

Universidad de Palermo

Facultad de Ciencias Sociales

Carrera de Psicología

Trabajo Final Integrador

Burnout en Supervisoras de Ventas y su asociación con la cantidad de Consultoras a cargo, la antigüedad laboral, la composición familiar y el nivel de estudios alcanzados.

Alumno: Saraví, Sebastián

Legajo: 78603

Tutora: María Laura Lupano

CABA – 30 de Mayo de 2018

Índice

1. Introducción	3
2. Objetivo general	4
2.1. Objetivos específicos	4
3. Marco Teórico	5
3.1. Definición del Burnout	5
3.2. Componentes del Burnout	5
3.3. Burnout como un proceso.....	7
3.4. Antecedentes del Burnout.....	8
3.4.1. Características del rol: Burnout y sobrecarga laboral.....	8
3.4.2. Características organizacionales.....	10
3.4.3. Características personales.....	12
3.4.3.1. Edad y antigüedad laboral	12
3.4.3.2. Diferencias por sexo	14
3.4.3.3. Estado civil y composición familiar	15
3.4.3.4. Nivel de estudios	16
3.5. Signos, síntomas y consecuencias del Burnout	17
3.5.1. Signos y síntomas	18
3.5.2. Consecuencias interpersonales	18
3.5.3. Consecuencias actitudinales	19
3.5.4. Consecuencias comportamentales	19
3.5.5. Consecuencias organizacionales.....	20
3.6. Burnout en profesiones comerciales.....	21

4. Hipótesis	24
5. Metodología.....	25
5.1. Tipo de estudio	25
5.2. Diseño.....	25
5.3. Muestra	25
5.4. Instrumentos	27
5.5. Procedimientos	27
6. Resultados	29
6.1. El trabajo de Supervisora de Ventas.....	29
6.2. Niveles de Burnout en población Supervisoras de Ventas	32
6.3. Relación entre los niveles de Burnout y la cantidad de Consultoras Natura a cargo	33
6.4. Relación entre los niveles de Burnout y la antigüedad laboral de las Supervisoras de Ventas.....	34
6.5. Niveles de Burnout de acuerdo a la composición familiar de las Supervisoras de Ventas	35
6.6. Niveles de Burnout según el nivel de estudios alcanzado por las Supervisoras de Ventas	36
7. Discusión.....	38
8. Referencias Bibliográficas	45
9. Anexos.....	50

1. Introducción

El siguiente trabajo de investigación fue realizado en base a la práctica profesional llevada a cabo en una empresa de origen brasilero multinacional dedicada a la comercialización de productos de belleza y cosmética.

Para octubre de 2017, la empresa cuenta con cerca de 170.000 consultores y consultoras en todo Argentina. El nexo entre las Consultoras (quienes son profesionales autónomas sin relación de dependencia cobrando comisión por sus ventas) y la compañía, son las Supervisoras de Ventas. Las Supervisoras son colaboradores (término utilizado para referirse a los empleados y empleadas de la compañía) responsables por la captación, desarrollo y entrenamiento de nuevas Consultoras y Consultores. La compañía cuenta en nómina con 300 Supervisoras, por lo que cada una lidera en promedio un equipo de 567 consultoras.

La empresa de cosmética en la que se realizará la práctica profesional es líder de mercado en prácticas de Recursos Humanos, haciendo hincapié en el cuidado y desarrollo integral de sus empleados. La práctica profesional será en dicha área, desde la cual se indagará sobre los niveles de Burnout en Supervisoras de Ventas a costas de la cantidad de Consultoras que lideran y tienen a cargo. A su vez, se indagará sobre la relación entre los niveles de Burnout y la antigüedad laboral, la situación familiar y el nivel de estudios alcanzado por las Supervisoras.

2. Objetivos

2. 1. Objetivo General

Evaluar la presencia de Burnout y su relación con la cantidad de Consultoras a cargo, la antigüedad laboral, la composición familiar y el nivel de estudios alcanzado por las Supervisoras de Ventas.

2. 2. Objetivos Específicos

1. Describir las tareas y el trabajo realizado por las Supervisoras de Ventas.
2. Evaluar los niveles de Burnout en la población Supervisoras de Ventas.
3. Evaluar la relación entre los niveles de Burnout y la cantidad de Consultoras a cargo.
4. Evaluar la relación entre los niveles de Burnout y la antigüedad laboral de las Supervisoras de Ventas
5. Comparar los niveles de Burnout de acuerdo a la composición familiar de las Supervisoras de Ventas.
6. Comparar los niveles de Burnout según el nivel de estudios alcanzado por la Supervisora de Ventas.

3. Marco Teórico

3. 1. Definición de Burnout

El concepto de *Burnout* fue descrito por primera vez por Fredeunberger (1974), quién parte tomando la definición del diccionario, el cual lo define como fallar, desgastarse, o quedar exhausto por hacer una excesiva demanda de energía, fuerza o recursos. Se trata de un tipo de estrés institucional y laboral que se genera en profesionales que mantienen constantes y directas relaciones con personas (Martinez, 1997; Maslach & Leiter, 2016). El Burnout es un tipo de estrés, y este último se define como una condición dinámica en la cual un individuo se ve confrontado con una demanda sobre la cual no tiene certeza acerca de su resolución, y esta resolución implica un resultado relevante para el individuo en cuestión (Cordes & Dougherty, 1993). Shirom (1989) define al Burnout como un patrón de respuestas hacia estresores del trabajo. Entonces, complementando la definición de Martinez, se entiende al Burnout como un tipo de estrés laboral, resultado de una variedad de demandas y estresores, particularmente interpersonales. Siendo, a su vez, fundamentales el hecho de la incertidumbre y la importancia acerca de la resolución de la situación (Cordes & Dougherty, 1993).

3. 2. Componentes del Burnout

Una de las definiciones más difundidas de este fenómeno es la de Maslach y Jackson (1981) quienes lo plantean como un síndrome de agotamiento emocional y cinismo que ocurre frecuentemente entre individuos que realizan trabajo con personas de algún tipo. Las autoras, quienes desarrollaron el inventario para evaluar la presencia de Burnout, plantean que además del agotamiento emocional y el cinismo hay una tercera característica de quienes

presentan este síndrome y es la tendencia a autoevaluarse negativamente. Afirman que los trabajadores tienden a sentirse infelices e insatisfechos con su trabajo. Reforzando este punto, Martínez (1997) sostiene que los elementos característicos del Burnout son: el cansancio emocional, caracterizado por el desgaste, la fatiga, la pérdida progresiva de energía y el agotamiento; la falta de realización personal con respuestas negativas hacia el trabajo y hacia sí mismo; y, la despersonalización que se manifiesta con irritabilidad en las respuestas hacia los demás, cambio negativo de actitudes y pérdida de motivación hacia el trabajo. Se trata entonces de una conceptualización que ubica la experiencia de estrés del individuo en un contexto social y que involucra la concepción que las personas tienen de sí y de los otros (Maslach & Leiter, 2016).

Maslach y Jackson (1981) plantean que el *cansancio emocional* está caracterizado a su vez, por sentimientos de frustración y tensión, y que al mismo tiempo los trabajadores que lo padecen sienten que no pueden seguir siendo responsables por sus clientes tal como lo eran en el pasado. Vale aclarar que se entiende por clientes a todas las personas, externas o internas de una organización, con quienes los profesionales sostienen interacciones diariamente (Cordes & Dougherty, 1993). Maslach y Jackson (1981) agregan que un síntoma común del cansancio emocional es sentir pavor al pensar en volver a trabajar.

Maslach y Jackson (1981) afirman que la *despersonalización* está caracterizada por tratar a los clientes como objetos. Los trabajadores pueden demostrar una emocionalidad insensible y desapegada, pudiendo ser cínicos con sus compañeros de trabajo, con sus clientes y con su organización. Signos visibles de la despersonalización son el uso de lenguaje abstracto y despectivo, intelectualización de las distintas situaciones profesionales enfrentadas, tomarse pausas más largas de las que corresponden y hablar por mucho tiempo

con los compañeros para evitar volver a trabajar (Maslach & Pines, 1977). Una clásica analogía es la de responder a los clientes siguiendo un protocolo burocrático de respuesta en lugar de dar lugar a una respuesta personalizada que implique involucrarse personalmente (Daley, 1979).

En relación al último componente del Burnout, la *falta de realización personal*, esta se caracteriza por una tendencia a autoevaluarse negativamente lo que lleva a que los individuos experimenten sentimientos de disminución de las capacidades, de los logros laborales y de la capacidad para interactuar con las personas. Los empleados pueden sentir frecuentemente falta de sentido, logros y progreso en el trabajo (Cordes & Dougherty, 1993).

3. 3. Burnout como un proceso

Cordes y Dougherty (1993), plantean al Burnout como un proceso. Lo primero que aparece es el agotamiento emocional por demandas laborales crónicas que exceden las capacidades de respuesta y los recursos de los individuos para responder a estas, así como también puede aparecer por interacciones interpersonales que también funcionan como estresores (Leiter & Maslach, 1988; Velez & Hernández, 2017). Como una estrategia de afrontamiento a este agotamiento emocional, las personas limitan sus interacciones con otros distanciándose psicológica y emocionalmente. Al mismo tiempo, pasan a sentirse distantes en relación al trabajo y a su vida, perdiendo sentimientos de altruismo y optimismo. Esta despersonalización funciona como un amortiguador entre las demandas laborales y el individuo (Leiter & Maslach, 1988; Velez & Hernández, 2017). En tercera instancia ocurre la falta de realización personal. Los individuos llegan a reconocer la diferencia entre sus actitudes cuando empezaron el trabajo en relación a las actitudes que desarrollan como consecuencia del agotamiento emocional y la despersonalización. Si al empezar el trabajo

tuvieron ideales de aportar a la sociedad o a la organización, estos ideales ya no están. Sienten que no pueden aportar a la organización, y que perdieron la capacidad para trabajar eficazmente y para tratar con las personas (Cordes & Dougherty, 1993; Leiter & Maslach, 1988; Velez & Hernandez, 2017). Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) justifican la falta de realización personal como última instancia del Burnout afirmando que es muy difícil para los profesionales sentirse realizados personalmente cuando están agotados emocionalmente y a su vez cuando están trabajando con personas que les resultan indiferentes.

