fenómenos característicos que aumentan también los sentimientos de quemarse por el trabajo. 3) Desde un nivel organizacional: los profesionales de la salud trabajan en organizaciones que responden al esquema de una burocracia profesionalizada. Estas

organizaciones favorecen la aparición de problemas de coordinación entre sus miembros, sufren la incompetencia de los profesionales, los problemas de libertad de acción, la incorporación rápida de innovaciones, y las respuestas disfuncionales por parte de la dirección a los problemas organizacionales. Todo ello resulta en estresores como la ambigüedad, el conflicto y/o la sobrecarga de rol. 4) A nivel del entorno social: se encuentran como desencadenantes las condiciones de cambio social que afectan a determinadas profesiones (por ejemplo, cambios en procesos y procedimientos, aparición de nuevas leyes que regulan el desarrollo de sus actividades, cambios en los programas de educación y formación, entre otros).

Otros modelos han considerado no sólo las variables que favorecen la aparición del burnout, sino que han definido también variables que pueden prevenirlo. En este grupo se encuentra el modelo de Demandas-Recursos de Bakker y Demerouti (2013). El modelo de Demandas-Recursos se puede emplear como herramienta para el seguimiento del puesto de trabajo, con el fin de aumentar el compromiso laboral de los trabajadores y prevenir el agotamiento. La estructura clara y la facilidad de interpretación de este modelo lo hace altamente popular entre los investigadores y profesionales de la gestión organizacional (Schaufeli, 2017). Según este modelo, todas las profesiones tienen factores psicosociales relacionados con el estrés en el trabajo, que se clasifican en demandas y recursos del trabajo.

Las demandas laborales no son necesariamente negativas; sin embargo, pueden convertirse en estresores cuando el trabajador intenta responder a estas exigencias al nivel de desempeño esperado y no consigue recuperarse del

esfuerzo adecuadamente (Meijman y Mulder, 1998). Las demandas laborales están enfocadas a aspectos que son capaces de generar sobrecarga en los empleados y generalmente se asocian con aspectos fisiológicos y psicológicos, tales como: cinismo, agotamiento, desgaste emocional, entre otros (Bakker, y Demerouti, 2007; Jonge y Dormann, 2006, como se citó en Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, y Vansteenkiste, 2010). Por lo tanto, una exposición prolongada a este tipo de factores, así como la demanda diaria de la responsabilidad laboral, son capaces de generar desgaste y erosionar la energía de los trabajadores, ocasionando que el rendimiento se vea afectado negativamente (Van den Broeck, et al., 2010).

Los recursos laborales incluyen aspectos físicos, organizacionales y estructurales de la organización, que estimulan el crecimiento personal, el desarrollo y la motivación del empleado. Los recursos laborales favorecen el desarrollo personal y satisfacen necesidades humanas básicas como, por ejemplo, la necesidad de pertenencia o engagement entendido como un estado de realización positivo que experimenta el trabajador respecto a sus tareas en la empresa. Las personas con engagement hacia su organización se sienten eficazmente unidos y comprometidos a sus actividades laborales, por lo que serán capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia (Carrasco, de la Corte, y León, 2010). Los recursos laborales también pueden disminuir o compensar los efectos de las demandas laborales y, en consecuencia, el impacto perjudicial para la salud de los trabajadores. Asimismo, son eficaces para alcanzar los objetivos de trabajo, y son capaces de estimular

el desarrollo personal (motivación) y el aprendizaje (Bakker, y Demerouti, 2007, como se citó en Van den Broeck, et al., 2010).

