

Article

Governança y Práticas Organizacionales Saludables de Tres Escuelas de Chile y su Impacto en el Engagement y Burnout de sus Trabajadores

Alvaro Acuña-Hormazabal ¹, Rodolfo Mendoza-Llanos ², Carolina Luengo-Martínez ³, Francisco Ganga-Contreras ⁴

¹ Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Universidad del Bío-Bío, Chile. ORCID 0000-0002-8679-3886. E-mail alacuna@ubiobio.cl

² Doctor en Ciencias Humanas de la Universidad de Talca, Talca, Chile. Académico del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile. ORCID 0000-0001-9529-570X. E-mail rmendoza@ubiobio.cl

³ Doctora en Enfermería de la Universidad de Concepción, Concepción, Chile. Académica del Departamento de Enfermería de la Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile. ORCID 0000-0002-6541-3645. E-mail cluengo@ubiobio.cl

⁴ Dr. en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales, Universidad de Sevilla-España. Profesor Titular del Departamento de Educación de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección Postal: José Victorino Lastarria 26, Santiago, Región Metropolitana-Chile. ORCID: 0000-0001-9325-6459 E-mail: franciscoganga@uta.cl (autor de correspondencia)

RESUMEN

La rutina laboral de los trabajadores de la educación se ha visto modificada por la pandemia por COVID-19. Las transformaciones tecnológicas en la entrega del servicio educacional, han sido un factor extra de estrés. La adaptación a todos esto y bienestar de los trabajadores dependen en gran medida de la gobernanza y gestión que desarrollen las escuelas, quienes son nuestro objeto de estudio. El objetivo central de este trabajo es estudiar la gobernanza de tres escuelas de Chile, analizando la percepción de prácticas organizacionales saludables (POS) de sus trabajadores y el impacto que tienen estas en su engagement y burnout. Para ello se realiza un análisis y comparación de la percepción de prácticas organizacionales saludables (POS), engagement y burnout de los trabajadores de las escuelas seleccionados. Se trata de una investigación con enfoque metodológico correlacional-explicativo. Para la obtención de la información, se aplicó un cuestionario a 231 trabajadores. Mediante la aplicación de ANOVA encontramos diferencias significativas entre los trabajadores de las tres escuelas para las prácticas organizacionales saludables, el engagement y el agotamiento emocional; Los trabajadores de la escuela que tienen percepciones más altas de prácticas organizacionales saludables, también presentan puntuaciones mayores en engagement y menores en agotamiento emocional, lo que se corrobora al realizar las correlaciones entre las variables. Estos resultados instalan a la escuela con mayores puntuaciones como una posible organización saludable.

Palabra claves: Gobernanza de entidades educativas; prácticas organizacionales saludables; engagement; burnout; COVID-19.

ABSTRACT

The work routine of education workers has been modified by the COVID-19 pandemic. Technological transformations in the delivery of educational services have been an extra stress factor. The adaptation to all this and the well-being of the workers depend to a great extent on the governance and management developed by the schools. The main objective of this work is to study the governance of three schools in Chile, analyzing the perception of healthy organizational practices (POS) of workers and the impact they have on engagement and burnout. For this purpose, an analysis and comparison of the perception of healthy organizational practices (HOP) of the employees of the selected schools is carried out. This is a research with a correlational-explanatory methodological approach. To obtain the information, a questionnaire was applied to 231 workers. Through the application of ANOVA we found significant differences between the three schools for healthy organizational practices, engagement and emotional exhaustion; the workers of the school that have higher perceptions of healthy organizational practices, also have higher scores in engagement and lower scores in



Submissão: 13/10/2022



Aceite: 20/12/2022



Publicação: 30/12/2022



emotional exhaustion, which is corroborated when performing the correlations between the variables. These results place the school with higher scores as a possible healthy organization.

Keywords: Governance; healthy organizational practices; engagement; burnout; COVID-19.

Introducción

En los diversos ámbitos de la vida (familiares, laborales, educacionales, sociales, entre otros), la pandemia mundial por COVID-19 ha generado alteraciones a las rutinas habituales. La incertidumbre experimentada es uno de los principales motivos que explican lo anterior (Nicola et al. 2020), así como también las diferentes medidas adoptadas por los gobiernos para enfrentar la pandemia y sus implicancias al diario vivir, tales como, cuarentenas y confinamientos obligatorios (Wang et al. 2020a), aislamiento social (Caballero & Campo 2020) y el temor a enfermarse (Lorenzo et al. 2020).

