



**MARHTO**

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

# Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones

## Trabajo Fin de Máster

Curso 2021/2022

Convocatoria Septiembre



**Orientación:** Trabajos de carácter profesional, relacionados con los diferentes ámbitos del ejercicio profesional para los que cualifica el título.

**Título:** El Burnout y estrés laboral: medidas preventivas para crear entornos laborales saludables.

**Estudiante:** Emilio Javier Nocciolino

**Tutora:** Raquel Costa Ferrer

Elche a 2 de septiembre de 2022

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: CONTEXTUALIZACIÓN DEL BURNOUT COMO UN PROBLEMA PROFESIONAL Y SOCIAL EN LA ACTUALIDAD.....	3
2. EL BURNOUT. MODELOS TEÓRICOS CONCEPTUALES.....	4
2.1. EL MODELO DEMANDAS - RECURSOS DE TRABAJO .....	4
2.2. EL MODELO DEMANDA - CONTROL Y APOYO SOCIAL.....	5
3. MEDIDAS PREVENTIVAS DEL BURNOUT BASADAS EN LA EVIDENCIA CIENTÍFICA.....	6
3.1. LA GESTIÓN DEL ESTRÉS .....	6
3.2. LA CLAVE DE UN COMPORTAMIENTO PROACTIVO .....	7
3.3. FOMENTAR LA CULTURA DEL APOYO SOCIAL.....	8
3.4. OTORGAR AUTONOMÍA Y DELEGAR.....	9
3.5. IMPLEMENTAR GESTIONES PARA ARANTIZAR RENDIMIENTOS DE ALTA CALIDAD	10
4. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS.....	11
5. MÉTODO.....	11
6. MEDIDAS PREVENTIVAS: EL CASO DE SPRINTER.....	12
6.1. MEDIDAS DE INTERVENCIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL.....	13
6.2. MEDIDAS DE INTERVENCION A NIVEL INDIVIDUAL Y SOCIAL.....	16
7. RELEXIONES FINALES .....	17
BIBLIOGRAFÍA.....	18

## ABSTRACT

El mercado laboral en un entorno de globalización y volatilidad genera unas condiciones que afectan a los trabajadores experimentando sensaciones de frustración y tensión emocional, desembocando en un aumento del estrés laboral y desgaste de la vida personal y profesional. La evidencia científica para prevenir y combatir el *Burnout* propone intervenciones para el manejo del estrés en torno al (a) fomento de empleados a la proactividad, (b) apoyo social, (c) involucrar a los clientes internos en la toma de decisión, (d) implementación de gestiones del rendimiento de alta calidad. El objetivo del trabajo ha sido analizar las intervenciones realizadas en Sprinter.

La investigación sostiene que con la adopción de estas intervenciones se va a conseguir mejorar la salud de las empresas a nivel general: personal y profesional de los empleados, rentabilidad y ahorro a medio y largo plazo en las empresas comprometidas como el caso de Sprinter, así como una variedad de cuestiones que se exponen.

**Keywords:** *Burnout; Estrés; Medidas Preventivas; Salud laboral; Empresas saludables; Empleados.*

### 1. INTRODUCCIÓN: CONTEXTUALIZACIÓN DEL BURNOUT COMO UN PROBLEMA PROFESIONAL Y SOCIAL EN LA ACTUALIDAD

Actualmente en un 2022 recomponiéndose de una crisis a nivel mundial donde casi todos los trabajos se han visto afectados de diferentes maneras por la crisis del Covid19, con desequilibrios a nivel político, económico y social, las empresas han tenido que desarrollar procesos innovadores para ofrecer seguridad a sus clientes y trabajadores. Estas vivencias han ocasionado estrés y un afloramiento de emociones intensas provocadas por la incertidumbre generada por la situación: el aislamiento extremo, dolor por los temores hacia la enfermedad o afecciones de familiares o conocidos, el miedo a quedarse sin trabajo, una situación inestable en la que era imposible refugiarse siquiera en familiares (Luthans et al., 2006; Andrew et al., 2020).

El Burnout o agotamiento como síndrome psicológico se manifiesta como respuesta a una exposición en el tiempo a factores estresantes y crónicos en el trabajo con sensaciones de agotamiento mental, sentimientos de desapego al trabajo acompañado de sensaciones de ineficiencia y falta de logros involucrando la falta de realización profesional y personal (Bakker et al., 2014). Los estudios iniciales en torno al síndrome fueron más frecuentes en el ámbito médico psiquiátrico, actualmente se ha generalizado a diversas profesiones e industrias.

El burnout, es extensible a otras situaciones más allá de las emociones o sentimientos de los trabajadores, investigaciones han demostrado que los rendimientos a nivel individual y organizacional se ven afectados negativamente (Bakker et al., 2014). Otros, describen un aumento directo del absentismo y la rotación de personal, ocasionando grandes problemas a las organizaciones (W. Schaufeli et al., 2009). Además, afecta muy negativamente a la salud física,

incrementando las posibilidades de desarrollo de cardiopatías y enfermedades relacionadas hasta en un 78%. Los altos niveles de estrés también pueden conducir a problemas intestinales, hipertensión o trastornos del sueño, entre otros (Umehara et al., 2007).

En vista de la problemática desatada por la Covid19 es clave la posibilidad de anticiparse a futuros cambios que puedan propiciar el Burnout. ¿Se podrán crear lugares de trabajo que amortigüen el golpe, generando puestos de trabajos saludables para los trabajadores? En un entorno tan competitivo y con ritmos de trabajo tan altos este siglo XXI tiene el reto de arrojar muchas más luces a este tema.

## **2. EL BURNOUT. MODELOS TEÓRICOS CONCEPTUALES.**

### **2.1. EI MODELO DEMANDAS - RECURSOS DE TRABAJO**

El Burnout no se manifiesta sin motivos en los empleados; se desarrolla de manera gradual un síndrome ocupacional que surge como respuesta a la exposición prolongada a situaciones de estrés en el trabajo. Los tres elementos claves para identificar el síndrome son las sensaciones angustiosas de agotamiento emocional, ver el trabajo como algo negativo en tu vida y/o no poder desarrollarse personalmente (Bakker et al., 2014).

El **modelo de demandas-recursos de trabajo**, hace la propuesta que las demandas de trabajo y los recursos de trabajo son dos conjuntos de condiciones que van de la mano son inseparables una de la otra sin importar el rubro o la industria. Las demandas de trabajo se refieren a aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos inherentes al puesto de trabajo requieren de un esfuerzo físico y/o cognitivo o habilidades emocionales (Bakker et al., 2005). Las de exigencias laborales de tipo físico generan un perjuicio al trabajador (por ejemplo, un trabajo con peligrosidad en una fábrica), con respecto a interacciones emocionales también pueden agotar al empleado (atender a clientes en un “call center” o a pacientes en una enfermería saturada), y la carga de trabajo elevada también puede ser negativa para el trabajador (un médico que trabaja en operaciones de corazón). Los recursos de trabajo se refieren a aspectos físicos, psicológicos, sociales o incluso organizativos del puesto, que facilitan sobrellevar situaciones de estrés, de manera que refuerzan la motivación con la intención de favorecer el crecimiento profesional y personal (Demerouti et al., 2001). Para ejemplificar los recursos de trabajo, Demerouti destaca la retroalimentación constructiva, la seguridad que proporciona el salario base, la autonomía en el trabajo, la variedad de tareas a desempeñar y la colaboración que nos dan los compañeros.