Las demandas y los recursos dan lugar a dos procesos diferentes, que conforman el proceso dual de la salud psicosocial. Por un lado, demandas laborales altas y duraderas en el tiempo producen tensión, generando un proceso de deterioro de la salud, como puede ser el síndrome de burnout. Por otro lado, la presencia de recursos personales y laborales elevados activa un proceso motivacional que redundan positivamente en la salud y el rendimiento (Bakker, 2011, Deci y Ryan, 2000; Nahrgang, 2011, como se citó en Bakker, et al., 2007). Es decir, las demandas y recursos en el trabajo interactúan, de forma que los recursos pueden amortiguar el impacto de las demandas, previniendo así la tensión u otras consecuencias perjudiciales en la salud de los trabajadores.

En esta línea, Gil-Monte (2019) postula que los riesgos psicosociales pueden ser dañinos para la salud de las personas, siempre y cuando los individuos no cuenten con recursos con los que puedan afrontarlos. En la Tabla 1 se muestran algunos factores psicosociales que pueden desencadenar el síndrome de quemarse por el trabajo (Gil-Monte, 2019).

La presencia de estos factores puede provocar insatisfacción laboral, problemas de salud, burnout y otro tipo de sintomatología derivada del estrés laboral o depresión. También tienen consecuencias a nivel organizacional como son el absentismo laboral, las bajas laborales o un bajo rendimiento en el trabajo (Gil-Monte, 2019).

Tabla 1. Factores psicosociales relacionados con la aparición del síndrome de quemarse por el trabajo.

Características de la tarea	Características de la organización
<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de trabajo. - Complejidad de las tareas. - Ritmo de trabajo. - Formación requerida. - Repetitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias requeridas para cumplir con las tareas. - Estructura jerárquica. - Relaciones personales. - Desarrollo profesional. - Estilo de mando.
Características del empleo	Organización del tiempo de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del lugar de trabajo. - Estabilidad en el empleo. - Condiciones físicas del trabajo. - Salario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Duración y tipo de jornada. - Trabajo en festivos. - Trabajo a turnos. - Trabajo en turnos nocturnos

El Healthy and Resilient-Organization Model (Modelo de Organización Saludable y Resiliente – HERO) integra resultados basados en la evidencia de estudios sobre estrés laboral y comportamiento organizacional en el campo de la psicología de la salud ocupacional. Como se muestra en la Tabla 2, según este modelo, una organización sana y resiliente integra tres componentes que interactúan entre sí. Este modelo sustenta que los recursos están relacionados positivamente con el bienestar de los trabajadores y, por consiguiente, con resultados favorables para la organización (Salanova, Cifre, Llorens y Martínez, 2012, como se citó en Gil-Beltrán, Llorens, y Salanova, 2020).

Tabla 2. Componentes del modelo HERO.

Recursos y prácticas organizacionales saludables	Empleados sanos	Resultados saludables
- Recursos de la tarea	- Eficacia	- Compromiso
- Apoyo social del superior	- Confianza	- Rendimiento
- Sentido del Trabajo	- Resiliencia	- Lealtad del cliente
- Justicia	- Afectos positivos	- Resultados óptimos

El objetivo general de esta investigación es analizar en qué medida algunas características del puesto de trabajo Agente de atención al cliente de una aerolínea afectan a las dimensiones del síndrome de burnout.

En relación con este objetivo, se establecen las siguientes hipótesis:

1. Las demandas laborales, Exigencias cuantitativas y Ritmo de trabajo, correlacionarán positivamente con las dimensiones de burnout.
2. Los recursos laborales, Apoyo social del superior, Justicia y Sentido de trabajo, correlacionarán negativamente con las dimensiones de burnout.
3. Las demandas y recursos laborales contribuirán diferencialmente a la explicación de las dimensiones de burnout.

2. MÉTODO

2.1. Participantes

La muestra estuvo conformada por un total de 30 trabajadores del área de reservaciones de American Airlines en Lima (Perú), que ocupaban el puesto de agentes, sin ejercer el rol de supervisor. Este puesto lo ocupan 120 trabajadores,

por lo que la muestra representa un 25% del total de empleados de este departamento.