Las consecuencias que está teniendo y que tendrá la post-pandemia para la salud mental de las personas (Lima et al. 2020; Ribot et al. 2020), son un problema complejo y contingente, que los estudios recientes han relevado y deben comenzar a ser considerados, especialmente por los tomadores de decisión (Wang et al. 2020b; Zhang et al. 2020, Mendoza-Llanos et al. 2022).

El ámbito laboral también se ve afectado por la pandemia, la cual es un evento que los trabajadores y organizaciones deben afrontar para sobrevivir. Como señala Acuña et al. (2022), se requiere por parte de las personas, un esfuerzo por desarrollar recursos propios que le permitan seguir funcionando y trabajando, ya que la pandemia no solo los afecta en su ámbito laboral, por lo que también se requiere que sean las instituciones las que a través de su gobernanza, con su visión peculiar de administrar las organizaciones (Ganga-Contreras et al. 2016, Ganga-Contreras et al. 2019), desarrollen recursos y prácticas que faciliten la adaptación del conjunto de personas a los nuevos desafíos, promoviendo el engagement de los trabajadores y reduciendo los niveles de estrés para que estos no lleguen a presentar el síndrome del burnout.

En este mismo contexto, Salanova (2020) señala que ante un evento adverso como el COVID-19, existen organizaciones que no lograrán adaptarse y por ende desaparecerán. En cambio, otras podrán sobrevivir, afrontando “los cambios de manera proactiva” y creciendo con la crisis. La misma autora, hace alusión a las “Organizaciones saludables”, las cuales han entendido, inclusive desde antes de la pandemia que es necesario la implementación de prácticas organizacionales saludables, de tal modo de generar un ambiente de trabajo positivo, que promueva empleados saludables, con buenas relaciones laborales y mejores desempeños individuales y colectivos que, implicarán resultados positivos y saludables para la organización, su entorno y sus trabajadores (Salanova et al. 2012). Por consiguiente, son este tipo de organizaciones las que hoy cuentan con la capacidad para ser “resilientes”, seguir existiendo e incluso salir fortalecidas de lo que implica vivir una pandemia de carácter mundial. Para lograr esto, las organizaciones deben tener gobernanza, la que es definida por Ganga-Contreras y Núñez-Mascayano (2018) como un proceso de dirección, con participación de varios actores en el diseño y ejecución de sus objetivos; que requiere de una estructura, en tanto define objetivos orientados a la acción social y normas causales de producción.

En este sentido, las prácticas organizacionales saludables, revisten especial importancia, pues si se formalizan y desarrollan de manera sistemática, forman parte de la gobernanza de las instituciones (Solares et al. 2016). Wright y McMahan (1992, p. 298) definen a las prácticas organizacionales como “un patrón planificado de actividades orientados a facilitar que una organización logre sus metas” y señalan que las desarrolladas desde la gestión de recursos humanos, son altamente significativas debido a que generan en los trabajadores, de forma individual y en equipo, mayor sentido de pertenencia, compromiso y buen desempeño. La relación de las buenas prácticas o prácticas positivas con el bienestar de los trabajadores, se ha venido



estudiando desde el surgimiento de la psicología positiva, específicamente de la psicología organizacional positiva. Luego, si las organizaciones, quieren ser positivas y saludables, deben generar un entorno y una cultura donde las personas puedan desarrollarse y experimentar bienestar, logrando así, su funcionamiento óptimo.

Por lo tanto, se propicia y recomienda que las organizaciones puedan desarrollar prácticas en beneficio de las personas y de los equipos, lo que, a su vez, será en beneficio de la organización en su totalidad (Salanova et al. 2016). De esta forma, surgen iniciativas como el modelo HERO, (Healthy and Resilient Organizations; Salanova et al. 2012) “Organizaciones saludables y resilientes”, que orientan al desarrollo de prácticas planificadas y sistemáticas por parte de la organización en beneficio de los trabajadores. Lo anterior, se establece como un imperativo, cuando se trata de lograr que la organización sea considerada saludable, tanto por los trabajadores, como por los clientes. Desde aquí surge el nombre de “Prácticas organizacionales saludables” (POS) las cuales son: conciliación entre la vida laboral y familiar, prevención del *mobbing*, desarrollo de carrera y desarrollo de habilidades, salud laboral, equidad percibida y justicia organizacional, comunicación e información organizacional y responsabilidad social empresarial (Salanova et al. 2019). Este modelo, por su sustento y compatibilidad es la base de esta investigación (Acuña-Hormazabal et al. 2022).

En este mismo contexto, diversos estudios (Cameron et al. 2011; Lyubomirsky et al. 2005; Alfes, et al. 2012; Acosta et al. 2013) han incorporado, múltiples variables para representar el bienestar (y malestar) de los trabajadores, entre ellas destaca el *engagement* y el *burnout*.