Cuando los trabajadores tienen recursos de trabajo amplios y demandas de trabajo bajas obtenemos una situación deseada, etiquetada como implicación o *engagement*, caracterizada por una mentalidad positiva en el puesto de trabajo, donde el trabajador se encuentra satisfecho y comprometido por lo que los niveles de energía son altos, actúa de manera dedicada con entusiasmo ganas de aprender y absorber conocimientos nuevos. De forma opuesta, cuando se

dispone de pocos recursos y las demandas de trabajo son altas aparece el Burnout. Pero la implicación y el *Burnout* no son mutuamente excluyentes. Las situaciones en las que las demandas altas y los recursos también son altos conducen también al empleado a niveles altos de compromiso y dedicación, pero también al Burnout como resultado final. Por último, las bajas demandas en combinación con bajos recursos obtenemos una baja implicación y también un bajo Burnout, denominado estado de apatía.

Siguiendo las explicaciones de Bakker y Demerouti, para comprender el modelo es necesario tener claro que los *recursos laborales* son aspectos físicos, psicológicos, sociales organizativos del puesto de trabajo y **estos deberían ayudar** a los trabajadores a superar situaciones de estrés (algunos ejemplos son la seguridad de un salario justo, autonomía en el trabajo, tareas variadas, compañerismo o buen ambiente laboral, organizaciones que retroalimentan a los trabajadores). Las demandas laborales: se refieren a aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que **demandan un esfuerzo** o el desempeño de habilidades físicas, cognitivas o emocionales (por ejemplo, entornos físicos perjudiciales, demasiadas interacciones emocionales que pueden agotar sostenidas en el tiempo, cargas y ritmos de trabajo muy altos) (Bakker & Demerouti, 2007).

## 2.2. EL MODELO DEMANDA - CONTROL Y APOYO SOCIAL

Otro modelo es el demandas-control-apoyo social de Karasek que hace un planteamiento enfocado al análisis de situaciones en el trabajo donde se producen un estrés constante sostenido en el tiempo poniendo el foco en los aspectos psicosociales del entorno laboral. Es uno de los modelos que aporta mayor evidencia científica explicando los efectos del estrés en la salud de los trabajadores. Karasek y colaboradores llegaron a la conclusión que los efectos del trabajo en la salud y en el comportamiento de los trabajadores se debe a una interacción entre las demandas o presiones psicológicas del entorno de trabajo y las características estructurales del mismo, es decir, la autonomía o posibilidad de tomar decisiones haciendo (Karasek & Theorell, 1990). Así propone el modelo que engloba estas dos dimensiones enfatizando efectos psicosociales que afectan al entorno laboral.

En un principio se constituía por estas dos dimensiones, pero del estudio de enfermedades profesionales se venía analizando el efecto condicionante que existe entre el estrés y enfermedad se encontró una tercera variable protectora: el apoyo social. Así estudiaron las relaciones sociales que se dan en el entorno laboral y fuera del mismo. Esto implicaría la tercera dimensión que Karasek incorpora al modelo ampliándolo (R. A. Karasek, 1979)

Las demandas psicológicas del modelo tienen que ver con la persona en referencia al volumen de trabajo, la presión de realizarlo en determinado tiempo, capacidad de atención, interrupciones; no involucran al trabajo intelectual sino a cualquier tipo de desempeño. Cuando se habla del control

se hace referencia en la medida que se puede influir en las demandas de trabajo. Por lo que el estrés no va a depender de tener muchas demandas, sino de la capacidad de control para solucionarlos. También involucra a la forma que se realiza el trabajo: grado de autonomía y desarrollo de habilidades. La primera se refiere a la capacidad de trabajado en influenciar sobre las decisiones que puede tomar en su puesto de trabajo, y controlar sus propias actividades. El desarrollar las habilidades hace referencia a la capacidad que tiene el trabajo de permitir al trabajador que desarrolle competencias y capacidades. Por lo que el control vendría a ser las oportunidades que la empresa otorga a sus trabajadores para moldear o tomar decisiones sobre las demandas en la planificación y ejecución del trabajo.

### **3. MEDIDAS PREVENTIVAS DEL BURNOUT BASADAS EN LA EVIDENCIA CIENTÍFICA**

Un componente clave para abordar el fenómeno del burnout es reducir las situaciones de alta presión y aumentar los recursos, para que el empleado se sienta apoyado. Fomentar un enfoque individual está muy bien, pero algunos problemas no pueden resolverse simplemente con mejoras en el autocuidado y la gestión del tiempo, sino que son necesarios cambios organizacionales. Una reestructuración del trabajo, junto con el cultivo de la gestión del rendimiento, no sólo tiene más éxito, sino que también se obtienen resultados más duraderos (Awa et al., 2010). Esto podría deberse a que las cuestiones que son intrínsecamente internas e institucionales no pueden ser mejoradas ni disminuidas por un individuo. Sin embargo, tal vez un mejor enfoque debería ser un esfuerzo conjunto a nivel personal y organizativo, ya que algunos críticos sostienen que esto evitaría y abordaría mejor el agotamiento al mejorar el bienestar de los empleados (Tetrick et al., 2015). Los líderes deberían tratar de adoptar un enfoque variado, desde lo personal a lo organizativo, desde lo intraindividual a lo interpersonal, para cultivar el cambio y el apoyo desde las intervenciones a nivel micro a macro. Se dice que las siguientes sugerencias son útiles en los casos de burnout en los que la raíz está en la crisis, al crear un entorno de trabajo más tranquilo para todas las partes.

#### **3.1. LA GESTIÓN DEL ESTRÉS**

Dado que la presión laboral prolongada es la causa del burnout, la aplicación de una estrategia de gestión del estrés parece ser la respuesta adecuada. Aunque todo el mundo podría beneficiarse de aprender a gestionar y afrontar adecuadamente el estrés, los directivos deben ser deliberados a la hora de poner en práctica este consejo, ya que las técnicas de gestión del estrés no siempre pueden abordar las causas fundamentales del agotamiento (es decir, las elevadas exigencias del trabajo y los escasos recursos de este). Los miembros del personal pueden incluso sentirse culpables, como si ellos mismos fueran responsables de los factores de la organización que están fuera de su control y que contribuyen a su agotamiento. Igualmente, como pueden sentir que

trabajan en un entorno deshonesto, las técnicas de gestión del estrés podrían tener efectos negativos imprevistos cuando se utilizan solas(LaMontagne et al., 2007).