El 63.33% de los participantes eran mujeres, y el 36.67% hombres. La media de edad era de 39 años ($dt= 10.3$), siendo la edad mínima 20 años y la máxima 64. El 66.67% de la muestra poseía estudios universitarios y el 33.33% restante de bachillerato o medios.

El 66.67% de participantes tenía menos de 5 años de antigüedad en el puesto, un 23.33% tenía entre 5 y 9 años, y el 10% restante más de 10 años. El 60% trabajaba a jornada completa, y el 40% a jornada parcial. Todos los participantes tenían turno rotatorio.

2.2. Descripción del puesto

El puesto de agente pertenece al área de Customer Experience (Experiencia del Cliente), y ejerce una función considerada esencial en la empresa. Las tareas principales en el puesto de Agente de Reservas son: atención vía telefónica a los pasajeros, venta de billetes aéreos, asistencia en caso de cancelación de vuelos y orientación al cliente en general.

2.3. Diseño

Como variables a predecir (criterio) se han utilizado las tres dimensiones de burnout: despersonalización, cansancio emocional y falta de autorrealización personal. Se han considerado seis variables predictoras: exigencias cuantitativas, ritmo de trabajo, sentido de trabajo, justicia, y apoyo social del superior.

2.4. Instrumentos

Se elaboró un cuestionario que incluía las secciones que se describen a continuación.

- Datos sociales y laborales: se recogían datos sobre género, edad, personas dependientes del trabajador, nivel de estudios alcanzado, tiempo que lleva el empleado trabajando actualmente en el puesto de trabajo, el tipo de jornada, horario y tipo de contrato.
- Maslach Burnout Inventory (Maslach, y Jackson, 1997): evalúa burnout mediante la combinación de tres dimensiones, que son cansancio emocional, despersonalización y falta de autorrealización personal. Consta de 22 ítems, que se responden en una escala de respuesta tipo Likert de seis puntos, siendo 0 Nunca y 6 Todos los días. La dimensión Cansancio emocional hace referencia a la disminución de la entrega a los demás que experimenta el trabajador cuando la fuerza o capital emocional se va consumiendo (9 ítems). El alfa de Cronbach para Cansancio emocional es 0.90. La despersonalización se refiere a la aparición de sentimientos y actitudes negativas, relacionadas con el agotamiento emocional (5 ítems). Esta dimensión obtiene un alfa de Cronbach de 0.79. La autorrealización es la percepción y evaluación negativa del trabajador, pudiéndose sentir infeliz y descontento consigo mismo y con su labor (8 ítems). Esta dimensión posee un alfa de Cronbach de 0.71.
- COPsoQ-Istas21 (Moncada, Llorens, y Andrés, 2014): Se seleccionó cinco variables de las incluidas en la versión media de este

instrumento. Dos de ellas de demandas: exigencias cuantitativas y ritmo de trabajo; y otras tres de recursos: sentido de trabajo, justicia y apoyo social del superior. Todas se respondían en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 era Siempre y 5 Nunca. Exigencias cuantitativas hace alusión a las exigencias psicológicas derivadas de la cantidad de trabajo. Son altas cuando se exigen más trabajo del que se puede realizar en el tiempo asignado. Incluye cuatro ítems. Ritmo de trabajo, con tres ítems, constituye la exigencia psicológica referida a la intensidad del trabajo. Sentido de trabajo es la relación que el trabajo tiene con otros valores distintos de tener un empleo y obtener ingresos, tales como la utilidad, la importancia o el valor social o el aprendizaje que implica (tres ítems). La variable Justicia se refiere a la medida en que las personas trabajadoras son tratadas con equidad en su trabajo, e incluye cuatro ítems. El Apoyo social del superior hace referencia a la ayuda que pueden prestar los superiores cuando se necesita para realizar adecuadamente el trabajo (tres ítems). El Istat-21 muestra un alfa de Cronbach que oscila de 0.66 a 0.92.