El *engagement* ha sido definido como un estado motivacional positivo de vigor, dedicación y absorción (Bakker et al. 2014), que está relacionado con la forma en que los trabajadores abordan y enfrentan el trabajo, por lo cual no precisamente es una consecuencia de él. Como plantean Saari et al. (2017), el tipo de gestión desplegada puede tener efectos distintos en las personas y también en su estado de *engagement*.

Por otra parte, el *síndrome de burnout* se define como un estado de agotamiento emocional, cinismo y baja realización personal (Maslach & Jackson 1981; Bakker et al. 2014), por lo que se puede comprender que sus consecuencias vayan más allá del trabajo y se relacionen con otros ámbitos de la vida de los trabajadores, con implicaciones de deterioro a nivel personal (Schaufeli et al. 2009a), de pareja (Brofman 2007) y familiar (García-Arroyo y Segovia 2018). Se presenta con mayor frecuencia en los trabajadores que deben pasar mucho tiempo en relación con personas como clientes o usuarios de un servicio que provee una organización (Maslach y Jackson 1981).

Con todo esto, se ha planteado para esta investigación como objetivo central, estudiar la gobernanza de tres escuelas de Chile a través del análisis y comparación de la percepción de prácticas organizacionales saludables (POS) de sus trabajadores y el impacto que tienen estas en el *engagement* y *burnout*.

A su vez, se plantearon dos hipótesis a saber:

Las hipótesis para esta investigación son:

Hipótesis 1: La percepción de prácticas organizacionales saludables presenta diferencias entre las tres escuelas, lo que implica diferencias también en el *engagement* y *burnout* de sus trabajadores.

Hipótesis 2: La percepción de prácticas organizacionales saludables se relacionan de forma positiva con el *engagement* de los trabajadores y de forma negativa con el *burnout*.

Uno de los motivadores relevante de esta indagación, tiene que ver con el importante rol que ejercen las escuelas en la sociedad y la preocupación por sus trabajadores en tiempos de pandemia, ya que, sin pandemia, ejercer trabajos docentes era considerado una de las ocupaciones más estresantes (Kyriacou 2001). Se tienen en cuenta estudios como los de Jackson et al. (2006), que señalan que el trabajo docente puede hacer que estos se sientan más inclinados a experimentar problemas de salud, siendo esto una dificultad, porque justamente una mejor salud promueve mejores desempeños personales de los trabajadores de la docencia, todo lo cual, deriva



en resultados positivos para todos los interesados, que en este caso serían los centros docentes, estudiantes, cuidadores responsables de los estudiantes, entre otros (Luthans et al. 2008).

2. Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, analítico y transversal, mediante un muestreo por conveniencia, se aplicó la encuesta a trabajadores de tres escuelas particulares-subvencionados en Chile. Obteniéndose 231 encuestas (centro docente 1 (30,3%), centro docente 2 (33,3%) y centro docente 3 (36,4%)), que cumplieron con los criterios de inclusión: el 77,5% son mujeres; el 1,7% tiene menos de 24 años, el 30,23% tiene entre 24 y 30 años, el 34,6% entre 31 y 39 años, el 14,7% entre 40 y 49 años, el 14,7% entre 50 y 59 años y el 3,9% mas de 60 años de edad; el 71% cuenta con educación profesional, el 18,2% con estudios de posgrados, el 9,1% con estudios de enseñanza técnica y el 1,7% con estudios de enseñanza media; el 70,6% cumple labores docentes, el 15,6% con labores de asistencia a la docencia y el 13% con labores administrativas.

Para el levantamiento de la información, efectuada entre los meses de octubre a diciembre de 2020, después de siete meses de funcionamiento en condiciones de confinamiento en la región de Ñuble, Chile, se diseñó un cuestionario en línea en formato Google Forms, que incluía los siguientes instrumentos (autoadministrados, previa lectura de las instrucciones)

