

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Producto profesional diseño de un plan de engagement laboral para la  
prevención del *burnout* en los empleados de una empresa de Quito**

Diana Estefania Lucas Pincay

Tutor: Oscar Eduardo Olano Pomar

Quito, 2024

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	<b>Reconocimiento de créditos de la obra</b> No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Diana Estefania Lucas Pincay, autora de la tesis intitulada “Producto profesional diseño de un plan de *engagement* laboral para la prevención del *burnout* en los empleados de una empresa de Quito”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

03 de enero de 2024

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

La investigación presentada en este documento tiene como objetivo el diseño de un plan de *engagement* laboral para la prevención del *burnout* en los empleados de una empresa de Quito; delimitando como caso de estudio las áreas administrativas, ingeniería de producción e instalaciones de Industrias Kron MV Kronmv S.A. Esta investigación estuvo enfocada en responder la pregunta ¿cuáles son las acciones de *engagement* laboral que podrían aportar en la prevención del *burnout*?, para lo cual se determinó como variable independiente el *burnout* y como variable dependiente el *engagement*.

Con el propósito de diseñar el plan de *engagement* laboral propuesto, se identificó la necesidad de medir el nivel de *burnout* y *engagement* que posee la población estudiada. En relación al síndrome de *burnout* se aplicó la encuesta *Maslach Burnout Inventory – General Survey*, para determinar el *engagement* se aplicó la Escala *Utrecht de Engagement en el Trabajo – UWES* que permitió conocer el nivel de compromiso que tienen los empleados con su trabajo. Así también, se aplicó entrevistas a algunos trabajadores de las áreas administrativa, ingeniería, de producción e instalaciones, al jefe de producción y al gerente de talento humano. Con los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas, se determinó que es necesario que la empresa caso de estudio implemente medidas de prevención que aporten en la mitigación de riesgos del *burnout*, así también, que los trabajadores poseen niveles altos de *engagement*, por lo tanto, se ha considerado importante fortalecer y promover acciones de *engagement* encaminados a la prevención del *burnout*.

El diseño del plan de *engagement* laboral para prevenir el *burnout* de esta investigación se efectuó estableciendo estrategias individuales, sociales y organizacionales, tomando como referencia el modelo DRL – Demandas y Recursos Laborales, con enfoque en un entorno de trabajo saludable. Con las acciones propuestas se busca aportar en la mejora de los recursos laborales para afrontar las demandas o cargas laborales constantes que se encuentran en la cotidianidad del puesto de trabajo.

Palabras clave: *Burnout*, prevención del *burnout*, *engagement*, *engagement* laboral, compromiso laboral, Escala *Utrecht de Engagement en el Trabajo*



El esfuerzo y dedicación de esta obra está dedicado a mí, por haber superado todas las dificultades que se presentaron en el recorrido que implicó la consecución de este trabajo académico. Dedicado a la niña con fe en el día de mañana que llegará con nuevas oportunidades, a la joven entusiasmada en construir un mundo mejor con más humanidad y equidad social, y a la adulta que supera cada día abrazada del sentido de la vida sin darse por vencida, que es un ser humano en constante aprendizaje. Esta obra fue construida como regalo para mi yo del futuro, visionada en que sea un elemento de motivación al cual pueda acudir, que al leer este texto recuerde que si una vez se pudo siempre se podrá, porque hoy es nuevo día para vivir, sonreír y crecer los sueños.



## **Agradecimientos**

Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar –Sede Ecuador, autoridades, docentes, compañeros de aula y tutor por los conocimientos y experiencias transmitidas que aportaron a afianzar mi formación académica y profesional; siendo así parte de esta historia llena de nuevos amigos, aprendizajes, alegrías y experiencias.

Agradezco a las personas que estuvieron presentes motivándome a culminar esta etapa, por la confianza y fe que tienen en mí, gracias por sus palabras de aliento. Especial agradecimiento a mis amigas que anhelan leer este documento.

El agradecimiento más profundo para ti, que siempre has sido en mi vida un ejemplo de fortaleza, energía, compromiso, esfuerzo, responsabilidad, humanidad y amor sin condiciones, gracias por darme la vida y el valor de tu lucha constante.



## Tabla de contenidos

Figuras y tablas .....	13
Abreviaturas.....	15
Glosario .....	17
Introducción.....	19
Capítulo primero Marco Teórico.....	23
1. El <i>burnout</i> o síndrome de quemarse por el trabajo.....	23
1.1. Definiciones del <i>burnout</i> .....	23
1.2. Causas del <i>burnout</i> .....	26
1.3. Consecuencias del <i>burnout</i> .....	28
1.4. Prevención del <i>burnout</i> .....	28
2. <i>Engagement</i> laboral.....	30
1.1. Modelos teóricos del <i>engagement</i> .....	30
1.2. Evaluación del <i>engagement</i> .....	32
3. Relación entre el <i>burnout</i> y <i>engagement</i> laboral.....	32
Capítulo segundo Marco Metodológico .....	35
1. Pregunta central .....	35
2. Variables .....	35
3. Objetivos .....	35
4. Tipo de investigación .....	36
5. Caso de estudio, contextualización de la organización .....	36
6. Población .....	37
7. Medición del <i>burnout</i> .....	37
8. Medición del <i>Engagement</i> .....	46
9. <i>Engagement</i> para la prevención del <i>burnout</i> .....	50
10. Acciones de <i>engagement</i> laboral para la prevención del <i>burnout</i> en los empleados ..	51
.....	51
Capítulo tercero Propuesta.....	53
1. Plan de <i>engagement</i> laboral para la prevención del <i>burnout</i> en los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A. ....	53
2. Fases y cronograma del plan de <i>engagement</i> laboral para la prevención del <i>burnout</i> .....	59

Conclusiones y recomendaciones .....	61
Obras citadas.....	65
Anexos.....	69
Anexo 1: Autorización de la empresa para el desarrollo de la tesis .....	69
Anexo 2: Licencia para administrar el MBI en español .....	70
Anexo 3: Autorización del uso del <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> .....	72
Anexo 4: Preguntas del cuestionario MBI – GS utilizadas para el análisis .....	73
Anexo 5: Modelo de la encuesta UWES 17 .....	74
Anexo 6: Formato de la entrevista realizada a los trabajadores de las áreas administrativa, ingeniería, producción e instalaciones.....	75
Anexo 7: Formato de la entrevista realizada al jefe de producción.....	76
Anexo 8: Formato de la entrevista realizada al gerente de talento humano .....	77

## Figuras y tablas

Figura 1. Rangos de edad de los encuestados . . . . .	38
Figura 2. Categoría de sexo biológico de los encuestados. . . . .	39
Figura 3. Estado civil de los encuestados . . . . .	39
Figura 4. Porcentaje de trabajadores encuestados que tienen hijos . . . . .	40
Figura 5. Formación académica de los trabajadores encuestados . . . . .	40
Figura 6. Antigüedad de los trabajadores encuestados en la empresa . . . . .	41
Figura 7. Área de trabajo en la que laboran los encuestados . . . . .	41
Figura 8. Resultados del <i>burnout</i> por dimensiones . . . . .	43
Figura 9. Resultados de agotamiento, dimensión del <i>burnout</i> . . . . .	44
Figura 10. Resultados de cinismo, dimensión del <i>burnout</i> . . . . .	45
Figura 11. Resultados de ineficacia profesional, dimensión del <i>burnout</i> . . . . .	45
Figura 12. Resultados de <i>engagement</i> por dimensión . . . . .	47
Figura 13. Resultados de vigor, dimensión del <i>engagement</i> . . . . .	48
Figura 14. Resultados de dedicación, dimensión del <i>engagement</i> . . . . .	49
Figura 15. Resultados de absorción, dimensión del <i>engagement</i> . . . . .	49
Tabla 1. Síntomas del <i>burnout</i> por niveles . . . . .	26
Tabla 2. Consecuencias individuales y organizacionales del burnout . . . . .	28
Tabla 3. Medición del <i>Maslach Burnout Inventory – General Survey</i> (MBI – GS) . . . . .	42
Tabla 4. Resultados del <i>Maslach Burnout Inventory – General Survey</i> (MBI – GS) por Dimensiones . . . . .	42
Tabla 5. Puntuaciones del <i>Maslach Burnout Inventory – General Survey</i> (MBI – GS). . . . .	43
Tabla 6. Resultados del <i>Maslach Burnout Inventory – General Survey</i> (MBI – GS) . . . . .	43
Tabla 7. Medición de <i>Utrecht Work Engagement Scale – UWES 17</i> . . . . .	46
Tabla 8. Resultados de <i>Utrecht Work Engagement Scale – UWES 17</i> por Dimensión. . . . .	47
Tabla 9. Puntuaciones de <i>Utrecht Work Engagement Scale – UWES 17</i> . . . . .	47
Tabla 10. Resultados de <i>Utrecht Work Engagement Scale – UWES 17</i> . . . . .	48
Tabla 11. Dimensiones <i>Burnout</i> y <i>Engagement</i> en niveles alto y muy alto . . . . .	51
Tabla 12. Acciones preventivas para el cumplimiento del objetivo 1 . . . . .	55
Tabla 13. Acciones preventivas para el cumplimiento del objetivo 2 . . . . .	57
Tabla 14. Acciones preventivas para el cumplimiento del objetivo 3 . . . . .	58

Tabla 15. Fases y cronograma del plan de *engagement* laboral para la prevención del *burnout* .....59

## Abreviaturas

CIE: Clasificación Internacional de Enfermedades

MBI: *Maslach Burnout Inventory*

MBI – GS: *Maslach Burnout Inventory – General Survey*

INSHT: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España

NTP: Notas Técnicas de Prevención

OMS: Organización Mundial de la Salud

SQT: Síndrome de Quemarse en el Trabajo

UWES: *Utrecht Work Engagement Scale*



## Glosario

**Absorción.** – Es la total concentración e inmersión en el trabajo, en el cual la persona no percibe el transcurrir del tiempo y tiene deseo de estar en el trabajo.

**Agotamiento.** – Es el cansancio físico, mental y emocional extremo que padece el trabajador, caracterizado por falta de energía, actitudes negativas o de escepticismo y falta de motivación por el trabajo.

**Cinismo.** – Se caracteriza por la actitud distante que tiene el trabajador en relación a su puesto de trabajo, actividades y compañeros de trabajo.

**Dedicación.** – La acción de entregarse totalmente a las actividades laborales, se caracteriza por poner atención, esfuerzo y compromiso pleno en el trabajo.

**Demandas laborales.** – Son los aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo físico, cognitivo y/o emocional, por ejemplo: carga de trabajo, complejidad de las tareas, conflictos de roles, inestabilidad laboral.

**Entorno laboral.** – Es el conjunto de condiciones físicas, sociales y culturales que son parte e inciden el ambiente del trabajo y desarrollo de actividades laborales.

**Escala de Likert.** – Es un método de medición de actitudes, opiniones, percepciones y comportamientos de las personas, especialmente en la investigación social y de mercado, es útil para evaluar el nivel de acuerdo o desacuerdo de las personas con un tema. La escala recibe su nombre por su creador el psicólogo estadounidense Rensis Likert quien la propuso en 1932, esta escala consiste en una serie de opciones de respuesta, generalmente de 5 o 7 puntos, que van de un extremo a otro en el nivel de acuerdo o satisfacción y que incluye una opción neutral o intermedia.

**Industria manufacturera.** – Es el sector económico que se dedica a transformar materias primas o productos semielaborados en bienes de consumo final, mediante procesos de diseño, producción, fabricación, ensamblaje, control de calidad y distribución de productos; procesos que se llevan a cabo aplicando mano de obra, maquinaria, tecnología y conocimiento.

**Ineficacia profesional.** – Se refiere a la baja realización que siente la persona en el trabajo, se caracteriza por sensaciones de dudas que surgen respecto a la calidad del trabajo, de no estar haciendo correctamente las tareas asignadas, sentirse incompetente en el trabajo que está realizando.

**Psicología humanista.** – Se centra en la persona como un todo, en la autorrealización, crecimiento personal y la autenticidad; considerando orgánicamente los aspectos físicos, mentales, emocionales, sociales y espirituales.

**Psicología positiva.** – Se enfoca en reconocer las fortalezas y virtudes de las personas potencializando el bienestar y en miras de alcanzar la felicidad.

**Organización saludable.** – Empresa, institución, entidad o cualquier organismo que crea y mantiene un entorno de trabajo que promueva la salud, bienestar y desarrollo de sus empleados.

**Prevención laboral.** – Es un conjunto de acciones, medidas, políticas y prácticas que van desde la identificación y evaluación de riesgos hasta la implementación en el entorno laboral para minimizar, evitar o eliminar los riesgos de accidentes, enfermedades ocupacionales u otros riesgos que puedan afectar la salud y seguridad de los trabajadores en su lugar de trabajo.

**Recursos laborales.** – Son los aspectos del trabajo y herramientas o estrategias que posee el trabajador para afrontar las demandas laborales, por ejemplo: autonomía, apoyo grupal, retroalimentación, reconocimiento, aprendizaje, participación, liderazgo.

**Vigor.** – Es la fuerza física, mental y emocional que tiene una persona para realizar las actividades con energía y entusiasmo.

## Introducción

Esta investigación está dirigida a 23 trabajadores de las áreas administrativa, ingeniería, de producción e instalaciones de la sociedad INDUSTRIAS KRON MV KRONMV S.A en la ciudad de Quito. Kronmv es una compañía de la industria manufacturera que mantiene con sus trabajadores la relación laboral bajo el Código de Trabajo en modalidad presencial en razón a la naturaleza de las tareas que desempeñan.

Debido a la naturaleza del trabajo y las condiciones organizacionales actuales de la empresa, los empleados sujetos de estudio se enfrentan constantemente a factores como sobrecarga laboral, cambios inesperados de actividades planificadas, jornadas laborales extensas, actividades monótonas, escaso equilibrio de la relación persona – trabajo. Los factores mencionados dan indicios de que los trabajadores podrían estar en riesgo de agotamiento laboral. Adicional, en el año 2020 el Ministerio de Trabajo expidió “las directrices para la aplicación de teletrabajo emergente” y “las directrices para la aplicación de la reducción, modificación o suspensión emergente de la jornada laboral durante la declaratoria de emergencia sanitaria” de COVID 2019, por lo cual, los trabajadores operativos tuvieron que cargar a vacaciones los días que no pudieron laborar porque en teletrabajo no era posible la realización de sus tareas, así también, factores de la situación país como la percepción de crisis económica, cambios de normativa laboral y adaptación a nuevas condiciones laborales producto de la emergencia sanitaria incidieron en la administración de la empresa sumándose a posibles generadores de agotamiento y/o estrés crónico en el entorno laboral.

Al estrés laboral que llega a nivel crónico se lo identifica como *burnout* o síndrome de quemarse en el trabajo. En consecuencia, los empleados afectados por este riesgo psicosocial, *burnout* o síndrome de quemarse por el trabajo, manifiestan desgano en sus labores, insatisfacción, ansiedad, irritabilidad, actitudes negativas, problemas en sus relaciones interpersonales, baja motivación de participar en las actividades de integración de la institución, fatiga y errores en los resultados de su trabajo que disminuyen el desempeño. El síndrome de *burnout* está vinculado a variables individuales, sociales y organizacionales; la última variable se relaciona al puesto de trabajo, clima y cultura organizacional.

Ante estas condiciones de factores de riesgo que podrían conllevar al *burnout* o síndrome de quemarse por el trabajo, la directiva de la empresa se interesó en implementar

prácticas para la prevención del *burnout*, enfocadas en promover el bienestar de los empleados con un entorno laboral saludable, por lo cual, se generó la necesidad de determinar acciones organizacionales para prevenir que los trabajadores sean afectados por este riesgo psicosocial. En este contexto “cada vez es más usual que los directivos de las organizaciones demanden programas de prevención dirigidos a mejorar el ambiente y el clima de las empresas, ya que los desencadenantes del burnout son estresores crónicos que se dan en el entorno laboral [...]” (Gascón, Olmedo y Ciccotelli 2003, 59).

En el contexto de la necesidad presentada, se efectuó el primer acercamiento con el gerente de talento humano para obtener una visión amplia respecto a las condiciones laborales y estado situacional del personal de la empresa respecto al interés de implementar acciones de prevención del *burnout*. Producto de esta reunión con el gerente de talento humano se identificó que existen varios factores de riesgos, tales como, las características particulares del puesto de trabajo, demanda de carga laboral, jornadas de horarios extensos, trabajos que para algunos colaboradores implican viajes a provincias, trabajo en alturas, dinámica de trabajo por proyectos, adaptación al ritmo de los jefes y limitadas recompensas; estos factores podrían atenderse oportunamente para la prevención del *burnout*. Así también, fue de alta importancia identificar que la empresa cuenta con trabajadores que se muestran comprometidos con su labor, característica que ha sido fundamental para alcanzar el rendimiento esperado por la empresa en tiempos y calidad. El compromiso de los trabajadores impulsa un entorno laboral motivante, de acuerdo con lo expuesto por el gerente de talento humano.