3. 4. Antecedentes del Burnout

Diferentes factores pueden ser predictores o antecedentes del Burnout. Cordes y Dougherty (1993) agrupan los antecedentes del Burnout en tres categorías: características del rol y el puesto, características organizacionales y características personales.

3. 4. 1. Características del rol: Burnout y sobrecarga laboral

Martinez (1997) afirma que hay una relación directa entre el Burnout y la sobrecarga laboral. La sobrecarga laboral viene dada indefectiblemente por la demanda laboral, y se entiende a esta como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren esfuerzo físico o psicológico (cognitivo o emocional) sostenido y, consecuentemente, se asocian con cierto costo físico y/o psicológico. A pesar de que la demanda laboral no es necesariamente negativa, puede convertirse en un estresor en el trabajo cuando cumplir con esa demanda requiere de mucho esfuerzo y por lo tanto es asociada con altos costos que provocan respuestas negativas como depresión, ansiedad o Burnout (Schaufelli & Bakker, 2004).

El Burnout es una consecuencia de una alta demanda laboral causada por estresores crónicos como, por ejemplo, la cantidad de trabajo que puede convertirse en sobrecarga laboral. Los empleados de una compañía sufren más angustia y estrés cuando perciben incertidumbre acerca de si van a poder cumplir con la carga laboral que el puesto conlleva (Cordes & Dougherty, 1993). Los estresores laborales tienen una relación directa con el aumento en los niveles de los tres componentes del Burnout (Burke & Greenglass, 1995).

La sobrecarga laboral lleva a que los empleados queden agotados emocionalmente luego de mucha exposición a situaciones en las que sus recursos para responder se ven excedidos, por lo que empiezan a responder de forma insensible, cínica y despersonalizada a sus clientes, para así poder lidiar con la realidad laboral (Cordes & Dougherty, 1993).

A nivel cuantitativo, la sobrecarga laboral implica que el profesional percibe que debe realizar mucho trabajo y no dispone del tiempo suficiente para realizarlo, siendo esta un importante determinante del agotamiento emocional (Maslach et al., 2001). Ante esta situación, las personas buscan mantener la misma calidad laboral, lo que las lleva a trabajar más tiempo y a un desgaste de su energía, agotándolas emocionalmente (Cordes & Dougherty, 1993). Schaufeli, Bakker y Rhenen (2009) afirman que cuando la demanda laboral aumenta, los empleados realizan un esfuerzo para compensar esta demanda. Este esfuerzo conlleva a corto plazo costos psicológicos y físicos como fatiga e irritabilidad, y a largo plazo deriva en Burnout.

Cualitativamente la sobrecarga laboral se asocia con conflictos en el rol y con ambigüedad en el rol o puesto de trabajo (Maslach et al., 2001). La existencia de conflictos en el puesto lleva al agotamiento emocional, y este puede ocurrir cuando hay conflicto entre los valores o creencias del empleado y las expectativas puestas en el puesto. Asimismo, el

conflicto en el puesto puede ocurrir cuando hay conflicto de intereses entre lo que el jefe le demanda al empleado y lo que le demanda el cliente al empleado (Cordes & Dougherty, 1993). La ambigüedad en el rol ocurre cuando el empleado no cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo (Maslach et al., 2001). La incertidumbre acerca de cómo realizar las tareas produce ansiedad y esfuerzo emocional por parte del empleado, lo que lo lleva a agotamiento emocional (Burke & Greenglass, 1995).

Asimismo, los profesionales deben lidiar con clientes en situaciones potencialmente estresantes. Ante diversas situaciones, los clientes pueden tener una actitud defensiva, agresiva, dependiente o pasiva (Maslach & Jackson, 1984). Más aún, estos clientes cuentan con que los profesionales puedan responder a sus demandas, y a su vez los toman como únicos responsables por la resolución de estas. Por lo tanto, cuando hay una excesiva cantidad de carga laboral y clientes, consecuentemente aparece en los profesionales angustia y estrés (Cordes & Dougherty, 1993).

3. 4. 2. Características organizacionales

Jackson y Schuler (1983) enumeran las características y condiciones organizacionales que pueden producir Burnout en los empleados. En primer lugar, ponen el hecho de que las organizaciones no ofrezcan reconocimientos y premios a sus empleados como recompensa por sus esfuerzos. A este punto, Maslach y Leiter (2016) agregan que la falta de reconocimiento en el trabajo incrementa la vulnerabilidad a padecer de Burnout porque devalúa a los trabajadores y su trabajo, lo que se asocia con la falta de realización personal. Luego Jackson y Schuler (1983), agregan como condición proclive a generar Burnout el uso de políticas y procedimientos laborales anticuados, así como supervisión constante. Es decir, todos aquellos factores que generen en el empleado la sensación de estar controlado. Otro

factor es la falta de claridad al momento de describir las responsabilidades y alcances del puesto por parte de la organización, lo que puede llegar a impedir que el empleado sea productivo. Por último, los autores afirman que la falta de grupos de apoyo o grupos de trabajos unidos previenen, en algunos casos, a los empleados de obtener herramientas que les permitan lidiar con un contexto organizacional adverso (Jackson & Schuler, 1983). Maslach y Leiter (2016) refuerzan este último punto planteando que cuando los empleados carecen de un grupo de apoyo y confianza, corren mayor riesgo de padecer Burnout. A su vez, al momento de evaluar qué factores juegan un papel importante en el contexto organizacional, Lewis y Cunningham (2016) le dan un lugar fundamental al líder, ya que este último es quien guía y dirige los esfuerzos de su equipo.

Maslach et al. (2001) afirman que las organizaciones esperan más que antes de sus empleados. Plantean que las organizaciones esperan más en relación al tiempo y al esfuerzo dedicado al trabajo, a la flexibilidad por parte de los empleados para adaptarse a nuevas situaciones y exigen una mayor variedad de habilidades laborales. Los autores afirman que, al mismo tiempo, dadas las fuerzas económicas, sociales y culturales que moldean el contexto organizacional, las organizaciones ofrecen a sus empleados menos cosas en retorno. Ofrecen menos en lo que respecta a seguridad y estabilidad laboral, empleo de por vida y oportunidades de desarrollo (Maslach et al., 2001). En un estudio posterior, Maslach y Leiter (2016) refuerzan el punto anterior y reafirman que el contexto organizacional está moldeado por factores sociales, económicos y políticos, que generan ambientes de alta demanda laboral que ofrecen pocos recursos. Son contextos y dinámicos que implican muchas horas de trabajo y de hacer lo que sea necesario para ayudar a los clientes, lo que los antepone al profesional que los ayuda generando un desgaste físico y emocional (Maslach & Leiter, 2016). Según

Maslach et al. (2001), cuando se da una violación del contrato psicológico que los empleados tienen con sus trabajos, es decir, cuando no se cumplen sus expectativas, se atenta contra el bienestar de los empleados (Maslach et al., 2001). Las expectativas organizacionales son las que se generan en los empleados en relación a su puesto de trabajo y al sistema organizacional y profesional en general. Cuando estas no se cumplen, pueden ser una fuente de Burnout (Cordes & Dougherty, 1993).

3. 4. 3. Características personales: epidemiología del Burnout

3. 4. 3. 1. Edad y antigüedad laboral

Martinez (1997) afirma que a lo largo de la literatura científica hay ciertas coincidencias en lo que respecta a la epidemiología del Burnout. En primer lugar, hace referencia a la edad, en la cual si bien no hay un consenso se entiende que los primeros años de desarrollo profesional son en los que suele aparecer el síndrome. Esto se debe a que el profesional deja de idealizar su profesión y pasa a la cotidianidad, donde aprende que las recompensas económicas, profesionales o personales no son lo que esperaba. Según Cordes y Dougherty (1993), los empleados más jóvenes son quienes ponen altas expectativas en ellos mismos, lo que puede llevar al agotamiento emocional. Al tener poca o ninguna experiencia laboral, sus expectativas de logro son altas e irrealistas. El idealismo de estos empleados los lleva al agotamiento por el alto nivel de demanda que ellos mismos se plantean (Cordes & Dougherty, 1993). Martinez (1997) presenta miradas de autores que dicen que el Burnout aparece principalmente a los 2 y a los 10 años de trabajo, y otros que dicen que a medida que pasa el tiempo los profesionales que mantienen su empleo pueden afrontar mejor el estrés y por eso se quedan en sus trabajos.