2.5. Procedimiento

Los datos se recogieron mediante la plataforma Google Forms, la cual estuvo disponible para los encuestados durante dos semanas en el mes de abril. Se obtuvo la participación a través de un trabajador que sirvió de contacto. La participación fue voluntaria, anónima y con consentimiento informado. Los participantes no recibieron ninguna recompensa por su participación. La cumplimentación del cuestionario llevaba aproximadamente 15 minutos.

3. RESULTADOS

Los análisis estadísticos se han realizado con los programas Excel en su versión 365 y Jamovi en su última actualización 2.2.5. En primer lugar, se invirtieron las puntuaciones de las variables del Istas21, para que su interpretación fuera más intuitiva, es decir, a mayor puntuación mayor presencia del constructo.

En primer lugar, se analizó la fiabilidad de las escalas mediante el alfa de Cronbach. Los valores de consistencia interna oscilan entre 0.605 y 0.945 (Tabla 3), lo cual indica un nivel medio-alto de fiabilidad. En segundo lugar, el cálculo de los estadísticos descriptivos mostró que la media más alta y baja corresponden a dimensiones de burnout, Realización personal ($M=4.71$) y Despersonalización ($M=1.97$), ambas en una escala de seis puntos (Tabla 3).

En tercer lugar, se realizó el análisis de correlaciones entre variables (Tabla 3). En línea con la hipótesis 1, se observa una alta correlación positiva entre una de las variables de demanda laboral, Exigencias cuantitativas, y una de las dimensiones de burnout, Cansancio emocional ($r=.587$). Así mismo, se identifica una alta correlación positiva entre las variables Ritmo del Trabajo (demanda laboral) con una de las dimensiones del burnout, Realización personal ($r=.464$).

Respecto a los recursos laborales (hipótesis 2), Sentido del trabajo, Justicia y Apoyo social del supervisor, se observan correlaciones negativas y significativas, entre las dos primeras y Cansancio emocional ($r=-0.581$ y $r=-0.456$, respectivamente); y correlaciones positivas y significativas de las tres variables con Realización personal ($r=.614$, $r=.482$, y $r=.411$).

Por último, para contrastar la hipótesis 3, se efectuó un análisis de regresión para cada una de las tres dimensiones de burnout con el objetivo de determinar en qué medida las demandas laborales (Exigencias cuantitativas y Ritmo del trabajo) y los recursos laborales (Sentido del trabajo, Justicia y Apoyo social del superior) explicaban parte de su varianza.

El modelo resultó estadísticamente significativo para la variable Cansancio emocional ($F(5,99)= 5,99$; $p<,001$; R^2 corregido= $,555$), de forma que un 55,5% del cansancio emocional es explicado por dos de las cinco variables incluidas, Exigencias cuantitativas y Sentido del trabajo (Tabla 4). Así, Exigencias cuantitativas altas contribuyen a la aparición del Cansancio emocional, mientras que poseer Sentido del trabajo reduce la aparición de este. Aunque el modelo de regresión en la dimensión Realización personal es estadísticamente significativo ($F(5,24)= 5,12$; $p= ,003$; R^2 corregido= $,512$), se observa que únicamente la variable Apoyo social de superior presenta una significación marginalmente significativa. En tal sentido, que, a mayor apoyo social del superior percibido por los trabajadores, mayor será el sentido de realización personal (Tabla 4).

El modelo de regresión para la variable Despersonalización ($F(5,24)= 2,2$; $p=,087$; R^2 corregido= $,315$) no resultó estadísticamente significativos.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables.