Una vez determinada la necesidad de contar con acciones de prevención del *burnout* en miras del interés organizacional en la salud de los trabajadores, en este contexto puesto que los factores del *burnout* son agotamiento, cinismo e ineficacia profesional. Con el propósito de reducir los factores de riesgos y de brindarle a los trabajadores herramientas de afrontamiento; las acciones de prevención deberían disminuir o ser opuestos a estos tres factores. La literatura revisada sobre la prevención del *burnout* fundamenta que en el extremo opuesto del *burnout* se encuentra el *engagement* caracterizado por el compromiso del trabajador que es utilizado como recurso para afrontar las demandas laborales, siendo este recurso el que se ha identificado en los trabajadores de la empresa sujeto de estudio y al querer atender la necesidad de prevención del *burnout* que se presenta como una problemática a resolver en la empresa, surgió la pregunta de investigación ¿Cuáles son las acciones de *engagement* laboral que

podrían aportar en la prevención del *burnout* de los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A. de la ciudad de Quito?.

En este contexto, desde el argumento teórico el *engagement* laboral, comprendido como compromiso laboral tiene tres dimensiones opuestas al *burnout*: el vigor, la dedicación y la absorción - concentración en el trabajo; con las tres dimensiones opuestas al *burnout*, el *engagement* laboral califica como una potente estrategia de prevención del *burnout*. Para esto, se debe definir las acciones que fortalezcan el *engagement* laboral y aporten en la prevención del *burnout*.

Por lo expuesto, las variables de estudio de la presente investigación son el *burnout* como variable independiente, siendo *engagement* la variable dependiente desde la perspectiva de que es un recurso a utilizarse para la prevención del *burnout*. Considerando que la necesidad de la empresa de estudio de caso es la prevención del *burnout*, la propuesta de esta investigación es el diseño de un plan de *engagement* laboral como estrategia para prevenir el *burnout* en los empleados.

Para el diseño del plan propuesto se revisó literatura académica relacionada a la temática, las características del puesto de trabajo, entorno laboral y condiciones organizacionales, diagnosticando el *burnout* con la herramienta MBI-GS *Maslach Burnout Inventory-General Survey* y el nivel de *engaged* usando el cuestionario UWES-*Utrecht Work Engagement Scale*. La medición del *engagement* y *burnout* permiten identificar las acciones que deben efectuarse para fortalecer el *engagement* hacia el puesto de trabajo y la empresa, que aporten en la prevención del *burnout*. Así también, se aplicó entrevistas a algunos trabajadores de las áreas administrativa, ingeniería, de producción e instalaciones; jefe de producción y gerente de talento humano para conocer la percepción que tienen sobre algunos aspectos relacionados con el síndrome del trabajador quemado y del compromiso laboral en la empresa, las entrevistas incluyeron preguntas abiertas sobre recomendaciones para que la empresa sea un mejor lugar para trabajar y para mejorar el compromiso laboral.

La motivación de este tema nace por el interés de aportar en la construcción de una organización saludable, en la cual el fortalecimiento del *engagement* laboral sea un mecanismo útil en la prevención del riesgo psicosocial *burnout* o síndrome del trabajador quemado, y a la vez contribuya en la mejora de la gestión del talento humano de Industrias Kron MV Kronmv S.A.

La información registrada en este documento aportará en los estudios realizados e investigaciones académicas del *burnout*, prevención del *burnout*, estrategias

organizacionales de prevención del *burnout*, del *burnout* hacia el *engagement* laboral, y *engagement* laboral. Proporciona contribución académica al ámbito social por su aporte para mejorar el entorno laboral con recursos que brindarían aspectos positivos para el desempeño de los trabajadores y a la vez promueve que las empresas sean organizaciones saludables interesadas en la prevención de riesgos psicosociales para el desarrollo emocional y social de los trabajadores que están al menos ocho horas diarias en su puesto de trabajo, siendo incluso el lugar de trabajo donde transcurre la mayor parte de su vida.

Para abordar la temática planteada en esta tesis se desarrollaron tres capítulos. En el primer capítulo se exponen las definiciones, causas, consecuencias y prevención del *burnout*, así también, del *engagement* laboral. De igual manera se explica la relación existente entre el *burnout* y *engagement* laboral, definiendo las dimensiones que se encuentran vinculadas entre estas variables. En el segundo capítulo se detalla los resultados obtenidos de la medición del *burnout* y del *engagement* laboral aplicada a la población del caso de estudio; así mismo, los aportes obtenidos de las entrevistas realizadas a los trabajadores de las áreas administrativa, ingeniería, producción e instalaciones, gerente de talento humano y jefe de producción de la empresa, datos que se incluirán en la propuesta para la prevención del *burnout* mediante un plan de *engagement* laboral. Finalmente, en el tercer capítulo se describirá lo propuesto por esta tesis académica, el plan de *engagement* laboral para la prevención del *burnout* en los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A. de Quito.

## Capítulo primero

### Marco Teórico

#### 1. El *burnout* o síndrome de quemarse por el trabajo

Varios son los problemas que deben afrontar los trabajadores en un mundo laboral que exige pero que no siempre brinda los recursos necesarios para cumplir con las metas establecidas, esta situación genera diversas consecuencias que afectan al talento humano de las organizaciones. Entre las diferentes causas y consecuencias vinculadas al desarrollo del talento humano, los investigadores han identificado al *burnout* o síndrome de quemarse por el trabajo dentro de los riesgos psicosociales que pueden afectar a la salud del trabajador e incluso impactar en la salud organizacional.

Existen múltiples formas de denominación del *burnout*, término anglosajón, en español, lo cual presenta dificultades para estudiar este síndrome en los países de Latinoamérica y para investigadores hispanohablantes, desde la denominación se genera un marco conceptual para establecer una perspectiva de análisis, puesto que es diferente el paradigma de síndrome del quemado versus síndrome de quemarse en el trabajo o por el trabajo, en éste último el análisis se enfoca en el entorno del trabajo y no recae en el trabajador. Más allá de las diferentes definiciones es necesario establecerlo como síndrome de *burnout* para así reconocer la importancia de diagnosticar, evaluar y generar medidas de prevención de este conjunto de síntomas que se presenta en la persona como consecuencia de su estadía en el entorno laboral, es decir que la intervención o propuesta de prevención se realice asumiendo el rol organizacional desde la importancia de que es la empresa la interesada en generar la prevención, en miras de ser una organización saludable que le da prioridad a la salud y bienestar de los trabajadores.

##### 1.1. Definiciones del *burnout*

Es un médico psicólogo quien inició el estudio del *burnout*, en 1974 Herbert Freudenberger lo detalló como “una sensación de fracaso, con agotamiento permanente, resultado de la sobrecarga laboral que provoca el desgaste de energía, recursos personales y fuerza anímica del individuo” (El Sahili 2015, 6).

Años después, desde la perspectiva psicosocial en 1981 Cristina Maslach y Susan Jackson determinan al *burnout* como “un síndrome tridimensional caracterizado por cansancio emocional (CE), despersonalización (DP) en el trato con clientes y usuarios, y dificultad para el logro/realización personal (RP)” (Martínez 2010, 4). Basado en los tres componentes fue creado el instrumento de medición *Maslach Burnout Inventory* – MBI; a nivel general el agotamiento se describe como cansancio emocional, físico y/o mental que merma la energía del trabajador. La dimensión de la despersonalización se refiere al incremento de irritabilidad, desmotivación, cinismo o ironía, direccionados a actitudes negativas con los usuarios e integrantes del equipo de trabajo, convirtiéndolos en referencia de frustraciones y bajo rendimiento laboral. La baja realización está relacionada al sentimiento negativo que tiene un sujeto frente a su puesto de trabajo e incluso hacia su persona, compuesto por baja autoestima, desilusión, sentimiento de fracaso personal y profesional, sin expectativas de desarrollo, en consecuencia, se manifiesta el ausentismo, poco interés de realizar tareas, impuntualidad, entre otros.

En el mismo año de 1981 Pines, Aronson y Kafry, estudiosos de la psicología organizacional, definen a este síndrome como “un estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por estar implicada la persona durante largos periodos de tiempo en situaciones que le afectan emocionalmente” (Garcés 1998, 19).

En 1982 alineada a la definición de Maslach, producto del análisis realizado por Perlman y Hartman de los trabajos publicados entre 1974 y 1980, la comunidad científica acepta definir al Síndrome de Quemarse por el Trabajo – SQT como “una respuesta al estrés emocional crónico con tres componentes: agotamiento emocional y/o físico, baja productividad y exceso de despersonalización” (Figueiredo, Gil Monte y Olivares 2016, 84).

Con la finalidad de comprender la relación existente del burnout con el entorno laboral Farber en 1993 expuso que el *burnout* “Surge por la percepción del sujeto de una discrepancia entre los esfuerzos realizados y lo conseguido” (Quiceno y Vinaccia 2007, 118). Mientras que Gil Monte y Peiró en 1997 lo definieron como “una respuesta al estrés laboral crónico, acompañado de una experiencia subjetiva de sentimientos, cogniciones y actitudes, las cuales provocan alteraciones psicofisiológicas en la persona y consecuencias negativas para las instituciones laborales” (119). Estas actitudes negativas se enfocan hacia el trabajo, el usuario o cliente y hacia el rol profesional del sujeto. Es importante resaltar que el síndrome de quemarse por el trabajo afecta las relaciones

interpersonales tanto de la persona con el usuario o cliente como con sus compañeros de trabajo.

Varias son las definiciones del síndrome de quemarse por el trabajo o *burnout* que se puede encontrar en la literatura académica y científica, desde la perspectiva del análisis clínico y desde lo psicosocial. “Desde su descubrimiento como fenómeno psicológico por Freudenberger (1974) y Maslach (1976), al SQT se le reconoce como un importante problema individual y social, relacionado con el estrés profesional crónico” (Figueiredo, Gil Monte y Olivares 2016, 83). Son estos autores los que han diseñado el concepto del *burnout* y su ruta hacia la identificación y evaluación.

Maslach ha profundizado el tema en conjunto con otros estudiosos, junto a Schaufeli y Leiter en el año 2001 definen el *burnout* como:

una respuesta prolongada a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el trabajo, determinado a partir de las dimensiones conocidas como agotamiento, cinismo e ineficacia profesional.

En esta definición queda patente el carácter tridimensional del síndrome de burnout entendiendo que afecta por un lado a nivel personal (agotamiento: sensación de no poder más de sí a nivel emocional) por otro lado, a un nivel social (cinismo: actitud distante ante el trabajo, las personas objeto del mismo, así como los compañeros/as del trabajo) y finalmente, a nivel profesional (ineficacia profesional: sensación de no hacer adecuadamente las tareas y ser incompetente en el trabajo). (ESP Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo 2006, 1)

Los aportes de los diferentes investigadores han permitido que desde diferentes espacios se visibilice la necesidad de analizar al síndrome de quemarse por el trabajo, por lo tanto, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España en la NTP 704 define el síndrome como:

Una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con frecuencia en los profesionales de la salud y, en general, en profesionales de organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios de la organización. (ESP Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo 2005, 3)

En la actualidad la Organización Mundial de la Salud reconoce al Síndrome de Quemarse por el Trabajo – SQT o *burnout* como una enfermedad mental, incluyéndola en la última versión de la “Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE – 11) para estadísticas de mortalidad y morbilidad Versión: 01/2023”, con el código QD85 “Síndrome de Desgaste Ocupacional, problemas asociados con el empleo o el desempleo”, su descripción:

Es un síndrome conceptualizado como resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito. Se caracteriza por tres dimensiones: 1) sentimientos de agotamiento o agotamiento; 2) aumento de la distancia mental con respecto al trabajo, o sentimientos negativos o cínicos con respecto al trabajo; y 3) una sensación de ineficacia y falta de realización. El síndrome de desgaste ocupacional se refiere específicamente a los fenómenos en el contexto laboral y no debe aplicarse para describir experiencias en otras áreas de la vida. (OMS 2023).

A través de los años, la teoría aceptada del *burnout* de Maslach como síndrome tridimensional de agotamiento, cinismo y baja realización o ineficacia profesional con el instrumento de medición de *Maslach Burnout Inventory* ha aportado al desarrollo de esta temática, incluso existen varios modelos que han ido evolucionando en su aplicación. Inicialmente el instrumento fue dirigido para personal que brinda servicios humanos, así nació la encuesta MBI – HSS, misma que está enfocada a ocupaciones, tales como, médicos, enfermeras, trabajadores sociales, al considerar que ellos tienen contacto directo con los usuarios a quienes está dirigido su trabajo, con el tiempo se sumó otras perspectivas entre las cuales se incluye analizar también a docentes con la encuesta MBI - ES, así como, a empleados en general que poseen menos contacto con clientes externos con la encuesta MBI – GS.

### 1.2.Causas del *burnout*

El síndrome se identifica con los síntomas vinculados a una enfermedad, por lo cual es necesario identificar los síntomas del *burnout* evitando la confusión que conlleve al diagnóstico erróneo refiriendo otras patologías. En primera instancia se debe reconocer que este padecimiento no es estrés o fatiga habitual, del cansancio la persona se puede recuperar con el respectivo descanso, mientras que este síndrome afecta el ámbito psicológico, físico, social y entorno laboral. Identificar los síntomas posibilita determinar las causas del síndrome de quemarse por el trabajo, definir claramente los factores que originan el síndrome.

Desde la literatura revisada en el desarrollo de este documento se puede resaltar los síntomas esenciales del *burnout* presentados por niveles en la tabla 1:

Tabla 1.  
**Síntomas del *burnout* por niveles**

Psicosomático	Conductual	Emocional	Cognitivo
Fatiga crónica Cansancio	Comportamiento suspicaz y paranoide Inflexibilidad y rigidez	Agotamiento emocional Expresiones de hostilidad, irritabilidad y odio	Cogniciones asociadas a baja autoestima, baja realización personal en el trabajo, impotencia

Frecuentes dolores de cabeza, espalda, cuello y musculares (lumbalgias) Insomnio Alteraciones respiratorias, gastrointestinales Hipertensión Pérdida de peso Resfriados frecuentes Aparición de alergias	Incapacidad para estar relajado Superficialidad en el contacto con los demás Falta de ganas de seguir trabajando Aislamiento Actitud cínica No hablar Hostilidad Enfado frecuente Tono de voz elevado Sarcasmo Pesimismo No colaborar Cambios bruscos de humor Incapacidad de poder concentrarse en el trabajo Quejas constantes Conductas agresivas hacia los clientes o usuarios Ausentismo laboral Absentismo Incremento de conflictos con los compañeros Disminución de la calidad del servicio prestado Evaluar negativamente a los compañeros Romper con el entorno laboral Ver como enemigo al usuario Culpar a los demás de su situación Abuso en el café, tabaco, alcohol, fármacos, etc. Consumo de sustancias psicoactivas, tranquilizantes y barbitúricos	Dificultad para controlar y expresar emociones Desencanto Aburrimiento Impaciencia e irritabilidad Ansiedad Desorientación Depresión Frustración Sentimientos de soledad y vacío Impotencia Sentimientos de omnipresencia Sentimientos de culpa	para el desempeño del rol profesional, fracaso profesional Sentirse contrariado Sentir que no valoran tu trabajo Percibirse incapaz para realizar tareas Pensar que trabajas mal Falta de control Verlo todo mal Todo se hace una montaña Sensación de no mejorar Inseguridad Pérdida de autoestima
--	--	--	---

Fuente: Quiceno y Vinaccia, *Burnout: Síndrome de Quemarse en el Trabajo (SQT)*, Apiquian, Síndrome del *burnout* en las empresas, Figueiredo, Gil Monte y Olivares, Síndrome de Quemarse por el Trabajo  
 Elaboración propia

Diversas investigaciones muestran que el *Burnout* reconocido por la OMS como factor que influye en el estado de salud asociado con el empleo, es causado principalmente porque el trabajador no tiene recursos individuales y organizacionales que le ayuden a solventar las exigencias del puesto de trabajo, existe déficit en la relación persona con el puesto de trabajo, sobrecarga laboral debido a la exigencia de más tareas en tiempo insuficiente para la realización, falta de control y autonomía para la toma de decisiones importantes de las tareas asignadas, ambigüedad o confusión del rol que debe asumir en el puesto de trabajo, falta de reconocimiento al trabajo ejecutado, problemas de relaciones

interpersonales con los jefes y compañeros, mal ambiente laboral, poca expectativa de crecimiento profesional, mala comunicación entre áreas, entre jefes y compañeros, percepción de trato inequitativo, desconexión entre los valores personales y los de la organización donde labora el trabajador, entre otras relacionadas al ejercicio del puesto.