Cordes y Dougherty (1993) afirman que los empleados más nuevos también tienen una tendencia a tener expectativas más altas con su nuevo trabajo. Así como tienen altas expectativas sobre ellos mismos y su desempeño, también tienen altas expectativas hacia la compañía (Wanous, 1973). Cuando los empleados son nuevos, tienen mayores expectativas en relación a los reconocimientos, premios, desafíos laborales, crecimiento laboral y otros aspectos de la compañía, y estas generan altos niveles de ansiedad y estrés. El transcurrir del tiempo en la compañía y ver que sus experiencias no cumplen con sus expectativas, genera Burnout en los empleados (Cordes & Dougherty, 1993). Profesionales de mayor edad y con mayor experiencia laboral tienden a experimentar menores niveles de Burnout que aquellos más jóvenes, debido a que la experiencia les permite establecer expectativas más realistas en cuanto a su trabajo (Cordes & Dougherty, 1993).

En relación a la edad de los profesionales, un estudio de Lu y Gursoy (2016) plantea que personas de diferentes generaciones pueden percibir el Burnout de diferentes maneras. Kupperschmidt (2000) define generación como un grupo de personas que comparten años de nacimiento y eventos relevantes en etapas críticas de su desarrollo, con efectos estables en sus vidas. Tomando esa definición, Lu y Gursoy (2016) basan su estudio en los tres grupos generacionales que dominan la fuerza laboral hoy en día. Estos son los *Baby Boomers*, con personas nacidas entre 1943 y 1960; la *Generación X*, con personas nacidas entre 1961 y 1980; y los *Millenials*, nacidos entre 1980 y el 2000. Los Baby Boomers priorizan la importancia de la estabilidad y seguridad laboral, dándole al trabajo un lugar central en sus vidas. La generación X está caracterizada por ser más creativa, independientes y por priorizar su desarrollo profesional en lugar de ser fiel a una única compañía. Los Millenials también priorizan su desarrollo profesional, y al mismo tiempo le dan suma importancia al tiempo de

ocio. Al igual que la generación X, para los Millenials el trabajo no ocupa un lugar central en sus vidas (Lu & Gursoy, 2016). En su estudio, los autores afirman que los Baby Boomers tienen mayor tolerancia que los Millenials a altos niveles agotamiento emocional, y esto se debe al lugar central que el trabajo ocupa en sus vidas. Los Baby Boomers prefieren mantener su trabajo, a pesar del agotamiento emocional y el Burnout, mientras que los Millenials tienen una mayor tendencia a buscar un nuevo trabajo si este compromete su calidad de vida. Las personas pertenecientes a la generación X poseen características compartidas con los Baby Boomers y los Millenials, por lo que su forma de percibir y lidiar con el Burnout depende del momento de su carrera profesional (Cordes & Dougherty, 1993).

Un estudio liderado por Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) resume lo mencionado previamente y afirma que la variable de la edad es la que mantiene resultados más consistentes en relación al Burnout. Los empleados más jóvenes son más propensos a sufrir mayores niveles de Burnout, que aquellos empleados que tienen más de 30 o 40 años de edad. Plantean que, a mayor edad, hay más experiencia laboral y se valora más el trabajo, por lo que el riesgo es mayor en los primeros momentos del desarrollo profesional. A causa de esto, los empleados más jóvenes tienen una mayor tendencia a renunciar (Maslach et al., 2001).

3. 4. 3. 2. Diferencias por sexo

Maslach y Jackson (1985) llevan adelante un estudio acerca del rol del sexo y de la familia como variables influyentes en el Burnout. Mientras que Martinez (1997) afirma que las mujeres son más proclives que los hombres a sufrir de Burnout por la tendencia a tener una doble carga: la laboral y la familiar, el estudio previo realizado por Maslach y Jackson (1985) plantea otra postura. Según las autoras, no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a los niveles de Burnout. De hecho, mientras que no hay

diferencias importantes en las sub-escalas de agotamiento emocional y falta de realización personal entre ambos sexos, si la hay en la escala de despersonalización en donde los hombres tienen a puntuar levemente más alto. Las autoras atribuyen esta diferencia al rol de la mujer dentro de la sociedad, dado que según ellas es propio de lo femenino el cuidar, nutrir, e interesarse por el bienestar de los demás. Por lo tanto, las mujeres son menos proclives a responder de una forma impersonal o insensible. A su vez, existe también una leve tendencia a que las mujeres puntúen un poco más alto que los hombres en la sub-escala de agotamiento emocional y esto se debe que las mujeres, según las autoras, tienen una tendencia a ser más emocionales e involucrarse desde ese lugar con otras personas (Maslach & Jackson, 1985). El posterior estudio de Ávila, Orozco y Alvis (2015) reafirma el punto anterior, postulando que las mujeres mantienen la tendencia a presentar puntajes levemente mayores en la escala de agotamiento emocional. Maslach et al. (2001) refuerzan este aspecto, planteando que el hecho de que los hombres tengan puntajes levemente mayores en despersonalización y que las mujeres tengan puntajes levemente mayores en agotamiento emocional, se debe principalmente a los estereotipos de género en la sociedad.

3. 4. 3. 3. Estado civil y composición familiar

Martinez (1997) afirma que, si bien no hay definiciones claras sobre el estado civil, hay cierta unanimidad respecto al hecho de que las personas con parejas estables suelen tener mayor estabilidad emocional, al igual que las personas que tienen hijos. Estas afirmaciones encuentran sustento en el estudio de Maslach y Jackson (1985) quienes afirman que las personas casadas o en pareja estable tienden a padecer menores niveles de Burnout que aquellas que se encuentran solteras, divorciadas o viudas. Los hombres solteros tienen tendencia a padecer mayores niveles de Burnout que las mujeres solteras, y las personas

divorciadas padecen menores niveles de Burnout que aquellas que nunca se casaron o formaron pareja (Maslach et al., 2001). Estas afirmaciones difieren de las planteadas en el estudio de Llorent y Ruiz Calzado (2016) quienes postulan que las personas en pareja tienen de padecer niveles más altos de despersonalización.

Las personas con uno o más hijos padecen menos Burnout que aquellas sin hijos (Maslach & Jackson, 1985). Las autoras plantean que esto se debe a que las personas con hijos suelen ser mayores y por lo tanto se encuentran en una etapa más madura de su desarrollo psicológico. Tienen un estilo de vida más estable y valoran más la seguridad laboral al largo plazo, los beneficios y el salario para así poder mantener a su familia (Maslach & Jackson, 1985). Otra explicación que las autoras dan a este fenómeno es que las personas con familia son más experimentadas al momento de lidiar con personas y sus problemas. Al tener hijos, las personas aprenden a resolver conflictos y problemas, mejoran su comunicación interpersonal y manejan situaciones en las que tienen que reducir el nivel de angustia de sus hijos. Estas experiencias llevan a que las personas con hijos tengan mayor paciencia y mayor perspectiva al momento de resolver conflictos. Por último, Maslach y Jackson (1985) plantean que las familias en lugar de agotar emocionalmente a las personas, son una fuente de contención.

3. 4. 3. 4. Nivel de estudios

Maslach y Jackson (1985) afirman que el nivel de estudio de los profesionales tiene implicaciones psicológicas en los niveles de Burnout. De acuerdo a las autoras, las personas con niveles de educación más altos, tienen expectativas mayores en cuanto a su desarrollo profesional. Para muchos profesionales un título de grado significa prestigio, poder y buen salario, por lo que cuando no se cumplen estas expectativas, hay una tendencia a sentirse

angustiados y al agotamiento emocional por incumplimiento de estas. Por otro lado, las autoras aseguran que las personas que alcanzan menores niveles de estudios y tienen el mismo trabajo que personas con mayor educación, están más satisfechas con su trabajo dado que sus expectativas de desarrollo profesional son más bajas. Reforzando el punto de que el incumplimiento de expectativas laborales lleva a mayores niveles de Burnout, Burke y Greenglass (1995) plantean que los sentimientos de despersonalización son mayores cuando no se alcanzan las expectativas. Un estudio posterior de Maslach et al. (2001) afirma a su vez que las personas que alcanzaron niveles de educación más alto, tienen posiciones jerárquicas más altas, con mayores responsabilidades y consecuentemente con mayor exposición a estresores. Innanen, Tolvanen y Salmera-Aro (2014) refuerzan este último punto en su estudio postulando que los perfiles de profesionales que se encuentran altamente educados son los perfiles que se encuentran con alto riesgo de padecer de Burnout.

3. 5. Signos, síntomas y consecuencias del Burnout

El profesional con Burnout no es capaz de lidiar con emocionalmente con la sobrecarga de estrés laboral y esto trae aparejado múltiples consecuencias: desde ausentismo y disminución en el rendimiento laboral hasta problemas personales que incluyen consumo de drogas y alcohol, problemas maritales y padecimientos psíquicos y físicos. El Burnout puede traer aparejado a su vez la renuncia del profesional, cambio de profesión y búsqueda de ayuda profesional para comprender el fracaso laboral que atribuye como propio (Maslach & Pines, 1977).

3. 5. 1. Signos y síntomas

El Burnout se vincula con múltiples signos y síntomas físicos, mentales y emocionales. Principalmente se lo relaciona con una salud física deteriorada (Kahill, 1988). Freudenberger (1974) describe los signos físicos y comportamentales del Burnout. Entre los físicos se encuentran los sentimientos de agotamiento y fatiga, cefaleas, alteraciones gastrointestinales (dolores de estómago, falta de apetito), insomnio y falta de aliento. A estos, el estudio de Kahill (1988) agrega dentro de las alteraciones del sueño el tener pesadillas, y plantea que el Burnout a su vez se encuentra asociado a resfríos, gripes y dolores corporales. Dentro de los síntomas mentales y emocionales se encuentra que el Burnout está caracterizado por estados depresivos, sentimientos de desesperanza, baja auto-estima, irritabilidad y ansiedad (Kahill, 1988). Un estudio sobre estudiantes de medicina liderado por Velez y Hernández (2017) plantea que, a las alteraciones físicas ya mencionadas, se le suman disfunciones sexuales, alteraciones menstruales y dermatológicas. A su vez, el mismo estudio profundiza sobre los síntomas emocionales previamente mencionados agregando que los individuos que padecen Burnout padecen impaciencia, falta de motivación y baja capacidad de concentración.