	<i>M</i>	<i>dt</i>	Min	Max	α	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Cansancio emocional	2.53	1.40	0.22	5.56	0.945	—							
2. Despersonalización	1.97	1.17	0.00	5.00	0.737	0.608***	—						
3. Realización Personal	4.71	0.83	2.88	6.00	0.857	-0.239	-0.015	—					
4. Exigencias cuantitativas	2.09	0.59	1.00	3.25	0.643	0.587***	0.359	-0.179	—				
5. Ritmo del trabajo	4.50	0.56	3.00	5.00	0.605	-0.142	0.153	0.464**	-0.13	—			
6. Justicia	3.77	0.84	1.75	5.00	0.865	-0.456*	0.111	0.482**	-0.32	0.29	—		
7. Apoyo social del superior	4.41	0.47	3.33	5.00	0.628	-0.324	-0.35	0.411*	-0.31	-0.095	0.381*	—	
8. Sentido del Trabajo	4.49	0.57	2.67	5.00	0.742	-0.581***	-0.04	0.614***	-0.31	0.521***	0.595***	0.30	—

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

Tabla 4. Modelo de regresión para explicar la influencia entre las demandas y recursos laborales con las variables del burnout.

		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error	Beta		
1. Cansancio Emocional						
DL*	Exigencias cuantitativas	1,0275	0,35	0,4352	2,9326	0.007
	Ritmo del trabajo	0.5176	0,421	0,2067	1,2297	0.231
RL**	Sentido del trabajo	-1,264	0,487	-0,511	-2,598	0.016
	Justicia	-0,13	0,294	-0,0785	-0,443	0.662
	Apoyo social del superior	0,0339	0,474	0,0114	0,0716	0.944
2. Despersonalización						
DL*	Exigencias cuantitativas	0,705	0,365	0,356	1,933	0.065
	Ritmo del trabajo	0,247	0,438	0,118	0,564	0.578
RL**	Sentido del trabajo	-0,254	0,507	-0,122	-0,501	0.621
	Justicia	0,548	0,307	0,393	1,786	0.087
	Apoyo social del superior	-0,859	0,494	-0,343	-1,739	0.095
3. Realización Personal						
DL*	Exigencias cuantitativas	0,135	0,217	0,0969	0,624	0.539
	Ritmo del trabajo	0,463	0,261	0,3127	1,776	0.088
RL**	Sentido del trabajo	0,466	0,302	0,3184	1,546	0.135
	Justicia	0,103	0,183	0,1049	0,566	0.577
	Apoyo social del superior	0,592	0,294	0,3352	2,013	0.055

*DL= Demanda laboral; **RL= Recurso laboral

4. DISCUSIÓN

El objetivo del presente estudio ha sido comprobar en qué medida distintas características del puesto de agente del área de Reservas de una aerolínea afectan a las dimensiones del síndrome de quemarse por el trabajo. Así, se han

estimado características del puesto consideradas como demandas, y otras entendidas como recursos.

La primera hipótesis plantea que las demandas laborales se relacionan de forma positiva con las dimensiones del burnout. Los resultados obtenidos han mostrado, por un lado, una correlación positiva entre cansancio emocional y exigencias cuantitativas, de forma que, tal y como se esperaba según Gil-Monte (2019), a mayor exigencia en las tareas, mayor será el cansancio emocional que experimentan los trabajadores. Por otro lado, se obtuvo igualmente una correlación positiva entre la realización personal, dimensión que contribuye al burnout cuando es baja o nula, y el ritmo de trabajo. Este resultado es inesperado, y va en contra de lo propuesto en la hipótesis 1, y por Bakker y Demerouti (2013) o Gil-Monte (2019). Una posible explicación de este resultado es el contenido de los ítems que evalúan la realización personal, en los que se recoge la capacidad para atender al usuario, de ayudarlo con sus problemas, de entender su situación, etc. En el caso del puesto de agente en el área de atención al cliente esos comportamientos no sólo pueden ser una medida de realización personal, sino también de un buen desempeño del puesto, por lo que el ritmo de trabajo elevado puede no estar en contra de realizar el trabajo adecuadamente.