- a) **Prácticas organizacionales saludables (POS).** Se utilizaron las prácticas propuestas por el Modelo HERO (Salanova et al. 2019) con las afirmaciones utilizadas por Acosta et al. (2013). Además, se incorporó el siguiente ítem: “El centro docente ha entregado (generado) prácticas y/o condiciones para desempeñar mi trabajo durante la pandemia”. Las afirmaciones se respondieron con una escala tipo Likert de 7 puntos, donde 0 = Nunca; 1 = Pocas veces al año; 2 = Una vez al mes o menos; 3 = Pocas veces al mes; 4 = Una vez a la semana; 5 = Pocas veces a la semana; 6 = Todos los días. La consistencia interna de este grupo de afirmaciones fue adecuada $\alpha_{POS}[IC95\%] = 0,95$.
- b) **Engagement.** Se evaluó con la Escala de Compromiso de Trabajo de Utrecht (UWES; Schaufeli et al. 2002): Vigor (6 ítems; por ejemplo, Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar), Dedicación (5 ítems; por ejemplo, Estoy entusiasmado con mi trabajo) y Absorción (6 ítems, por ejemplo, Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo). Todos los ítems son respondidos en una escala Likert de 7 puntos que va de 0 (nunca) a 6 (siempre). La confiabilidad para todas las dimensiones de este instrumento es adecuada (alfa de Cronbach entre 0,62 y 0,87) según estudios previos en muestras similares (Acuña et al., 2021). En el presente estudio fueron de $(\alpha_{Engagement}[IC95\%] = 0,87$.
- c) **Burnout.** Se utiliza el Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS. Maslach et al. 1986), adaptado a la población española por Moreno-Jiménez et al. (2001) y que ha sido utilizada en muestras chilenas. Esta escala está compuesta por 15 ítems para medir el nivel de burnout en una escala de frecuencia de 0 (nunca) a 6 (cada día) puntos. En su conjunto provee una puntuación general de burnout, aunque suele analizarse según las tres dimensiones clásicas reportadas en la literatura: Agotamiento emocional (5 ítems; por ejemplo, Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo), Cinismo (4 ítems; por ejemplo, He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto) e Ineficacia Profesional (6 ítems negativos; por ejemplo, En mi opinión soy bueno en mi puesto). La confiabilidad para todas las dimensiones de este instrumento es adecuada (alfa de Cronbach entre 0,73 y 0,93) según estudios previos en muestras similares (Acuña et al. 2021). En el presente estudio fueron de $(\alpha_{Burnout}[IC95\%] = 0,85$.



Estos cuestionarios fueron utilizados por su buen comportamiento para explicar el objetivo de nuestro estudio, que se ve reflejado en investigaciones anteriores (Acuña-Hormazabal et al. 2021; Mendoza-Llanos et al. 2022; Ganga-Contreras et al. 2022)

Los cuestionarios fueron respondidos en línea, de manera libre, autónoma y voluntaria por parte de los trabajadores, previo contacto con las instituciones en las que se desempeñaban. El análisis estadístico, se llevó a cabo mediante el software SPSS.

Para responder a los objetivos del estudio se comparó las medias de las escuelas para cada variable mediante ANOVA, realizando pruebas post hoc en los casos específicos que fuesen necesarios y se realizó análisis de correlación entre las variables mediante el coeficiente de *Pearson*

3. Resultados

En primera instancia se presentan las diferencias de las medias de la percepción de prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de las tres escuelas, para luego mostrar las diferencias en cuanto al *engagement* y *burnout*. Posteriormente, se exponen las relaciones de las variables (POS, *engagement* y *burnout*).

Referente a las comparaciones de medias de las escuelas, se observó que, en el caso de las POS en general, existen diferencias significativas y con un tamaño de efecto mediano entre las escuelas ($F=16,94$; $p=0,000$; $n^2=0,129$). Al realizar la prueba de post hoc se visualiza que la escuela 1, presenta diferencias con la escuela 2 y la escuela 3, siendo la percepción de prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de la escuela 1 ($M=4,80$) mayor que las percepciones de los trabajadores de la escuela 2 ($M=3,80$) y 3 ($M=3,68$).

Respecto de cada una de las prácticas consultadas y propuestas por el modelo HERO, también se aprecian diferencias significativas como se detallan en la tabla 1.

Tabla 1: Comparación de medias de la percepción de POS de los trabajadores de tres escuelas.

POS	Escuela 1		Escuela 2		Escuela 3		SC	gl	MC	F	p	n ²
	M	DS	M	DS	M	DS						
Conciliación	4,77	1,48	3,69	1,33	3,65	1,87	59,145	2	29,573	11,709	0,000	0,093
Prev. mobbing	4,71	1,79	3,29	1,72	3,76	2,19	75,906	2	37,953	10,267	0,000	0,082
Des. de Habil.	4,43	1,5	3,79	1,29	3,69	1,89	23,606	2	11,803	4,658	0,010	0,039
Des. de Carre.	4,26	1,74	3,71	1,32	3,29	1,85	36,040	2	18,020	6,582	0,002	0,054
Salud Laboral	5,1	1,14	3,96	1,14	3,85	1,83	70,721	2	35,360	17,221	0,000	0,131
Equidad	4,61	1,48	3,36	1,5	3,07	2,06	99,479	2	49,740	16,777	0,000	0,128
Información	4,86	1,27	4,18	1,07	4,02	1,71	29,017	2	14,509	7,484	0,001	0,061
Comunicación	5,09	1,19	4,25	0,93	4,06	1,79	44,210	2	22,105	11,707	0,000	0,093
Responsabilidad social empresarial.	5,06	1,19	4	1,12	3,58	1,95	86,227	2	43,114	19,267	0,000	0,144
Apoyo pandemia	5,1	1,21	3,78	1,23	3,85	1,77	80,275	2	40,138	19,120	0,000	0,144