3. 5. 2. Consecuencias interpersonales

Existen a su vez, consecuencias interpersonales del Burnout. Un estudio de Jackson y Maslach (1982) sobre policías describe cómo los individuos que experimentan Burnout tienden a retraerse de su vida social y alejarse de sus vínculos y amigos. Plantean que inclusive ciertos profesionales no logran salir de su rol laboral al llegar a sus casas. Esto lleva a que las parejas de las personas que padecen de Burnout desarrollen una mirada negativa de la profesión. Si la persona no logra lidiar efectivamente con el Burnout, puede padecer los síntomas físicos previamente descritos, así como consecuencias maritales, entre ellas el

divorcio (Jackson & Maslach, 1982). A nivel interpersonal, también se ven afectadas las relaciones laborales, donde el profesional con Burnout intenta no interactuar con sus clientes, tomando pausas laborales más largas o hablando con compañeros (Maslach & Pines, 1977). Otras consecuencias interpersonales fueron descritas cuando se desarrolló el componente de la despersonalización en Burnout tomando el estudio de Maslach y Pines (1977).

3. 5. 3. Consecuencias actitudinales

Las consecuencias actitudinales del Burnout implican principalmente un cambio en la actitud del profesional. Kahill (1988) describe cómo las actitudes hacia uno mismo, el trabajo, la organización y los clientes pasan a ser negativas. Velez y Hernández (2017) plantean que el Burnout se desarrolla en tres etapas, siendo la última la que denominan: “Fase de enfrentamiento defensivo” (Velez & Hernández, 2017, p. 82). En esta, se da el cambio de actitudes del profesional, las cuales consideran como un mecanismo de defensa para lidiar con las tensiones laborales. Dentro de este cambio actitudinal plantean la existencia de actitudes negativas y cínicas hacia los clientes y pacientes. Al mismo tiempo, en esta etapa, los profesionales tienden a culpar a los demás por sus problemas, en lugar de hacerse cargo de estos.

3. 5. 4. Consecuencias comportamentales

Por último, siguiendo la clasificación de Kahill (1988), existen las consecuencias comportamentales del Burnout. Martínez (1997) afirma que entre las manifestaciones comportamentales se presenta una mayor facilidad para enojarse, irritabilidad y frustración. La persona que sufre de Burnout llora fácilmente y se siente desbordada por la más mínima presión. A su vez, entre las consecuencias de este síndrome pueden aparecer desde depresión

hasta automedicación, aumento de consumo de psicofármacos y tóxicos, drogas y alcohol. Es decir, las consecuencias comportamentales del Burnout pueden agruparse entre las que están relacionadas al consumo de sustancias y las organizacionales.

3. 5. 5. Consecuencias organizacionales

Las consecuencias organizacionales del Burnout son la intención de renunciar, ausentismo, renunciar y una pérdida en la calidad y cantidad de trabajo que el empleado puede realizar (Cordes & Dougherty, 1993). De acuerdo a un estudio realizado con maestras de escuela, dentro de los componentes del Burnout, cuando se presentan altos niveles de agotamiento emocional, hay una mayor tendencia de los profesionales a pensar en abandonar su trabajo, a pensar en dedicarse a otra carrera y finalmente a renunciar (Jackson, Schwab & Schuler, 1986). Un estudio liderado por Firth y Britton (1989) demuestra que la tensión que sufren enfermeras de un hospital lleva a que estas se tomen licencias por enfermedad, aumentando así lo índices de ausentismo. El mismo estudio afirma que cuando los niveles de agotamiento emocional son altos y cuando las enfermeras sienten que no tienen acompañamiento en su rol, hay una disminución en la motivación para trabajar, lo que lleva a estados depresivos que alargan las licencias por enfermedad (Firth & Britton, 1989). Asimismo, cuando los niveles de Burnout disminuyen, en consecuencia, también se reducen los días de licencia por enfermedad que se toman los profesionales (Borritz et al., 2006). Para aquellas personas que padecen de Burnout y se quedan en su puesto, se ve reducida su efectividad y productividad en el trabajo. Y a su vez, las personas que experimentan Burnout pueden impactar negativamente en sus colegas ya que pueden ser conflictivas y problemáticas al momento de trabajar. Siendo así un fenómeno propenso a expandirse entre colegas (Maslach et al., 2001).

3. 6. Burnout en profesiones comerciales

Cordes y Dougherty (1993) afirman que el estudio de Burnout está innecesariamente limitado a las profesiones de asistencia, ya que es un fenómeno que va más allá de estas. Un estudio de Schaufelli y Greenglass (2001) afirma que mientras que el estrés y el Burnout en profesionales de servicios humanos constituyen una gran parte de la literatura en el área, individuos de todas las áreas son vulnerables al Burnout. Los autores continúan estableciendo que las investigaciones realizadas sobre este tema demuestran que de los tres componentes (cansancio emocional, falta de realización personal y despersonalización), no se mantienen todos en los diferentes grupos ocupacionales. En particular las sub escalas de despersonalización y cansancio emocional tienden a colapsar en un factor cuando grupos no pertenecientes a áreas de servicios humanos completan el MBI (Schaufelli & Greenglass, 2001).

En relación a la demanda laboral y a grupos por fuera de los servicios humanos que padecen de estrés y Burnout, un estudio de Singh, Goolsby y Rhoads (1994) realizado a vendedores telefónicos demostró que en particular los vendedores, cuya principal tarea es ser el nexo entre consumidores y la marca/compañía y a su vez son responsables por las demandas de ambas partes, tienen mayor tendencia a padecer los efectos del Burnout. Los vendedores pueden experimentar distintas fuentes de estrés, y a pesar de que un solo estresor puede no ser disfuncional, la combinación de estresores puede sobrepasar la capacidad de la persona de superarlos, llevando a altos niveles de Burnout. Profundizando el estudio de Singh et al. (1994), Babakus, Cravens, Johnston y Moncrief (1999) realizan un estudio sobre el rol que ocupa el agotamiento emocional en las actitudes y comportamientos de vendedores presenciales. Cordes y Doughert (1993) afirman que el agotamiento emocional es clave para

entender el Burnout y es la primera fase si se lo toma como un proceso. Basándose en este concepto Babakus et al. (1999) plantean que el agotamiento emocional se da en situaciones sumamente demandantes orientadas a las personas, situaciones como las que se desarrollan los trabajos en ventas. A su vez, al igual que Singh et al. (1994) plantean que, dado que los vendedores presenciales se encuentran en los límites de la organización, lidiando con los clientes y con las necesidades de esta, son más susceptibles a padecer de agotamiento emocional (Babakus et al., 1999).

Low, Cravens, Grant y Moncrief (2001) profundizan a su vez el estudio de Babakus et al. (1999) al evaluar los tres componentes del Burnout en vendedores presenciales de múltiples compañías. Los vendedores presenciales se comunican presencialmente con los clientes siendo más susceptibles a padecer altos niveles de Burnout dada la naturaleza más demandante del trabajo y con responsabilidades menos estructuradas. Afirman en su estudio sobre vendedores presenciales que el Burnout es una variable muy importante para comprender actitudes y comportamientos de vendedores en el campo donde, a su vez, este lleva a un impacto significativamente negativo en la satisfacción y desempeño laboral (Low et al., 2001). Los estudios de Babakus et al. (1999) y Low et al. (2001) afirman que el agotamiento emocional predomina en aquellos trabajos de ventas que están controlados y evaluados a nivel conductual como el de las ventas telefónicas, mientras que a nivel comparativo el agotamiento emocional es menor en trabajos de ventas cuyo control y evaluación está basado en resultados. Y para reducir el riesgo de padecer Burnout, estos resultados deben ser la consecuencia de objetivos alcanzables y a su vez precisos y claros, para así reducir la ambigüedad en el rol y proponer metas al alcance de las capacidades de los vendedores (López, Boluda & Sanden, 2012).

Un estudio de Hernández, Luthanen, Ramsel y Osatuke (2015) afirma que los supervisores y líderes son responsables por el clima y bienestar de los equipos que tienen a cargo. Este clima y bienestar funciona como un mediador que condiciona tanto las conductas del supervisor como los resultados de su equipo. A su vez, no sólo los empleados pueden sufrir la ambigüedad en el rol y la sobrecarga laboral. Hernández et al. (2015) afirman que cuando hay un desajuste entre las demandas laborales y las capacidades del supervisor para responder a estas, los subordinados perciben un retraimiento por parte de este ya que tiende a padecer de agotamiento emocional y despersonalización. Y, de esa forma, las consecuencias del Burnout se propagan por el ambiente laboral compartido, tanto entre supervisores, como entre subordinados (Hernández et al., 2015).