En la segunda hipótesis se propone que los recursos laborales tienen una relación inversa con las dimensiones del burnout, tal y como se plantea en el modelo demandas y recursos (Bakker y Demerouti, 2013). Los resultados han mostrado una correlación negativa entre el sentido del trabajo y la justicia con el cansancio emocional. Así, el sentido del trabajo y la justicia parece que ejercen un papel protector del cansancio emocional, corroborando lo propuesto por

Bakker y Demerouti (2013), y en línea con lo establecido por Salanova et al. (2012, como se citó en Gil-Beltrán, et al., 2020). Asimismo, las relaciones de los tres recursos laborales considerados con la realización personal apoyan la propuesta recogida en los modelos Hero (Salanova, et al., 2012, como se citó en Gil-Beltrán, et al., 2020). y de demandas-recursos (Bakker y Demerouti, 2013), al contribuir positivamente a la experiencia de realización personal, es decir, proteger del burnout.

En contra de lo esperado, ni las demandas ni los recursos laborales han presentado relación con la dimensión del burnout despersonalización. Este resultado puede estar motivado por otras variables que no se han considerado, como, por ejemplo, la empatía con el cliente o el refuerzo o reconocimiento de esa empatía como criterio de desempeño del puesto.

Los resultados obtenidos confirman parcialmente la tercera hipótesis, la cual planteaba que las demandas y recursos laborales explicarían de manera diferencial las dimensiones de burnout, tal y como se propone en el proceso dual del modelo de demandas y recursos (Bakker y Demerouti, 2013). Es en la dimensión cansancio emocional donde se aprecia este doble proceso. La presencia de exigencias cuantitativas en el puesto (demanda laboral) explica parcialmente el cansancio emocional, mientras que será el déficit de sentido del trabajo (recurso laboral) lo que aporte algo más de explicación a la varianza del cansancio emocional. En esta misma línea, es en la dimensión de realización personal donde parece que, a mayor respaldo por parte de los superiores hacia sus trabajadores, mayor sería el sentido de realización personal, sustentando el modelo de demandas y recursos (Bakker y Demerouti, 2013).

La ausencia de resultados significativos en el análisis de regresión para despersonalización puede deberse a varios motivos. En primer lugar, tal y como se comentó anteriormente, las funciones del puesto de trabajo analizado pueden estar incidiendo en el tipo de interacción que se mantiene con los clientes, afectando al sentimiento de despersonalización o a la realización personal. En segundo lugar, pueden existir otras variables que pueden estar influyendo de forma importante en los resultados obtenidos, especialmente en estas dos dimensiones, como por ejemplo el compromiso o engagement (Carrasco, et al., 2010). En tercer lugar, puede haber un efecto de deseabilidad social, de forma que haya resultado más sencillo valorar el cansancio emocional derivado del puesto, que hablar de un trato poco amable al cliente o de falta de realización personal derivada del trabajo.

Este estudio ha destacado por el uso de escalas e instrumentos de medición validadas y fiables, así como por la selección de una muestra homogénea al ser ocupantes de un mismo puesto de trabajo en la misma empresa.

No obstante, los resultados deben analizarse considerando, al menos, dos limitaciones principales. Por un lado, el tamaño de la muestra es bastante reducido, lo que puede haber motivado la ausencia de resultados estadísticamente significativos en algunas relaciones entre variables. Por otro, la selección de las variables consideradas dejó fuera del estudio otras que podrían haber aportado información relevante para explicar los resultados obtenidos.

Aun así, los hallazgos de esta investigación pueden servir de base para investigaciones futuras o la elaboración de propuestas de intervención.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A partir de los resultados obtenidos en el estudio previo, se propone una propuesta de intervención con dos líneas de actuación principales: por un lado, fortalecer la calidad del liderazgo de los supervisores y, por otro lado, distribuir mejor en el tiempo el desempeño de las tareas. A continuación, se describe cada una de ellas.