### 1.3. Consecuencias del *burnout*

El síndrome de *burnout* afecta la salud física y psicológica del trabajador, en aspectos somáticos, conductuales, emocionales, actitudinales, sociales y relaciones interpersonales que se manifiestan con los síntomas detallados en la Tabla 1 de este documento; así también, el *burnout* afecta a la organización donde labora el trabajador. El detalle de las consecuencias para el trabajador (individuales) y para la organización se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2  
Consecuencias individuales y organizacionales del *burnout*

Individuales	Organizacionales
Trastornos psicósomáticos: Agotamiento crónico y enfermedades generadas por problemas en el funcionamiento fisiológico del cuerpo.	Aumento de tasa de absentismo Aumento de tasa de ausentismo Aumento de rotación y abandono del personal
Conductuales y Actitudinales: Desarrollo de conductas de aislamiento, robotización, apatía y agresividad, desarrollo de actitudes negativas y de hábitos dañinos para la salud.	Aumento de quejas de clientes y usuarios Trabajo de poca calidad Muchos errores en los productos y tareas Accidentes laborales
Emocionales: Depresión, frustración, pérdida de autoestima y sentimientos de impotencia.	Deterioro de la comunicación interna Disminuye productividad, rendimiento, eficacia, eficiencia y compromiso
Sociales y Relaciones Interpersonales: Disminuye la calidad de vida personal, aumento de problemas de interacción con las personas de su vida personal y laboral, distanciamiento de la interacción social.	

Fuente: Apiquian, Síndrome de *burnout* en las empresas, Figueiredo, Gil Monte y Olivares, Síndrome de Quemarse por el Trabajo, INSHT, NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "*burnout*" (II): consecuencias, evaluación y prevención

Elaboración: propia

### 1.4. Prevención del *burnout*

El síndrome de quemarse por el trabajo una vez que ha sido diagnosticado amerita intervención individual, grupal y organizacional. Para el diagnóstico se debe medir el nivel de *burnout* que presentan los trabajadores mediante instrumentos de medición como las encuestas creadas por diversos autores que cuentan con validez factorial y confiabilidad, como la encuesta *Maslach Burnout Inventory – General Survey* que fue utilizada en esta investigación con 15 preguntas que abarcan las dimensiones

agotamiento, cinismo y baja realización, de conformidad con la Nota Técnica de Prevención NTP 732 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España.

La intervención de atención y tratamiento del *burnout* no debe limitarse al enfoque de curar una enfermedad si no que debe encaminarse en la prevención, es decir, evitar que los trabajadores sean afectados crónicamente en el entorno laboral. En el mundo laboral actual es importante que las organizaciones creen estrategias para la salud física, emocional y mental de sus trabajadores considerando que ese modelo de prevención fomente una organización de entorno saludable que rinda beneficios para sus colaboradores y para el éxito de la empresa. La Organización Mundial de la Salud – OMS definió el Entorno de Trabajo Saludable:

Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

1. La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo.
2. La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo.
3. Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo, y
4. Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad (OMS 2010, 15).

Referente a la prevención se debe considerar que “Las estrategias de intervención para la prevención y tratamiento del síndrome de quemarse por el trabajo pueden ser agrupadas en tres categorías: 1. Estrategias individuales, 2. Estrategias grupales, 3. Estrategias organizacionales” (Guillamón 2015, 8).

En miras de la prevención del síndrome de quemarse por el trabajo es necesario considerar que los factores del *burnout* son agotamiento, cinismo e ineficacia profesional, por lo tanto, las acciones de prevención deberían disminuir o ser opuestas a estos tres factores del *burnout*. En este sentido, como mecanismo de prevención se presenta el *engagement* laboral, comprendido como compromiso laboral que tiene tres dimensiones opuestas al *burnout*: el vigor, la dedicación y la absorción - concentración en el trabajo; con las tres dimensiones opuestas al *burnout*, el *engagement* laboral califica como una potente estrategia de prevención que debe contener acciones que incidan en las variables individuales, sociales - grupales y organizacionales.

## **2. *Engagement* laboral**

Muchas organizaciones consideran a sus empleados el factor más importante, por lo tanto, esa consideración debería reflejarse en las condiciones saludables del entorno laboral y en promover la salud, seguridad y el bienestar de sus empleados. Por esto, varios investigadores han encauzado sus esfuerzos en la elaboración de modelos que prioricen al ser humano en el entorno laboral.

El *engagement* un término que se comprende como compromiso laboral y se refiere a la vinculación psicológica de la persona con su trabajo, sin embargo, no existe traducción directa del término al español que incluya todo su contexto. Existen varios aportes al *engagement* desde la visión de la psicología humanista que tiene como eje al ser humano, vinculado a la satisfacción de necesidades y el desarrollo de potencialidades según la teoría de la pirámide de Maslow y desde la psicología positiva que busca la mejora de la vida laboral y que orienta su estudio hacia el *burnout* y el *engagement* al analizar la consecución del bienestar de los trabajadores.

Wilmar Schaufeli quien estudió el *burnout* luego de las experiencias adquiridas en las organizaciones donde trataba el tema, investigó lo opuesto en el entorno laboral definiendo así al *engagement*: “un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo” (Schaufeli et al. 2002,79).

Las tres dimensiones del *engagement* buscan medir que los trabajadores posean los recursos que le hagan factible responder eficaz y eficientemente a las exigencias de su puesto de trabajo, logrando la satisfacción laboral, siendo así que el vigor comprende la energía contraria al agotamiento, el deseo, la perseverancia y predisposición al puesto de trabajo; la dedicación opuesta al cinismo se refiere a involucrarse con el puesto de trabajo, darle importancia a las actividades laborales realizadas, sentirse parte del trabajo y motivado por las labores ejecutadas; en tanto que absorción está relacionada con la capacidad de concentración con las actividades laborales producto del sentido de felicidad y auto realización que posee el trabajador durante su jornada.

### **1.1. Modelos teóricos del *engagement***

El Modelo de Mihaly Csikszentmihalyi establece que “la cima de la felicidad humana se alcanza a través de lo que se conoce como experiencias de flujo (flow), entendidas como el estado mental en el que la persona está totalmente inmersa en lo que

hace, se siente llena de energía, implicada y capaz de ejecutar la tarea con éxito (...)” (Apiquian 2014, párr. 11).

El modelo de Khan en 1990 enfoca el *engagement* “(...) En la medida que mantenga un buen nivel energía para cumplir sus funciones y demuestre concentración en las tareas que realiza, se podrá decir que la persona demuestra tener *engagement* con la empresa ya que cumplirá de manera óptima sus obligaciones” (Espinosa 2017, 17).

En el año 2001 Christina Maslach, el “modelo de la persona dentro de un contexto” es referente al reconocimiento de que “Cuando la organización desarrollo políticas con miras a potenciar el *engagement* de sus trabajadores, empieza a promover conductas voluntarias e informales en ellos que fortalecen el sentimiento de pertenencia, generando un ambiente grato de comunidad entre los trabajadores” (Espinosa 2017, 23).

Para el *engagement* en el trabajo se encontró el modelo Demandas y Recursos Laborales – DRL de Bakker y Demerouti del año 2004, modelo enfocado en el uso de recursos laborales para afrontar las demandas o cargas laborales y se define así:

el modelo DRL concreta que la falta o inadecuación de recursos laborales incrementa las demandas laborales hasta producir el burnout y por tanto daños en la salud; mientras que el uso de recursos laborales promueve procesos de motivación en el trabajo hasta llegar al *engagement* y por lo tanto al buen desempeño laboral y al desarrollo personal de los trabajadores, así como a la eficacia de la organización. Es necesario mencionar que el burnout y el *engagement* se contagian en el ámbito laboral por lo que trascienden de lo personal a lo colectivo; incluso pueden impactar el ámbito familiar (Salanova y Schaufeli 2009, 131).

El modelo DRL tiene dos procesos: “El primero es denominado energético, y es donde se encuentran las demandas laborales que van agotando la energía de los trabajadores a través del estrés. El segundo es la motivación que va naciendo por los recursos laborales brindados por la empresa y que llevan al *engagement*” (Espinosa 2017, 25).

Este modelo estudia la relación entre el *burnout* y *engagement* “El *engagement* ha sido principalmente estudiado por el modelo demandas recursos (DRL) de Bakker y Demerouti (2008). Según el modelo, es considerado que las demandas y los recursos tiene una relación directa en los resultados organizacionales a través de los estados psicológicos del burnout y del *engagement*” (Montava 2019, 40).

En el año 2006 Alan M. Saks propuso que el *engagement* se divide en dos tipos “el relacionado directamente con el trabajo que debe realizarse y el relacionado a la organización como una entidad. De igual forma, el trabajador cumple dos roles. El

primero es el rol que realiza para el puesto al que fue contratado, el segundo es el rol que ejerce como miembro integrador de la organización” (Espinosa 2017, 27). Así también, “para evitar que el trabajador disminuya su nivel de engagement es necesario tener recompensas o reconocimientos que resalten su valor. Se identifica que no reconocer los esfuerzos del trabajador lo llevan a iniciarse en el síndrome de burnout e incrementar la intención de renunciar” (28).

### **1.2. Evaluación del *engagement***

En 1993 los autores Meyer, Allen y Smith elaboraron el instrumento de medición denominado Cuestionario de Compromiso Organizacional en sus siglas CCO, con las dimensiones componente afectivo, de continuidad y normativo, con el objetivo de evaluar el compromiso organizacional de los colaboradores para con la organización.

En el 2003 Schaufeli y Bakker para la medición del *engagement* en el trabajo crearon el test *Utrecht Work Engagement Scale* – UWES que mide las dimensiones de vigor, dedicación y absorción. Esta escala originalmente fue elaborada con 17 ítems disponible en 20 idiomas diferentes, la versión UWES-15 y actualmente existe una versión reducida que consta de 9 ítems conocida como la UWES-9 que puede ser aplicada a trabajadores en diversos contextos laborales. Este instrumento mide el bienestar en el trabajo.

Cárdenas y Jalk en el 2013 emitieron el Inventario para la Medición del *Engagement* en el Trabajo, sus siglas: IMET, que mide los componentes: 1. emociones positivas en el trabajo, 2. autoconcepto laboral positivo, 3. apoyo social percibido en el trabajo, 4. resiliencia en el trabajo; con el objetivo de evaluar el nivel de *engagement* considerando los recursos personales y recursos organizacionales.

### **3. Relación entre el *burnout* y *engagement* laboral**

En diversos textos se refieren al *burnout* como la incapacidad del trabajador para afrontar las exigencias, esta incapacidad se da por la falta de recursos que posee la persona para realizar las actividades encomendadas, mientras que las dimensiones del *engagement* de vigor, dedicación y absorción además de conceptualizarse como opuestas a las dimensiones del *burnout* también podrían visualizarse como los recursos que requiere el trabajador para solventar exitosamente sus labores. “Se asume que contrariamente a aquellos que padecen burnout, los trabajadores comprometidos tienen un sentimiento de

conexión energética y efectiva con su trabajo, en lugar de ver su trabajo como estresante y demandante, lo perciben como desafiante. Para ellos, el trabajo es divertido y no es una carga” (Juyumaya 2019, 38).

En los resultados obtenidos por diferentes investigadores se muestra que existe una correlación inversa entre *burnout* y *engagement* laboral, fundamentado en los polos opuestos que contienen las dimensiones de medición de las dos variables, es decir, se comprende que a menor *burnout* (agotamiento, cinismo y eficacia profesional) significa mayor *engagement* (vigor, dedicación y absorción) y viceversa.



## Capítulo segundo

### Marco Metodológico

#### 1. Pregunta central

¿Cuáles son las acciones de *engagement* laboral que podrían aportar en la prevención del *burnout* de los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A. de la ciudad de Quito?

#### 2. Variables

La variable independiente es el *burnout* y la variable dependiente es *engagement* laboral.

#### 3. Objetivos

##### **Objetivo General:**

Diseñar acciones de *engagement* laboral que aporten en la prevención del *burnout* de los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A. de la ciudad de Quito.

##### **Objetivos específicos:**

1. Definir cuáles son los factores del *burnout* vinculados a las dimensiones del *engagement* laboral.
2. Identificar el nivel de *burnout* y *engagement* existente en los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A. de la ciudad de Quito, mediante la aplicación de las encuestas MBI-GS y UWES.
3. Determinar las acciones más idóneas de *engagement* laboral que aporten en la prevención del *burnout* de los empleados del caso de estudio.
4. Especificar un plan de acciones de *engagement* laboral que aporten en la prevención del *burnout* de los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A.

#### **4. Tipo de investigación**

Para este trabajo se aplicó la metodología descriptiva cualitativa, mediante el levantamiento de información teórica mediante la revisión de diferentes contenidos académicos/científicos que fueron utilizados como insumos para la fundamentación teórica y analítica del tema de investigación y sus variables, así como, para describir la relación del *engagement* laboral con la prevención del *burnout* y propuestas de acciones para la prevención del *burnout*. Se efectuó entrevistas a trabajadores de las áreas administrativa, ingeniería, de producción e instalaciones para conocer su percepción sobre algunos aspectos relacionados con el síndrome del trabajador quemado y del compromiso laboral, al jefe de producción y al gerente de talento humano. También se utilizó la metodología cuantitativa a través de la aplicación de encuestas UWES y MBI-GS para medir el nivel de *burnout* y de *engagement* en los trabajadores de la empresa sujeto de esta investigación. Se analizó los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas para diagnosticar los niveles de *burnout* y *engagement* actuales e identificar las acciones que serán el eje del plan de *engagement* laboral para la prevención del *burnout* en virtud de que en las entrevistas se incluyeron preguntas de recomendaciones para que sea un mejor lugar para trabajar y para mejorar el compromiso laboral.

#### **5. Caso de estudio, contextualización de la organización**

El desarrollo de esta tesis está focalizado en la empresa Industrias Kron MV Kronmv S.A constituida en el año 2003 en la ciudad de Quito, empresa del sector manufacturero ecuatoriano. La estructura orgánica está conformada por la junta general de accionistas, presidente y gerente general, en posición media el gerente de talento humano, gerentes/jefes de las áreas administrativas, de producción, ingeniería e instalaciones, en las cuales laboran los operarios y demás trabajadores. Los servicios y productos de la empresa están contenidos en las divisiones: Tenzo de ingeniería y arquitectura especializada en tensoestructuras arquitectónicas e industriales; Safeload sistema de protección de carga que ofrece sistemas de cortinas laterales para camiones; Publicidad móvil especializada en publicidad vehicular. Es una empresa que cuenta con certificación ISO, así también para la producción cuenta con la planta de metalmecánica, tallado 3D con tecnología CNC, gráfica digital y membranas arquitectónicas.

La empresa tiene como Misión: Producir soluciones innovadoras de ingeniería aplicada, respaldadas en el conocimiento, experiencia y tecnología. La Visión: Ser la empresa líder en cada una de las líneas de producto, conformada por un equipo humano altamente comprometido y orgulloso de pertenecer a la misma. En Industrias Kron fomentan los valores: De la organización: Compromiso y Liderazgo, De los colaboradores: Integridad y Productividad, De los productos: Innovación y Calidad.

En el contexto de la visión de la empresa, el gerente general y gerente de talento humano consideran como factor clave el bienestar de los trabajadores con un entorno de organización saludable. Desde la perspectiva de la gestión de talento humano, la empresa tiene empleados que han demostrado compromiso con su puesto de trabajo y con la empresa, lo que ha sido fundamental para alcanzar el rendimiento esperado por la empresa en tiempos y calidad, así también, impulsan un ambiente laboral motivante. De igual manera, se identificó que existen varios factores de riesgos psicosociales, tales como, las características particulares del puesto de trabajo, demanda de carga laboral, jornadas de horarios extensos, trabajos que para algunos colaboradores implican viajes a provincias, trabajo en alturas, dinámica de trabajo por proyectos, adaptación al ritmo de los jefes y limitadas recompensas.

Ante la realidad descrita, considerando que estos factores de riesgos pueden atenderse oportunamente, se determinó la necesidad de promover acciones organizacionales de prevención que disminuyan los factores del *burnout* que son agotamiento, cinismo e ineficacia profesional, con el propósito de reducir los factores de riesgos y de brindarle a los trabajadores herramientas de afrontamiento, fortaleciendo el compromiso laboral que es el principal recurso con el que cuentan actualmente.

## **6. Población**

El presente estudio se dirigió a todos los empleados de las áreas administrativas, ingeniería, producción e instalaciones; que son un total de 23 trabajadores de la empresa Industrias Kron MV Kronmv S.A en la ciudad de Quito.