Hay investigaciones destacadas (Tetrick et al., 2015) que certifican el impacto positivo en la salud mental de un empleado y en su capacidad para manejar entornos de alta presión, aliviando la fatiga emocional a medida que aprenden "habilidades de tolerancia a la angustia" mediante terapias cognitivo conductuales.

Las Terapias o formaciones Cognitivo-Conductual (TCC) y de la forma en que los empleados que participan en ella aprenden a modificar sus ideas y a perfeccionar los mecanismos de afrontamiento proactivos. Las empresas pueden decidir poner en marcha este tipo de formación si un número importante de empleados carece de recursos personales cruciales. Se ha demostrado que las quejas en el lugar de trabajo disminuyen y que la opinión de los empleados sobre la calidad de su trabajo puede mejorar gracias a la formación cognitivo-conductual. Los empleados pueden gestionar mejor el lugar de trabajo demandas mediante el aprendizaje de habilidades de tolerancia a la angustia, y a través de la TCC, pueden aprender a ajustar sus perspectivas sobre su trabajo y también ayudar a los miembros del personal a adquirir nuevas habilidades y desarrollar recursos personales que podrían emplear cada día en el trabajo(Luthans et al., 2006). El objetivo de la meditación y la atención plena tiene consecuencias positivas combatiendo el agotamiento y hacer frente al estrés, además los empleados suelen comportarse de manera proactiva ante estas iniciativas con el objetivo de mejorar sus características.

### 3.2. LA CLAVE DE UN COMPORTAMIENTO PROACTIVO

El *Job Crafting* es una técnica que se emplea a menudo para que los empleados tengan una sensación de autonomía y control sobre los cambios en el lugar de trabajo y se utiliza para ayudar a combatir el burnout. Hay que tener en cuenta que los líderes deben animar a los empleados a modificar la forma en que pueden realizar una tarea para que se sientan menos tensos mentalmente y más autosuficientes y suficientes. Dar a un empleado la **capacidad de decidir sobre su propio camino** y estructura tiende a sugerir una disminución del desprecio y el rechazo hacia su trabajo (Rudolph et al., 2017). Las opciones son infinitas en lo que respecta a las formas en que uno puede elegir para elaborar su trabajo y los empleados deben aplicar estas prácticas a su vida laboral diaria con el fin de apoyar mejor con sus necesidades, tales como la cantidad o el poco contacto con otros colegas son necesario para completar una tarea, en la misma línea, variando el número de tareas que tienen. Esto muestra una mayor motivación del empleado para hacer, y hacer bien, las tareas del día, manteniéndolo así más comprometido

Los líderes deben **promover oportunidades** de desarrollo profesional que, a su vez, animen a los empleados a ser más motivados, optimistas y capaces de encontrar un sentido y propósito a su trabajo. Los directivos deben tratar de ampliar o modificar el trabajo de los empleados de forma

que no les cause ansiedad o incomodidad, sino que les ofrezca la oportunidad de mejorar sus habilidades y participar en tareas adaptadas a su crecimiento profesional. Hay que animar a los empleados a que se esfuercen por crecer en su carrera a través de la creación de puestos de trabajo que permitan una promoción, y los directivos pueden apoyarlo colaborando con el personal para **identificar oportunidades de aprendizaje** que faciliten los objetivos personales y de la organización.

Impulsarlos a realizar tareas que desafíen y estimulen su zona de confort. Han de fijarse objetivos que supongan retos alcanzables, este es el camino para ofrecer a los trabajadores más libertad y ejercer control sobre las tareas que se ajusten a sus talentos individuales, empujen sus capacidades, y que reduzcan a una mayor productividad y a una sensación de seguridad y control (Hätinen et al., 2007).

### **3.3. FOMENTAR LA CULTURA DEL APOYO SOCIAL**

El apoyo social es un poderoso recurso laboral que proporciona ayuda a los demás, normalmente para ayudarles a hacer frente a los estreses físicos, psicológicos o sociales. El apoyo social puede provenir de muchas fuentes, como la familia, los amigos, los compañeros de trabajo y directivos (Halbesleben, 2006), y puede adoptar muchas formas, como dar consejos, escuchar, proporcionar ayuda material o, en general, hacer que la persona se sienta valorada y comprendida. que la persona se sienta valorada y comprendida.

Los directivos deben **fomentar relaciones genuinas y de calidad** con los empleados. En el fomento de estas relaciones, los directivos deben ser empáticos, utilizar la toma de perspectiva para entender los puntos de vista de los demás puntos de vista de los demás y crear un entorno de confianza. Muchas investigaciones han demostrado que el apoyo del supervisor es un importante recurso laboral. Los empleados pueden recibir el apoyo del supervisor de las siguientes maneras: los líderes pueden comunicar el valor de sus empleados, ayudar a los empleados a desarrollar nuevas formas de alcanzar los objetivos y mostrar preocupación por el bienestar de los empleados (Pluut et al., 2018).

Los directivos deben ofrecer oportunidades para que los compañeros conversen o reflexionen sobre su trabajo. El agotamiento individual está relacionado con el agotamiento a nivel de equipo es decir comienza en lo individual y termina afectando a todo el equipo (Bakker et al., 2016). Cultivar el apoyo social es que los directivos deben entender que no es lo mismo que la interacción social que, incluso con la intención de ser útil, puede añadir irónicamente más estrés. Obligar a los empleados a reunirse con demasiada frecuencia puede añadir otra demanda de trabajo. Los empleados del siglo XXI, llenos de reuniones interminables y expectativas de disponibilidad 24 horas al día y 7 días a la semana, ya están sobrecargado de comunicación en este sentido se deben tratar las reuniones en situaciones completamente necesarias y

minimizando las interacciones sociales innecesarias y estresantes. Desde una perspectiva no laboral los directivos deben fomentar el apoyo social entre la familia, amigos y comunidad recursos muy valiosos para mitigar el agotamiento emocional del *burnout* (Tetrick et al., 2015)

Utilizar recompensas no monetarias para facilitar el apoyo social no relacionado con el trabajo. Estas recompensas no monetarias pueden ser recompensas de trabajo/ vida como un horario ajustado, un horario de trabajo más flexible, más tiempo de vacaciones, u otros bienes o servicios que puedan satisfacer las necesidades y las necesidades de su familia. Las crisis suelen poner de manifiesto la importancia de las relaciones estrechas, por lo que los directivos por lo que los gestores deben fomentar y respetar la importancia de este tipo de apoyo social, especialmente en tiempos de crisis.