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, existen diferencias significativas de las medias de las escuelas para todas las prácticas, con un tamaño del efecto grande para las prácticas de responsabilidad social y apoyo por parte de la escuela, para realizar el trabajo en pandemia; con un tamaño de efecto mediano para las prácticas de conciliación, prevención del mobbing, salud laboral, equidad, información y comunicación; y con un tamaño de efecto pequeño, para las prácticas de desarrollo de habilidades y desarrollo de carrera.



En específico, para saber entre que escuelas se presentan las diferencias, se realizó un análisis post hoc, que arrojó los siguientes resultados:

En las prácticas de conciliación entre la vida laboral y familiar, prevención del mobbing, desarrollo de habilidades, salud laboral, equidad, información, comunicación, responsabilidad social empresarial y de apoyo en pandemia, la escuela 1 cuenta con percepciones de sus trabajadores mayores que las de los trabajadores de las escuelas 2 y 3. En la práctica de desarrollo de carrera, si bien la escuela 1 tiene una percepción de sus trabajadores mayor a la de la escuela 3, no es así con la escuela 2.

Las percepciones de los trabajadores de las escuelas 2 y 3 sobre las prácticas organizacionales saludables no encontraron diferencias significativas al realizar las pruebas de post hoc.

Ahora bien, con estos resultados y según la literatura revisada, también deberían existir diferencias entre las medias de engagement y burnout de los trabajadores de las tres escuelas, para lo cual se realizaron las ANOVAs que se presentan a continuación en la tabla 2.

Tabla 2: Comparación de medias del *engagement* y *burnout* de los trabajadores de tres escuelas.

	Escuela 1		Escuela 2		Escuela 3		SC	gl	MC	F	p	n ²
	M	DE	M	DE	M	DE						
Engagement	5,48	0,41	5,25	0,54	5,28	0,64	2,170	2	1,085	3,553	0,030	0,03
Vigor	5,44	0,48	5,24	0,61	5,28	0,65	1,636	2	0,818	2,308	0,102	0,01
Dedicación	5,71	0,36	5,52	0,56	5,46	0,81	2,364	2	1,182	3,108	0,047	0,02
Absorción	5,32	0,59	5,05	0,68	5,13	0,77	2,890	2	1,445	3,046	0,050	0,02
Burnout	1,02	0,73	1,3	0,83	1,27	0,73	3,144	2	1,572	2,630	0,074	0,02
Agotamiento	1,68	1,31	2,58	1,52	2,43	1,43	32,876	2	16,438	8,038	0,000	0,06
Ineficacia	0,81	0,8	0,67	0,71	0,73	0,78	0,741	2	0,370	0,623	0,537	0,00
Cinismo	0,53	0,81	0,63	0,97	0,63	0,98	0,488	2	0,244	0,279	0,757	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, existen diferencias significativas y de tamaño de efecto pequeño para el engagement y sus subdimensiones de dedicación y absorción, pero no se presentan diferencias significativas para el subdimensión de vigor.

Respecto al burnout y sus subdimensiones de ineficacia y cinismo, no se presentan diferencias significativas entre las escuelas, pero si se presentan diferencias significativas y de tamaño medio en el subdimensión de agotamiento.

Nuevamente se procedió a realizar la prueba de post hoc para saber entre que escuelas se presentan las diferencias, encontrando que el engagement de la escuela 1 es mayor que el de la escuela 2; la subdimensión de dedicación de la escuela 1 es mayor que la de la escuela 3; la subdimensión de absorción de la escuela 1 es mayor que la de la escuela 2; y finalmente el agotamiento (subdimensión del burnout) de la escuela 1 es menor que el de las escuelas 2 y 3.

Adicionalmente se efectuaron, correlaciones entre las POS con el *engagement* y *burnout* de los trabajadores de las tres escuelas, utilizando el coeficiente de correlación de *Pearson*. En la tabla 3 se muestran los resultados.



Tabla 3: Correlaciones entre la percepción de prácticas organizacionales saludables que favorecen el trabajo en contexto de pandemia con las dimensiones de engagement y burnout.