Fortalecer el liderazgo de los supervisores

Como se vio anteriormente, el apoyo social de los supervisores ha sido valorado positivamente por los trabajadores, por lo que se considera adecuado potenciar ese recurso laboral existente en la organización, mediante la implementación de un programa de formación y el reconocimiento de la función del líder.

Respecto al programa de formación, se propone, en primer lugar, realizar un diagnóstico detallado de la calidad del liderazgo en los supervisores mediante una evaluación por competencias, que permita identificar las principales fortalezas y debilidades de los supervisores. A partir de los resultados obtenidos, se propondrían talleres específicos dirigidos al desarrollo de habilidades concretas, como, por ejemplo, técnicas de solución de conflictos, mediación, gestión del estrés, entre otros. Estos talleres estarán dirigidos por un equipo de expertos en esos contenidos. Como herramienta complementaria, se propone poner a disposición de los trabajadores a través de la intranet de la empresa, píldoras formativas, que refuercen lo ejecutado en los talleres.

Este plan de formación será ejecutado a lo largo de cinco meses. Al finalizar este periodo de tiempo, se propone realizar una segunda evaluación por

competencias pasado al menos un mes tras la formación, para medir la evolución en la calidad de la supervisión, así como la percepción de la supervisión por parte de los empleados. Con los resultados obtenidos se deberá decidir el ajuste de los talleres formativos o crear otras estrategias.

En segundo lugar, se propone establecer un plan de reconocimiento de la función de supervisión como estrategia motivacional. El reconocimiento estará basado en la puntuación alcanzada en los resultados de la evaluación por competencias y percepción de los trabajadores. Se realizará en una ceremonia anual donde estarán invitados el entorno más cercano de los supervisores y será liderado por los Jefes y Directores del departamento. El cronograma de actividades podrá ser consultado en Anexo 1.

Distribuir en el tiempo el desempeño de las tareas

La naturaleza de este puesto de trabajo implica la atención telefónica del cliente en un tiempo limitado por llamada telefónica. Además, hay un efecto importante de la estacionalidad, ya que en temporada turística alta (noviembre-enero; junio-agosto) hay mayor demanda de atención al cliente. El objetivo de esta propuesta de intervención es diseñar una estructura laboral más eficiente que permita distribuir mejor los tiempos durante las jornadas de trabajo, disminuyendo el cansancio de los trabajadores, teniendo en cuenta la demanda de las temporadas altas.

En primer lugar, se propone activar un diseño más flexible de horarios de trabajo en temporadas bajas, el cual permita disponer de la cantidad necesaria de agentes en los puestos de atención al cliente, distribuyendo el ritmo del trabajo de forma adecuada y pudiendo acumularse horas de trabajo para la

temporada alta. Estos se estructurarán mensualmente en los meses de febrero, marzo, abril, mayo, septiembre y octubre. En las temporadas altas se sugiere establecer dos frentes de agentes: uno que trabaje desde la oficina en su turno habitual, y otro equipo de agentes que esté disponible en su domicilio y que se activaría en caso de ser necesario un refuerzo al primer equipo, y a cuenta de las horas disponibles de la temporada baja. La empresa se haría cargo de facilitar los equipos de trabajo en el domicilio.

En segundo lugar, se propone activar en el portal de los trabajadores (intranet de la empresa) una oferta de formación gratuita y voluntaria sobre dominio del software, habilidades técnicas propias del puesto de trabajo, o atención al cliente, entre otras, con el fin de potenciar las habilidades de los agentes en la consecución de sus tareas y trato al cliente.

REFERENCIAS

- Bakker, A., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2006) *La teoría de las demandas y los resultados laborales. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/tr2013a16>
- Bakker, A., y Demerouti, E. (2013). *La teoría de las demandas y los recursos laborales. Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 108–109.
- Brill, PL. (1984). *The need for an operational definition of burnout*. Pennsylvania: Lippincott Williams & Wilkins.