### 3.4. OTORGAR AUTONOMÍA Y DELEGAR

En este consejo se fomenta a que los empleados sean capaces de tomar decisiones en el desarrollo de sus tareas o funciones en su puesto de trabajo. La dificultad aquí insta en considerar en qué momentos o situaciones se puede dar esa autonomía y además los resultados de las decisiones deben ser visibles por los propios empleados, es decir que ellos mismos sean parte del efecto de cambio con sus acciones. Pero pedir consejo u opinión a los empleados y no tenerlos en cuenta es una mala decisión, así como la de convocar reuniones innecesarias situaciones que pueden exacerbar los síntomas del burnout (Cross et al., 2018).

Los directivos deben saber **qué recursos** necesitan los empleados para rendir al máximo de sus capacidades. En el caso que los trabajadores tengan una sobrecarga de demandas de trabajo y no se proporcionen los recursos necesarios, no solo se resiste el rendimiento sino también sienten frustración y desvinculación. Cuando los directivos se **acercan y tratan de entender** de primera mano sobre qué exigencias en el trabajo están ocasionando tensión, frustración y hasta esa desvinculación con la empresa se consigue información crucial y de alto valor (Christina et al., 2017; Demerouti et al., 2001).

Tratar a los empleados como socios valiosos para que comprendan cómo se toman las decisiones, distribuciones de carga de trabajo, remuneraciones, provoca una fuerte identificación con la compañía sintiendo que esta es más justa y equitativa por lo que es menos probable que se quemen. Hay numerosos estudios con resultados positivos de trabajadores que expresan ideas, sugerencias, preocupaciones y opiniones sobre las decisiones de la organización mejorando la eficacia organizativa y la calidad de las decisiones (Bashshur & Oc, 2014).

En ese sentido, implicar a los empleados en la toma de decisiones estratégicas, suelen ser determinadas únicamente por altos cargos; pero son los trabajadores quienes ejecutan una estrategia de trabajo a diario en su puesto. Este consejo es especialmente útil en situaciones de

crisis porque las organizaciones se enfrentan a retos continuos, y son los empleados quienes suelen tener una fuente de conocimiento no aprovechada para ejecutar la estrategia adecuada.

### 3.5. IMPLEMENTAR GESTIONES PARA GARANTIZAR RENDIMIENTOS DE ALTA CALIDAD

Para salvar las diferencias con las evaluaciones de rendimiento, la gestión del rendimiento se trata de un “proceso continuo para identificar, medir y desarrollar el rendimiento de los individuos y los equipos con el fin de alinear el rendimiento con los objetivos estratégicos de la organización”(Aguinis & Burgi-Tian, 2021) .A diferencia que las evaluaciones de desempeño, la implementación de una gestión del rendimiento puede ser eficaz para prevenir y combatir el burnout. Se presentan las siguientes directrices que pueden ayudar:

Los directivos deben proporcionar una retroalimentación o *feedback* basada en los puntos fuertes, oportuna, frecuente, específica, verificable coherente y consecuente. A diferencia del enfoque de una típica evaluación del desempeño, los directivos que ofrecen una retroalimentación que basada en los puntos fuertes de los empleados: en el desempeño de su trabajo, en sus conocimientos, en sus habilidades y en sus talentos. Los directivos deben proporcionar una retroalimentación positiva de los empleados en el desempeño del trabajo, sus conocimientos, habilidades, talentos y fortalezas que puedan extender a otros contextos y situaciones (Aguinis, 2019). La buena calidad del *feedback* se considera un recurso laboral: cuando empleados reciben información clara y procesable sobre su desempeño laboral, tienen mejor conocimiento del efecto más amplio de sus actividades, tienen una mejor idea de lo que deben hacer para mejorar su productividad y se sienten motivados para provechar más sus puntos fuertes. Este recurso laboral es aún más valioso en una crisis porque los empleados se sienten olvidados e inseguros sobre su lugar actual y futuro en la organización.

Se debe establecer **objetivos de desarrollo** e implicar a los empleados en el proceso de fijación de objetivos. Cuando los empleados tienen un plan de desarrollo de desarrollo, se sienten más comprometidos con sus objetivos (Locke & Latham, 2020). Además, cuando tanto los directivos como los empleados son responsables de estos planes, los empleados se sienten apoyados social y tangiblemente y, por lo que es menos probable que se quemen menos propensos al agotamiento. Involucrar a los empleados en el proceso de fijación de objetivos beneficia tanto al empleado como a la y a la organización. El empleado siente que puede influir de forma tangible en el tipo de trabajo que realiza, elegir el tipo de carrera que desea para sí mismo y eliminar los obstáculos que impiden su rendimiento más eficaz. La organización se beneficia porque cultiva un empleado a largo plazo, de alto rendimiento y feliz, que estará motivado y proactivo en la consecución de sus objetivos.

#### **4. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS**

Se han expuesto una serie de recomendaciones teóricas en torno a la flexibilidad laboral, la cultura y el apoyo social, impulsar la mente creativa y proactiva de los clientes internos que fomentan condiciones de trabajo saludables en el entorno laboral. Este trabajo que se apoya en investigaciones que arrojan luz sobre los efectos del estrés y burnout y para respaldar las decisiones que actualmente están al orden del día en las empresas que fomentan la cultura de hábitos saludables en el entorno laboral.

Las medidas preventivas expuestas en el marco teórico se ajustan a las tendencias actuales en la intervención organizacional a nivel grupal e individual. Existen distintos caminos para entender a las personas en un contexto laboral y para desarrollar formas innovadoras para mejorar el ajuste persona-trabajo.

Mediante la aplicación de medidas preventivas se puede avanzar hacia el objetivo de promover lugares de trabajo más saludables, y minimizar las probabilidades de desarrollar el síndrome de burnout generando menores costes a nivel personal y de salud. Asimismo, las medidas preventivas también pueden ser una herramienta útil para las empresas para fortalecer la cultura y apoyo social a niveles internos, más allá de los beneficios económicos que suponen estas medidas en el medio-largo plazo.

El objetivo del presente trabajo es analizar algunas de las medidas de intervención desarrolladas por Sprinter para favorecer el bienestar de los trabajadores y minimizar los efectos del estrés y el Burnout en su plantilla. Con estas herramientas se va a poner de manifiesto la realidad de una multinacional española muy conocida con sede en Alicante, se pretende hacer visible que son adaptaciones cercanas y alcanzables para los empresarios locales.

#### **5. MÉTODO**

Los objetivos de las intervenciones son minimizar los efectos del estrés y el burnout de los trabajadores.

Esta intervención es de carácter retrospectivo, no habiéndose podido desarrollar una evaluación previa y tras la implementación de las medidas. Además, la empresa ha permitido la recogida de información acerca de las medidas, pero no ha sido posible el análisis directo de los niveles de estrés, burnout, compromiso o satisfacción de la plantilla.