4. Hipótesis

H₁: Para toda la muestra de Supervisoras de Ventas, el puntaje en las sub-escalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización será medio alto, y el puntaje en la sub-escala de Realización Personal será medio bajo. (Hipótesis Descriptiva)

H₂: A mayor cantidad de Consultoras a cargo que tiene las Supervisoras de Ventas, mayores los puntajes en las sub-escalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización, y menores en la sub-escala de Realización Personal. (Hipótesis correlacional)

H₃: A menor antigüedad laboral de las Supervisoras de Ventas, mayores los puntajes en las sub-escalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización, y menores en la sub-escala de Realización Personal. (Hipótesis correlacional)

H₄: Las Supervisoras de Ventas con hijos y en pareja presentan menores puntajes en las sub-escalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización, y mayores puntajes en la sub-escala de Realización Personal que las Supervisoras de Ventas sin hijos y solteras. (Hipótesis de la diferencia entre grupos)

H₅: Las Supervisoras de ventas que alcanzaron niveles de estudios grado o de posgrado presentan mayores puntajes en las sub-escalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización, y menores puntajes en la sub-escala de Realización Personal que las Supervisoras de Ventas que terminaron la secundaria o estudios terciarios. (Hipótesis de la diferencia entre grupos)

5. Metodología

5.1. Tipo de estudio

El presente trabajo es un estudio de tipo descriptivo-correlacional.

5.2. Diseño

Diseño no experimental, transversal.

5.3. Muestra

Un total de 222 Supervisoras de Ventas que trabajan en promedio hace 6 años en la empresa, todas de sexo femenino, de entre 21 a 69 años, distribuidas a lo largo de la República Argentina. La edad media de la muestra de Supervisoras de Ventas se ubica en los 41 años. En cuanto a nivel de estudios, el 7% ($n = 16$) de la muestra finalizó hasta la secundaria; el 30% ($n = 66$) finalizó, abandonó o está cursando estudios terciarios; un 55% ($n = 123$) finalizó, abandonó o está cursando estudios de grado; y, un 8% ($n = 17$) está cursando, finalizó, o abandonó estudios de posgrado.

El 53% ($n = 118$) de las Supervisoras viven en la provincia de Buenos Aires (interior y Capital Federal). Las provincias de Córdoba y Santa Fe le siguen concentrando el 9% ($n = 20$) y el 7% ($n = 15$) de las Supervisoras respectivamente. El resto de la muestra se distribuye uniformemente en las provincias de Argentina. En relación a su estado civil, el 3% ($n = 6$) de las Supervisoras de la muestra son viudas, el 5% ($n = 11$) está de novia, el 9% ($n = 20$) está divorciada, 14% ($n = 31$) está soltera, 22% ($n = 48$) en concubinato y 48% ($n = 106$) casadas. El 24% ($n = 53$) del total de la muestra no tiene hijos.

5.4. Instrumentos

Se utilizó en formato digital y online el Inventario de Burnout Maslach Burn-Out Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1986, 2da ed.) en su versión Educators Survey (ES), adaptada para estudiantes ya que cambia la palabra “paciente” por “alumno” que evalúa niveles de Burnout de acuerdo a tres sub-escalas: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en el trabajo. Para los fines de esta evaluación, se realizó la adaptación de la palabra “alumno” por la palabra “cliente” para que aplique al ámbito corporativo, respetando el orden de los enunciados y sus textos. Y, en el encabezado del instrumento se cambió la palabra “docencia” por la palabra “trabajo”. En su manual, Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli y Schwab (1986) afirman este tipo de adaptaciones, tal como se da en la versión ES, es válida mientras que el cambio sea únicamente del término que hace referencia a la profesión, y no se altere el resto de la encuesta. Y en relación a la validez del estudio, según Maslach et al. (1986), el instrumento presenta valideces divergentes y convergentes. La adaptación al español fue realizada por Neira (2004) para Argentina.

Para evaluar estas tres sub-escalas utiliza 22 ítems tipo Lickert, donde las respuestas pueden ir del uno al siete respecto a afirmaciones que indican actitudes y sentimientos de las personas hacia el trabajo y hacia quienes ellos trabajan. Las respuestas indican la frecuencia con la que los individuos experimentan estas actitudes y sentimientos siguiendo la siguiente escala: 1 = *nunca*, 2 = *algunas veces al año*, 3 = *una vez al mes*, 4 = *varias veces al mes*, 5 = *una vez a la semana*, 6 = *varias veces a la semana*, 7 = *todos los días*. Los ítems 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20 conforman la sub-escala de Agotamiento Emocional. Los ítems 5, 10, 11, 15 y 22 componen la sub-escala de Despersonalización. Y, los ítems 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21

conforman la sub-escala de Realización Personal en el trabajo. Para las sub-escalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización, el sentido de la puntuación es de menor a mayor, en donde puntuaciones más altas se relacionan con niveles más altos de Burnout. Mientras que la sub-escala de Realización Personal debe considerarse teóricamente revertida, ya que puntuaciones bajas se relacionan con mayores niveles de Burnout (Maslach et al., 1986).

Para calcular la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach. Para la muestra del presente trabajo la confiabilidad fue de 0,896 para la sub-escala de Agotamiento Emocional, de 0,611 para la sub-escala de Despersonalización, y de 0,702 para la sub-escala de Realización Personal

En el Anexo aparece la versión ES del MBI, que fue tomada como base para este trabajo, y por fines prácticos del formulario digital, la puntuación se realizó del 1 al 7 en lugar del 0 al 6. Dado que en esta investigación no se realiza un análisis factorial, dicha modificación no afecta al análisis de medias y correlaciones.

A su vez se cuenta con datos demográficos y corporativos sobre las Supervisoras (edad, antigüedad laboral, cantidad de consultoras a cargo, zona de residencia, nivel de estudios alcanzados, estado civil y composición familiar) que ellas mismas completaron luego responder el MBI online

5.5. Procedimiento

Se procedió a administrar individualmente el MBI a las Supervisoras de Ventas, utilizando un formato digital y online. Se eligió este formato dada la dificultad que implica

realizarlo presencialmente, considerando que las Supervisoras viven por toda la República Argentina y trabajan desde sus casas, y no en las oficinas de la empresa. Posteriormente fueron analizados los resultados del MBI, y se los cruzó con los datos demográficos que las mismas Supervisoras aportaron utilizando el programa estadístico SPSS. Mediante este programa, se realizó un análisis de medias de acuerdo a cada sub escala del MBI para el objetivo 2; para el objetivo 3 y 4, de correlación bivariada r de Pearson; y, para lo objetivos 5 y 6, un ANOVA de un factor con contrastes post hoc Duncan.

6. Resultados

6.1. El trabajo de Supervisora de Ventas

Con el fin de responder al objetivo 1 que intenta describir el trabajo y las tareas de la Supervisora de Ventas, se realiza el siguiente desarrollo. En la empresa de cosméticos en la cual se llevó adelante la práctica profesional, se entiende a la Supervisora de Ventas como la responsable de buscar, entrenar, motivar y desarrollar a las Consultoras. Estas últimas son profesionales independientes que llevan los productos de cosmética al consumidor final. Esta descripción, si bien es acertada, es amplia y poco específica en relación a las tareas que realiza la Supervisora. A lo largo de la práctica se obtuvo conocimiento en detalle acerca de qué es lo que ellas realmente hacen.

Para dar contexto, las Supervisoras de Ventas trabajan en relación de dependencia con la empresa, mientras que las Consultoras son profesionales independientes que cobran una comisión por los productos que venden. Las Supervisoras de Ventas no venden los productos Natura, sino que venden la oportunidad de negocio a las Consultoras. Son las responsables de desarrollar a sus Consultoras como emprendedoras. Al estar en relación de dependencia, cobran un sueldo fijo todos los meses. Y a su vez, cobran un sueldo variable de acuerdo a sus resultados. Este premio variable puede ocurrir 17 veces al año, ya que la compañía divide al año en 17 ciclos de 21 días. Los estudios de Babakus et al. (1999) y Low et al. (2001) afirman que los trabajos de ventas que se miden por objetivos y resultados presentan menores niveles de agotamiento emocional que aquellos que se evalúan a nivel conductual.

Las Supervisoras tienen que alcanzar sus objetivos cada 21 días. Los objetivos que conforman principalmente el sueldo variable de la Supervisora son cuatro. En primera instancia, se les pide a las Supervisoras que incorporen Consultoras nuevas a sus equipos. Cuando una Supervisora empieza, por lo general tiene ninguna o pocas Consultoras a cargo, hasta que se familiariza con el empleo y luego puede recibir Consultoras de una compañera Supervisora (porque esta está sobre pasada), o puede que tenga que desarrollar su equipo desde cero. Por lo general, dependiendo de la zona geográfica y del potencial de la misma, se le pide a la Supervisora que ingrese entre 3 y 5 Consultoras por ciclo. Para que una Consultora ingrese al equipo de la Supervisora, esta tiene que realizarle una entrevista de inicio, para poder conocerla.

El segundo objetivo que la empresa le pone a las Supervisoras tiene que ver con ella pueda mantener estable el crecimiento dentro de su equipo. A la compañía no le interesa que la Supervisora ingrese grandes cantidades de Consultoras a su equipo, para que luego estas se vayan. Sino que, apuesta a relaciones de calidad y larga duración, ya que como compañía invierte en la capacitación de sus Consultoras. Mantener un crecimiento estable representa un desafío para las Supervisoras, ya que la única forma que tienen de lograr que sus Consultoras se queden es inspirándolas y mostrándoles la oportunidad de negocio. Y, si una Supervisora pierde Consultoras de su equipo, no sólo corre el riesgo de no cobrar su sueldo variable, sino que además deben ingresar más personas el ciclo siguiente.