		Escuela 1			Escuela 2			Escuela 3		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	POS	-			-			-		
2	Engagement	,518**	-		,337**	-		,326**	-	
3	Burnout	-,297*	-,299*	-	-,424**	-,561**	-	-,508**	-,396**	-

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
 * . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se ha logrado apreciar, los resultados de las correlaciones son los esperados según la literatura revisada, siendo estas positivas y significativas para las POS con el engagement para las tres escuelas y negativas y significativas para las POS con el burnout, también para las tres escuelas. Además, en todos los casos, se presentó una relación negativa y significativa entre el engagement y el burnout de los trabajadores de las tres escuelas.

4. Discusión

En este trabajo investigativo, se estudio la gobernanza de tres escuelas de Chile a través del análisis y comparación de la percepción de prácticas organizacionales saludables (POS) de sus trabajadores y el impacto que tienen estas en el engagement y burnout, para lo cual se evaluaron dos hipótesis.

La primera hipótesis, que sostenía que la percepción de prácticas organizacionales saludables de los trabajadores de las escuelas era diferente, se acepta. Ahora bien, respecto a las diferencias que sostenía nuestra primera hipótesis para el *engagement* y el *burnout* de los trabajadores, ésta se acepta, pero parcialmente, ya que existen diferencias en *engagement*, pero no en todas sus dimensiones (Vigor no presenta diferencias) y en el caso de *burnout* solo se encuentran diferencias en la subdimensión de agotamiento emocional.

Estos resultados apoyan lo planteado por la literatura e investigaciones anteriores (Mendoza-Llanos et al. 2022; Acuña et al. 2021; Donaldson et al. 2019; Solares et al. 2016; Acosta et al. 2013; Alfes et al. 2012; Cameron et al. 2011; Macky & Boxall 2007; Gittell et al. 2006; Lyubomirsky et al. 2005), que señala que si la percepción de prácticas organizacionales de los trabajadores es diferente, también lo será su bienestar (o malestar en el caso que representa el *burnout*). Esto se profundiza cuando vemos que las percepciones de POS con valoraciones más altas son las de los trabajadores de la escuela 1, al igual que las percepciones de engagement y sus subdimensiones de dedicación y absorción, y menores en el caso de la subdimensión de agotamiento emocional del burnout.

Todo esto nos lleva a suponer entonces que, se cumple nuestra segunda hipótesis que sostenía que la percepción de POS se relacionan de forma positiva con el *engagement* y de forma negativa con el *burnout*, lo que resulto ser así al aplicar el coeficiente de *Pearson*, tal como se presentan en los resultados, aportando más evidencia empírica para los postulados de la literatura revisada.

Se considera relevante destacar los resultados obtenidos por la escuela 1, que revelan alta percepción de las practicas organizacionales saludables, por parte de sus trabajadores y también del engagement, tanto al compararla con las otras dos escuelas, como con otras investigaciones recientes de trabajadores en tiempos de pandemia (Acuña et al. 2021; Giménez et al. 2020), además de que ambas variables presentan una correlación positiva, significativa y de tamaño grande ($r=0.518$; $p=0.01$). Si bien el burnout de los trabajadores de esta



escuela no encontró diferencias significativas con los otros dos estudiados, si la encontró la dimensión de agotamiento emocional, siendo más baja comparativamente en este estudio y también con otros resultados de investigaciones recientes (Pressley 2021; Meseguer de Pedro et al. 2021). Estos resultados, son importantes de destacar, ya que podríamos estar en presencia de una organización saludable, según los criterios expuestos por los diversos conceptos y modelos existentes (Klebnikov & Moukheiber 1998; Lavoie 2004; Corbett 2004; Tarrid et al. 2008; Caouette et al. 2014; Acosta et al. 2015; Salanova et al. 2016; Bazarov 2017; Di Fabio 2017; Segura et al. 2018).

5. Conclusión

Estos resultados fortalecen los postulados del movimiento científico de la psicología positiva, en especial los de la psicología organizacional positiva que establece la relevancia de las fortalezas de las personas (engagement específicamente) y la gobernanza institucional positiva (evaluada aquí como prácticas organizacionales saludables) para que las personas y las organizaciones prosperen y puedan enfrentar los diversos eventos de la vida (como la pandemia del COVID-19). con proactividad y optimismo, para sobrevivir a ellas, y salir fortalecidos, viendo oportunidades donde otros ven catástrofes.