En caso de que hubiese sido posible la realización de una evaluación, se habrían utilizado los siguientes cuestionarios antes y tras la implementación de las medidas:

Consentimiento informado. Variables sociodemográficas y del puesto de trabajo

La **tensión laboral** mediante el Cuestionario de Tensión Laboral (R. Karasek & Theorell, 1990) Job Content Questionnaire, JCQ) en la versión adaptada por (Steptoe et al., 1999) .Consta de 15 ítems valorados en una escala tipo Likert de 4 desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 4 (totalmente de acuerdo). Puede obtenerse un índice de Tensión Laboral Total y las subescalas de demandas, control, uso de habilidades y apoyo social. Los alpha de Cronbach (Steptoe et al., 1999) fueron 0.72 (demandas laborales), 0.64 (control y uso de habilidades) y 0.76 (apoyo social). La escala en general tuvo un nivel de consistencia interna adecuado (0.85)(Escribà-Agüir et al.).

El **burnout** con el Maslach Burnout Inventor y General Survey, MBIGS en su adaptación al castellano (W. B. Schaufeli et al., 2002) .Consta de 16 ítems, sobre una escala tipo Likert que oscila de 0 (nunca) a 6 (todos los días). Puede obtenerse una puntuación total de *Burnout*, (*Burnout* total= agotamiento + cinismo – eficacia profesional), así como una puntuación para cada una de las tres subescalas: agotamiento (fatiga física y emocional del sujeto), cinismo y eficacia profesional. Coeficientes Alpha de Chronbach .85 (agotamiento emocional), .78 (cinismo) y .73 (eficacia profesional) (Salanova et al., 2000).

La **implicación** o *engagement* con la versión española del Utrecht Work Engagement Scale. Compuesta por 17 ítems distribuidos en tres factores: vigor, dedicación y absorción. Las respuestas se registran en una escala tipo Likert de siete anclajes, donde cero corresponde a nunca y seis a siempre/todos los días. Coeficientes Alpha de Chronbach: .80 (vigor) .80 (absorción) y .85 (dedicación).

## 6. MEDIDAS PREVENTIVAS: EL CASO DE SPRINTER

En la parte práctica del presente trabajo se va a poner de manifiesto cómo esas medidas preventivas, con evidencia científica que se mencionan en la primera parte de Trabajo Final de Máster, toman una dimensión en la realidad. Concretamente se van a profundizar en una serie de ejemplos reales de una empresa líder en el sector del Retail con sede en Alicante.

Es un modelo de empresa que se ha adaptado a la crisis del COVID19 exitosamente siendo una referencia en el sector.

No obstante, lo cambios en la empresa no vienen solo derivados de esa adaptabilidad a la crisis, sino que su espectacular crecimiento también ha impulsado a la creación de entornos de trabajo saludables orientados al éxito, y ese éxito es imposible conseguirlo sin trabajadores motivados. Una de las claves para conseguir la motivación es fomento de las medidas orientadas a reducir el *burnout* y el estrés.

Las medidas preventivas de Sprinter forman parte de un **plan de acción continuo** que conforman parte de la cultura empresarial como **la clave para conseguir entornos de trabajo saludables y empresas exitosas**.

Según se ha presentado en la introducción los recursos del trabajo son uno de los antecedentes más importantes que sientan las bases del compromiso de los trabajadores, siempre relacionado con un estado deseable que genera resultados positivos en la salud de los trabajadores. Las interacciones más eficaces son aquellas que combinan medidas específicas a nivel organizativo e individual en la gestión de recursos y demandas laborales (Kompier et al., 2000).

Tomando como referencia en la teoría de trabajo-demandas y recursos se van a exponer las medidas para el fomento del compromiso laboral desarrolladas en la empresa, dividiéndose en (a) medidas a nivel organizacional y (b) medidas a nivel individual y social.

### **6.1. MEDIDAS DE INTERVENCIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL**

Las medidas de **Apoyo Social** y encaminadas al fomento de relaciones de calidad dentro del trabajo fomentada por los directivos son un recurso importante. En este punto también cabe añadir la realimentación sobre el rendimiento, que además se pueden optimizar haciendo un rediseño del entorno mediante formaciones, por ejemplo. Según la observación y recogida de información en algunos departamentos de la Empresa, los empleados se reúnen entre sí regularmente ya sea de manera presencial o mediante plataformas online como Google Meet o Google Teams siempre respetando la flexibilidad horaria. Estas reuniones ofrecen la oportunidad de intercambiar información y además de proporcionar **retroalimentación** sobre los procesos en curso (posición estratégica actual, estados, procesos abiertos, seguimiento del trabajo, opiniones y dudas entre otros). Situación que lleva a que los empleados puedan aprender uno de los otros asimismo los directivos tienen la oportunidad de enseñar a realizar de forma adecuada una retroalimentación. Por ejemplo, fui partícipe del informe del *Briefing* semanal del Departamento de Recursos Humanos, un informe escrito acerca de las tareas realizadas durante la semana para la puesta en común con los miembros del departamento. En este sentido la literatura ha destacado que, es esencial empezar la intervención con la evaluación de los recursos laborales más importantes que necesitan atención, antes de realizar demandas de trabajo.

A continuación, se abordarán la **Formación y el Desarrollo** de los empleados. Se considera una intervención a nivel organización ya que la gran mayoría se imparten de forma grupal. Mediante la formación los empleados adquieren conocimientos técnicos específicos para resolver problemas y ser resolutivos en el día a día. Mientras que la mejora de los conocimientos y habilidades puede desarrollar habilidades personales como la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo, la formación también tiene efectos a nivel psicológico en relación con un estado positivo en el rendimiento avalado por los superiores, el denominado capital psicológico (Peterson et al., 2011). Las intervenciones en formación equipos de trabajo son herramientas facilitadoras que mejoran el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia de manera directa en los trabajadores (Demerouti et al., 2011).

Con respecto de formación capacitación y desarrollo del personal Sprinter posee un espacio online exclusivamente para estas gestiones. En el *interfaz de acceso personalizado para el Empleado* se les permite elegir su sección de empleado donde tendrá formaciones concretas según cada departamento y otras que son dirigidas para absolutamente todos los empleados para fomentar comportamientos saludables, sensibilidad, adaptabilidad, tolerancia, cohesión y compañerismo ya que la compañía pretende crecer en un ambiente diverso culturalmente en todos los aspectos.