En tercer lugar, más allá de que las Consultoras estén en el equipo, a la empresa le interesa que estas pasen pedidos. Por lo tanto, le va a pedir a sus Supervisoras que tenga un porcentaje de actividad. Este, por lo general ronda el 70%. Esto quiere decir que, si una Supervisora tiene en su equipo a 100 Consultoras, al menos 70 de ellas deben pasar un pedido

ese ciclo. Y si una Supervisora tiene 1000 Consultoras (hay algunos casos), 700 de ellas deben pasar un pedido. Nuevamente, dicho por las mismas Supervisoras, esto resulta desafiante. Principalmente, esto se relaciona con el hecho de que las Consultoras son profesionales independientes, por lo que la Supervisora no cuenta con recursos coercitivos para que estas pasen pedidos. Debe basarse en su encantamiento, liderazgo, empatía y conocimiento de productos para que transmitir a las Consultoras la oportunidad de negocio. Y, una de puntos de contacto más fuerte para lograr esto son los Encuentros Ciclares, en los cuales la Supervisora hace una exposición a sus Consultoras, para comentarles las novedades del ciclo.

Por último, la empresa maneja un sistema en el cual cuando una Consultora hace un pedido, primero le llega la caja con los productos y ella luego paga la factura. Esto lleva a que muchas Consultoras no paguen sus facturas y las Supervisoras tienen que encargarse de que sí lo hagan. El porcentaje aceptado para que una Supervisora cobre su sueldo variable, es del 2% de su equipo como máximo. Es decir, no más del 2% de por ejemplo 1000 personas, pueden adeudar sus pagos. Y nuevamente a falta de recursos coercitivos, las Supervisoras se tienen que valer de sus recursos personales.

Sumado a lo anterior, la Supervisora atiende las demandas espontáneas de sus equipos, trabajando con las áreas internas de la empresa para así poder gestionar cualquier tipo de conflicto o problema. Las Supervisoras son vistas como referentes para las Consultoras. Recaen en ellas consultas acerca de la consultoría, pero a su vez, al ser referentes, muchas Consultoras se les acercan para comentarles y compartirles hechos de su vida personal. Desde noticias gratas hasta tragedias, las Supervisoras cargan con esta responsabilidad que no aparece en la descripción del puesto. Y finalmente, para lograr todo

lo anterior, tienen 21 días. De los cuales, sin fines de semana, le quedan en promedio 15 días hábiles. Teniendo en cuenta la descripción anterior de los objetivos planteados a las Supervisoras, es un fundamental tener en cuenta el estudio de Cordes y Dougherty (1993) en el cual afirman que el Burnout es una consecuencia de una alta demanda laboral causada por estresores crónicos como por ejemplo la cantidad de trabajo que, en caso de no contar con el tiempo y recursos para poder atenderla, puede convertirse en sobrecarga laboral.

La compañía en la cual se realizó la práctica es una empresa que cuida del clima laboral, siendo de las mejores en Argentina para trabajar de acuerdo a Great Place To Work. Y a su vez, es una empresa comercial con atractivos incentivos para las áreas comerciales. Las Supervisoras de Ventas afirman que luego de algunos años de trayectoria en el puesto, llegan a cobrar más de lo que se hubiesen imaginado entre su sueldo fijo y variable. Asimismo, se les proponen campañas por objetivos específicos que les permiten ganar autos, viajes y más. Las Supervisoras mismas reconocen que gracias a la empresa lograron muchas cosas en sus vidas y que a su vez les resulta gratificante trabajar con las Consultoras. Y, al mismo tiempo, valoran todos los beneficios que la compañía les ofrece (reintegro por guardería, mes extra de maternidad pago, etc) y, sobre todo, la posibilidad de trabajar desde sus casas y administrar sus tiempos.

6.2. Niveles de Burnout en la población Supervisoras de Ventas

Con el fin de responder al objetivo 2 que intenta evaluar los niveles de Burnout en las Supervisoras de Ventas de Natura, se administró el Maslach Burnout Inventory (MBI) a 222 Supervisoras para evaluar los niveles de Burnout conformado por sus tres sub-escalas: Agotamiento Emocional, Despersonalización y Realización Personal. Siendo 1 el puntaje mínimo del test y 7 el puntaje máximo, la sub-escala con mayor puntaje medio es la de

Realización Personal (ver Tabla 1). Bajos puntajes bajos en las sub-escalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización, y alto puntajes en la sub-escala de Realización Personal, indican bajos niveles de Burnout (Maslach et al., 1986). La consideración de puntajes “altos” y “bajos” no se estimó en base a baremos sino en cuanto a la media considerando el gradiente de la escala Likert del instrumento.

Tabla 1.

Niveles de Burnout

	<i>Media</i>	<i>Desvío</i>
<i>Agotamiento Emocional</i>	2.60	1.11
<i>Despersonalización</i>	1.59	0.74
<i>Realización Personal</i>	6.21	0.68

6.3. Relación entre los niveles de Burnout y la cantidad de Consultoras Natura a cargo

Con el fin de responder al objetivo 3 que intenta evaluar la relación entre los niveles de Burnout y la cantidad de Consultoras Natura que tienen a cargo las Supervisoras de Ventas, se realizó un estudio de coeficientes de correlación bivariada r de Pearson para hallar la relación entre los puntajes de las tres sub-escalas del MBI y la cantidad de Consultoras que tienen a cargo las Supervisoras. Es de fundamental importancia destacar que la nomenclatura “Supervisora” que se usa para el puesto dista de ser una Supervisión en términos estrictos. Las Supervisoras de Ventas tal como se desarrolló previamente, son las responsables de buscar, entrenar, motivar y desarrollar a las Consultoras Natura. Las Supervisoras de Ventas no supervisan a las Consultoras para asegurarse de que estas tengan ventas, sino que las lideran desde el encantamiento para que vendan los productos Natura. Las Supervisoras

lideran en promedio grupos de 600 Consultoras en sus equipos, pudiendo tener desde unas pocas cuando comienzan hasta más de 1000 en algunos casos.

De acuerdo al estudio de coeficientes de correlación bivariada r de Pearson, no se obtuvieron asociaciones estadísticamente significativas entre la sub-escala de Agotamiento Emocional y la cantidad de Consultoras a cargo ($r = -.048$; $p = .489$), entre la sub-escala de Despersonalización y la cantidad de Consultoras a cargo ($r = -.046$; $p = .504$), y entre la sub-escala de Realización Personal y la cantidad de Consultoras a cargo ($r = -.069$; $p = .317$). Por lo tanto, es válido afirmar que la cantidad de Consultoras que tienen a cargo las Supervisoras de Ventas no se relaciona con los niveles de Burnout.

6.4. Relación entre los niveles de Burnout y la antigüedad laboral de las Supervisoras de Ventas

En promedio, para la muestra de Supervisoras de Ventas ($n=222$), la antigüedad laboral es de 6 años. Dentro de la muestra hay Supervisoras con menos de un año en el trabajo ($n=19$), así como unas pocas con más de 20 años ($n=4$). Con el fin de responder al objetivo 4 que intenta hallar la asociación entre la antigüedad laboral y las tres sub-escalas del MBI se realizó un estudio de coeficientes de correlación bivariada r de Pearson

No se encontró una asociación estadísticamente significativa entre la sub-escala de Agotamiento Emocional y la antigüedad laboral de las Supervisoras ($r = -.009$; $p = .890$) y tampoco se encontró una asociación estadísticamente significativa entre la sub-escala de Realización Personal y la antigüedad laboral de las Supervisoras ($r = -.106$; $p = .114$). Únicamente se encontró una asociación negativa estadísticamente significativa entre la sub-escala de Despersonalización y la antigüedad laboral de la Supervisoras de Ventas, siendo la

correlación significativa baja y negativa en el nivel .05 ($r = -.156$; $p = .020$). Esto da cuenta que, a menor antigüedad laboral, mayor es el nivel de despersonalización.

6.5. Niveles de Burnout de acuerdo a la composición familiar de las Supervisoras de Ventas.

Con el fin de responder al objetivo 5 que intenta comparar los niveles de Burnout en las Supervisoras de Ventas de acuerdo a su composición familiar, se calculó ANOVA de un factor con contrastes post hoc Duncan. Con este estudio se busca hallar si existen diferencias en los puntajes de las tres sub-escalas del MBI de acuerdo a la composición familiar de las Supervisoras (ver Tabla 2). Dentro de la muestra existen múltiples combinaciones entre el estado civil de las Supervisoras y la cantidad de hijos que tienen. A fines de organizar el estudio y poder investigar la composición familiar, se conformaron cuatro grupos. El primero, denominado “solterasín”, cuenta con 22 Supervisoras e incluye aquellas que están solteras, divorciadas o viudas y no tienen hijos. El segundo, denominado “solteracon”, cuenta con 35 Supervisoras e incluye a aquellas que están solteras, divorciadas o viudas y tienen hijos. El tercer grupo, denominado “parejasín” cuenta con 32 Supervisoras y está conformado por la parte de la muestra que está de novia, en concubinato o casada, y no tiene hijos. El último grupo, denominado “parejacon” cuenta con las 133 Supervisoras que están de novia, en concubinato o casadas y tienen hijos.

Tabla 2.

Burnout de acuerdo a la composición familiar.

	<i>gl</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>Post Hoc</i>
--	-----------	----------	----------	-------------------------	-----------------

<i>Agotamiento Emocional</i>	3	1,739	,160	2,142	
<i>Despersonalización</i>	3	1,544	,204	,832	
<i>Realización Personal</i>	3	3,430	,018	1,558	<i>solteracon vs. parejacon</i>

Únicamente se hallaron diferencias significativas a nivel .05 en la sub-escala del MBI de Realización Personal entre el grupo de Supervisoras que está soltera, divorciada o viuda y tiene hijos, denominado “solteracon”, y el grupo que está de novia, en concubinato o casada y tienen hijos, denominado “parejacon”. Dentro de esta sub-escala, el grupo *solteracon* presentó una media mayor de (6.47) respecto del grupo *parejacon* (6.11) indicando un mayor nivel de realización personal en el primer grupo.