Con todo esto, creemos importante recalcar la relevancia que tiene el que una organización se haga cargo del bienestar de sus trabajadores por todo lo que esto implicara: buenos desempeños individuales y colectivos, resultados organizacionales positivos, cumplimiento de metas y en el caso del objeto de nuestro estudio, mejores resultados educacionales, pues si los trabajadores están bien, mediante el contagio emocional, sus estudiantes también lo estarán (Mendoza & Moyano, 2019; Salazar-Botello et a. 2022).

Financiación

Investigación financiada por la Universidad del Bío-Bío, Grupo de Investigación GeCO 2150376 GI/EF. Proyecto de investigación interno 2230327 IF/R

Referencias

- Acosta H, Cruz-Ortiz V, Salanova M, Llorens S 2015. Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model. *Revista de Psicología Social*. 30(2).
- Acosta H, Torrente P, Llorens S, Salanova M 2013. Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107–120.
- Acuña-Hormazabal A, Ganga-Contreras F, Castillo J, Luengo C 2022. Investigaciones sobre engagement y burnout: una aproximación teórica en tiempos de covid-19. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 370-383. <https://doi.org/10.36390/telos242.10>
- Acuña-Hormazabal A, Mendoza-Llanos R, Pons-Peregort O 2021. Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>



- Acuña-Hormazabal A, Ganga-Contreras F, Suárez-Amaya W, Pons O 2022. Organizaciones saludables: Una aproximación desde un estudio bibliométrico. *Interciencia*, 47(10): 456-465
- Alfes K, Shantz A, Truss C 2012. The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Bakker A, Demerouti E, Sanz-Vergel A 2014. Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bazarov T 2017. Healthy organization: metaphors, myths and reality. *Organizatsionnaya Psikhologiya*. 7(1).
- Brofman J 2007. Síndrome Burnout y ajuste marital en un organismo internacional. *Ajayu*, 5(9), 170–188. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Caballero-Domínguez C, Campo-Arias A 2020. Problemas de salud mental en la sociedad: un acercamiento desde el impacto del COVID 19 y de la cuarentena. *Duazary*, 17(3), 1 - 3. <https://doi.org/10.21676/2389783X.3467>
- Cameron K, Mora C, Leutscher T, Calarco M 2011. Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. doi:10.1177/0021886310395514
- Caouette M, Paradis M, Biron C 2014. Implementing the Quebec 'Healthy Enterprise' standard: considering readiness for change and psychosocial safety climate. *Corporate Wellness Programs: Linking Employee And Organizational Health*, 120-144.
- Corbett D 2004. Excellence in Canada: Healthy organizations - Achieve results by acting responsibly. *Journal of Business Ethics*. 55(2).
- Di Fabio A 2017. Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers In Psychology*, 8(1).
- Donaldson S, Lee J, Donaldson S 2019. Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *Int. J. Appl. Posit. Psychol.* 4, 113–134.
- Donaldson S, Chan L, Villalobos J, Chen C 2020. The Generalizability of HERO across 15 Nations: Positive Psychological Capital (PsyCap) beyond the US and Other WEIRD Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17, 9432.
- Ganga-Contreras F, Acuña-Hormazabal A, Ceballos-Garrido P, Pons-Peregort O, Araya-Castillo L 2022. Perception of Healthy Organizational Practices of Workers in the Chilean Educational Sector and Impact on Their Levels of Engagement and Burnout. *Sustainability*. 14(20):13671.
- Ganga-Contreras F, Quiroz J, Fossatti P 2016. Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educación y Pesquisa*. 42(3), 1-16. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201608135289>



Ganga-Contreras F, Suárez-Amaya W, Ignacio-Calderón A, Wandercil da Silva M and Susana Jung H 2019. Retos a La Gobernanza Universitaria: Acotaciones Sobre La Cuestión De La Autoridad Y La Profesionalización De La Gestión De Las Universidades. *Fronteras: Revista de Ciencias Sociales, Tecnológicas y Ambientales* 8 (3): 435-456. <https://doi.org/https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456>.

Ganga-Contreras F, Nuñez-Mascayano O 2018. Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista Espacios*, 39(17), 9. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/18391709.html>

García-Arroyo J, Segovia A 2018. Effect sizes and cut-off points: A meta-analytical review of burnout in Latin American countries. *Psychology, Health & Medicine*, 23(9), 1079–1093. <https://doi.org/10.1080/13548506.2018.1469780>

Giménez-Espert M, Prado-Gascó V, Soto-Rubio A 2020. Psychosocial Risks, Work Engagement, and Job Satisfaction of Nurses During COVID-19 Pandemic. *Front Public Health*. 8: 566896. doi: 10.3389/fpubh.2020.566896

Gittell J, Cameron K, Lim S, Rivas V 2006. Relationships, layoffs and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300–329. doi:10.1177/0021886306286466

Klebnikov P, Moukheiber Z 1998. A healthy business. *Forbes*. 162(6).