## **7. Medición del *burnout***

Para la medición del *burnout* se utilizó el método cuantitativo, aplicando la encuesta *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS) de escala Likert del 0

al 6, aplicada a los trabajadores de las áreas administrativa, ingeniería, producción e instalaciones de la empresa Industrias Kron MV Kronmv S.A en la ciudad de Quito, de la cual se analizó los resultados obtenidos de 15 ítems que comprenden las dimensiones de agotamiento, cinismo e ineficacia profesional de acuerdo con los parámetros establecidos en la Nota Técnica de Prevención – NTP 732 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España.

La primera sección de la encuesta aplicada contiene los datos demográficos de los encuestados, de acuerdo con los datos registrados según el siguiente detalle y gráficas correspondientes, sobre la edad, sexo biológico, estado civil, hijos, formación académica, tiempo trabajando en la empresa, área de trabajo, de dichas preguntas los encuestados seleccionaron la respuesta que corresponde a sus datos personales.

Para la aplicación de la encuesta se elaboró los formularios en una herramienta de encuesta electrónica, por lo tanto, se remitió el enlace a los trabajadores encuestados a fin de que sea completada en modalidad online garantizando la confidencialidad del encuestado para que sienta confianza y brinde las respuestas con la mayor sinceridad, con ésta misma herramienta de formulario electrónico y con el programa de cálculo Excel se realizó la tabulación de los resultados.

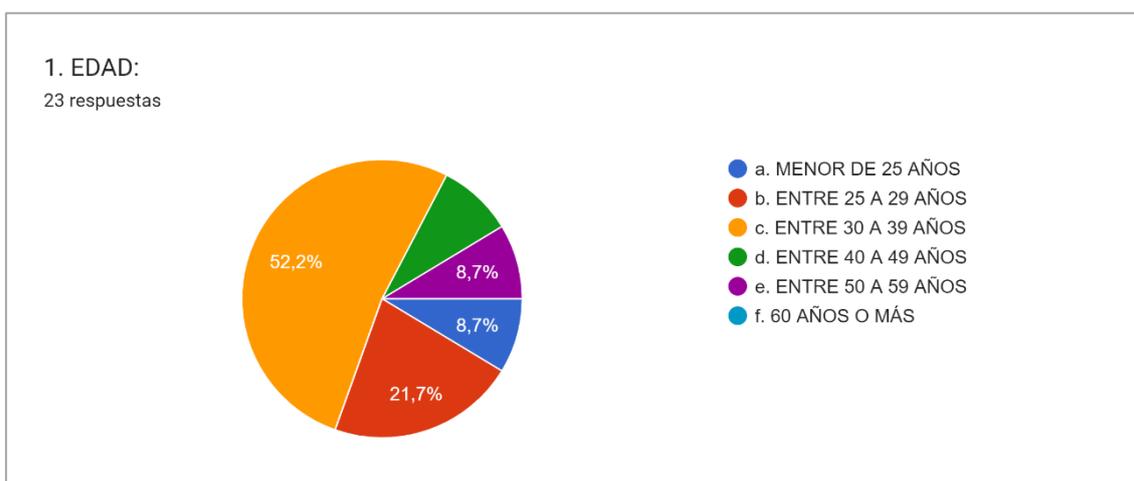


Figura 1. Rangos de edad de los encuestados.  
Fuente y elaboración propias.

De conformidad con la figura 1 de los resultados obtenidos, el 52,2% de los encuestados tienen entre 30 a 39 años de edad, el 21,7% entre 25 a 29 años de edad, en porcentaje igualitario de 8,7% tienen menos de 25 años de edad, entre 30 a 39 años y entre 40 a 49 años de edad. Estos resultados muestran que más del 70% de los trabajadores son adultos jóvenes.

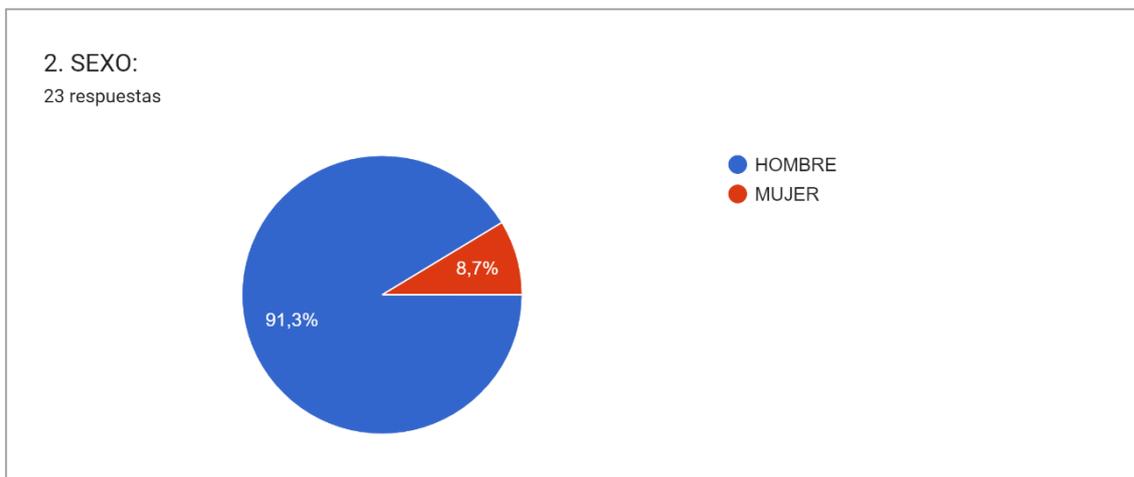


Figura 2. Categoría de sexo biológico de los encuestados.  
Fuente y elaboración propias.

Del total de encuestados de acuerdo con la figura 2, 91,3% son trabajadores hombres y el 8,7% son mujeres, es decir, es una empresa en la que sus trabajadores son mayoritariamente hombres.

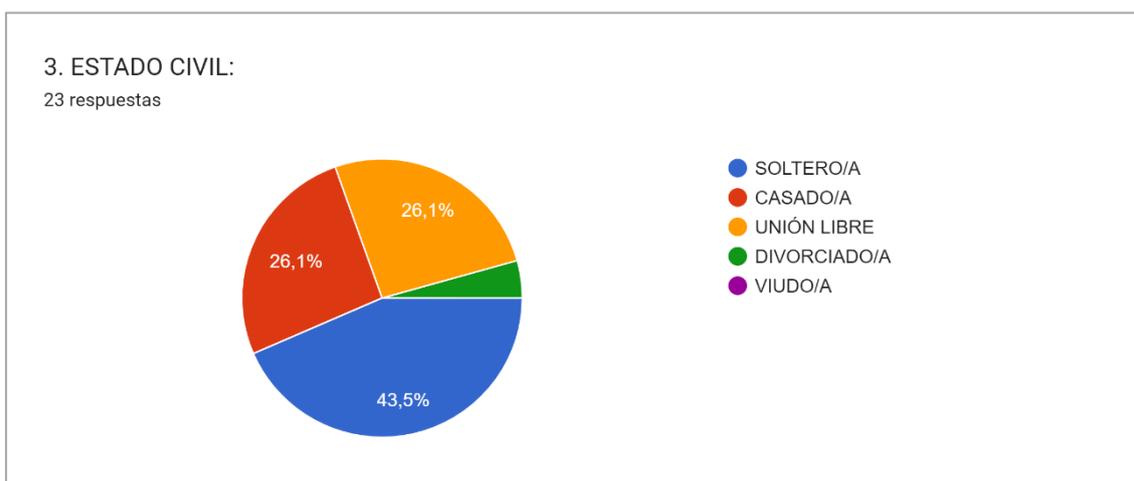


Figura 3. Estado civil de los encuestados.  
Fuente y elaboración propias.

En la figura 3 se muestra que el 43,5% de los trabajadores son de estado civil solteros, el 26,1% casados, así también el 26,1% están en unión libre y solo el 4,3% divorciado.

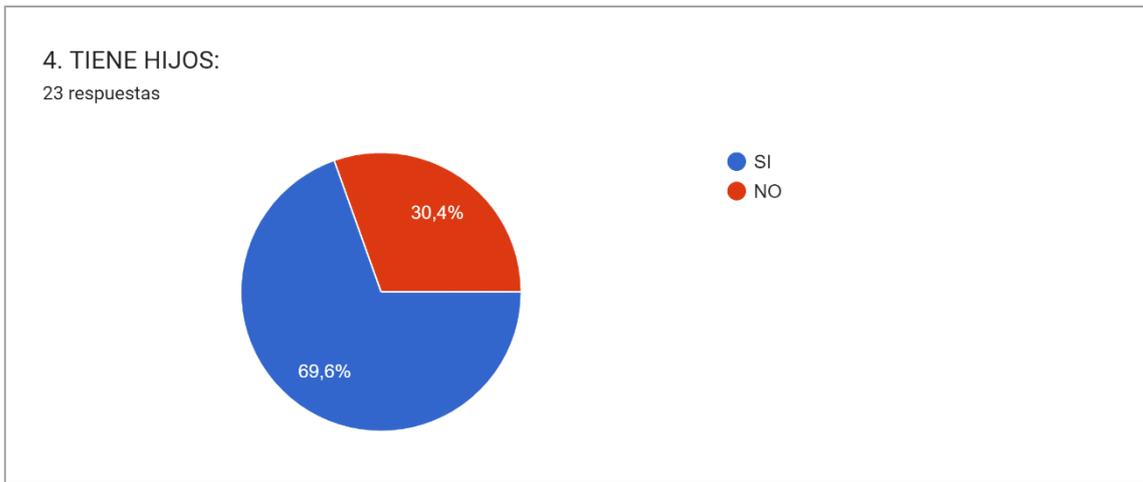


Figura 4. Porcentaje de trabajadores encuestados que tienen hijos.  
Fuente y elaboración propias.

El 69,6% de trabajadores si tiene hijos, mientras que el 30,4% manifestó que no tiene hijos, resultados que se muestran en la figura 4.

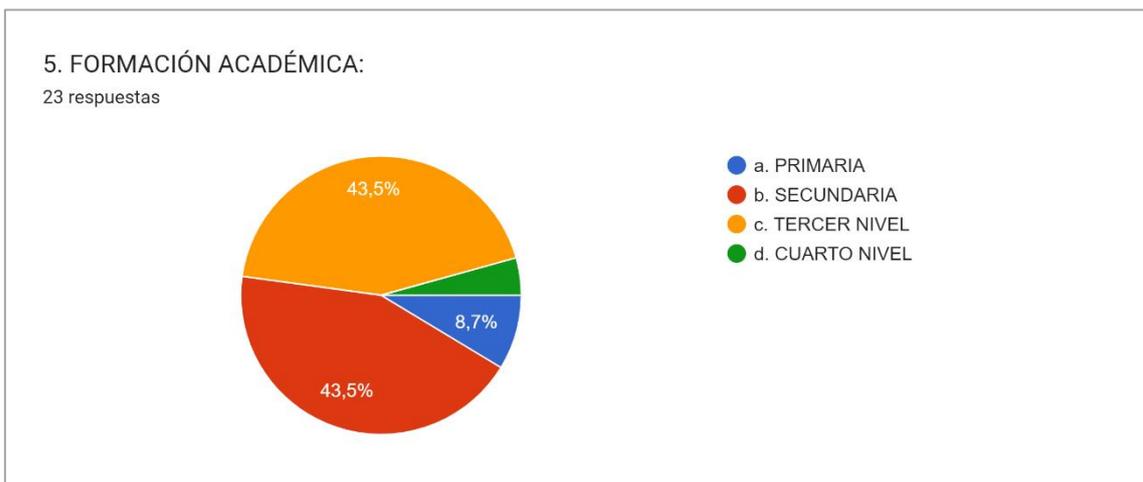


Figura 5. Formación académica de los trabajadores encuestados.  
Fuente y elaboración propias.

De acuerdo con la figura 5, del total de trabajadores encuestados, en porcentaje igualitario de 43,5% poseen formación académica de secundaria y tercer nivel respectivamente, el 8,7% primaria y el 4,3% posee formación de cuarto nivel.

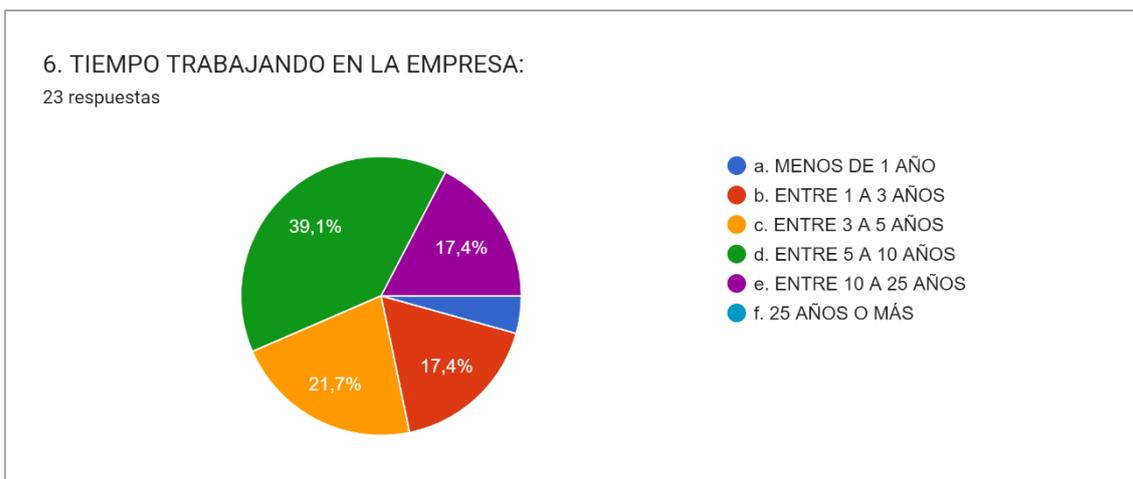


Figura 6. Antigüedad de los trabajadores encuestados en la empresa.  
Fuente y elaboración propias.

El 39,1% de los trabajadores tiene entre 5 a 10 años trabajando en la empresa, el 21,7% entre 3 a 5 años, el 17,4% entre 10 a 25 años y con igual porcentaje entre 1 a 3 años, siendo el 4,3% los que tienen menos de 1 año trabajando en la empresa; es decir, no existen trabajadores que tengan más de 25 años laborando en la empresa, siendo el personal más antiguo los que tienen entre 10 a 25 años en la empresa, contenido reflejado en la figura 6.

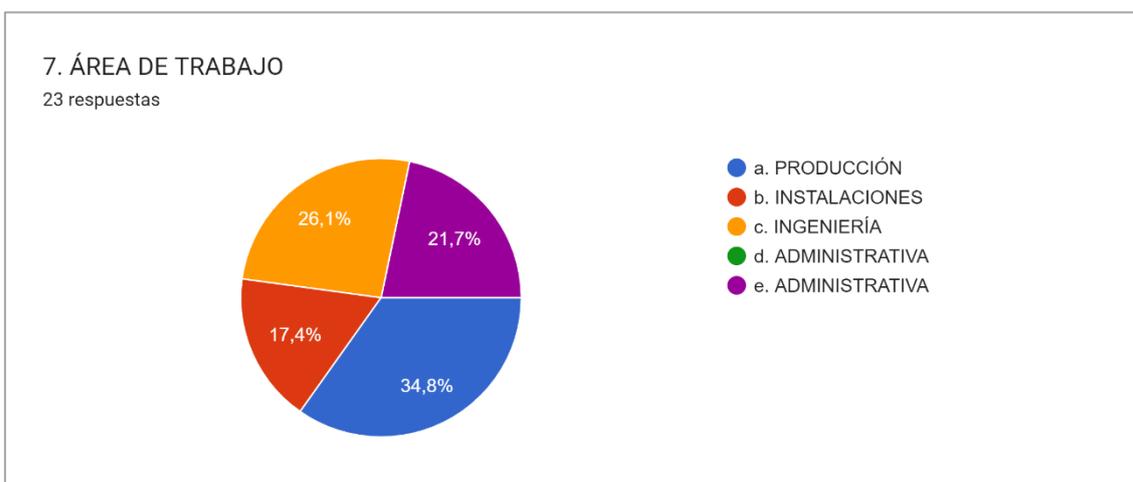


Figura 7. Área de trabajo en la que laboran los encuestados.  
Fuente y elaboración propias.

En la figura 7 se muestra que el 34,8% del total de trabajadores encuestados laboran en el área de producción, el 26,1% en el área de ingeniería, el 21,7% en el área administrativa y el 17,4% en el área de instalaciones.

La segunda sección de la encuesta realizada comprende las preguntas del *Maslach Burnout Inventory – General Survey* publicado en el Manual de Cuarta Edición, en escala de Likert del 0 al 6, con la frecuencia 0= Nunca, 1= Esporádicamente: Pocas veces al año

o menos, 2= De vez en cuando: Una vez al mes o menos, 3= Regularmente: Algunas veces al mes, 4= Frecuentemente: Una vez por semana, 5= Muy Frecuentemente: Varias veces por semana, 6= Diariamente, utilizada para la medición de las tres dimensiones del *burnout*: agotamiento, cinismo e ineficacia profesional. En la tabla 3 se detalla las dimensiones, ítems y puntaje máximo correspondiente al instrumento MBI – GS.