6.6. Niveles de Burnout según el nivel de estudios alcanzado por la Supervisora de Ventas.

Con el fin de responder al objetivo 6 que intenta comparar los niveles de Burnout en las Supervisoras de Ventas de acuerdo al nivel de estudios alcanzado, se calculó un ANOVA de un factor con contrastes post hoc Duncan. La muestra de 222 Supervisoras de Ventas es heterogénea en cuanto al nivel de estudios alcanzados. Desde el secundario completo hasta estudios de posgrado completo, hay quienes están cursando actualmente algún estudio terciario o de grado. Por lo tanto, se dividió a la muestra en cuatro grupos. En primer lugar, está el grupo de 16 Supervisoras de Ventas que completó hasta el “secundario”. Luego, está el grupo de 66 Supervisoras, que están cursando estudios “terciarios”, así como las que lo dejaron incompleto y quienes lo finalizaron. En tercer lugar, están las 123 Supervisoras que están cursando, tienen incompletos o tiene completos sus estudios de “grado”. Y, por último,

el grupo de 17 Supervisoras de Ventas que están cursando, tienen incompleto o tienen completos estudios de “posgrado”.

De acuerdo al nivel de estudios alcanzado por las Supervisoras, el estudio tipo ANOVA de un factor con contrastes post hoc Duncan busca hallar si existen diferencias en los puntajes de las tres sub-escalas del MBI (ver Tabla 3).

Tabla 3.

Burnout de acuerdo al nivel de estudios.

	<i>gl</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>Post Hoc</i>
<i>Agotamiento emocional</i>	3	2,666	,049	3,242	<i>grado vs. posgrado</i>
<i>Despersonalización</i>	3	0,177	,912	,097	
<i>Realización personal</i>	3	0,634	,594	,299	

Únicamente se hallaron diferencias significativas a nivel .05 en la sub-escala de Agotamiento Emocional entre el grupo de Supervisoras que finalizó, abandonó, o está cursando estudios de grado universitario, y el grupo que finalizó, abandonó o está cursando estudios de posgrado. El grupo *universitario* puntuó una media más alta, de 2.77, y el grupo posgrado obtuvo una media menor, de 2.15, indicando que es mayor el nivel de agotamiento emocional en el primer grupo.

7. Discusión

El presente trabajo de investigación se realizó a partir de una temática relevante y poco investigada dentro de la práctica de habilitación profesional realizada en una empresa multinacional de cosmética. Tal como afirman Schaufeli y Greenglass (2001), la literatura en relación al Burnout es vasta cuando se trata de los ámbitos de la salud, pero todos los profesionales son propensos a padecerlo. En el caso de la empresa en la que se realizó la práctica, dada la naturaleza del trabajo de la Supervisora de Ventas y la cantidad de personas que lideran, sumado a comentarios hechos por las propias Supervisoras, pareció pertinente hacer un estudio sobre Burnout en esta población.

El primer objetivo de este trabajo tuvo como fin contextualizar al lector acerca de la realidad que viven las Supervisoras de Ventas al momento de realizar su trabajo. Dado que la dinámica de la venta directa (modelo comercial elegido por la compañía para comercializar sus productos) no es conocida para todas las personas, resultó de vital importancia el contexto para entender el motivo de fondo que impulsa esta investigación. Las Supervisoras se ven expuestas a presiones laborales en dos extremos que ellas deben mediar. Por un lado, están los objetivos que la empresa le plantea a la Supervisoras y que, si ellas no cumplen, se ven afectadas económicamente. Por otro, está el hecho de liderar un equipo de en promedio 600 Consultoras que toman a la Supervisora como referente de la compañía. Dichas presiones, fueron comentadas recurrentemente por las Supervisoras a lo largo de la práctica profesional, así como también ciertos hábitos y conductas (insomnio, automedicación, entre otros) presentes en el Burnout (Martinez, 1997; Maslach & Pines, 1977). Esto generó la motivación de realizar una investigación acerca de su salud mental en relación al trabajo. Dada la

naturaleza del trabajo que realizan, desarrollada en los resultados del objetivo 1, un estudio acerca del Burnout fue considerado una primera aproximación apropiada.

El segundo objetivo tuvo como fin evaluar el nivel de Burnout en toda la muestra. Por lo tanto, se aplicó el MBI-ES cambiando la palabra “alumno” por “cliente”. Las sub-escalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización tuvieron puntajes medios bajos y la de Realización Personal, altos. Esto indica a nivel general, bajos niveles de Burnout en la población, por lo que no se cumple la primera hipótesis. La naturaleza del trabajo de Supervisoras de Ventas y los comentarios que estas hacen en relación a su realidad, llevó al planteo de esta hipótesis. Se puede plantear que esta no se cumple, por una tendencia de las Supervisoras a puntuar positivamente cuando una encuesta es planteada desde el área de Recursos Humanos, tal como pasa con la encuesta de Great Place To Work en la cual las Supervisoras siempre tienen los mejores climas laborales de toda la compañía en relación a todas las áreas. Otra alternativa para entender los bajos niveles de Burnout en la muestra es el buen clima laboral que existe en la empresa, resultado que se observa al estar ubicada en el segundo lugar de las mejores empresas para trabajar en Argentina. Por último, otra alternativa, puede ser el hecho de que tal como afirman Babakus et al. (1999) y Low et al. (2001), los puestos de ventas cuya evaluación se relaciona con la obtención de resultados presentan menores niveles de agotamiento emocional. Los incentivos que la compañía ofrece a las Supervisoras de Ventas para que estas alcancen los objetivos son muy atractivos y esto justifica los altos niveles de realización personal, ya que como afirman muchas de ellas, de no ser por este trabajo no hubieran conseguido muchas cosas en su vida. A su vez, la empresa no sólo ofrece incentivos, sino que también tiene una cultura organizacional basada en los

reconocimientos, y tal cómo afirman Maslach y Leiter (2016), estos hacen menos vulnerables a los empleados a padecer de Burnout ya que aumentan los niveles de Realización Personal.

En relación al tercer objetivo, comprender la relación entre los niveles de Burnout y la cantidad de Consultoras a cargo que tienen las Supervisoras, los resultados indican que no hay relación en ninguna de las sub-escalas y el número de Consultoras que lideran las Supervisoras. De esta forma, no se cumple la segunda hipótesis que afirma que, a mayor cantidad de Consultoras a cargo, mayores serían los niveles de Burnout en las sub-escalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización, y menores en Realización Personal. No hay una asociación estadística significativa, por lo que siguiendo a Maslach et al. (2001) se puede inferir que el número de Consultoras a cargo no aumenta la cantidad de horas que la Supervisora le tiene que dedicar al trabajo, y que las horas que dispone para realizar sus tareas son suficientes para que ella pueda responder a la demanda. Cuando la carga laboral excede los recursos de los empleados para responder a esta, aumentan los niveles de Burnout. Una alternativa a considerar para comprender por qué no se cumple la hipótesis es que las Supervisoras logran sistematizar sus tareas sin importar el número de Consultoras a cargo. De todas formas, esta inferencia podría llevar a considerar que una sistematización extrema aumentaría los niveles de Despersonalización. A su vez, es fundamental considerar el hecho de que las Supervisoras de Ventas no supervisan a las Consultoras de un modo coercitivo, sino que las acompañan y lideran desde el encantamiento y la empatía, por lo que la forma de trabajar con ellas no implica necesariamente una sobrecarga laboral como se podría dar en otro tipo de empleos de supervisión con tanta gente a cargo.

El cuarto objetivo de esta investigación buscó analizar la relación entre la antigüedad laboral y los niveles de Burnout. De acuerdo a los resultados, la antigüedad laboral no tiene

una relación con el aumento de los niveles en la sub-escala de Agotamiento Emocional ni con la disminución de los niveles de Realización Personal. Pero, en este caso, hay una asociación negativa estadísticamente significativa entre la antigüedad laboral y la despersonalización. Por lo tanto, la tercera hipótesis se cumple parcialmente. Esta asociación negativa significa que en los primeros años de trabajo las Supervisoras puntúan mayor en la sub-escala de Despersonalización posiblemente tratando a las Consultoras como objetos y demostrando una emocionalidad insensible y desapegada (Maslach, 1981). Si bien en este estudio no se cumplió con la hipótesis de que tanto la sub-escala de Despersonalización como la de Agotamiento Emocional en conjunto deberían puntuar más alto en relación a la antigüedad laboral, los resultados están en consonancia con algunos antecedentes que establecen que los niveles de Burnout son mayores en los primeros años del trabajo (Martinez, 1997; Maslach et al., 2001).

El quinto objetivo buscó comprender si la composición familiar de las Supervisoras de Ventas establece diferencias en los niveles de Burnout. El estudio indica que existe una diferencia en los niveles de la sub-escala de Realización Personal en el grupo de Supervisoras de Ventas que están solteras, divorciadas o viudas y tienen hijos, que puntuó más alto, y el grupo de Supervisoras de Ventas que están de novias, en concubinato o casadas, que puntuó más bajo. Por lo que no se cumple la cuarta hipótesis que estaba en consonancia con los estudios de Maslach y Jackson (1985), Maslach et al. (2001) y Llorent y Ruiz-Calzado (2016) que indican que las personas en pareja y las personas con hijos tienden a padecer menores niveles de Burnout. En este caso, la composición familiar no genera diferencias en las sub-escalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización.