Carrasco, A., de la Corte, C. M., y León, J. M. (2010). *Engagement: a resource to optimize the psychosocial health in organizations and prevent burnout and job stress*. *Revista Digital de Prevención*, 1, 1-22. Universidad de Sevilla. Descargado de http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement_u_n_recurso_para_optimizar_la_salud_psicosocial.pdf

Cherniss, C. (1980). *Staff burnout. Job stress in the human services*. Michigan: Sage Publications.

Gil-Beltrán, E., Lorens, S., y Salanova, M. (2019). *Employees' physical exercise, resources, engagement, and performance: a cross-sectional study from HERO model*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(1) 39-47. Castellón. Descargado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/187337/69412.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gil-Monte, P. (2001). *El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención*. Valencia, España. Descargado de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-16/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/lecturas/psicologia-el-sindrome-de-quemarse-por-el-trabajo-\(sindrome-de-burnout\)-aproximaciones-teor.pdf#:~:text=El%20s%C3%ADndrome%20de%20quemarse%20por%20el%20trabajo%20se,contacto%20directo%20con%20los%20usuarios%20de%20la%20organizaci%C3%B3n](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-16/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/lecturas/psicologia-el-sindrome-de-quemarse-por-el-trabajo-(sindrome-de-burnout)-aproximaciones-teor.pdf#:~:text=El%20s%C3%ADndrome%20de%20quemarse%20por%20el%20trabajo%20se,contacto%20directo%20con%20los%20usuarios%20de%20la%20organizaci%C3%B3n).

- Gil-Monte, P. (2002). Influencia del género sobre el proceso de desarrollo del Síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería. *Psicología em Estuo, Maringá*, 7(1), 3-10.
- Gil-Monte, P. (2003). *Burnout syndrome: work burnout, professional exhaustion, job stress, or Thomas' illness? Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 181-197.
- Gil-Monte, P. (2019). *Prevención y tratamiento del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout)*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2022). *Síndrome de desgaste profesional (burnout) como un problema relacionado con el trabajo*. Descargado de <https://www.insst.es/el-instituto-al-dia/sindrome-de-desgaste-profesional-burnout>
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1997). *MBI Inventario "Burnout" de Maslach. Síndrome del "quemado" por estrés laboral asistencial*. TEA Ediciones, S.A.
- Meijman T. F. y Mulder, G. (1998). *Psychological aspects of workload*. Inglaterra: Psychology Press.
- Moncada, S., Llorens, C. y Andrés, R. (2014). *Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras versión media*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. [https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20\(24-07-2014\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20(24-07-2014).pdf)

Richelson, G. (1980). *Burnout: the high cost of high achievement*. Nueva York: Anchor Press.

Ruiz, P. (2021). Desgaste emocional en los profesionales sanitarios en tiempos de COVID-19. *Análisis y modificación de conducta*, 47(176), 3-17.

Schaufeli, W. (2017). *Applying the Job Demands-Resources model: A "how to" guide to measuring and tackling work engagement and burnout*. Toronto: Elsevier.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., y Vansteenkiste, M. (2010). *Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.

ANEXOS

ANEXO 1

Cronograma de actividades – talleres de fortalecimiento del liderazgo de los supervisores

Estrategia	2022												2023								Área líder del proceso	Área de apoyo del proceso	
	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio					
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4						S1	S2	S3			S4
Diseño de diagnóstico	■	■																				Recursos Humanos	Jefatura de Reservas
Evaluación por competencias			■	■																			
Análisis de resultados					■	■																	
Diseño de talleres							■	■															
Elaboración de material de los talleres								■															
Calendarización de los talleres									■														
Activación de material de formación online										■													
Puesta en marcha de talleres													■	■	■	■	■					Jefes y Directores	Recursos Humanos
Segunda evaluación por competencias																		■				Recursos Humanos	Jefatura de Reservas
Análisis de resultados																			■				
Reestructura de talleres																				■			