Tabla 3  
**Medición del *Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI – GS)***

Dimensiones	Escala Likert	Ítems	Puntaje Máximo
Agotamiento (5)	Del 0 al 6	1+2+3+4+6	30
Cinismo (4)	Del 0 al 6	8+9+14+15	24
Ineficacia Profesional (6)	Del 0 al 6	5+7+10+11+12+16	36

Fuente: Manual de Inventario de Agotamiento de Maslach, Cuarta Edición.  
Elaboración propia

Con los resultados descritos en la tabla 4 se puede evaluar los niveles de *burnout* de los trabajadores de la empresa caso de estudio respecto a cada dimensión: agotamiento, cinismo e ineficacia profesional; de igual manera, se representa en la figura 8 expuesta a continuación de la tabla. Los resultados se obtuvieron realizando la sumatoria de los valores de los ítems de cada dimensión, dividida para la cantidad de encuestados y luego dividiendo ese resultado para la cantidad de ítems, logrando así el resultado por cada dimensión, de acuerdo con lo establecido en el Manual del inventario y en la Nota Técnica de Prevención – NTP 732.

Tabla 4  
**Resultados del *Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI – GS)* por Dimensiones**

Dimensiones	Resultados
Agotamiento	1,70
Cinismo	0,98
Ineficacia Profesional	5,19

Fuente: Manual de Inventario de Agotamiento de Maslach, Cuarta Edición.  
Elaboración propia

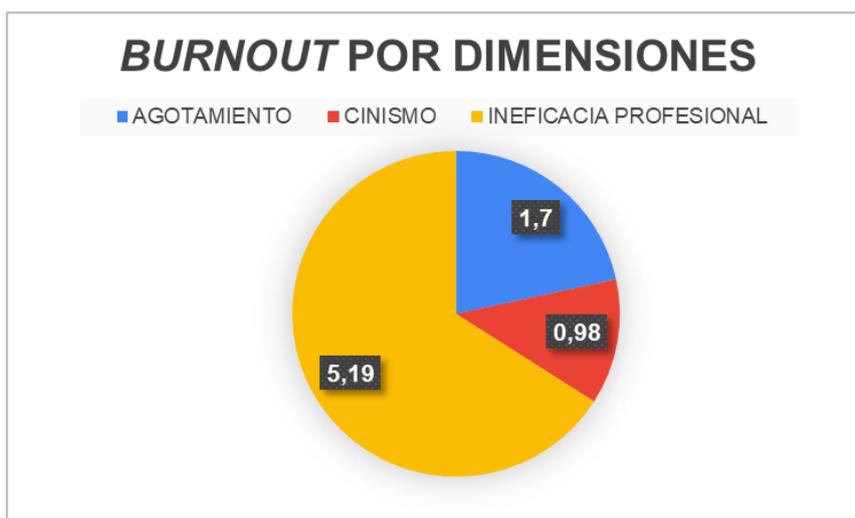


Figura 8. Resultados del *burnout* por dimensiones.  
Fuente y elaboración propias.

Tabla 5  
**Puntuaciones del *Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI – GS)***

Parámetros	Agotamiento	Cinismo	Ineficacia Profesional
Muy Bajo	≤ 0,4	≤ 0,2	< 2,83
Bajo	0,5 - 1,2	0,3 - 0,5	2,83 - 3,83
Medio Bajo	1,3 - 2	0,6 - 1,24	3,84 - 4,5
Medio Alto	2,1 - 2,8	1,25 - 2,25	4,51 - 5,16
Alto	2,9 - 4,5	2,26 - 4	5,17 - 5,83
Muy Alto	> 4,5	> 4	> 5,83

Fuente: Bresó, Salanova, Schaufeli, Equipo de Investigación WoNT Prevención Psicosocial Universitat Jaume I De Castellón, INSHT, 2006. NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición.

Elaboración propia.

De acuerdo con los parámetros detallados en las tablas 3 y 5 se analizó los resultados obtenidos en la encuesta aplicada que se especifican en la tabla 6, considerando que los niveles de alto y muy alto en agotamiento y cinismo son indicios de *burnout*, mientras que en ineficacia profesional los niveles bajo y muy bajo representan indicios de *burnout*.

Tabla 6  
**Resultados del *Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI – GS)***

Parámetros	Agotamiento		Cinismo		Ineficacia Profesional	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy Bajo	4	17%	8	35%	0	0%
Bajo	6	26%	3	13%	1*	4%
Medio Bajo	5	22%	3	13%	4	17%
Medio Alto	5	22%	7	30%	5	22%
Alto	3*	13%	2*	9%	10	43%
Muy Alto	0	0%	0	0%	3	13%

\*indicios de *burnout*

Fuente: Encuesta Aplicada *Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI – GS)*

Elaboración propia

En la dimensión de agotamiento, figura 9: En los resultados obtenidos se identificó que el 13% de los trabajadores encuestados tienen nivel alto de indicios de *burnout*, así también, que el 22% muestran nivel medio alto, lo cual indica que están en riesgo de tener *burnout*; sumando estos dos porcentajes se obtiene que el 35% de los trabajadores presentan niveles medio alto y alto de agotamiento que requieren medidas de prevención y atención del *burnout*.

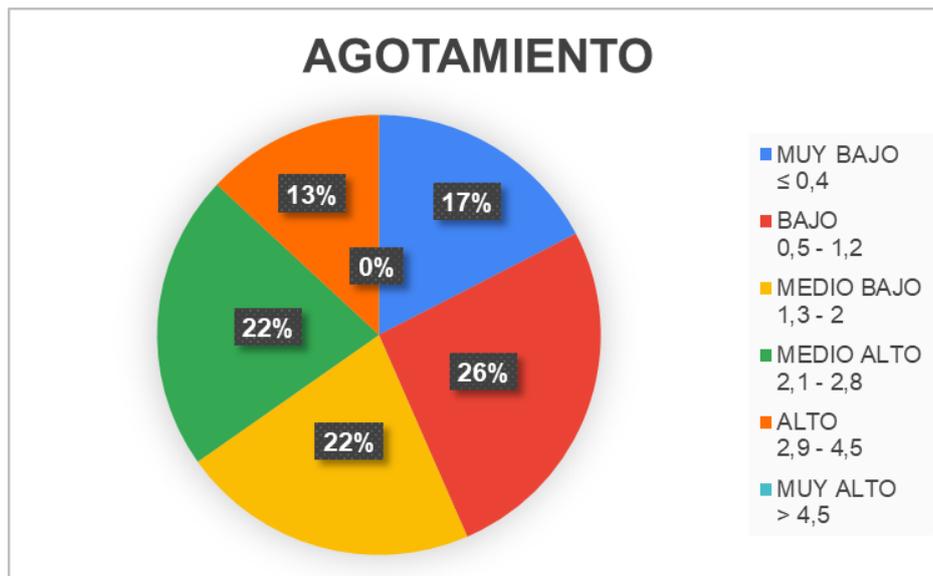


Figura 9. Resultados de agotamiento, dimensión del *burnout*.  
Fuente y elaboración propias.

En la dimensión de cinismo, figura 10: En el análisis de los resultados obtenidos se identificó que el 9% de los trabajadores encuestados tienen nivel alto de indicios de *burnout*, así también, que el 30% muestran nivel medio alto, lo cual indica que están en riesgo de tener *burnout*; sumando estos dos porcentajes se obtiene que el 39% de los trabajadores presentan niveles medio alto y alto de cinismo que requieren medidas de prevención y atención del *burnout*.

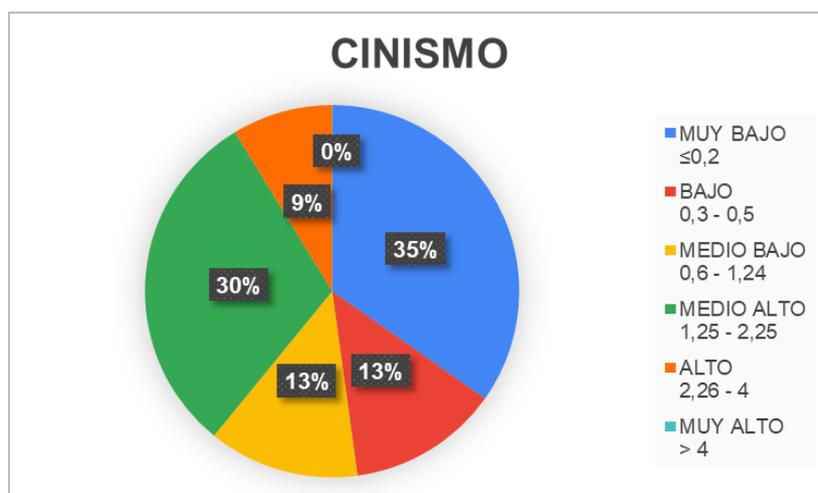


Figura 10. Resultados de cinismo, dimensión del *burnout*.  
Fuente y elaboración propias.

En la dimensión ineficacia profesional, figura 11: En el análisis de los resultados obtenidos se identificó que el 4% de los trabajadores encuestados tienen nivel bajo que en esta dimensión representa indicios de *burnout*, así también, que el 17% muestran nivel medio bajo, lo cual indica que están en riesgo de tener *burnout*; sumando estos dos porcentajes se obtiene que el 21% de los trabajadores presentan niveles medio bajo y bajo en ineficacia profesional que requieren medidas de prevención y atención del *burnout*.

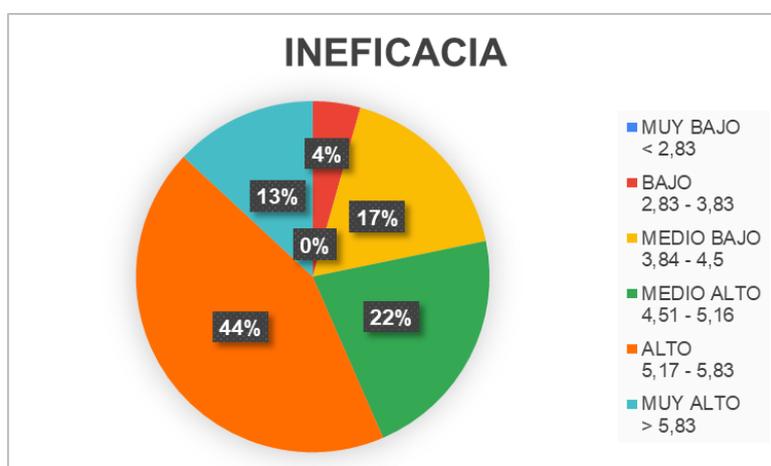


Figura 11. Resultados de ineficacia profesional, dimensión del *burnout*.  
Fuente y elaboración propias.

A nivel general con los resultados obtenidos en la medición aplicada se evidenció que es necesario que la empresa de caso de estudio implemente medidas de prevención que aporten en la mitigación de riesgos del *burnout*, puesto que el 35% de los trabajadores presentan niveles medio alto y alto de agotamiento, el 39% poseen niveles medio alto y alto de cinismo, y el 21% de los trabajadores con los niveles medio bajo y bajo en la dimensión de ineficacia profesional.

## 8. Medición del *Engagement*

Para la medición del *engagement* se utilizó el método cuantitativo, aplicando la encuesta *Utrecht Work Engagement Scale* de escala Likert del 0 al 6, aplicada a los trabajadores de las áreas administrativa, ingeniería, producción e instalaciones de la empresa Industrias Kron MV Kronmv S.A en la ciudad de Quito, de la cual se analizó los resultados obtenidos de 17 ítems que comprenden las dimensiones de vigor, dedicación y absorción. Este instrumento fue aplicado el mismo día y a los mismos trabajadores que participaron en la encuesta del *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI – GS).

Para la aplicación de la encuesta se elaboró los formularios en una herramienta de encuesta electrónica, por lo tanto, se remitió el enlace a los trabajadores encuestados a fin de que sea completada en modalidad online garantizando la confidencialidad del encuestado para que sienta confianza y brinde las respuestas con la mayor sinceridad, con ésta misma herramienta de formulario electrónico y con el programa de cálculo Excel se realizó la tabulación de los resultados.

La encuesta realizada comprende las preguntas del *Utrecht Work Engagement Scale* – UWES 17 en concordancia con Manual de la Escala *Utrecht de Engagement* en el Trabajo en español, en escala de Likert del 0 al 6, con la frecuencia 0= Nunca: Ninguna vez, 1= Casi Nunca: Pocas veces al año, 2= Algunas Veces: Una vez al mes o menos, 3= Regularmente: Pocas veces al mes, 4= Bastantes Veces: Una vez por semana, 5= Casi Siempre: Pocas veces por semana, 6= Siempre: Todos los días, utilizada para la medición de las tres dimensiones del *engagement*: vigor, dedicación y absorción. En la tabla 7 se detalla las dimensiones, ítems y puntaje máximo correspondiente al instrumento UWES 17.

Tabla 7  
**Medición de *Utrecht Work Engagement Scale* – UWES 17**

Dimensiones	Escala Likert	Ítems	Puntaje Máximo
Vigor (6)	Del 0 al 6	1+4+8+12+15+17	36
Dedicación (5)	Del 0 al 6	2+5+7+10+13	30
Absorción (6)	Del 0 al 6	3+6+9+11+14+16	36

Fuente: Manual de la Escala *Utrecht de Engagement* en el Trabajo en español.  
Elaboración propia

Con los resultados descritos en la tabla 8 y figura 12 se puede evaluar los niveles de *engagement* de los trabajadores de la empresa caso de estudio respecto a cada dimensión: vigor, dedicación y absorción; de igual manera, se representa en la gráfica

expuesta a continuación de la tabla. Los resultados se obtuvieron realizando la sumatoria de los valores de los ítems de cada dimensión, dividida para la cantidad de encuestados y luego dividiendo ese resultado para la cantidad de ítems, logrando así el resultado por cada dimensión.

Tabla 8  
**Resultados de *Utrecht Work Engagement Scale – UWES 17* por Dimensión**

Dimensiones	Resultados
Vigor	4,86
Dedicación	4,75
Absorción	4,26

Fuente: Manual de la Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo en español.  
Elaboración propia

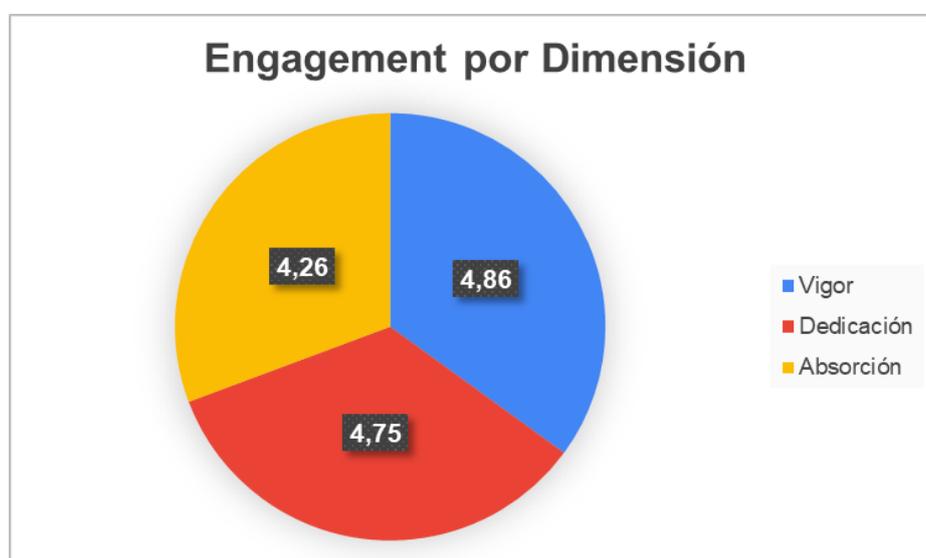


Figura 12. Resultados de *engagement* por dimensión.  
Fuente y elaboración propias,

Tabla 9  
**Puntuaciones de *Utrecht Work Engagement Scale – UWES 17***

Parámetros	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje Total
Muy Bajo	≤ 2.17	≤ 1.60	≤ 1.60	≤ 1.93
Bajo	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Promedio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.65	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy Alto	≥ 5.61	≥ 5.80	≥ 5.36	≥ 5.54

Fuente: Manual de la Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo en español.  
Elaboración propia

De acuerdo con los parámetros detallados en las tablas 7 y 9 se analizó los resultados obtenidos en la encuesta aplicada que se especifican en la tabla 10, muestran que los trabajadores encuestados poseen niveles altos de *engagement*.