Lavoie-Tremblay M 2004. Creating a healthy workplace - A participatory organizational intervention. *Journal of Nursing Administration*. 34(10).

Lima C, De Medeiros Carvalho P, Lima I, Nunes J, Saraiva J, De Souza R, Da Silva C, Neto M 2020. The emotional impact of coronavirus 2019-Ncov (New Coronavirus Disease). *Psychiatry Research*, 287, 112915. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112915>

Lorenzo A, Diaz K, Zaldivar D 2020. La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: apuntes generales. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2), 1 -17.

Lyubomirsky S, King L, Diener E 2005. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. doi:10.1037/0033-2909.131.6.803

Macky K, Boxall P 2007. The relationship between « high-performance work practices » and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>

Maslach C, Jackson S 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach C, Jackson S, Leiter M 1986. *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto: Consulting psychologists press.



- Mendoza-Llanos R, Acuña-Hormazabal A, Pons-Peregort O 2022. We Need Engaged Workers! A Structural Equation Modeling Study from the Positive Organizational Psychology in Times of COVID-19 in Chile. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13) 7700. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137700>
- Mendoza-Llanos R y Moyano-Díaz E 2019. Hacia la validación del SUSESO ISTAS 21 versión breve en trabajadores de hospitales públicos. *Terapia Psicológica*, 37(1), 15–23.
- Meseguer de Pedro M, Fernández-Valera M, García-Izquierdo M, Soler Sánchez M 2021. Burnout, Psychological Capital and Health during COVID-19 Social Isolation: A Longitudinal Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18(3):1064. <https://doi.org/10.3390/ijerph18031064>
- Moreno-Jiménez B, Rodríguez-Carvajal, R, Escobar E 2001. La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*. 7(1), 69-78
- Nicola M, Alsafi Z, Sohrabi C, Kerwan A, Al-Jabir A, Losifidis C, Agha M, Agha R 2020. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Pressley T 2021. Factors Contributing to Teacher Burnout During COVID-19. *Educational Researcher*. March. doi:10.3102/0013189X211004138
- Saari T, Melin H, Balabonova E, Efendiev A 2017. The job demands and resources as antecedents of work engagement Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240–254. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0112>
- Salanova M, Llorens S, Cifre E, Martínez I 2012. We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova M, Llorens S 2016. Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 161-164
- Salanova M, Llorens S, Martínez I 2016. Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova M, Llorens S, Martínez I 2019. *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Pamplona: Thomson Reuters Aranzadi.
- Salanova M 2020. How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional), *International Journal of Social Psychology*, 35:3, 670-676, DOI: 10.1080/02134748.2020.1795397
- Salazar-Botello CM, Muñoz-Jara Y, Viancos-González P, Parra-Ulloa P, & Rojas-Carrasco R 2022. Disposición al Cambio en Establecimientos Educativos de una Comuna de la Zona Central de Chile: La Mirada de Directivos y Profesores. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 11(1): 194-205. <https://doi.org/https://doi.org/10.21664/2238-8869.2022v11i1.p194-205>



- Segura-Camacho A, García-Orozco J, Topa G. 2018. Sustainable and Healthy Organizations Promote Employee Well-Being: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies. *Sustainability*, 10(10).
- Seligman M, Csikszentmihalyi M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman M, Csikszentmihalyi M 2014. Positive Psychology: An Introduction. In: *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (pp. 279-298). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18
- Schaufeli W, Martínez I, Pinto A, Salanova M, Bakker A 2002. Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schaufeli W, Leiter M, Maslach C 2009. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Solares J, Peñalver J, Meneghel I, Salanova M 2016. Desarrollando Equipos Empáticos: La influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Revista de Psicología (Arequipa)*, 6(1), 51-63. ISSN: 2306-0565
- Tarride I, Zamorano R, Varela S, Gonzalez M 2008. Healthy organizations: toward a diagnostic method. *Kybernetes*. 37(8).
- Wang C, Horby P, Hayden F, Gao G 2020a. A novel coronavirus outbreak of global health concern. *The Lancet*, 395(10223), 470–473. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30185-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30185-9)
- Wang C, Pan R, Wan X, Tan Y, Xu L, McIntyre R, Choo F, Tran B, Ho R, Sharma V, Ho C 2020b. A longitudinal study on the mental health of general population during the COVID-19 epidemic in China. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.028>
- Wright P, McMahan C 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295- 320.
- Zhang S, Wang Y, Rauch A y Wei F 2020. Unprecedented disruption of live and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. *Psychiatry Research*, 288, 112958. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112958>