Existen Formaciones mediante plataforma online en torno a diversas herramientas formativas que la empresa pone a disposición del empleado. Algunas de ellas es:

- Inclusividad: Compuesta por *webinars* sobre tendencias actuales que fomenten la diversidad y la inclusión en toda la Empresa con el objetivo de sensibilizar y dotar a todo el equipo de valores esenciales para el entorno laboral deseado.
- El Manangement Tools: Destinado a interiorizar el manejo de las herramientas para la gestión del entorno laboral (Entorno Google en el que operan el uso de Chromebooks, entre otros procesos etc.). Con estos sistemas se aprenden a perfeccionar el uso de programas específicos para cada departamento en concreto con el objetivo de maximizar la eficacia en el uso.
- La Herramienta (TDP) Tu Desarrollo Profesional: Sesiones formativas que como indica su nombre, están orientadas a impulsar los conocimientos de los nuevos administrativos que se incorporan a la empresa. Tienen como objetivo mejorar la gestión del tiempo, favorecer la comunicación interna y la gestión de las emociones. Actualmente tienen dos niveles formativos con acceso gratuito.
- Itinerario formativo personalizado: como parte de la formación inicial de cada nueva incorporación, con duración de al menos 3 semanas, destinado a facilitar la adaptación con los principales *stakeholders* involucrados en tus funciones, obteniéndose una visión global del departamento. Durante ese proceso formativo se organizan reuniones de feedback, con el equipo y se realizan evaluaciones periódicas

Complementariamente la empresa ofrece cursos periódicos más específicos orientados a:

- Aprendizaje de idiomas, principalmente inglés ya que la empresa está creciendo en un entorno internacional con expansiones en el extranjero. Disponen de un calendario formativo para el que es necesario apuntarse.
- Cursos de coach para la gestión de emociones y rendimiento. Es una intervención dirigida a fortalecer rasgos individuales de manera positiva influyendo en los pensamientos, sentimientos y acciones de los empleados de los que hablan (Park et al., 2004).

Otros de los factores a nivel organizacional que va de la mano de la **cultura empresarial** de vivir la vida deportivamente en todas sus facetas, es el **fomento de las prácticas y hábitos saludables y también se fomenta activamente la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.**

La empresa líder en el Retail, es famosa por la promoción activa del deporte inclusivo organizando eventos de implicación social en las ciudades donde comercializan sus productos. Todos los productos en venta están relacionados con la práctica de múltiples disciplinas deportivas desde artículos para el ejercicio de deportes colectivos como fútbol o baloncesto etc. a complementos para deportes individuales como escalada o ciclismo y así otro largo etcétera. Recientemente también se ha producido una Fusión con otra empresa con la que forman un Grupo Asociado, en las que juntas promueven máquinas de gimnasio y fitness profesionales para entrenar.

En este sentido cabe destacar dos vertientes bien diferenciadas en Sprinter el **fomento de la actividad deportiva y la alimentación saludable y equilibrada** Existen múltiples estudios que analizan el impacto, asociado según los niveles de actividad física, en la reducción del estrés o agotamiento del trabajador, sobre todo del agotamiento emocional. Aunque hay diferencias según las combinaciones y modalidad de ejercicios la literatura coincide en que el ejercicio es una intervención eficaz para reducir los niveles de agotamiento (Bretland & Thorsteinnsson, 2015). Cabe mencionar **los estudios sobre la práctica de ejercicios** de intensidad moderada proporcionaron un aumento del bienestar positivo en los trabajadores (Cox et al., 2013). El estrés laboral no gestionado puede aumentar la ansiedad, la depresión, la fatiga y la rotación del personal en las empresas además reduce el compromiso organizativo y los niveles de satisfacción en el trabajo, lo que lleva a resultados de trabajo negativos (Thorsteinnsson et al., 2014), (Shusterman J. 2010). También aporta datos económicos ya que se ahorra 4 dólares por cada uno invertido si se aplican medidas preventivas en deporte. Además, no es invasivo y puede combatir el estrés fácilmente a gran escala. El caso de Sprinter es muy ejemplificador en este sentido ya que se puede desarrollar en el lugar de trabajo al lado de las oficinas administrativas evitando la pérdida de tiempo. La política de Sprinter apoya la realización de actividad física, ya que:

- :- Se puede hacer ejercicio antes del turno, o bien inmediatamente después del turno, respetando la flexibilidad horaria.
- :- Cuentan con un APP especialmente dirigida por profesionales, los cuales imparten sesiones de ejercicio y consejos saludables accesibles a los usuarios Sprinter.

Complementariamente Sprinter promueve un estilo de vida saludable además de facilitar al empleado el acceso a la práctica deportiva también ofrece opciones saludables que promueven una alimentación equilibrada:

- :- El servicio de catering para empleados cuenta con un comedor de 140 plazas y una terraza con otras tantas en exterior. La ambientación del comedor es alegre, moderna y acogedora. Se ofrece una alimentación saludable, equilibrada en macronutrientes y de

calidad. Muchos de los productos son ecológicos y siempre hay opciones vegetarianas, veganas y celiacas.

En conclusión, en Sprinter las principales medidas a nivel organizativo son el Apoyo social, la inclusividad, herramientas para el desarrollo de carreras profesionales, formación y promoción de un estilo de vida saludable. Todas ellas favorecen el control y la reducción del estrés, así como el inicio y desarrollo de patologías relacionadas (Sonnenschein et al., 2008) favoreciendo la salud de los trabajadores y la organización

## 6.2. MEDIDAS DE INTERVENCION A NIVEL INDIVIDUAL Y SOCIAL

A través los enfoques individuales las organizaciones pueden atender a las necesidades específicas de sus empleados. Por distintas circunstancias y momentos vitales (como compromisos económicos, situación familiar, o necesidad de desarrollo personal) los trabajadores pueden enfrentarse a demandas en el trabajo de manera inadecuada. Los empleados pueden carecer de recursos a nivel laboral o personal debido a cambios en la organización o en su vida personal. A nivel individual, las buenas intervenciones incluyen la formación correcta y personalizada, junto con la creación de puestos donde los empleados tengan la libertad de cambiar de forma proactiva su propio entorno laboral (Tims et al., 2012; Wrzesniewski et al., 2001). La formación individualizada aprovecha los puntos fuertes de cada empleado, enseñándoles a establecer objetivos personales y a utilizar sus recursos en la ejecución de su trabajo y la búsqueda de nuevas formas de desempeño.

En este punto se detallarán algunas acciones individuales que Sprinter desarrolla y pueden tener un efecto positivo en sus trabajadores. En primer tema que se abordará será **la flexibilidad laboral** y el papel fundamental que esta juega asociada con las **responsabilidades familiares**, o un correcto seguimiento y **atención médica** de los empleados influyen de manera de forma positiva en la salud de los trabajadores amortiguando los efectos de las demandas laborales.

La **flexibilidad** en el lugar de trabajo es el nivel de autonomía de los trabajadores para elegir la duración, tareas, ubicación y el tiempo que pueden ejecutar su trabajo o también desde la perspectiva organizacional la capacidad de las empresas para modificar aspectos y factores en el lugar de trabajo que prioricen la rentabilidad de la organización (Hill et al., 2014) que examina las estructuras familiares en relación con el trabajo, ha destacado que la *flexibilidad en el horario* facilitó la reducción de agotamiento en padres solteros y mujeres sobre todo pero efectiva en general para todos los trabajadores con cargas familiares que representen exigencias (Hill et al., 2015; Jang et al., 2012)

- En este sentido la empresa presenta una interesante política de flexibilidad horaria para los empleados, permitiendo la entrada en las oficinas desde las 7.30 AM a las 9.45AM. De modo que se puede atender diversas necesidades familiares a primera hora de la mañana.

De lunes a jueves, si se ha completado la jornada laboral, los empleados pueden finalizar a partir de las 16.30h. Los viernes si el cómputo de horas semanales está completo, pueden finalizar a las 13.30hs. Además, existe una política no escrita donde los empleados tienen “obligación” de parar a realizar la comida de medio día por 45 minutos.

- En su afán por favorecer el bienestar de las personas han desarrollado una Política de Teletrabajo real, donde los trabajadores con antigüedad de 6 a 12 meses generan el derecho a 1 Día de Teletrabajo, si la antigüedad en el puesto es superior a 12 meses generan el derecho a 2 días de Teletrabajo.
- Estas medidas están encaminadas a flexibilizar el trabajo entre los miembros del departamento y se deben consultar con los superiores para que se garantice una equidad de rotación interna entre los miembros y exista siempre entre un 50-70% del equipo en la plantilla.

Otro aspecto muy importante de las experiencias de los trabajadores es la influencia de las **demandas familiares**. Estas conllevan una responsabilidad privada, como la del cuidado de miembros de la familia, hijos, familiares enfermos en definitiva cómo la empresa pueda ayudar a lidiar situaciones familiares complejas a los empleados prestando apoyo en su manejo (Gauche et al., 2017)

- En este sentido Sprinter propone medidas y un paquete de retribuciones flexibles a disposición de los empleados para que puedan distribuir la retribución monetaria en una serie de productos o servicios que tienen un tratamiento fiscal más favorable, lo que hace básicamente es ahorrar dinero permitiendo optimizar la carga fiscal en los Seguros de Salud, Guardería y Tarjetas Restaurantes.

En el caso de la guardería es muy interesante ya que con estos beneficios los ciclos escolares de octubre a mayo se ven beneficiados por el sistema especial de gestión fiscal de la nómina.

Otros estudios encontraron asociaciones interesantes entre la flexibilidad en el lugar de trabajo y el aumento de las visitas médicas para la **atención preventiva de los trabajadores**. Los resultados evidenciaron que a lo largo plazo un mayor uso de la atención preventiva conduce a un menor coste médico relacionado con el tratamiento de enfermedades, menor absentismo laboral y ausencias por enfermedad, reduciendo de esta manera los gastos de los empleadores relacionados con la salud de sus trabajadores y mejorando así su calidad de vida (Sabbath et al., 2018).

## 7. RELEXIONES FINALES

El agotamiento de los empleados es inevitable y se hace omnipresente, es pernicioso y costoso para la vida humana, los beneficios de las empresas y la sociedad, especialmente durante una crisis como la causada por la pandemia de COVID-19, por lo que no podemos relajarnos ya que seguramente nos enfrentemos a más crisis globales en los años venideros. En este trabajo se han sintetizado literatura especializada sobre el comportamiento organizacional, la salud ocupacional, psicología, la gestión de recursos humanos y sobre todo se han ofrecido recomendaciones basadas en la evidencia científica y estudios reconocidos con directrices específicas para prevenir y combatir el *Burnout* y así crear lugares de trabajos más saludables:

- (1) Proporcionar intervenciones para el manejo del estrés
- (2) Fomentar que los empleados sean proactivos en sus trabajos
- (3) Cultivar y fomentar el apoyo social
- (4) Involucrar a los empleados en la toma de decisiones
- (5) Aplicar gestiones del rendimiento de alta calidad

Estas sugerencias con base científica sólida basada en investigaciones están expuestas en este trabajo con el motivo de prestar ayuda a empresarios, emprendedores y directivos con el fin de crear consciencia y la esperanza de promover un bienestar sostenible en sus empresas durante momentos convulsos de la economía y después.

A modo ejemplificador se han expuestos las medidas adoptadas por una conocida empresa, líder en sector del Retail que cuenta con oficinas en las que trabajan más de 500 trabajadores en sus oficinas centrales en Alicante. Se han expuesto una serie de medidas de flexibilidad laboral que fomentan la salud en el entorno, son adaptaciones cercanas y alcanzables para los empresarios locales.

Las medidas adoptadas por Sprinter están apoyadas por la investigación y favorecen un ambiente laboral que minimice el estrés y la sobrecarga que caracteriza a las empresas saludables

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*.  
[https://books.google.com/books?hl=ca&lr=&id=0wqWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&ots=0OjNPW7b4A&sig=Wm\\_5oPWhpIBBnC UVdJye27twsfY](https://books.google.com/books?hl=ca&lr=&id=0wqWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&ots=0OjNPW7b4A&sig=Wm_5oPWhpIBBnC UVdJye27twsfY)
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149–160. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2020.09.001>
- Andrew, A., Cattan, S., Dias, M. C., Farquharson, C., Kraftman, L., Krutikova, S., Phimister, A., & Sevilla, A. (2020). *How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?* <https://doi.org/10.1920/BN.IFS.2020.BN0290>
- Awa, W., Plaumann, M., counseling, U. W.-P. education and, & 2010, undefined. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Elsevier*, 78, 184–190. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0738399109001621>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115/FULL/HTML>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing*, III, 1–28.

<https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 389–411). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2016). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams: <http://Dx.Doi.Org/10.1177/0730888406291310>, 33(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2014). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>, 41(5), 1530–1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Bretland, R. J., & Thorsteinsson, E. B. (2015). Reducing workplace burnout: The relative benefits of cardiovascular and resistance exercise. *PeerJ, 3*(1998). <https://doi.org/10.7717/peerj.891>
- Christina, S., Dainty, A., Daniels, K., Tregaskis, O., & Waterson, P. (2017). Shut the fridge door! HRM alignment, job redesign and energy performance. *Human Resource Management Journal, 27*(3), 382–402. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12144>
- Cox, R. H., Thomas, T. R., Hinton, P. S., & Donahue, O. M. (2013). Effects of Acute 60 and 80% VO<sub>2</sub>max Bouts of Aerobic Exercise on State Anxiety of Women of Different Age Groups across Time. <https://doi.org/10.1080/02701367.2004.10609148>, 75(2), 165–175. <https://doi.org/10.1080/02701367.2004.10609148>
- Cross, R., Taylor, S., Review, D. Z.-H. B., & 2018, undefined. (2018). Collaboration without burnout. *Staging.Robcross.Org, 133*. <http://staging.robcross.org/wp-content/uploads/2021/04/HBR-Collaboration-Without-Burnout.pdf>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., van Eeuwijk, E., Snelder, M., & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a "personal effectiveness" training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International, 16*(1), 60–81. <https://doi.org/10.1108/13620431111107810/FULL/HTML>
- Escribà-Agüir, V., Más Pons, R., & Flores Reus, E. (2001). Validación del Job Content Questionnaire en personal de enfermería hospitalario. *Gaceta Sanitaria, 15*(2), 142–149. [https://doi.org/10.1016/S0213-9111\(01\)71533-6](https://doi.org/10.1016/S0213-9111(01)71533-6)
- Gauche, C., Beer, L. de, ... L. B. qualitative studies on health and, & 2017, undefined. (2017). Exploring demands from the perspective of employees identified as being at risk of burnout. *Taylor & Francis, 12*(1). <https://doi.org/10.1080/17482631.2017.1361783>
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1134–1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Hätinen, M., Kinnunen, U., Pekkonen, M., & Kalimo, R. (2007). Comparing Two Burnout Interventions: Perceived Job Control Mediates Decreases in Burnout. *International Journal of Stress Management, 14*(3), 227–248. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.227>
- Hill, E. J., Grzywacz, J., Community, S. A.-, and, W., & 2008, undefined. (2015). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Taylor & Francis, 11*(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hill, E. J., Jacob, J., Community, L. S.-, and, W., & 2008, undefined. (2014). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Taylor & Francis, 11*(2), 165–181. <https://doi.org/10.1080/13668800802027564>
- Jang, S. J., Zippay, A., Family, R. P.-J. of M. and, & 2012, undefined. (2012). Family roles as moderators of the relationship between schedule flexibility and stress. *Wiley Online Library, 74*(4), 897–912. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2012.00984.x>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., Choi, B., Ostergren, P. O., Ferrario, M., & De Smet, P. (2007). Testing two methods to create comparable scale scores between the Job Content Questionnaire (JCQ) and JCQ-like questionnaires in the European JACE Study. *International Journal of Behavioral Medicine, 14*(4), 189–201. <https://doi.org/10.1007/BF03002993>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy work : stress, productivity and the reconstruction of working life. *Published in 1990 in New York NY by Basic Books*. <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:000211014>
- Kompier, M. A. J., Cooper, C. L., & Geurts, S. A. E. (2000). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. In *European Journal of Work and Organizational Psychology* (Vol. 9, Issue 3). <https://doi.org/10.1080/135943200417975>
- LaMontagne, A., Keegel, T., ... A. L.-... of occupational and, & 2007, undefined. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *Taylor & Francis, 13*(3), 268–280. <https://doi.org/10.1179/oeht.2007.13.3.268>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). Building a theory by induction: The example of goal setting theory: <https://doi.org/10.1177/2041386620921931>, 10(3–4), 223–239. <https://doi.org/10.1177/2041386620921931>
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S. M., & Combs, G. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Wiley Online Library, 27*(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management, 12*(2), 99–116. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.99>

- Park, N., Peterson, C., Clinical, M. S.-J. of social and, & 2004, undefined. (2004). Strengths of character and well-being. *Citeseer*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.1295&rep=rep1&type=pdf>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, *64*(2), 427–450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Pluut, H., Ilies, R., Curşeu, P. L., & Liu, Y. (2018). Social support at work and at home: Dual-buffering effects in the work-family conflict process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *146*, 1–13. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2018.02.001>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *102*, 112–138. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2017.05.008>
- Sabbath, E. L., Sparer, E. H., Boden, L. I., Wagner, G. R., Hashimoto, D. M., Hopcia, K., & Sorensen, G. (2018). Preventive care utilization: Association with individual- and workgroup-level policy and practice perceptions. *Preventive Medicine*, *111*, 235–240. <https://doi.org/10.1016/J.YPMED.2018.03.013>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M., & Grau, R. (n.d.). *Artículo Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva?*
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, ... - Google Académico. (n.d.). Retrieved September 1, 2022, from [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1&q=Schaufeli%2C+W.+B.%2C+Leiter%2C+M.+P.%2C+Maslach%2C+C.+%26+Jackson%2C+S.+E.+%281996%29.+Maslach+Burnout+Inventory-General+Survey.+En+C.+Maslach%2C+S.+E.+Jackson+%26+M.+P.+Leiter+%28Eds.%29%3A+The+Maslach+Burnout+Inventory+Test+Manual+%28pp.+19-26%29.+Palo+Alto%2C+CA%3A+Consulting+Psychologists+Press.&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=Schaufeli%2C+W.+B.%2C+Leiter%2C+M.+P.%2C+Maslach%2C+C.+%26+Jackson%2C+S.+E.+%281996%29.+Maslach+Burnout+Inventory-General+Survey.+En+C.+Maslach%2C+S.+E.+Jackson+%26+M.+P.+Leiter+%28Eds.%29%3A+The+Maslach+Burnout+Inventory+Test+Manual+%28pp.+19-26%29.+Palo+Alto%2C+CA%3A+Consulting+Psychologists+Press.&btnG=)
- Schaufeli, W., ... I. J. of, & 2009, undefined. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Wiley Online Library*, *30*(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* *2002* 3:1, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sonnenschein, M., Sorbi, M. J., Verbraak, M. J. P. M., Schaufeli, W. B., Maas, C. J. M., & Van Doornen, L. J. P. (2008). Influence of sleep on symptom improvement and return to work in clinical burnout. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *34*(1), 23–32. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1195>
- Stephoe, A., Croleby, M., & Joekes, K. (1999). Job strain, blood pressure and response to uncontrollable stress. *Journal of Hypertension*, *17*(2), 193–200. <https://doi.org/10.1097/00004872-199917020-00003>
- Tetrick, L., Organizational, C. W.-A. R. of, & 2015, undefined. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Asset-Pdf.Scinapse.io*, *2*, 16–17. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>
- Thorsteinsson, E. B., Brown, R. F., Richards, C., Thorsteinsson, E. B., Brown, R. F., & Richards, C. (2014). The Relationship between Work-Stress, Psychological Stress and Staff Health and Work Outcomes in Office Workers. *Psychology*, *5*(10), 1301–1311. <https://doi.org/10.4236/PSYCH.2014.510141>
- Tims, M., Bakker, A., behavior, D. D.-J. of vocational, & 2012, undefined. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Elsevier*, *80*, 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Umehara, K., Ohya, Y., Kawakami, N., Tsutsumi, A., & Fujimura, M. (2007). Association of work-related factors with psychosocial job stressors and psychosomatic symptoms among Japanese pediatricians. *Wiley Online Library*, *49*(6), 467–481. <https://doi.org/10.1539/joh.49.467>
- Wrzesniewski, A., review, J. D.-A. of management, & 2001, undefined. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Journals.Aom.Org*, *26*(2), 179–201. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2001.4378011>