Tabla 10  
Resultados de *Utrecht Work Engagement Scale – UWES 17*

Parámetros	Vigor		Dedicación		Absorción	
Muy Bajo	1	4%	0	0%	0	0%
Bajo	0	0%	2	9%	1	4%
Promedio	7	30%	8	35%	9	39%
Alto	10	44%	9	39%	11	48%
Muy Alto	5	22%	4	17%	2	9%

Fuente: Manual de la Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo en español.  
Elaboración propia

En la figura 13 se muestra que en los resultados obtenidos se identificó que el 44% de los trabajadores encuestados tienen nivel alto y el 22% tienen nivel muy alto en la dimensión de vigor. La suma de estos dos porcentajes representa el 66% de los trabajadores quienes presentan vigor, como parte del *engagement*.

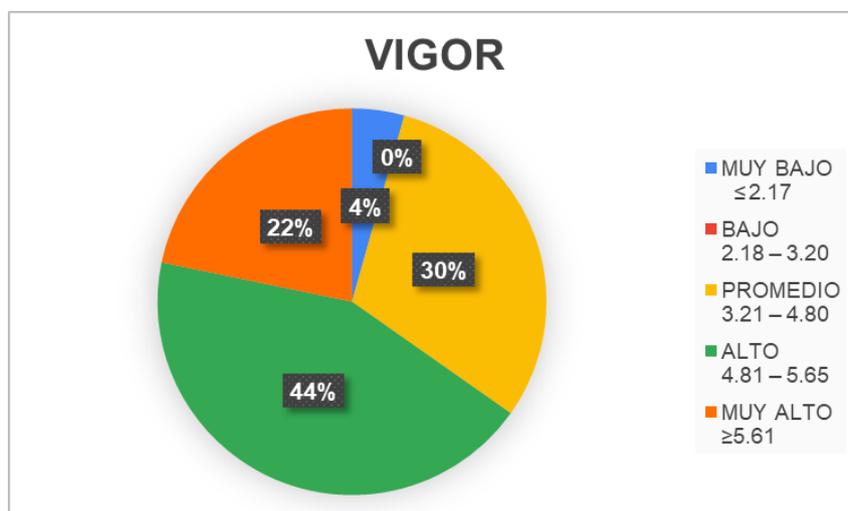


Figura 13. Resultados de vigor, dimensión del *engagement*.  
Fuente y elaboración propias.

En la figura 14 se muestra que en los resultados obtenidos se identificó que el 39% de los trabajadores encuestados tienen nivel alto y el 17% tienen nivel muy alto en la dimensión de dedicación. La suma de estos dos porcentajes representa el 56% de los trabajadores quienes presentan dedicación, como parte del *engagement*.



Figura 14. Resultados de dedicación, dimensión del *engagement*.  
Fuente y elaboración propias.

En la figura 15 se muestra que en los resultados obtenidos se identificó que el 48% de los trabajadores encuestados tienen nivel alto y el 9% tienen nivel muy alto en la dimensión de absorción. La suma de estos dos porcentajes representa que el 57% de los trabajadores quienes presentan absorción, como parte del *engagement*.

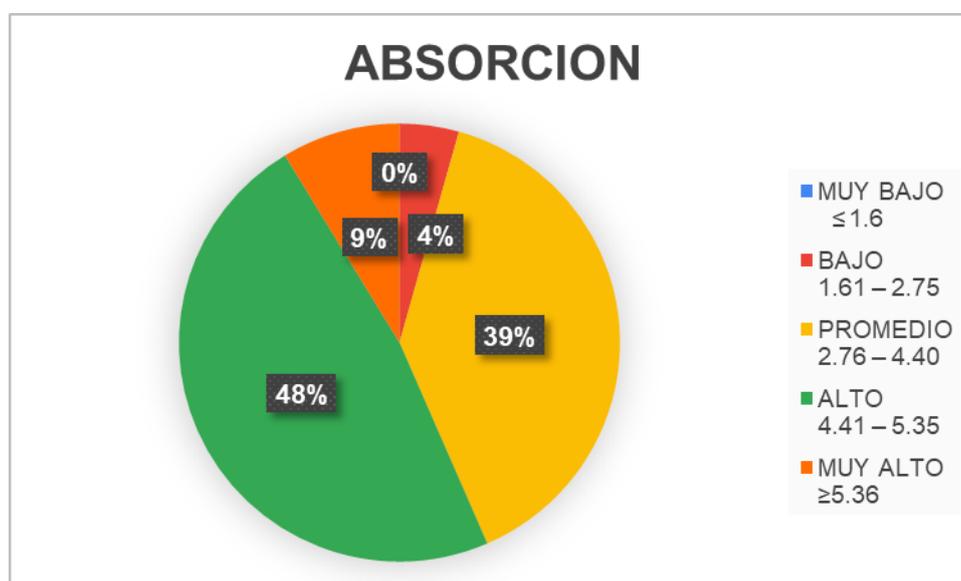


Figura 15. Resultados de absorción, dimensión del *engagement*.  
Fuente y elaboración propias.

Los resultados obtenidos con la encuesta de *engagement* aplicada evidencia que la mayoría de los trabajadores de la empresa están *engaged*, es decir están comprometidos con el puesto de trabajo, con la labor que desempeñan y con la empresa donde laboran, convirtiéndose el *engagement* en un importante recurso para afrontar las demandas laborales y el agotamiento, así también, siendo mecanismo de prevención del *burnout*;

puesto que el 66% de los trabajadores presentan niveles alto y muy alto de vigor, el 56% poseen niveles alto y muy alto de dedicación, y el 57% de los trabajadores con los niveles alto y muy alto en la dimensión de absorción.

### **9. *Engagement* para la prevención del *burnout***

Desde la perspectiva académica e investigativa el *engagement* y el *burnout* se relacionan en el entorno laboral, algunos autores contemplan a estas variables como dos polos opuestos relacionando las tres dimensiones opuestas de cada una: Vigor - Agotamiento; Dedicación – Cinismo; Absorción – Falta de eficacia; mientras que la otra perspectiva es que son independientes el *engagement* y *burnout*, es decir, las dimensiones no son polos opuestos de un continuo, por lo tanto, pueden ser evaluados con diferentes instrumentos (Herrera, Gordillo, Gómez, Ruiz, Bermejo y Rabazo 2016, 262).

Se puede describir que existe una relación inversamente proporcional entre el *burnout* y *engagement* al relacionar las tres dimensiones de cada uno como se citó en el párrafo anterior de este documento, determinando al primero con características negativas y al otro con características positivas sobre el bienestar en el trabajo. Es importante comprender que esta relación de polos opuestos entre el *burnout* y *engagement* no se presentará siempre en todos los casos de estudio.

De igual manera, se puede estudiar independientemente los niveles de *burnout* y de *engagement* con diferentes instrumentos de medición como se efectuó en esta investigación para la población de estudio, aplicación que ha mostrado que de los trabajadores sujetos de este estudio el 13% de los trabajadores presentan alto y muy alto de agotamiento, el 09% presentan niveles alto y muy alto de cinismo, y el 04% de los trabajadores con niveles muy bajo y bajo en la dimensión de ineficacia profesional. Respecto al *engagement* muestra que el 66% de los trabajadores tienen alto y muy alto en la dimensión de vigor, el 56% alto y muy alto en dedicación, y el 57% alto y muy alto en la dimensión de absorción relacionada a la concentración en el trabajo. Al comparar los porcentajes y dimensiones se observa la posible relación entre las dimensiones del *burnout* y *engagement*, a mayor nivel de *engagement* menor indicios de *burnout*, por lo tanto, el *engagement* puede ser considerado como un mecanismo o recurso para la prevención del *burnout*. Los datos indicados están representados en la tabla 11.

Tabla 11  
**Dimensiones *Burnout* y *Engagement* en niveles alto y muy alto**

<i>Burnout</i>			<i>Engagement</i>	
Dimensiones	Resultados		Dimensiones	Resultados
Agotamiento	13%	↔	Vigor	66%
Cinismo	09%	↔	Dedicación	56%
Ineficacia Profesional (muy bajo y bajo)	04%	↔	Absorción	57%

Fuente y Elaboración propias.

En virtud de que en la empresa caso de estudio se evidenció que los trabajadores poseen niveles altos de engagement, se consideró importante fortalecer y promover acciones de *engagement* encaminados a la prevención del *burnout*, puesto que el *engagement* puede actuar como escudo en los empleados comprometidos, aportando positivamente a reducir el agotamiento crónico, a facilitar estrategias de afrontamiento de la carga laboral, apoyo entre compañeros, a promover un entorno de trabajo más saludable y a potenciar la productividad de la empresa conjuntamente con el cuidado de la salud y crecimiento del desarrollo profesional del trabajador.

#### **10. Acciones de *engagement* laboral para la prevención del *burnout* en los empleados**

Con la finalidad de conocer la percepción de los trabajadores sobre algunos aspectos relacionados con el síndrome del trabajador quemado y del compromiso laboral, se entrevistó a cuatro (04) trabajadores de las áreas administrativa, ingeniería, de producción e instalaciones. Así también, se entrevistó al (01) jefe de producción y al (01) gerente de talento humano. Cada persona fue entrevistada individualmente, en un espacio aislado que garantizó la confidencialidad a los entrevistados a fin de que emitan opiniones con total seguridad y transparencia.

En las entrevistas se incluyeron preguntas que permitan contar con aportes de los trabajadores para determinar las acciones de *engagement* laboral que serán consideradas en el plan de acción para la prevención del *burnout*. Producto de las entrevistas se obtuvieron recomendaciones para promover que la empresa sea un mejor lugar para trabajar y para mejorar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa, mismas que se detallan a continuación:

1. Capacitaciones técnicas sobre los productos y servicios que ofrecen.
2. Capacitaciones sobre Seguridad y Prevención de Riesgos de Trabajo.

3. Certificaciones de Trabajo en Alturas y Soldadura.
4. Capacitaciones de Comunicación Asertiva.
5. Charlas sobre Relaciones Humanas.
6. Facilitar permisos de estudio.
7. Mejorar la infraestructura y las instalaciones internas mediante la readecuación de las oficinas administrativas que promueva mayor cercanía y comunicación entre el personal de los procesos internos.
8. Promover actividades de integración entre los trabajadores del área administrativa y área operativa (ingeniería, producción e instalaciones).
9. Realizar una actividad mensual de integración social.
10. Puntualidad en el pago del sueldo.
11. Incrementar las medidas de seguridad del edificio porque están ubicados en un sector de riesgo de delincuencia.
12. Proveer uniformes, almuerzos al personal y servicio de transporte.
13. Fortalecer la coordinación de horarios de las jornadas laborales.
14. Mejorar reconocimientos o incentivos laborales (bonos, trabajador del mes, entregar detalle al cumpleaños).

## Capítulo tercero

### Propuesta

#### 1. Plan de *engagement* laboral para la prevención del *burnout* en los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A.

Una vez analizados los resultados de la aplicación de las encuestas efectuadas para la medición del *burnout* y *engagement* laboral, y, de las entrevistadas realizadas a cuatro (04) trabajadores de las áreas administrativa, ingeniería, de producción e instalaciones, al (01) jefe de producción y al (01) gerente de talento humano; se diseñó el plan de acciones de *engagement* laboral para la prevención del *burnout* en los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A.

Para el diseño del plan de *engagement* laboral se incluyó acciones de prevención del *burnout* con estrategias individuales, sociales y organizacionales, así también, se realizó el plan tomando como referencia el modelo de Demandas y Recursos Laborales, con enfoque en un entorno de trabajo saludable.

#### Plan de *engagement* laboral para la prevención del *burnout* en los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A

##### Objetivo General:

Proponer acciones de *engagement* laboral que aporten en la prevención del *burnout* en los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A.

##### Objetivos Específicos:

1. Proporcionar herramientas de desarrollo personal y estrategias de afrontamiento de la carga laboral para prevenir el agotamiento en el trabajo.
2. Fortalecer la integración y relaciones interpersonales entre los trabajadores mediante actividades que promuevan el apoyo y cohesión social.
3. Promover mejoras de las condiciones laborales mediante prácticas organizacionales basadas en el enfoque de organización saludable.

**Beneficiarios:**

Los trabajadores de las áreas de administrativa, ingeniería, de producción e instalaciones de Industrias Kron MV Kronmv S.A., que laboran en la ciudad de Quito.

A partir de cada uno de los objetivos planteados en este plan se determinaron las acciones preventivas a realizarse. En la tabla 12 se encuentran las acciones propuestas que comprenden las herramientas de desarrollo personal y estrategias de afrontamiento de la carga laboral para el cumplimiento del objetivo 1. En la tabla 13 están detalladas las acciones propuestas relacionadas al objetivo 2. En la tabla 14 se describieron las acciones propuestas para promover mejoras de las condiciones laborales mediante prácticas organizacionales vinculadas al objetivo 3 de este plan de *engagement* laboral para la prevención del *burnout* de los empleados de Industrias Kron MV Kronmv S.A. Esta propuesta deberá ser analizada por el gerente de talento humano y gerente general de la empresa, una vez que se obtenga la aprobación podrá ser implementado el plan de *engagement* laboral propuesto en este documento.

Para el plan de acción para la prevención del *burnout* se ha planteado los objetivos en concordancia con las estrategias individuales, sociales y organizacionales, y, por cada objetivo se propone acciones preventivas.

Estrategia Individual. – Objetivo 1: Proporcionar herramientas de desarrollo personal y estrategias de afrontamiento de la carga laboral para prevenir el agotamiento en el trabajo. Para el cumplimiento de este objetivo se propone las siguientes acciones preventivas:

1. Capacitaciones de temas técnicos relacionados al puesto de trabajo, productos y servicios de la empresa; estas capacitaciones internas tienen el propósito de fortalecer los conocimientos que poseen los trabajadores sobre la misión del puesto, optimizar el desarrollo de las actividades asignadas, conocer las principales características y beneficios de productos y servicios de la empresa.
2. Capacitaciones de Liderazgo y Trabajo en Equipo dirigidas a todo el personal para que adquieran herramientas y técnicas para mejorar los estilos de liderazgo, potencializar las cualidades de liderazgo y promover el trabajo en equipo para la consecución de un mejor entorno laboral y de logros.
3. Capacitaciones de Planificación, Auto organización y Manejo del Tiempo con el objeto de proporcionar recursos prácticos que sean de fácil acceso y uso para los

trabajadores aportando en la aplicación de prácticas de organización óptima del trabajo con eficacia y eficiencia.

4. Capacitaciones sobre Seguridad y Prevención de Riesgos de Trabajo a fin de mitigar los riesgos en el trabajo promoviendo un espacio laboral de salud y seguridad ocupacional, aportando a la disminución de factores de riesgos de enfermedades ocupacionales.
5. Talleres de Técnicas de Respiración y Mindfulness para que los trabajadores conozcan diferentes técnicas de relajación mental y corporal, centrando la atención en el presente y la respiración consciente para conseguir el estado de calma necesario en jornadas laborales de alto estrés.
6. Talleres de Desarrollo Emocional que brinden a los trabajadores recursos de desarrollo personal para el fortalecimiento de habilidades y contacto emocional que contribuyan a la mejora de la calidad de vida e interacción social humana.
7. Talleres de Comunicación Asertiva y Resolución de Conflictos para la mejora de los canales de comunicación, que promuevan la escucha activa, la empatía, mejore la comunicación entre pares, entre áreas y entre los jefes y colaboradores.
8. Charlas de autocuidado y nutrición que fomenten la cultura del autocuidado y buena alimentación, enfocadas en que una persona saludable cuenta con un cuerpo dispuesto a lograr las labores requeridas. Es necesario contar con salud para tener fuerza laboral.

Tabla 12

**Acciones preventivas para el cumplimiento del objetivo 1**

Plan de <i>engagement</i> laboral para la prevención del <i>burnout</i>					
Objetivo 1: Proporcionar herramientas de desarrollo personal y estrategias de afrontamiento de la carga laboral para prevenir el agotamiento en el trabajo.					
Acciones Preventivas	Responsables	Recursos	Indicadores y Tiempo	Medios de Verificación	Costos sin IVA
Capacitaciones de temas técnicos relacionados al puesto de trabajo, productos y servicios de la empresa	Talento Humano	Materiales de capacitación/ Facilitador	Número de capacitaciones ejecutadas  Tiempo: 8 horas mínimo por capacitación o taller	Registros de asistencia, Certificados de Capacitación	\$2.000,00
Capacitaciones de Liderazgo y Trabajo en Equipo	Talento Humano	Materiales de capacitación/ Facilitador		Registros de asistencia, Certificados de Capacitación	\$500,00

Capacitaciones de Planificación, Auto organización y Manejo del Tiempo	Talento Humano	Materiales de capacitación/ Facilitador		Registros de asistencia, Certificados de Capacitación	\$500,00
Capacitaciones sobre Seguridad y Prevención de Riesgos de Trabajo	Talento Humano	Materiales de capacitación/ Facilitador		Registros de asistencia, Certificados de Capacitación	\$1.000,00
Talleres de Técnicas de Respiración y Mindfulness	Talento Humano	Materiales de capacitación/ Facilitador		Registros de asistencia, Certificados de Participación	\$200,00
Talleres de Desarrollo Emocional	Talento Humano	Materiales de capacitación/ Facilitador		Registros de asistencia, Certificados de Participación	\$200,00
Talleres de Comunicación Asertiva y Resolución de Conflictos	Talento Humano	Materiales de capacitación/ Facilitador		Registros de asistencia, Certificados de Participación	\$200,00
Charlas de autocuidado y nutrición	Talento Humano	Materiales de capacitación/ Facilitador		Registros de asistencia, Certificados de Participación	\$100,00
Totales USD de costos de las acciones del objetivo 1					\$4.700,00

Fuente y elaboración propias.

