

Artículo de investigación

## Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile

Álvaro Acuña-Hormazabal

Profesor Asistente, Departamento de Gestión Empresarial, Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.

[alacuna@ubiobio.cl](mailto:alacuna@ubiobio.cl)

Rodolfo Mendoza-Llanos\*

Profesor Asistente, Departamento de Ciencias Sociales, Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.

[rmendoza@ubiobio.cl](mailto:rmendoza@ubiobio.cl)

Olga Pons-Peregort

Profesora Titular, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España.

[olga.pons@upc.edu](mailto:olga.pons@upc.edu)

### Resumen

La pandemia por COVID-19 ha afectado las rutinas laborales y ha generado en las personas estrés o *burnout*, que puede disminuir por el *engagement* de los trabajadores. El propósito de esta investigación fue estudiar el *burnout*, *engagement* y la percepción de prácticas de gestión en apoyo que tienen los trabajadores en tiempos de pandemia por COVID-19 al enfrentar sus desafíos. El enfoque metodológico fue correlacional-explicativo, con encuestas a 408 trabajadores de una ciudad del centro sur de Chile. Los resultados muestran que existen diferencias por sexo y edad en *engagement*, pero no en *burnout*; además, las personas que perciben recibir apoyo presentan puntuaciones mayores de *engagement* y menores de *burnout* que quienes no perciben recibir apoyo orientado a prácticas de gestión en contextos inciertos.

**Palabras clave:** *burnout*; *engagement*; psicología organizacional positiva; COVID-19.

### Burnout, engagement, and perception of management practices in pandemic by COVID-19 in south-central Chilean workers

#### Abstract

The COVID-19 pandemic has affected work routines, generating stress or *burnout* in people, which can decrease due to the *engagement* of workers. The purpose of this research was to analyze *burnout*, *engagement*, and the perception of management practices in support of workers in a COVID-19 pandemic context and its relationship with facing challenges. The methodological approach was correlational-explanatory, with surveys of 408 workers from a south-central Chilean city. The results show that there are differences by sex and age in *engagement*, but not in *burnout*. Furthermore, people who perceive they receive support have higher *engagement* scores and lower *burnout* scores than those who do not perceive support oriented to management practices support in uncertain contexts.

**Keywords:** *burnout*; *engagement*; positive organizational psychology; COVID-19.

### Burnout, engagement e percepção das práticas de gestão em uma pandemia de COVID-19 em trabalhadores no centro-sul do Chile

#### Resumo

A pandemia COVID-19 afetou as rotinas de trabalho e gerou estresse ou esgotamento nas pessoas, que pode diminuir devido ao *engagement* dos trabalhadores. O objetivo desta pesquisa foi estudar o *burnout* e o *engagement* dos trabalhadores em tempos de pandemia e sua relação com a percepção das práticas de gestão de apoio ao enfrentamento de desafios. A abordagem metodológica foi correlacional-explicativa, com pesquisas com 408 trabalhadores de uma cidade do centro-sul do Chile. Os resultados mostram que existem diferenças por sexo e idade no envolvimento, mas não no *burnout*; Além disso, as pessoas que percebem receber suporte têm escores de *engagement* mais altos e escores de *burnout* mais baixos do que aquelas que não percebem receber suporte orientado para práticas de gestão em contextos incertos.

**Palavras-chave:** *burnout*; *engagement*; psicología organizacional positiva; COVID-19.

\* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: J81; M12; M54.

Cómo citar: Acuña-Hormazabal, A., Mendoza-Llanos, R. y Pons-Peregort, O. (2021). *Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>

Recibido: 7-oct-2020

Aceptado: 18-ene-2021

Publicado: 31-mar-2021

## 1. Introducción

La pandemia mundial por COVID-19 ha provocado alteraciones en la rutina diaria de las personas en diversos ámbitos de su vida: familiar, laboral, educacional, entre otros; ya sea por la imposición de cuarentenas (Wang, Horby, Hayden y Gao, 2020a), por incertidumbres y presiones económicas (Nicola et al., 2020), por el aislamiento social (Caballero-Domínguez y Campos-Arias, 2020) o por el temor a enfermarse (Lorenzo, Díaz y Zaldivar, 2020). Todo lo anterior, sin duda, afecta la salud y el bienestar de las personas (Lima et al., 2020; Ribot, Chang y González, 2020).

Estudios recientes (Wang et al., 2020b; Zhang, Wang, Rauch y Wei, 2020; Bacon y Corr, 2020) han planteado la necesidad de investigar el estrés producto de la pandemia y el confinamiento, y se ha concluido que las consecuencias pospandemia podrían ser un problema de salud mental mayor. La preocupación ha estado en la creación de escalas de estrés asociado a la COVID-19 (Taylor et al., 2020), pero ha sido menor respecto de la medición del efecto acumulativo que presenta el estrés en su versión crónica, el *burnout* (Fessell y Cherniss, 2020).

Es importante conocer los efectos emocionales de la situación de pandemia en el ámbito personal; además, existe evidencia respecto de las intervenciones en este ámbito en experiencias anteriores, como la epidemia del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS, por sus siglas en inglés), en las que las prácticas de apoyo temprano ayudaron a prevenir los problemas de salud mental (Jeong et al., 2016). También es importante conocer el rol de la inteligencia emocional en la reducción del estrés y sus consecuencias posteriores (Mehrad, 2020), o el rol preventivo del *engagement* en la salud de las personas (Leijten et al., 2014). Sin embargo, y aunque existe evidencia de la relación entre *burnout* y *engagement* (Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009a), no hay, según la literatura consultada, estudios que reporten esta relación en el escenario actual.

Por lo anterior, la presente investigación tuvo como objetivo estudiar el *burnout*, *engagement* y la percepción de prácticas de gestión en apoyo que tienen los trabajadores de diversas empresas de una ciudad del centro sur de Chile en tiempos de pandemia por COVID-19. En esta investigación se mantiene el anglicismo *engagement* debido a que no se encuentra en la literatura en español un término equivalente (Cavazos y Encinas, 2016).