La empresa ofrece muchos beneficios para las personas sin importar su composición familiar. Aquellas personas solteras sin hijos pueden disfrutar más de los viajes que les ofrece la compañía, mientras que la posibilidad de trabajar desde sus casas les permite a las Supervisoras con hijos una mayor organización y dedicación a temas familiares. Y, los autos que las Supervisoras ganan, no sólo son un incentivo económico, sino que además se transforman en herramientas que facilitan un mayor disfrute de cualquier instancia de su vida. Todo esto, lleva a que las Supervisoras tengan más recursos personales y menos riesgo de padecer Burnout. Dicho esto, resta investigar para futuras investigaciones que rol cumple la pareja para las Supervisoras con hijos para entender los menores puntajes en la sub-escala de realización personal para este grupo.

Por último, el sexto objetivo de la esta investigación buscó diferencias entre el nivel de estudios alcanzado por las Supervisoras de Ventas y las tres sub-escalas de Burnout. Un estudio de Maslach y Jackson (1985) afirma que los profesionales con mayores niveles de educación tienen expectativas mayores acerca de sus logros profesionales y que cuando estas no se cumplen, tienden a aumentar los niveles de Burnout. A su vez, Maslach et al. (2001) y Innanen et al.(2014) afirman que aquellos profesionales que alcanzan niveles de estudios más altos, suelen ocupar cargos jerárquicos más altos que conllevan un estrés mayor. En este caso, los resultados indican que la quinta hipótesis se cumple parcialmente ya que el grupo existe una diferencia de grupos en la sub-escala de Agotamiento Emocional entre las Supervisoras que completaron, abandonaron o están cursando estudios universitarios, quienes puntuaron más alto, y el grupo de las Supervisoras que completaron, abandonaron o están cursando estudios de posgrado. El puntaje medio más alto de todos los niveles de estudio lo obtuvieron las Supervisoras del grupo *universitario* lo que está en consonancia con los estudios de

Maslach et al. (2001) y Innanen et al. (2014). Pero la diferencia y el incumplimiento parcial de la hipótesis se debe a que las Supervisoras del grupo *posgrado* obtuvieron el puntaje medio más bajo de todos los niveles de estudio de la muestra. Dicha diferencia se podría atribuir a que las personas con estudios de posgrado cuentan con más recursos intelectuales y herramientas académicas para llevar adelante el trabajo de Supervisora de Ventas.

Estos hallazgos son de vital importancia para comenzar a tener análisis concretos en relación a la salud psicológica de áreas que trabajan por fuera del sistema de salud. En relación a las áreas de salud, poca es la investigación realizada en otros ámbitos y este estudio es un primer paso para reducir esta brecha. A su vez, es fundamental considerar el hecho de que estudios sobre Burnout se realicen de forma práctica en empresas y ámbitos privados, y no queden exclusivamente delimitados a investigaciones teórico-académicas, para así poder llevar adelante planes de acción prácticos y aplicables basados en una realidad concreta.

Una limitación del presente estudio es no haber contado con información acerca del desempeño de las Supervisoras, para así poder relacionarlo con los niveles de Burnout. La importancia de esta información se hizo evidente luego de realizar el estudio, por eso no se pudo obtener dado que el MBI se realizó de forma anónima y resultó imposible cruzar esos datos.

Otra limitación es el hecho de que el presente estudio es de carácter transversal, por lo que no permite ver cómo evolucionan los niveles de Burnout en la muestra a medida que pasa el tiempo.

Posibles líneas de investigación surgen a partir de este estudio. En primer lugar, dado los bajos niveles de Burnout en la población de Supervisoras de Ventas y el buen clima

laboral de la empresa, surge la posibilidad de analizar la relación entre los niveles de Burnout y el clima laboral, para comprender cómo este se relaciona con el bienestar de los empleados. Y, por otro lado, dado que la cantidad de Consultoras parece no influir en los niveles de Burnout de las Supervisoras de Ventas, se abre un espacio para comprender la relación que hay entre Burnout y el desempeño de las Supervisoras. Habría que investigar si aquellas que tienen malos resultados a nivel laboral son las que no lograron sistematizar su tarea y por lo tanto padecen de mayor estrés y, en consecuencia, Burnout.

Para resumir, los niveles de Burnout que padecen las Supervisoras de Ventas en la compañía en la cual se realizó la práctica son bajos. Si se toma la muestra, se trata de una población psicológicamente sana. La empresa encontró la forma de compensar las demandas del trabajo al desarrollar un modelo de incentivos y beneficios superador. De todas formas, no hay que subestimar el desgaste que se puede producir en las Supervisoras al trabajar con tanta gente, y este estudio sirve como antecedente para que a futuro se realicen nuevas aplicaciones del MBI en la compañía y comprender variaciones en los niveles de Burnout.

8. Referencias bibliográficas

- Atance Martínez, J. C. (1997). Aspectos epidemiológicos del síndrome de burnout en personal sanitario. *Revista española de salud pública*, 71(3), 293-303.
- Ávila, I. Y. C., Orozco, J., & Alvis, L. (2015). Síndrome de Burnout en el personal médico de una institución prestadora de servicios de salud de Cartagena de Indias. *Revista Salud UIS*, 47(2).
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58-70.
- Borritz, M., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: prospective findings from three year follow up of the PUMA study. *Occupational and environmental medicine*, 63(2), 98-106.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. (1995). A longitudinal study of psychological burnout in teachers. *Human Relations*, 48(2), 187-202.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- Daley, M. R. (1979). 'Burnout': smoldering problem in protective services. *Social Work*, 24(5), 375-379.
- Firth, H., & Britton, P. (1989). 'Burnout', absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 62(1), 55-59.

- Freudenberger, H. J. (1974), Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30, 159–165.
doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Hernandez, W., Luthanen, A., Ramsel, D., & Osatuke, K. (2015). The mediating relationship of self-awareness on supervisor burnout and workgroup Civility & Psychological Safety: A multilevel path analysis. *Burnout Research*, 2(1), 36-49.
- Innanen, H., Tolvanen, A., & Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1(1), 38-49.
- Jackson, S. E., & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of organizational behavior*, 3(1), 63-77.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60(2), 58-68.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of applied psychology*, 71(4), 630.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3), 284.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.

- Lewis, H. S., & Cunningham, C. J. (2016). Linking nurse leadership and work characteristics to nurse burnout and engagement. *Nursing research*, 65(1), 13-23.
- Llorent, V. J., & Ruiz-Calzado, I. (2016). El Burnout y las variables sociodemográficas en los profesionales de la educación que trabajan con personas con discapacidad en Córdoba (España). *Ciência & Saúde Coletiva*, 21, 3287-3295.
- López, N. V., Boluda, I. K., & Sanden, E. P. (2012). Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3), 154-167.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied social psychology annual*, 5, 133-153
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex roles*, 12(7-8), 837-851.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (2da ed.). Palo Alto, CA. Consulting Psychology Press.

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103-111.

Maslach, C., & Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child care quarterly, 6*(2), 100-113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.

Neira, M. D. C. (2004). Cuando se enferman los que curan: estrés laboral y burnout en los profesionales de la salud. *Buenos Aires: Gambacop*.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior, 25*(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational behavior, 30*(7), 893-917.

Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & health, 16*(5), 501-510.

- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1989* (pp. 25-48). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 558-569.
- Velez, N. C., & Hernández, G. S. (2017). Manifestations of Burnout Syndrome in Medical Students. *Archivos en Medicina Familiar*, 18(4), 77-83.
- Wanous, J. P. (1976). Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 22.

9. Anexo

Maslach Burn Out Inventory (Maslach & Jackson, 1981-1986)

Instrucciones: Aquí abajo hay una serie de **afirmaciones** acerca del **momento actual** de su **relación con la docencia**. Por favor, señale la respuesta que **crea oportuna** sobre la **frecuencia** con que **usted siente** los enunciados.

0 indica **Nunca**, 1 indica **Algunas veces al año**, 2 indica **Una vez al mes**, 3 indica **Varias veces al mes**, 4 indica **Una vez por semana**, 5 indica **Varias veces por semana** y 6 indica **Todos los días**.

	0	1	2	3	4	5	6
1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.							
2. Me siento agotado al final de la jornada de trabajo.							
3. Me siento cansado cuando me levanto a la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo.							
4. Fácilmente comprendo como se sienten los alumnos.							
5. Creo que trato a algunos alumnos como si fuesen objetos.							
6. Trabajar todos los días con alumnos me cansa.							
7. Trato muy eficazmente los problemas de los alumnos.							
8. Me siento desgastado por mi trabajo.							
9. Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en la vida de los demás.							
10. Creo que me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión.							
11. Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							
12. Me siento con mucha vitalidad en mi trabajo.							
13. Me siento frustrado en mi trabajo.							
14. Creo que estoy trabajando demasiado.							

15. Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a algunos de mis alumnos.							
16. Trabajar en contacto directo con los alumnos me produce estrés.							
17. Puedo crear con facilidad un clima agradable con los alumnos.							
18. Me siento estimulado después de trabajar en contacto con los alumnos.							
19. Creo que he conseguido muchas cosas valiosas en este trabajo.							
20. Me siento fundido, al límite de mis posibilidades.							
21. Siento que sé tratar en forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.							
22. Creo que los alumnos me culpan de algunos de sus problemas.							