Estrategia social. – Objetivo 2: Fortalecer la integración y relaciones interpersonales entre los trabajadores mediante actividades que promuevan el apoyo y cohesión social. Para lo que se propone las siguientes acciones preventivas:

1. Charla de Relaciones Humanas e Interpersonales para que los trabajadores mejoren las relaciones con los compañeros, mejorar la calidad de la interacción con los otros y adquirir recursos de desarrollo de habilidades comunicacionales.
2. Desayunos o Almuerzos recreativos sin incluir temas laborales, en los cuales se efectúen actividades de entretenimiento que promuevan la inclusión e integración grupal por cada área, a fin de que las personas que conforman cada equipo se conozcan más a nivel personal independiente de la estructura laboral cotidiana permitiendo el alivio de la carga laboral física y mental.
3. Jornada de talentos del personal de todas las áreas generados como espacios en los cuales se conozcan las diferentes habilidades artísticas y manuales que poseen los trabajadores para fomentar la autoestima, identidad e integración grupal.
4. Jornada de Integración Deportiva/Jornada Team Building creando encuentros desarrollados en ambientes abiertos con la realización de actividades lúdicas y de trabajo en equipo para el desarrollo de competencias que mejoren la convivencia en el entorno laboral.
5. Celebración de Cumpleaños mediante el envío de felicitaciones con una tarjeta digital por correo electrónico, entrega de obsequio por los compañeros y la celebración realizada por el equipo de trabajo del área donde labora.

Tabla 13  
**Acciones preventivas para el cumplimiento del objetivo 2**

Plan de <i>engagement</i> laboral para la prevención del <i>burnout</i>					
Objetivo 2: Fortalecer la integración y relaciones interpersonales entre los trabajadores mediante actividades que promuevan el apoyo y cohesión social.					
Acciones Preventivas	Responsables	Recursos	Indicadores y Tiempo	Medios de Verificación	Costos sin IVA
Charla de Relaciones Humanas e Interpersonales	Talento Humano	Materiales de capacitación/ Facilitador	Número de capacitaciones ejecutadas Tiempo: 4 horas mínimo por charla	Registros de asistencia, Certificados de Participación	\$500,00
Desayunos o Almuerzos recreativos sin incluir temas laborales	Jefes de área	Juegos de mesa, alimentos y bebidas	Desayuno o almuerzo de equipo al mes Tiempo: 1 hora al mes	Fotografías	N/A
Jornada de talentos del personal de todas las áreas	Jefes de área	Materiales e instrumentos para la presentación de talentos	Jornada de talentos realizada en el trimestre 2 horas al trimestre	Fotografías e inscripciones de participantes por área	\$500,00
Jornada de Integración Deportiva/Jornada <i>Team Building</i>	Talento Humano	Equipo audiovisual, complejo deportivo, material/equipo deportivo	Jornada de integración deportiva o Jornada <i>Team Building</i> , 1 día al semestre	Registros de asistencia y fotografías	\$1500,00
Celebración de Cumpleaños	Líder de área	Obsequio grupal para cumpleaños	Celebración de cumpleaños mensual Tiempo: 2 horas al mes	Calendario de cumpleaños y fotografías	N/A
Totales USD de costos de las acciones del objetivo 2					\$2.500,00

Fuente y elaboración propias.

Estrategia organizacional. – Objetivo 3: Promover mejoras de las condiciones laborales mediante prácticas organizacionales basadas en el enfoque de organización saludable. En este objetivo se propone las siguientes acciones preventivas:

1. Establecer política de permisos de estudio para fomentar el equilibrio vida – trabajo brindando la posibilidad al crecimiento personal y profesional de los trabajadores.
2. Readecuación física del espacio y mobiliario de la oficina del área administrativa para mejorar comunicación interna y trabajo en equipo efectuando una nueva distribución de las estaciones de trabajo.
3. Socialización de cronograma de pago de remuneraciones que permita a los trabajadores organizar los asuntos relacionados a la estabilidad económica personal y familiar puesto que la remuneración es el ingreso principal de la economía del hogar y el recurso para acudir diariamente al trabajo.
4. Registro en alarma comunitaria y alianza con el UPC más cercano a fin de mejorar la seguridad del edificio ante posibles amenazas delictivas logrando que los trabajadores se sientan más seguros en su lugar de trabajo.

5. Pizarra de Semaforización de Actividades por orden de prioridad y fechas para optimizar el tiempo y los recursos contribuyendo al cumplimiento de metas y a la organización de las jornadas laborales.
6. Reuniones de planeación, organización, evaluación y retroalimentación que fortalezcan la comunicación interna y aporten en la consecución de los objetivos de cada área.
7. Establecer política de bonos de producción que motive a los trabajadores al cumplimiento de metas y la obtención de productos y servicios de calidad.
8. Reconocimientos por antigüedad de más de 15 años de labores para valorar la entrega y compromiso laboral que incremente el sentido de pertenencia y orgullo de ser parte de la empresa.
9. Establecer incentivos para trabajadores comprometidos (liderazgo, proactividad, trabajo en equipo, propuesta de ideas, puntualidad, cumplimiento de metas) que incremente la disposición para generar un entorno laboral motivante, agradable, enriquecedor, que promueva la colaboración a otros, la adaptación al cambio, demostrando gratitud y valorando el esfuerzo realizado por los trabajadores que obtienen mejor desempeño y resultados positivos para la empresa.

Tabla 14

**Acciones preventivas para el cumplimiento del objetivo 3**

Plan de <i>engagement</i> laboral para la prevención del <i>burnout</i>					
Objetivo 3: Promover mejoras de las condiciones laborales mediante prácticas organizacionales basadas en el enfoque de organización saludable.					
Acciones Preventivas	Responsables	Recursos	Indicadores y Tiempo	Medios de Verificación	Costos sin IVA
Establecer política de permisos de estudio	Talento Humano	Normativa vigente	Política elaborada Tiempo: 1 vez	Documento de Política vigente	N/A
Readecuación física del espacio y mobiliario de la oficina del área administrativa para mejorar comunicación interna y trabajo en equipo	Talento Humano	Mobiliario y Equipos de Oficina	Espacio y mobiliario organizado Tiempo: 1 vez	Fotografías	N/A
Socialización de cronograma de pago de remuneraciones	Talento Humano	Sala de reuniones, registro de asistencia	Socialización realizada Tiempo: 1 semestral	Cronograma de pago de remuneraciones	N/A
Registro en alarma comunitaria y alianza con el UPC más cercano	Talento Humano	Lista de contactos del UPC, Botón de pánico de alarma comunitaria	Monitoreo de medidas de seguridad implementadas Tiempo: 1 semestral	Registros y fotografías	N/A
Pizarra de Semaforización de Actividades por orden de prioridad y fechas	Jefe de área	Pizarra, marcadores de colores, lista de actividades, cronograma	Actividades semaforizadas Tiempo: diario	Pizarra de semaforización de actividades	N/A
Reuniones de planeación,	Jefe de área	Registro de asistencia,	Reuniones realizadas	Acta de reuniones,	N/A

organización, evaluación y retroalimentación		acta de reuniones	Tiempo: 1 semanal	registros y fotografías	
Establecer política de bonos de producción	Jefe de área/Talento Humano	Normativa vigente	Política elaborada Tiempo: 1 vez	Documento de Política vigente	N/A
Reconocimientos por antigüedad de más de 15 años de labores	Jefe de área/Talento Humano	Obsequios	Entrega de obsequios Tiempo: anual	Fotografías	\$300,00
Establecer incentivos para trabajadores comprometidos (liderazgo, proactividad, trabajo en equipo, propuesta de ideas, puntualidad, cumplimiento de metas)	Jefe de área/Talento Humano	Obsequio o día libre, correo electrónico con comunicado de reconocimiento público	Entrega de obsequios y/o registro de día libre otorgado Tiempo: trimestral	Correo electrónico de reconocimiento o público, fotografías	\$200,00
Totales USD de costos de las acciones del objetivo 3					\$500,00

Fuente y elaboración propias.

## 2. Fases y cronograma del plan de *engagement* laboral para la prevención del *burnout*

Las acciones planteadas requieren una ruta a seguir que viabilice la implementación del plan, por lo cual, en esta propuesta se detalla en la tabla 15 las fases y cronograma que se ponen a consideración para análisis de la toma de decisiones del gerente de talento humano y gerente general de la empresa.

Tabla 15  
Fases y cronograma del plan de *engagement* laboral para la prevención del *burnout*

Fases	Actividades	Cronograma											
		M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
1. Planeación	1. Diseñar y elaborar el plan	X											
	2. Presentar el plan		X										
	3. Gestionar aprobación del plan		X										
	4. Gestionar los recursos para la ejecución del plan			X									
2. Ejecución	5. Socializar el plan a los trabajadores			X									
	6. Realizar las acciones del plan				X	X	X	X	X	X			
3. Evaluación	7. Evaluar el cumplimiento de las acciones, objetivos e impacto										X	X	
4. Mejora	8. Elaborar el plan de mejora												X

Fuente y Elaboración propias



## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones:

1. Los resultados obtenidos con los instrumentos de medición aplicados a la empresa caso de estudio, afianzan que existe una correlación inversa entre el *burnout* y *engagement*, a menos *burnout* existe mayor *engagement*, y viceversa. En la medición del *burnout* resultó que el 35% de los trabajadores de la empresa presentan niveles medio alto y alto de agotamiento, el 39% poseen niveles medio alto y alto de cinismo, y el 21% de los trabajadores con los niveles medio bajo y bajo en la dimensión de ineficacia profesional. Mientras que en la medición del *engagement* se obtuvo que el 66% de los trabajadores presentan niveles alto y muy alto de vigor, el 56% poseen niveles alto y muy alto de dedicación, y el 57% de los trabajadores con los niveles alto y muy alto en la dimensión de absorción.
2. De los resultados obtenidos en el estudio realizado se puede determinar que la empresa cuenta con trabajadores que presentan niveles altos de *engagement*, por lo cual, se deduce que el *engagement* es un recurso que posee la empresa para afrontar la demanda o carga laboral y demás factores de riesgos, que al no ser gestionados oportunamente podrían conllevar al síndrome de quemarse en el trabajo. Así también, los índices obtenidos en el estudio por dimensión no se encuentran en el nivel muy alto de agotamiento y cinismo, y muy bajo en ineficacia profesional del síndrome del *burnout*, sin embargo, en los resultados se observa que existen porcentajes significativos de trabajadores con niveles medio alto y alto de *burnout*, por esto, se puede inferir que el estado actual del entorno laboral requiere la atención e intervención oportuna de la gestión del talento humano de la empresa con la aplicación de estrategias de prevención individual, social y organizacional del síndrome.
3. De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio realizado, es trascendental que la gestión del talento humano garantice y evalúe el cumplimiento de acciones de *engagement* para la prevención del *burnout* y el impacto de la implementación en los trabajadores y entorno laboral, a fin de que la implementación aporte en la consecución de la visión de la empresa de estar conformada por un equipo

altamente comprometido y orgulloso de pertenecer a la misma, así como, en el propósito de promover el bienestar de los trabajadores con un entorno saludable.

4. Del estudio realizado, a pesar de que la empresa cuenta con trabajadores comprometidos, en las entrevistas efectuadas se visibilizaron diversas preocupaciones que tienen los trabajadores que merecen ser atendidas por la directiva de la organización, tales como, falta de integración entre el área administrativa y las áreas operativas, la readecuación de las oficinas administrativas porque la distribución actual no favorece la comunicación interna, deficientes medidas de seguridad en el edificio donde laboran, dificultades de organización con las actividades laborales imprevistas, impuntualidad en el pago del sueldo, poco reconocimiento laboral, necesidad de capacitaciones técnicas y de desarrollo de habilidades, así como contar con permisos de estudios para la formación profesional. Resultado del análisis de las preocupaciones de los trabajadores, identificándolas como factores de riesgos, con los resultados obtenidos de la medición del *burnout*, se puede establecer la necesidad de efectuar acciones de prevención del síndrome que mejoren las condiciones del entorno laboral para ser un lugar de trabajo saludable y seguro, libre del síndrome de quemarse por el trabajo - *burnout*.

### **Recomendaciones:**

1. Que la empresa implemente el plan de acciones de *engagement* propuesto como mecanismo de prevención del *burnout* para promover la salud psicosocial de los trabajadores y compromiso en el trabajo, puesto que está elaborado con el objeto de disminuir los factores de riesgos del *burnout* a los que se encuentran expuestos los trabajadores.
2. Que los directivos, jefes de área y de talento humano, cumpliendo un rol importante como líderes de la organización, se involucren en promover acciones que fortalezcan e incrementen el *engagement* laboral de los trabajadores de la empresa, a fin de proporcionar a los trabajadores diversos recursos laborales que los ayude a afrontar la demanda o carga laboral y demás factores de riesgos que traen como consecuencia al agotamiento, cinismo e ineficacia profesional.
3. Que posterior a la implementación del plan de *engagement* la empresa evalúe el cumplimiento de acciones preventivas planteadas en los objetivos y efectuar la

medición del *burnout* y *engagement* laboral a los trabajadores, con el propósito de obtener la retroalimentación de lo ejecutado y de que se genere un plan de mejora que garantice a largo plazo la implementación constante de la política de prevención y la intervención oportuna para el bienestar de los trabajadores con entorno saludable.

4. Que la gestión del talento humano de la empresa comunique a los trabajadores el plan de acciones de *engagement* para prevenir el *burnout* previo a la implementación, resaltando que en el plan se incluyeron las recomendaciones que expusieron en las entrevistas efectuadas; así también, que se socialice trimestralmente a los trabajadores los avances y resultados del plan ejecutado, a fin de que los trabajadores se sientan escuchados, valorados y que son parte de las acciones de mejora que impulsa la empresa.



## Obras citadas

- Apiquian, Alejandra. 2007. “El síndrome del burnout en las empresas”. Mérida: Universidad Anáhuac México Norte. <https://www.anahuac.mx/mexico/EscuelasyFacultades/psicologia/sites/default/files/inline-files/sindrome%20burnout.pdf>
- . 2014. “PERMA, un modelo para tener colaboradores felices”. *Alto Nivel*. 15 de diciembre. <https://www.altonivel.com.mx/empresas/47486-perma-un-modelo-para-tener-colaboradores-felices/>
- El Sahili, Luis. 2015. *Burnout: Consecuencias y soluciones*. Ciudad de México: Editorial El Manual Moderno.
- ECU Ministerio del Trabajo. 2020a. “Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-076 Directrices para la aplicación de teletrabajo emergente durante la declaratoria de emergencia sanitaria”. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/ACUERDO-MDT-2020-076-TELETRABAJO.pdf>
- . 2020b. “Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-077 Directrices para la aplicación de la reducción, modificación o suspensión emergente de la jornada laboral durante la declaratoria de emergencia sanitaria”. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Acuerdo-MDT-202-077.pdf>
- . 2020c. “Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-181 Directrices para la aplicación del teletrabajo en el código de trabajo, conforme lo establecido en la ley orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19”. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/AM-MDT-2020-181-TELETRABAJO-14.09.2020-signed.pdf?x42051>
- . 2021. “Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2021-081 Reforma al Acuerdo Ministerial No. MDT-2020-076, de 12 de marzo de 2020, mediante el cual se expidió las directrices para la aplicación de teletrabajo emergente durante la declaratoria de emergencia sanitaria”. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/01/ACUERDO-MINISTERIAL-Nro.-MDT-2021-081.pdf>
- ESP Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2005a. “NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o ‘burnout’ (I): definición y proceso de generación”. [https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp\\_704.pdf](https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_704.pdf)

- . 2005b. “NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o ‘burnout’ (II): consecuencias, evaluación y prevención”. [https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp\\_705.pdf](https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_705.pdf)
- . 2006. “NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo ‘Burnout’ (III): Instrumento de Medición”. [https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp\\_732.pdf](https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_732.pdf)
- . 2021. “NTP 1166: Modelo de demandas y recursos laborales: Marco teórico”. <https://www.insst.es/documents/94886/566858/NTP+1166+Modelo+de+demandas+y+recursos+laborales.+Marco+te%C3%B3rico++A%C3%B1o+2021.pdf/d378faa8-05eb-8642-78bc-163f7ca34444?version=1.0&t=1639572327442>
- Espinosa Quispe, José Luis Antonio. 2017. “El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios”. Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/622703>
- Figueiredo, Pedro R. Gil Monte y Víctor E. Olivares-Faúndez. 2016. “Síndrome de quemarse por el trabajo”. En *Psicología del trabajo. Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*, coordinado por Jesús Felipe Uribe Prado, 172-194. Ciudad de México: El Manual Moderno.
- Garcés de los Fayos, Enrique. 1998. “Delimitación conceptual del constructo Burnout”. *Informació Psicológica* 68: 15-23.
- Gascón, Margarita Olmedo, y Héctor Ciccotelli. 2003. “La prevención del burnout en las organizaciones: El chequeo preventivo de Leiter y Maslach (2000)”. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica* (AEPCP) 8 (1): 55-66.
- Guillamón Campillo, María José. 2015. “Diseño de un programa de formación para la prevención y detección precoz de burnout en un centro geriátrico”. Tesis de Maestría, Universidad Miguel Hernández. <http://dspace.umh.es/handle/11000/2134>
- Juyumaya, Jesús E. 2019. “Escala Utrecht de compromiso laboral en Chile: medición, confiabilidad y validez”. *Estudios de Administración* 26 (1): 35-50. doi:10.5354/0719-0816.2019.55405.
- Martínez, Anabella. 2010. “El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión”. *Revista de Comunicación Vivat Academia* 112: 42-80. doi:10.15178/va.2010.112.42-80.