A continuación, se presenta el marco teórico, en el que se incluyen términos relacionados con estrés, *burnout* y *engagement* y las relaciones entre ellos en el marco de la psicología organizacional positiva; además, se presentan estudios relacionados con el objetivo propuesto. Luego, se explica la metodología utilizada; en este apartado se describe la naturaleza explicativa y transversal del estudio realizado en una muestra de 408 trabajadores en contexto de pandemia por COVID-19. Los análisis correlacionales y las comparaciones se realizaron con el software JASP 0.13.0. En el apartado de resultados se presentan las correlaciones entre las variables y las comparaciones por sexo, edad y percepción de prácticas de apoyo recibidas por los

trabajadores, así como las interacciones entre estas últimas variables en la explicación del *burnout* y el *engagement*. Finalmente, se presenta una discusión de los resultados obtenidos, en la que se identifican diferencias por sexo y edad en *engagement*, pero no en *burnout*. Así también, las personas con apoyo diario presentan puntuaciones mayores de *engagement* y menores de *burnout* que quienes reciben apoyo más esporádico.

## 2. Marco teórico

A continuación, en el marco general de la psicología organizacional positiva, se conceptualizan el *burnout* y el *engagement*, y se sustenta la relación entre estas dos variables y las prácticas de apoyo, con el fin de justificar las asociaciones entre las variables de la presente investigación.

### 2.1 Psicología organizacional positiva

El movimiento científico de la psicología positiva, desde sus inicios, ha buscado desarrollar en las personas sus fortalezas, para que cuando deban encarar eventos adversos, propios de la vida, cuenten con más recursos personales que les permitan afrontarlos de la mejor forma posible. Desde su planteamiento inicial, Seligman y Csikszentmihalyi (2000) han señalado que el principal objetivo de la psicología positiva es que las personas puedan alcanzar su funcionamiento óptimo, ser proactivas, con un enfoque en las potencialidades, y que no se centren solo en el problema cuando este ya está en ellas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2014).

En el ámbito organizacional y desde una perspectiva de la gestión, la psicología positiva ha tenido un gran desarrollo desde principios del milenio (Kim, Doiron, Warren y Donaldson, 2018), ha incorporado términos, como el de *organizaciones saludables*, y ha recogido aportes anteriores en esa línea, como los de Clark (1962), Potthoff (1973) y Cooper y Cartwright (1994). Esta perspectiva de la gestión sostiene que para que las organizaciones puedan sobrevivir a la turbulencia del entorno y a las situaciones externas no controlables —como lo es la pandemia actual—, deben contar con empleados positivos y saludables (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Salanova, Llorens y Martínez, 2019). A partir de esta perspectiva, ha surgido la psicología organizacional positiva, la cual es definida por Salanova, Llorens y Martínez (2016) como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones” (p. 177). De esta forma, aquellas organizaciones que gestionen, de manera integral, con base en estos aspectos podrán ser denominadas organizaciones saludables.

Entonces, desde la perspectiva de la psicología organizacional positiva y con un enfoque específico de gestión de organizaciones saludables, es imperativo que los trabajadores cuenten con bienestar y buena salud, además

de un buen desempeño individual y colectivo, pues esto repercutirá en la productividad de la empresa (Salanova y Llorens, 2016). Algunas buenas prácticas asociadas a la gestión de organizaciones saludables son aquellas que promuevan la conciliación entre la vida laboral y familiar, la equidad y la erradicación del *mobbing*, es decir, del acoso laboral (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013). Desde una mirada más global, la salud organizacional tendrá un efecto positivo en el sistema social en el que se encuentre inmersa la organización (Mendoza-Llanos y Moyano-Díaz, 2019).

En el contexto de pandemia, aquellas prácticas que favorecen la salud y bienestar de los trabajadores son prácticas de gestión saludable. La evidencia sobre este aspecto indica que aquellos trabajadores que perciben la existencia de prácticas de gestión asociadas al bienestar presentan una disminución del estrés (Macky y Boxall, 2007), así como también mayores niveles de satisfacción laboral y *engagement* (Alfes, Shantz y Truss, 2012). Esto último es relevante puesto que permite que los trabajadores desarrollen estrategias para afrontar los efectos negativos de las situaciones estresantes (Donaldson y Ko, 2010; Schaufeli et al., 2009a).

## 2.2 Burnout y engagement

El síndrome de *burnout*, “quemarse en el trabajo”, se presenta con mayor frecuencia en los trabajadores que deben pasar mucho tiempo en relación con personas como clientes o usuarios de un servicio que provee una organización (Maslach y Jackson, 1981). Así, se define como un estado de agotamiento emocional, cinismo y baja realización personal (Maslach y Jackson, 1981; Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014), por lo que se puede comprender que sus consecuencias vayan más allá del trabajo y se relacionen con otros ámbitos de la vida de los trabajadores, con implicaciones de deterioro a nivel personal (Schaufeli, Leiter y Maslach, 2009b), de pareja (Brofman, 2007), familiar (García-Arroyo y Segovia, 2018), así como riesgo de aumento en el consumo de alcohol y tabaco (Platán-Pérez, 2013). Desde una perspectiva sociodemográfica en la explicación del *burnout*, la evidencia respecto de las diferencias de sexo no es concluyente; algunos plantean que no hay diferencias (Muñoz, Campaña y Campaña, 2018; Moreno-Jiménez, Ríos-Rodríguez, Canto-Ortiz, Martín-García y Perles-Nova, 2010), mientras que otros sostienen que el *burnout* es más alto en mujeres que en hombres (Astudillo, Losada, Schneeberger, Coronado y Curitol, 2018; Sánchez-Narváez y Velasco-Orozco, 2017). Del mismo modo, algunos plantean que existen diferencias por edad para el *burnout* (Muñoz et al., 2018) y que este es más alto a medida que aumenta la edad (Ramírez y Zurita, 2011).

Por su parte, el *engagement* es un estado motivacional positivo de vigor, dedicación y absorción (Bakker et al., 2014), que está relacionado con la forma en que los trabajadores abordan y enfrentan el trabajo, y no necesariamente es una consecuencia de él como puede ser el *burnout*. El

desarrollo del *engagement* tiene también características culturales, puesto que, como plantean Saari, Melin, Babalonova y Efendiev (2017), el tipo de gestión desplegada puede tener efectos distintos en las personas. Así, por ejemplo, Saari et al. (2017) encontraron que, teniendo en cuenta las demandas laborales y los recursos de trabajadores de dos países europeos, la gestión directiva tuvo un fuerte efecto sobre el *engagement* en trabajadores rusos, pero no en trabajadores finlandeses. Desde una perspectiva sociodemográfica, para algunos el *engagement* no se asocia con el sexo (Jeanson y Michinov, 2018) y para otros es más alto en mujeres que en hombres, y más alto también en personas mayores de 40 años (Saari et al., 2017).

Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris (2008a) señalan que son las investigaciones sobre el *burnout* las que han estimulado las investigaciones sobre el *engagement*, y argumentan que, en el caso del *burnout*, la energía se convierte en agotamiento, la implicación en cinismo y la eficacia en la ineficacia. A su vez destacan que se puede esperar que el *burnout* influya en el funcionamiento de las personas en el lugar de trabajo y por ende en su rendimiento, al igual que el *engagement*, pero de forma positiva, relacionándose tanto con el desempeño laboral como con los resultados organizacionales.

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

Por otra parte, Parker, Bindl y Strauss (2010) desarrollaron una revisión de diversas investigaciones en las que logran concluir que los trabajadores que presentan mayor *engagement* suelen ser más proactivos, tener un aprendizaje mayor y un comportamiento más creativo. En la misma línea, Parker y Griffin (2011) señalan que los trabajadores con mayor *engagement* son más empoderados y están más preparados para asumir liderazgo en la organización. Con todo esto, los autores sostienen también que se puede esperar que estas personas sean más proclives al cambio en tiempos turbulentos y de crisis.

Schaufeli et al. (2009b) realizaron una investigación longitudinal de un año con 201 trabajadores; periodo en el cual revisaron las relaciones entre las variables *burnout* y *engagement*, junto con cuatro variables relacionadas con la gestión de personal (autonomía, oportunidades para aprender, apoyo social y retroalimentación del desempeño) y su relación con el ausentismo. Los resultados de este estudio indican, primero, que *burnout* y *engagement* se autocorrelacionan de manera positiva, significativa y consistente con valores  $r$  entre 0,63 y 0,75; segundo, que *burnout* y *engagement* se correlacionan de manera negativa y significativa con valores  $r$  entre -0,31 y -0,50; tercero, respecto de las variables de gestión, las prácticas que favorecen la autonomía, oportunidades para aprender, apoyo social y retroalimentación del desempeño se correlacionan de manera positiva con vigor ( $r$  entre 0,17 y 0,23,

$p < 0,01$ ) y dedicación ( $r$  entre 0,28 y 0,34,  $p < 0,001$ ), y de manera negativa con cinismo ( $r$  entre -0,25 y -0,30,  $p < 0,001$ ); sin embargo, de las cuatro variables mencionadas solo apoyo social se correlaciona con agotamiento ( $r = -0,23$ ,  $p < 0,001$ ). Finalmente, encontraron que el *burnout* predice la duración del ausentismo y el *engagement* predice la frecuencia del ausentismo. Estos resultados entregan evidencia respecto a la estabilidad de las variables *burnout* y *engagement* como estados psicológicos persistentes. Además, las dos se relacionan de manera negativa entre sí, junto con una relación consistente entre las variables de gestión y *engagement*, por lo que se podría esperar que un cambio hacia la gestión saludable tendría un impacto sobre *engagement*, pudiendo este último influir sobre el *burnout* ( $r^2 = 0,10$ ). Además, existe evidencia relacionada con el ausentismo que indica que aquellas licencias médicas más frecuentes y de duración breve tienden a ser fraudulentas (Mesa, Raineri, Maturana y Kaempffer, 2009), y que tienen una explicación en la insatisfacción laboral percibida por los trabajadores (Mendoza-Llanos, 2015), de tal manera que el aumento en el *engagement* podría disminuir el ausentismo por esta causa y se transformaría en una variable de su gestión.

Las asociaciones entre las variables mencionadas anteriormente están relacionadas con la situación laboral que se vive a raíz de la pandemia. Esta última se presenta como un evento negativo que irrumpe de forma sorpresiva y permanente tanto para los trabajadores como para las empresas, que no están preparados para hacerle frente. Así, por un lado, en los trabajadores esta situación aumenta las demandas emocionales y el estrés, lo que exige también *engagement* en cualquiera de las actividades que desempeñen (teletrabajo, turnos éticos, desplazamientos extras). Por otro, en las empresas (o empleadores), aumentan las demandas de recursos y prácticas saludables, los que pueden ser escasos o extemporáneos (por falta de preparación, conocimiento o recursos económicos). Estas demandas en dos niveles (individuales y empresariales) generan en las personas una carga emocional negativa extra a la ya experimentada por el miedo e incertidumbre propio que genera la pandemia (Hernández, 2020), el exceso de información atemorizante (Lorenzo et al., 2020) y el aislamiento social (Caballero-Domínguez y Campos-Arias, 2020), entre otros. Sin duda, se está viviendo una experiencia sin precedentes para esta generación, por lo cual, es necesario reconocer las complicaciones mencionadas anteriormente para contribuir en la búsqueda de formas que permitan enfrentarlas y, de manera ideal, prevenirlas.

De esta forma, y de acuerdo con la evidencia, el objetivo principal de esta investigación fue estudiar el *burnout*, *engagement* y la percepción de prácticas de gestión en apoyo que tienen los trabajadores en tiempos de pandemia por COVID-19, para lo cual las hipótesis planteadas, basadas en la revisión de la literatura, son las siguientes:

- H1: las mujeres presentan más *burnout* y más *engagement* que los hombres.
- H2: las personas mayores de 40 años presentan menos *burnout* y mayor *engagement* que los menores de 40 años.
- H3: a mayor percepción de prácticas que favorecen el trabajo mayor será el *engagement* y menor el nivel de *burnout* de los trabajadores.

### 3. Metodología

El tipo de estudio fue cuantitativo no probabilístico, con aplicación de encuestas autoadministradas mediante un cuestionario en línea entre los días 13 de julio y 13 de agosto de 2020, después de cuatro meses de trabajo en condiciones de confinamiento en la ciudad capital de la región de Ñuble, Chile. Mediante un muestreo por conveniencia, se obtuvieron 408 encuestas de distintos sectores laborales: educación (36,52%), comercio (23,77%), salud (11,03%) y otros rubros (28,68%).

La distribución por sexo fue de 56,86% mujeres y 43,14% hombres. Según las edades, el 8,09% tiene entre 18 y 25 años; el 59,31%, entre 26 y 40 años; el 24,02%, entre 41 y 50 años; el 6,37%, entre 51 y 65 años; y el 2,27% corresponde a mayores de 65 años. Respecto al nivel educacional, el 1,47% corresponde a personas con nivel educacional básico; el 23,04%, a personas con nivel educacional medio completo; el 14,95% tiene estudios en centros de formación técnica de nivel superior, el 50,25% corresponde a personas con estudios universitarios y el 10,05% tiene estudios de posgrado. Solo una persona no contestó a esta pregunta.

#### 3.1 Instrumentos

A continuación, se describen los tres instrumentos que se utilizaron para obtener los datos de esta investigación.

Para el *burnout*, se utilizó la escala *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS) (Maslach, Jackson y Leiter, 1986), adaptada a la población española por Moreno-Jiménez, Rodríguez-Carvajal y Escobar (2001) y utilizada en muestras chilenas. Está compuesta por 15 ítems para medir el nivel de *burnout* en una escala de frecuencia de 0 (nunca) a 6 (cada día) puntos. En su conjunto provee una puntuación general de *burnout*, aunque suele analizarse según las tres dimensiones clásicas reportadas en la literatura: agotamiento emocional (5 ítems; por ejemplo, *Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo*), cinismo (4 ítems; por ejemplo, *He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto*) e ineficacia profesional (6 ítems negativos; por ejemplo, *En mi opinión soy bueno en mi puesto*). En el presente estudio se obtuvo una confiabilidad adecuada en todas las dimensiones ( $\alpha_{\text{Burnout}}[\text{IC}95\%] = 0,76[0,72; 0,79]$ ;  $\alpha_{\text{Cansancio Emocional}}[\text{IC}95\%] = 0,89[0,87; 0,90]$ ;  $\alpha_{\text{Despersonalización}}[\text{IC}95\%] = 0,79[0,76; 0,82]$ ;  $\alpha_{\text{Ineficacia Profesional}}[\text{IC}95\%] = 0,82[0,79; ,84]$ ).

El *engagement* se evaluó con la escala de compromiso de trabajo de Utrecht (*Utrecht Work Engagement Scale* [UWES]) (Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova y Bakker, 2002): vigor (6 ítems; por ejemplo, *Cuando me levanto por la*

mañana, tengo ganas de ir a trabajar), dedicación (5 ítems; por ejemplo, *Estoy entusiasmado con mi trabajo*) y absorción (6 ítems, por ejemplo, *Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo*). Todos los ítems son respondidos en una escala Likert de 7 puntos que van de 0 (nunca) a 6 (siempre). En la actual muestra, la consistencia interna fue adecuada en todas las dimensiones ( $\alpha_{\text{global}}[\text{IC95\%}] = 0,93 [0,92; 0,94]$ ;  $\alpha_{\text{Vigor}}[\text{IC95\%}] = 0,84 [0,81; 0,86]$ ;  $\alpha_{\text{Dedicación}}[\text{IC95\%}] = 0,86 [0,84; 0,88]$ ;  $\alpha_{\text{Absorción}}[\text{IC95\%}] = 0,80 [0,77; 0,83]$ ). Además, se incorporó el monoítem *La empresa ha entregado (generado) prácticas y/o condiciones para desempeñar mi trabajo durante la pandemia*. La pregunta se respondió con una escala tipo Likert de 7 puntos: 0 = nunca; 1 = pocas veces al año; 2 = una vez al mes o menos; 3 = pocas veces al mes; 4 = una vez a la semana; 5 = pocas veces a la semana; 6 = todos los días.

Ya que el contexto de confinamiento limita las interacciones, aunque se requiere contacto para mantener la estructura del trabajo, al igual que retroalimentación emocional como una vía de consideración o gestión basada en las relaciones (Pucheu, 2010), para este trabajo se definió como una práctica de apoyo permanente aquella caracterizada por una regularidad diaria, y de bajo apoyo, las que tienen una periodicidad mayor.

### 3.2 Procedimiento y análisis estadístico

Los cuestionarios fueron respondidos en línea, de manera libre, autónoma y voluntaria por parte de los trabajadores, previo contacto con las instituciones en las que se desempeñaban. Tras el análisis de datos en un archivo Excel, se llevaron a cabo los análisis estadísticos mediante el software JASP 0.13.1.

Para responder al objetivo del estudio, se realizó un análisis de correlación entre las variables y se comparó las medias según características sociodemográficas mediante la prueba *t* de Student, calculando los respectivos tamaños del efecto mediante *d* de Cohen. Las correlaciones se interpretaron como pequeñas ( $r = 0,10$ ), medianas ( $r = 0,30$ ) y grandes ( $r = 0,50$ ); y el tamaño de los efectos, como pequeños ( $d = 0,20$ ), medianos ( $d = 0,50$ ) y grandes ( $d = 0,80$ ) de acuerdo con los criterios propuestos por Sink y Mvududu (2010).

## 4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la muestra de trabajadores. Primero se presentan las correlaciones entre las distintas variables en estudio, posteriormente se presentan las comparaciones según sexo, edad y prácticas de apoyo, finalmente se evalúa la interacción entre las variables que diferencia.

Como se observa en la tabla 1, las correlaciones entre las variables indican que el aumento de las prácticas que favorecen el trabajo en condición de pandemia se relaciona de manera esperada, así las prácticas de apoyo tienen una correlación negativa y de tamaño pequeño con *burnout*, y positiva y de tamaño medio con *engagement*.

Al comparar las diferentes variables, y tal como se observa en la tabla 2, se encontró que las mujeres presentan mayor *engagement*, dedicación y absorción, y menor cinismo que los hombres; estas diferencias son de tamaño de efecto pequeño. De esta manera, se acepta parcialmente la H1, ya que solo se confirma la diferencia en *engagement* de manera más consistente.

Por su parte, y como se observa en la tabla 3, se encontró que los trabajadores mayores de 40 años presentan mayores puntajes de *engagement*, vigor, dedicación y absorción que los trabajadores menores de 40 años; el tamaño del efecto de estas diferencias es pequeño. No se encontraron diferencias entre grupos de edad para las variables de *burnout* y sus dimensiones. De esta forma, se confirma la H2 solo para la variable *engagement*.

Sin embargo, y como se observa en la tabla 4, al comparar las medias de las variables *engagement* y *burnout* en relación con las prácticas de apoyo diario, se observan diferencias estadísticamente significativas para todos los casos, en la línea de las H3. Así, los trabajadores que perciben apoyo diario presentan puntuaciones más altas en las dimensiones de *engagement*, y puntajes más bajos en las dimensiones de *burnout*, que quienes reportan apoyo con una frecuencia menor a la diaria. Además, quienes no reciben apoyo diario presentan puntajes más altos en ineficacia profesional, con un tamaño de efecto grande, que quienes reportan recibir apoyo diario.

**Tabla 1.** Correlaciones entre las dimensiones de *burnout* y *engagement* y la percepción de prácticas que favorecen el trabajo en contexto de pandemia

	M	DE	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Prácticas	4,97	1,59	—							
2. Vigor	5,08	0,91	0,45	***	—					
3. Dedicación	5,13	1,06	0,37	***	0,81	***	—			
4. Absorción	4,70	1,07	0,40	***	0,73	***	0,74	***	—	
5. Agotamiento emocional	2,55	1,61	-0,13	*	-0,19	***	-0,20	***	-0,08	—
6. Cinismo	1,32	1,43	-0,14	**	-0,28	***	-0,40	***	-0,21	***
7. Ineficacia profesional	0,77	0,89	-0,39	***	-0,64	***	-0,62	***	-0,49	***
8. <i>Burnout</i>	1,51	0,94	-0,28	***	-0,47	***	-0,51	***	-0,31	***
9. <i>Engagement</i>	4,96	0,93	0,44	***	0,92	***	0,92	***	0,91	***

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .  $n = 408$ .  $M$  = Media.  $DE$  = Desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Comparación de medias en *engagement* y *burnout* según sexo de los trabajadores

	Mujeres		Hombres		t	p	d
	M	DE	M	DE			
Prácticas	4,98	1,60	4,96	1,59	0,12	0,91	0,01
Vigor*	5,14	0,86	5,01	0,97	1,40	0,16	0,14
Dedicación	5,24	0,97	4,98	1,17	2,52	0,01	0,25
Absorción	4,85	1,00	4,50	1,13	3,32	< 0,001	0,33
<i>Engagement</i>	5,07	0,86	4,82	0,99	2,69	0,001	0,27
<i>Burnout</i>	1,47	0,94	1,57	0,95	-1,07	0,29	-0,11
Agotamiento emocional	2,52	1,67	2,58	1,54	-0,33	0,74	-0,03
Cinismo	1,16	1,34	1,53	1,52	-2,60	0,01	-0,26
Ineficacia profesional	0,79	0,93	0,75	0,83	-0,44	0,66	-0,04

Nota. \*El estadístico de Levene es significativo ( $p < 0,05$ ), sugiriendo una violación del principio de igualdad de varianzas. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.** Comparación de medias en *engagement* y *burnout* según edad de los trabajadores

	18 a 40 años		41 a 65 años		t	p	d
	M	DE	M	DE			
Prácticas	4,98	1,51	4,96	1,77	0,13	0,90	0,01
Vigor*	4,99	1,00	5,30	0,58	-3,28	0,003	-0,35
Dedicación*	5,03	1,19	5,34	0,67	-2,78	0,005	-0,30
Absorción*	4,62	1,16	4,86	0,85	-2,12	0,03	-0,23
<i>Engagement</i> *	4,87	1,03	5,16	0,60	-2,95	0,003	-0,32
<i>Burnout</i>	1,52	0,97	1,50	0,89	0,24	0,81	0,03
Agotamiento emocional	2,53	1,60	2,62	1,66	-0,52	0,61	-0,06
Cinismo	1,31	1,47	1,36	1,36	-0,34	0,73	-0,04
Ineficacia profesional	0,83	0,95	0,66	0,74	-1,79	0,07	-0,19

Nota. \*El estadístico de Levene es significativo ( $p < 0,05$ ), sugiriendo una violación del principio de igualdad de varianzas. Fuente: elaboración propia.

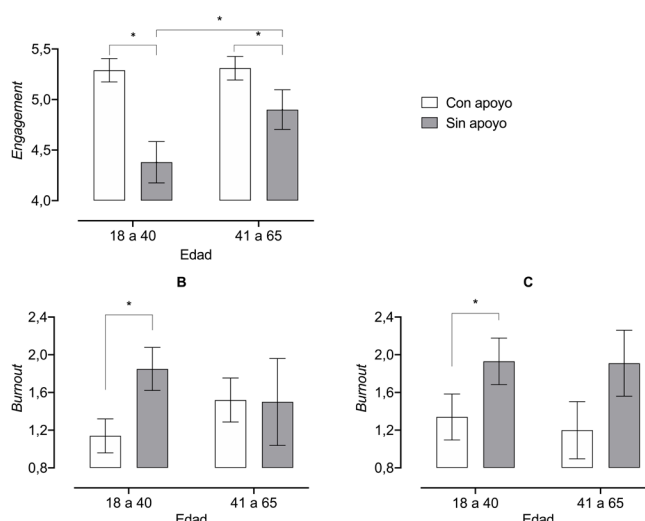
**Tabla 4.** Comparación de medias en *engagement* y *burnout* según prácticas de apoyo percibido

	Con apoyo diario		Sin apoyo diario		t	p	d
	M	DE	M	DE			
Vigor*	5,42	0,61	4,67	1,03	8,92	< 0,001	0,91
Dedicación*	5,47	0,75	4,69	1,23	7,77	< 0,001	0,79
Absorción*	5,03	0,87	4,24	1,17	7,69	< 0,001	0,78
<i>Engagement</i> *	5,30	0,65	4,52	1,06	8,93	< 0,001	0,91
<i>Burnout</i>	1,27	0,87	1,83	0,93	-6,19	< 0,001	-0,63
Agotamiento emocional	2,36	1,59	2,79	1,62	-2,61	< 0,001	-0,27
Cinismo*	1,08	1,31	1,62	1,52	-3,73	< 0,001	-0,38
Ineficacia profesional*	0,48	0,64	1,18	1,02	-8,30	< 0,001	-0,85

Nota. \*El estadístico de Levene es significativo ( $p < 0,05$ ), sugiriendo una violación del principio de igualdad de varianzas. Con apoyo ( $n = 225$ ), Sin apoyo ( $n = 168$ ). Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos hasta aquí, se realizaron pruebas ANOVA 2x2x2 en las que se consideran el apoyo percibido, edad y sexo, para las variables *engagement* y *burnout* (tabla 5). Los resultados para *engagement* indican que existen efectos principales de tamaño medio

para apoyo, de efecto pequeño para edad y sexo, y el efecto de interacción entre apoyo y edad. Para el caso del *burnout*, solo existe un efecto principal de tamaño medio en la variable apoyo, y un efecto de interacción entre las tres variables con un tamaño de efecto pequeño. Estos resultados se pueden ver graficados en la figura 1.



(A) Comparación de *engagement* por grupos de edad. Comparación de niveles de *burnout* en mujeres (B) y hombres (C) según niveles de apoyo diario percibido por edad. \* Las diferencias entre los grupos son estadísticamente significativas ( $p < 0,01$ ).

**Figura 1.** Comparación *post hoc* en las variables según niveles de apoyo diario recibido Fuente: elaboración propia.

### 5. Discusión

El objetivo general de la presente investigación fue estudiar el *burnout*, *engagement* y la percepción de prácticas de gestión en apoyo que tienen los trabajadores en tiempos de pandemia por COVID-19, para lo cual se evaluaron tres hipótesis.

Las primeras dos hipótesis, que sostenían que las mujeres presentan más *burnout* y más *engagement* que los hombres y que las personas mayores de 40 años presentan menos *burnout* y mayor *engagement* que los menores de 40 años, se aceptaron parcialmente, pero en esta investigación se considera tal aceptación como razonable. En ambos casos solo se encontraron diferencias con relación al *engagement* y no al *burnout*.

Los resultados obtenidos en este estudio apoyan lo planteado en la literatura previa respecto del *engagement*, que es mayor en mujeres que en hombres y más alto en personas mayores de 40 años (Saari et al., 2017). Con base en lo anterior, se sostiene que es una variable que, incluso en situaciones extremas, se comporta de acuerdo con lo sostenido en la literatura.

Los resultados obtenidos respecto de *burnout* son consistentes con la literatura previa (Muñoz et al., 2018; Moreno-Jimenez et al., 2010), que indican que no hay diferencias por sexo, pero no mantienen la relación previamente descrita, en la que se indica que el *burnout* aumentaría conforme avanza la edad (Muñoz et al., 2018; Ramírez y Zurita, 2011).

**Tabla 5.** Análisis de la varianza de las variables engagement y burnout según prácticas de apoyo, edad y sexo de los trabajadores

Casos	Engagement						Burnout					
	SC	gl	MC	F	p	n <sup>2</sup>	SC	gl	MC	F	p	n <sup>2</sup>
Apoyo	34,79	1	34,79	50,70	<0,0001	0,11	19,33	1	19,33	24,37	<0,0001	0,06
Edad	7,03	1	7,03	10,25	0,0001	0,02	0,08	1	0,08	0,10	0,75	0,00
Sexo	5,99	1	5,99	8,73	0,0003	0,02	0,73	1	0,73	0,92	0,34	0,00
Apoyo x Edad	5,70	1	5,17	7,53	0,0006	0,02	1,77	1	1,77	2,23	0,14	0,00
Apoyo x Sexo	0,65	1	0,65	0,94	0,33	0,00	1,83	1	1,83	2,31	0,13	0,00
Edad x Sexo	0,03	1	0,03	0,04	0,84	0,00	0,19	1	0,19	0,24	0,63	0,00
Apoyo x Edad x Sexo	0,00	1	0,00	0,001	0,97	0,00	3,65	1	3,65	4,60	0,03	0,01
Residuo	264,24	385	0,69				302,99	382	0,79			

Nota. Type III; SC = Sum de Cuadrados; MC = Media Cuadrática.

Fuente: elaboración propia.

Se considera por tanto que es esperable no encontrar diferencias de acuerdo con la edad, puesto que las condiciones de incertidumbre han generado un estrés crónico en distintos ámbitos de la vida en todas las personas (Lima et al., 2020), sin distinguir sexo ni edad, lo que no impide que estas variables interactúen para explicarlo, junto con las prácticas de apoyo, como se encontró en esta investigación.

Finalmente, respecto a la hipótesis que sostenía que las prácticas de apoyo que favorecen el trabajo se asocian con un mayor engagement y un menor nivel de burnout, se encontró apoyo en los resultados con efectos grandes y medianos, respectivamente, asociado a prácticas de apoyo diario. Estos resultados son interesantes pues constituyen evidencia a favor de lo planteado por Saari et al. (2017), quienes indican que, en situaciones de demanda emocional en los trabajadores, la gestión de empleadores destinada a apoyarlos aumenta de manera considerable sus niveles de engagement.

Desde una mirada más general, las prácticas de apoyo es la variable que mayor efecto tiene al momento de explicar el alto engagement o bajo nivel de burnout, lo que puede observarse en el análisis de las varianzas de ambas variables. Respecto al engagement, el apoyo tiene efectos distintos dependiendo de la edad de la persona que lo recibe; así, los resultados de esta investigación indican que las personas menores de 40 años que no reciben apoyo diario presentan menores niveles de engagement. Respecto al burnout, las interacciones indican diferencias, para el caso de las mujeres, con los puntajes más bajos en mujeres entre 18 y 40 años que reciben apoyo, en comparación con aquellas mujeres de la misma edad que no reciben apoyo diario. Para el caso de los hombres, independiente de la edad, quienes reciben apoyo tienen puntajes significativamente más bajos que quienes no lo reciben.

Desde un punto de vista teórico, estos resultados permiten diferenciar burnout y engagement, al entenderlos como dos constructos que, en las circunstancias en las que se desarrolló este estudio, funcionan de manera independiente y no como un continuo, que era lo que sostenían Bakker et al. (2008a). Esta evidencia permite proyectar un trabajo independiente entre las variables, o incluso sostener que, dada la estabilidad del engagement de acuerdo con lo plan-

teado en la literatura, podría ser una variable que explique los niveles de burnout.

Desde un punto de vista práctico, cabe resaltar el rol que tienen quienes ejercen posiciones de liderazgo y jefatura, al realizar prácticas de apoyo diario que permiten mantener la estructura del trabajo y realizar prácticas de consideración respecto de la experiencia vivida por los trabajadores, en la línea de la gestión de relaciones (Pucheu, 2010), que contribuyan a disminuir la desregulación emocional —variable altamente relacionada con problemas de salud mental (Guzmán-González, Mendoza-Llanos, Garrido-Rojas, Barrientos y Urzúa, 2020)— y, por tanto, los efectos psicológicos negativos que surgen en situaciones como las que genera esta pandemia por COVID-19.

Si bien a partir de estos resultados se puede indicar que las prácticas de apoyo percibidas por los trabajadores permiten aumentar el engagement y disminuir el burnout, una de las limitaciones de este estudio es que no es posible determinar, con claridad, cuáles son las prácticas específicas que contribuyen a ello. Futuras investigaciones deben considerar la especificación de estas prácticas, de manera que se pueda identificar aquellas que sean más efectivas (contactos telefónicos, vía mensaje de textos, redes sociales o entrevistas en persona, por ejemplo) o prácticas más generales como las planteadas por el modelo de organizaciones saludables y resilientes (Salanova et al., 2012; Acosta et al., 2013). No obstante lo anterior, los resultados presentados aquí son un aporte para el área de la gestión de personas en las organizaciones, ya que empresas y trabajadores demandan certidumbres mientras enfrentan un cambio rotundo en la forma de desarrollar su trabajo y lograr sus objetivos para permanecer en el tiempo.

### Financiación

Investigación financiada por la Universidad del Bío-Bío, Proyectos DIUBB 2030313 IF/I.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el *engagement* con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.
- Alfes, K., Shantz, A. y Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Astudillo, P., Losada, H., Schneeberger, P., Coronado, F. y Curitol, S. (2018). Prevalencia de síndrome de *burnout* en un centro de cirugía académico-asistencial público en Chile. *Revista Chilena de Cirugía*, 70(2), 117-126. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-40262018000200117>
- Bacon, A. y Corr, P. (2020). Coronavirus (COVID-19) in the United Kingdom: A personality-based perspective on concerns and intention to self-isolate. *British Journal of Health Psychology*, 25(4), 839-848. <https://doi.org/10.1111/bjhp.12423>
- Bakker, A., Demerouti, E. y Sanz-Vergel, A. (2014). *Burnout* and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. y Taris, T. W. (2008a). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H. y Van Riet, P. (2008b). How job demands, resources, and *burnout* predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety Stress Coping*, 21(3), 309-324. <https://doi.org/10.1080/10615800801958637>
- Brofman, J. (2007). Síndrome *Burnout* y ajuste marital en un organismo internacional. *Ajayu*, 5(9), 170-188. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Caballero-Domínguez, C. C. y Campo-Arias, A. (2020). Problemas de salud mental en la sociedad: un acercamiento desde el impacto del COVID 19 y de la cuarentena. *Duazary*, 17(3), 1-3. <https://doi.org/10.21676/2389783X.3467>
- Cavazos, J. y Encinas, F. (2016). Influencia del *engagement* académico en la lealtad de estudiantes de posgrado: un abordaje a través de un modelo de ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 228-238. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.001>
- Clark, J. V. (1962). A healthy organization. *California Management Review*, 4(4), 16-30.
- Cooper, C. L. y Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization. A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- Donaldson, S. y Ko, L. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Fessell, D. y Cherniss, C. (2020). COVID-19 & Beyond: Micro-practices for *burnout* prevention and emotional wellness. *Journal of the American College of Radiology*, 17(6), 746-748. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2020.03.013>
- García-Arroyo, J. y Segovia, A. (2018). Effect sizes and cut-off points: A meta-analytical review of *burnout* in Latin American countries. *Psychology, Health & Medicine*, 23(9), 1079-1093. <https://doi.org/10.1080/13548506.2018.1469780>
- Guzmán-González, M., Mendoza-Llanos, R., Garrido-Rojas, L., Barrientos, J. y Urzúa, A. (2020). Propuesta de valores de referencia para la Escala de Dificultades de Regulación Emocional (DERS-E) en población adulta chilena. *Revista Médica de Chile*, 148(5), 644-652. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000500644>
- Hernández, J. (2020). Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental de las personas. *Medicent Electrón*. 24(3), 578-594.
- Jeanson, S. y Michinov, E. (2018). What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39, 518-527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Jeong, H., Yim, H. W., Song, Y., Ki, M., Min, J., Cho, J. y Chae, J. (2016). Mental health status of people isolated due to Middle East respiratory syndrome. *Epidemiology and Health*, 38, 1-7. <https://doi.org/10.4178/epih.e2016048>
- Kim, H., Doiron, K., Warren, M. y Donaldson, S. (2018). The international landscape of positive psychology research: A systematic review. *International Journal of Wellbeing*, 8(1), 50-70. <https://doi.org/10.5502/ijw.v8i1.651>
- Leijten, F., Van den Heuvel, S., Van der Beek, A., Fekke, J., Robroek, S. y Burdor, A. (2014). Associations of work-related factors and work engagement with mental and physical health: A 1-year follow-up study among older workers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25, 86-95. <https://doi.org/10.1007/s10926-014-9525-6>
- Lima, C. K. T., de Medeiros Carvalho, P. M., Lima, I. A. S., Nunes, J. V. A., Saraiva, J. S. R., de Souza, R. I., ... y Neto, M. L. R. (2020). The emotional impact of coronavirus 2019-Ncov (New Coronavirus Disease). *Psychiatry Research*, 287, 112915. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112915>
- Lorenzo, A., Diaz, K. y Zaldivar, D. (2020). La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: apuntes generales. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2), 1-17.
- Macky, K. y Boxall, P. (2007). The relationship between «high-performance work practices» and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced *burnout*. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1986). *Maslach burnout inventory*. Palo Alto: Consulting Psychologists press.
- Mehrad, A. (2020). Post-traumatic stress disorder (PTSD) effect of coronavirus (COVID-19) pandemic and role of emotional intelligence. *Journal of Social Science Research*, 15, 185-190. <https://doi.org/10.24297/jssr.v15i.8750>
- Mendoza-Llanos, R. (2015). Job satisfaction and organizational culture as predictors of absenteeism. *Revista Médica de Chile*, 143(8), 1028-1033. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872015000800010>
- Mendoza-Llanos, R. y Moyano-Díaz, E. (2019). Hacia la validación del SUSESO ISTAS 21 versión breve en trabajadores de hospitales públicos. *Terapia Psicológica*, 37(1), 15-23.
- Mesa, F., Raineri, A., Maturana, S. y Kaempffer, A. M. (2009). Fraudes a los sistemas de salud en Chile: un modelo para su detección. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 25(1), 56-61.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R. y Escobar, E. (2001). La evaluación del *burnout* profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*. 7(1), 69-78
- Moreno-Jiménez, P., Ríos-Rodríguez, L., Canto-Ortiz, J., Martín-García, J. S. y Perles-Nova, F. (2010). satisfacción laboral y *burnout* en trabajos poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 255-265. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a8>
- Muñoz, N., Campaña, N. y Campaña, G. (2018). Prevalencia del síndrome de *Burnout* en los residentes de cirugía general de Chile y sus factores asociados. *Revista Chilena de Cirugía*, 70(6), 544-550. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-40262018000600544>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ... y Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.04.018>
- Parker, S. K. y Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60-67. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532869>
- Parker, S. K., Bindl, U. y Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-356. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Platán-Pérez, J. (2013). Efecto del *burnout* y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 445-455. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.010>
- Potthoff, E. (1973). Precedence for healthy business financing. *Betrieb*, 26(1), 2-4.



- Pucheu, A. (2010). ¿Cómo el liderazgo transformacional de supervisoras de enfermería afecta el *burnout* de enfermeras clínicas?: evidencia de dos hospitales Chilenos. *Ciencia & Trabajo*, 38, 403-409.
- Ramírez, M. y Zurita, R. (2011). Variables organizacionales y psicosociales asociadas al síndrome de *burnout* en trabajadores del ámbito educacional. *Polis*, 25, 2-15.
- Ribot, V., Chang, N. y González, A. (2020). Efectos de la COVID-19 en la salud mental de la población. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 19, e3307.
- Saari, T., Melin, H., Balabonova, E. y Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement. Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240-254. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0112>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. (2012). We need a Hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M. y Llorens, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 161-164.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, IM. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Pamplona: Thomson Reuters Aranzadi.
- Sánchez-Narváez, F. y Velasco-Orozco, J. J. (2017). Comorbilidad entre síndrome de *Burnout*, depresión y ansiedad en una muestra de profesores de educación básica del Estado de México. *Papeles de Población*, 23(94), 261-286. <https://doi.org/10.22185/24487147.2017.94.038>
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. En M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8\\_18](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18)
- Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M. y Bakker, A. (2002). *Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study*. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(5), 464-481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schaufeli, W., Bakker, A. y Van Rhenen, W. (2009a). How changes in job demands and resources predict *burnout*, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W., Leiter, M. y Maslach, C. (2009b). *Burnout: 35 years of research and practice*. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Sink, C. A. y Mvududu, N. H. (2010). Statistical power, sampling, and effect sizes: Three keys to research relevancy. *Outcome Research Design*, 1(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/2150137810373613>
- Taylor, S., Landry, C. A., Paluszek, M. M., Fergus, T. A., McKay, D. y Asmundson, G. J. G. (2020). Development and Initial Validation of the COVID Stress Scales. *Journal of Anxiety Disorders*, 72, 102232. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102232>
- Wang, C., Horby, P. W., Hayden, F. G. y Gao, G. F. (2020a). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *The Lancet*, 395(10223), 470-473. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30185-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30185-9)
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., McIntyre, R.,... y Ho, C. (2020b). A longitudinal study on the mental health of general population during the COVID-19 epidemic in China. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.028>
- Zhang, S., Wang, Y., Rauch, A. y Wei, F. (2020). Unprecedented disruption of life and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. *Psychiatry Research*, 288, 112958. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112958>