- Maslach, Susan E. Jackson y Michael P. Leiter. 2018. *Manual Maslach Burnout Inventory* 4.<sup>a</sup> ed. Mind Garden Inc. <https://www.mindgarden.com/maslach-burnout-inventory-mbi/685-mbi-manual.html>
- Montava Jordá, Alba. 2019. “La teoría Demandas-Recursos y su relación con el Burnout y el Engagement”. Título de Grado, Universitat Politècnica de Valencia. <http://hdl.handle.net/10251/129239>.
- Organización Mundial de la Salud. 2023. “Clasificación Internacional de Enfermedades, CIE-11 Versión 01/2023”. <https://icd.who.int/browse11/1-m/es>
- . 2010. *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Ginebra: Ediciones de la OMS.
- Salanova, Wilmar Schaufeli. 2009. *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Schaufeli, Marisa Salanova, Vicente González-Romá y Arnold B. Bakker. 2002. “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”. *Journal of Happiness Studies* 3: 71-92.
- Schaufeli, Arnold Bakker. 2003. *UWES - Utrecht Work Engagement Scale*. [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf).
- Quiceno, Stefano Vinaccia. 2007. “Burnout: síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)”. *Acta Colombiana de Psicología* 10 (2): 117-125.



## Anexos

### Anexo 1: Autorización de la empresa para el desarrollo de la tesis



Quito, 20 de julio del 2022

Estimada

**Esp. Diana Lucas Pincay**

Estudiante de Maestría de Desarrollo de Talento Humano

Universidad Andina Simón Bolívar

Presente. -

De mi consideración:

A tiempo de extenderle un cordial saludo, en atención a su requerimiento de aplicar encuestas, grupos focales y entrevistas a los empleados de Industrias Kron MV S.A. para cumplir su trabajo de investigación titulado "Diseño de un plan de engagement laboral para la prevención del burnout", me permito autorizar la ejecución del trabajo de investigación antes mencionado, así también, expreso el compromiso de brindar la colaboración necesaria a fin de que pueda desarrollar su trabajo académico aplicado a nuestra empresa.

Cordialmente,

**Mg. Fabián Ortiz Mena**  
**GERENTE DE TALENTO HUMANO**

**Anexo 2: Licencia para administrar el MBI en español**

For use by Diana Lucas Pincay only. Received from Mind Garden, Inc. on May 22, 2023  
 Permission for Diana Lucas Pincay to administer 50 copies  
 within three years of May 22, 2023

**Maslach Burnout Inventory™**

**MBI Forms and Scoring Keys:**

**Human Services - MBI-HSS**

**Medical Personnel - MBI-HSS (MP)**

**Educators - MBI-ES**

**General - MBI-GS**

**Students - MBI-GS (S)**

**License to Administer**

By Christina Maslach, Susan E. Jackson, Michael P. Leiter,  
 Wilmar B. Schaufeli & Richard L. Schwab

Published by Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

**Important Note to Licensee**

It is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work — via payment to Mind Garden — for reproduction or administration in any physical or digital medium, including online survey, handheld survey devices, etc.

You agree to track the number of reproductions or administrations, and to compensate Mind Garden for any usage in excess of the quantity purchased.

This license is valid for three years from the date of purchase.

This instrument, and any use thereof, is covered by U.S. and international copyright laws. For any further use or reproduction of the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

MBI-Human Services Survey: Copyright ©1981 Christina Maslach & Susan E. Jackson.  
 MBI-Human Services Survey for Medical Personnel: Copyright ©1981, 2015 Christina Maslach & Susan E. Jackson.  
 MBI-Educators Survey: Copyright ©1985 Christina Maslach, Susan E. Jackson & Richard L. Schwab.  
 MBI-General Survey: Copyright ©1996 Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach & Susan E. Jackson.  
 MBI-General Survey for Students: Copyright ©1996, 2016 Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach & Susan E. Jackson.  
 All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)



mind garden  
Tools for positive transformation

Mind Garden, Inc.  
 707 Menlo Avenue, Suite 120  
 Menlo Park, CA 94025 USA  
 Telephone (Pacific time): (650) 322-6300  
 FAX: (650) 322-6398  
 05/22/2023  
 Order #601330

Billing & Delivery Address:  
 deep\_16@hotmail.com  
 Diana Estefania Lucas Pincay

Order Reference:	Product / Reference	Unit Price (Tax Excl.)	Discount	Qty	Total (Tax Excl.)
Order Reference: NTRH002A Order Date: 05/22/2023	Maslach Burnout Inventory™ (MBI) License to Administer - Translation: Spanish - HSS, HSS	\$2.50	-	50	\$125.00
Payment Method: Credit Card Amount: \$100.00	Carton: MBI, ES, GS Forms only Student Discount on licenses for Diana Estefania Lucas Pincay		-25.00		
	Product Total				\$125.00
	Total Vouchers				-25.00
	Total				\$100.00

For use by Diana Lucas Pincay only. Received from Mind Garden, Inc. on May 22, 2023  
**Translations are provided as a courtesy with license purchase,  
 and are subject to the terms of that license.**

**Spanish Translation only:**

**Maslach Burnout Inventory™**

**MBI-HSS, MBI-HSS (MP), MBI-ES,  
 and MBI-GS forms only**

By Christina Maslach, Susan E. Jackson, Michael P. Leiter,  
 Wilmar B. Schaufeli & Richard L. Schwab

Published by Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

**Important Note**

It is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work — via payment to Mind Garden — for reproduction or administration in any physical or digital medium, including online survey, handheld survey devices, etc.

You agree to track the number of reproductions or administrations, and to compensate Mind Garden for any usage in excess of the quantity purchased.

This translations document is subsidiary to the License to Administer. All terms of the License to Administer apply also to this translations document.

This instrument, and any use thereof, is covered by U.S. and international copyright laws. For any further use or reproduction of the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

MBI-Human Services Survey: Copyright ©1981 Christina Maslach & Susan E. Jackson.  
 MBI-Human Services Survey for Medical Personnel: Copyright ©1981, 2016 Christina Maslach & Susan E. Jackson.  
 MBI-Educators Survey: Copyright ©1986 Christina Maslach, Susan E. Jackson & Richard L. Schwab.  
 MBI-General Survey: Copyright ©1996 Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach & Susan E. Jackson.  
 MBI-General Survey for Students: Copyright ©1996, 2016 Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach & Susan E. Jackson.  
 All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

**Anexo 3: Autorización del uso del *Utrecht Work Engagement Scale***

Re: Request Utrecht Work Engagement Scale

Schaufeli, W.B. (Wilmar) <w.schaufeli@uu.nl>

Vië 30/8/2019 15:29

Para:diana lucas <delp\_16@hotmail.com>

Dear Diana,

Thank you very much for your interest in my work.

You may use the UWES free of charge, but only for non-commercial, academic research. In case of commercial use we should draft a contract.

Please visit my website (address below) from which the UWES can be downloaded, as well as all my publications on the subject.

Good luck with your research.

With kind regards,

Wilmar Schaufeli

[Wilmar B. Schaufeli, PhD](#) | Full Professor of Work and Organizational Psychology | *Social, Health & Organizational Psychology* | Utrecht University | P.O. Box 80.140, 3508 TC Utrecht, The Netherlands | Phone: [+31 6514 75784](tel:+31651475784) | Site: [www.wilmarschaufeli.nl](http://www.wilmarschaufeli.nl) | [citations](#)

**Anexo 4: Preguntas del cuestionario MBI – GS utilizadas para el análisis****CUESTIONARIO MBI – GS**

- 1) Me siento agotado emocionalmente por mi trabajo. EX
- 2) Me siento desgastado al final de la jornada laboral. EX
- 3) Me siento cansado cuando me levanto en la mañana y debo enfrentar otro día de trabajo. EX
- 4) Trabajar todo el día representa una verdadera tensión (es estresante) para mí. EX
- 5) Puedo resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo. PE
- 6) Me siento acabado por mi trabajo. EX
- 7) Siento que estoy haciendo una contribución efectiva a lo que esta organización hace. (misión de la empresa). PE
- 8) Ha disminuido mi interés por el trabajo desde que comencé en este empleo. CY
- 9) Ha disminuido mi entusiasmo por mi trabajo. CY
- 10) En mi opinión, soy bueno en mi trabajo. PE
- 11) Me siento entusiasmado cuando logro algo en mi trabajo. PE
- 12) He logrado muchas cosas que valen la pena en este trabajo. PE
- 13) Dudo de la relevancia que tiene mi trabajo. CY
- 14) Me he vuelto más indiferente con respecto a si mi trabajo contribuye en algo o no. CY
- 15) En mi trabajo, me siento seguro de que soy eficaz para hacer las cosas. PE

EX: AGOTAMIENTO

CY: CINISMO

PE: EFICACIA PROFESIONAL

**MBI-General Survey:** Copyright ©1996 Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach & Susan E. Jackson.

Todos los derechos reservados en todos los medios. Publicado por Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

## Anexo 5: Modelo de la encuesta UWES 17

Versión en español

### Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía (VII)\*
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)\*
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)\*
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira (DE3)\*
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)\*
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)\*
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)\*
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)\*
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI4)
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador (DE5)
14. \_\_\_\_\_ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)\*
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. \_\_\_\_\_ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

\* Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

## Anexo 6: Formato de la entrevista realizada a los trabajadores de las áreas administrativa, ingeniería, producción e instalaciones

ENTREVISTA	
<b>Área del Entrevistado:</b>	
<b>Objetivo:</b> Conocer la percepción de los trabajadores sobre algunos aspectos relacionados con el síndrome del trabajador quemado y del compromiso laboral.	
Agradezco su participación en la presente entrevista que es realizada para una investigación de carácter académico cuyos resultados no serán difundidos con otra finalidad; con el fin de poder analizar la información proporcionada durante la sesión, esta entrevista será grabada con su consentimiento informado y autorización.	
<b>Preguntas:</b>	
1.	¿Cuál es el nombre del cargo que ocupa en la empresa y la misión o propósito del puesto?
2.	¿Cuáles son las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?
3.	¿Dispone de las herramientas, equipos y condiciones suficientes para el desarrollo de sus actividades laborales?
4.	¿Siente que cuenta con equilibrio entre su vida personal y su trabajo? ¿Por qué?
5.	¿Considera que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta por su jefe inmediato y compañeros? ¿Por qué?
6.	¿Cómo es la comunicación interna con sus compañeros y jefe inmediato?
7.	¿Cree que el jefe inmediato lo escucha y apoya en el desarrollo de sus actividades laborales? ¿De qué manera?
8.	¿Qué oportunidades de crecimiento profesional y personal le brinda la empresa?
9.	¿Está satisfecho con las funciones y metas logradas en su puesto de trabajo?
10.	¿Se siente identificado con los objetivos, misión de la empresa y está dispuesto a defender a la empresa ante otras personas?
11.	¿Qué deberían promover en la empresa para que sea un mejor lugar para trabajar?
12.	¿Qué recomienda usted para mejorar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa?

## Anexo 7: Formato de la entrevista realizada al jefe de producción

### ENTREVISTA

**Entrevistado:** jefe de producción

**Objetivo:** Conocer la percepción del jefe de producción sobre algunos aspectos relacionados con el síndrome del trabajador quemado y del compromiso laboral en los trabajadores del área que lidera.

Agradezco su participación en la presente entrevista que es realizada para una investigación de carácter académico cuyos resultados no serán difundidos con otra finalidad; con el fin de poder analizar la información proporcionada durante la sesión, esta entrevista será grabada con su consentimiento informado y autorización.

#### Preguntas:

1. ¿Cuál es el nombre del cargo que ocupa en la empresa y la misión o propósito del puesto?
2. ¿Cuáles son las actividades principales que realizan los trabajadores bajo su cargo?
3. ¿Cuáles estrategias aplica para que el personal a su cargo conozca las actividades, tareas y responsabilidades del puesto de trabajo?
4. ¿Las tareas asignadas al personal bajo su cargo generalmente son cumplidas dentro de la jornada normal de trabajo o requieren horas extras mensuales para el cumplimiento?
5. ¿De qué manera contribuye para que los trabajadores puedan equilibrar la relación entre el cumplimiento de tareas de la jornada laboral y la vida personal?
6. ¿En el último año, aproximadamente cuántos trabajadores de su área se han ausentado por enfermedades relacionadas con el agotamiento o estrés?
7. ¿Cuáles son los motivos de la rotación del personal en su área?
8. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en la relación con el personal bajo su cargo? ¿cuáles son las causas y su impacto en el clima laboral?
9. ¿El personal bajo su cargo puede decidir cuándo y cómo realizar las tareas asignadas o deben realizar las tareas en el tiempo y forma que dispone usted como jefe inmediato?
10. ¿Cuáles son los medios o mecanismos que utiliza para comunicar las políticas, directrices y anuncios al personal bajo su cargo?
11. ¿Cómo califica el compromiso laboral del personal bajo su cargo: muy bajo, bajo, medio, alto o muy alto? ¿Por qué?
12. ¿Qué recomienda usted para mejorar el compromiso de los trabajadores a su cargo hacia la empresa?

## Anexo 8: Formato de la entrevista realizada al gerente de talento humano

### ENTREVISTA

**Entrevistado:** gerente de talento humano

**Objetivo:** Conocer la percepción del responsable de la gestión de talento humano sobre algunos aspectos relacionados con el síndrome del trabajador quemado y del compromiso laboral en los trabajadores de la empresa.

Agradezco su participación en la presente entrevista que es realizada para una investigación de carácter académico cuyos resultados no serán difundidos con otra finalidad; con el fin de poder analizar la información proporcionada durante la sesión, esta entrevista será grabada con su consentimiento informado y autorización.

#### Preguntas:

1. ¿Cuál es el nombre del cargo que ocupa en la empresa y la misión o propósito de su puesto?
2. ¿Cuáles son las actividades principales que realizan los trabajadores de las áreas de Ingeniería, Instalaciones, Producción y Comercial?
3. ¿Cuáles estrategias aplica la gestión de administración del talento humano para que cada trabajador conozca las actividades, tareas y responsabilidades del cargo?
4. ¿De qué manera la empresa promueve el equilibrio entre el cumplimiento de tareas de la jornada laboral y la vida personal?
5. ¿En el último año aproximadamente cuántos trabajadores se han ausentado por enfermedades relacionadas con el agotamiento o estrés?
6. ¿En el último año, cuáles fueron los motivos de la rotación del personal? ¿la rotación ha sido baja, alta o muy alta?
7. ¿Cuáles son las dificultades que surgen entre trabajadores y jefe inmediato o entre áreas?  
¿Cuáles son las causas y de qué forma impactan en el clima laboral?
8. ¿Considera que el personal operativo propone cuándo y cómo realizar las tareas asignadas o, únicamente realizan las tareas en el tiempo y forma que ha dispuesto su jefe inmediato?
9. ¿Cuáles son los medios o mecanismos que utilizan los jefes inmediatos para comunicar las políticas, directrices y anuncios al personal bajo su cargo?
10. ¿Qué oportunidades brinda la empresa a los trabajadores para el crecimiento profesional y personal?
11. ¿Cómo califica el compromiso laboral de los trabajadores: muy bajo, bajo, medio, alto o muy alto? ¿Por qué?
12. ¿Qué recomienda usted para mejorar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa?