



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

Las buenas prácticas de RRHH que promueven el empoderamiento psicológico y el compromiso de los empleados. Disminución del síndrome de burnout.

Autor: Ma. Fernanda Solís Alba
Tutor: Víctor Luis de Nicolás Nicolás

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Enero 2022

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Marco Teórico.....	5
3. Metodología.....	9
4. Resultados.....	11
5. Discusiones.....	13
6. Conclusiones y futuras líneas de investigación.....	19
7. Referencias bibliográficas.....	21

1. Introducción

El objetivo de este trabajo es hacer un análisis exhaustivo sobre las buenas prácticas de los Recursos Humanos que tienen aquellas empresas que promueven el empoderamiento psicológico y el compromiso de los empleados, resultando en una disminución o una ausencia de burnout. Considero que podría ser de interés para las empresas que quieran establecer algunas pautas estudiadas y analizadas por expertos, para retener el talento interno y para su propia supervivencia y prosperidad.

Este análisis se centrará en aquellas políticas establecidas por las empresas que han tenido un impacto positivo en el resultado general de la empresa, ya sea aumentando la productividad de los empleados, reduciendo la pérdida de talento de los mismos, o cualquier objetivo que las compañías pudieran tener con respecto a su crecimiento y evolución. Esto es un estudio de las políticas ya puestas en práctica que reducen el síndrome de burnout y que, mejorando el compromiso de los empleados y el empoderamiento psicológico, llegan a sus objetivos deseados.

Las empresas continuamente están observándose unas a otras, se evalúan y tratan de replicar lo bien que lo hacen. Esto no solo tendrían que hacerlo desde el punto de vista del negocio sino también desde las prácticas de Recursos Humanos, puesto que la manera en que las mejores empresas retienen su talento es un punto de análisis fundamental e interesante para aquellas empresas que quieren llegar al éxito.

En estudios anteriores, se ha observado que las Organizaciones que les brindan soporte y locus de control a sus empleados, influye positivamente sobre el empoderamiento psicológico y el compromiso del empleado. Se percibe el compromiso del empleado como un promotor de su rendimiento, el empleado es más dedicado y realiza su trabajo de mejor manera. Se observan mejoras en su productividad, creatividad y están dispuestos a dar un paso más (Tipathi, P., et al., 2021).

El empoderamiento psicológico no solo brinda eficiencia, si no también permite adquirir el control propio, hace que el trabajador tome decisiones a nivel individual, organizacional y comunitario. Tanto el compromiso como el empoderamiento psicológico contribuyen a una mejor toma de decisiones y mejora la efectividad, lo que resulta en una mejor organización. En un negocio con orientación al cliente se hace necesario que sus trabajadores estén involucrados y comprometidos para brindar servicios de calidad, ganar la confianza de sus clientes y lograr una ventaja competitiva (Tipathi, P., et al., 2021).

Gong, et al. (2020), estudian sobre la manera en que la inteligencia emocional puede influir en la satisfacción laboral, vía el empoderamiento psicológico y el compromiso. Mencionan que crear organizaciones saludables se ha convertido en un punto importante para mejorar la salud y bienestar de los empleados. La satisfacción laboral es un marcador que evalúa su experiencia laboral y es un indicador relevante para el bienestar subjetivo.

Alagarsamy, Mehrolia & Aranha (2020) concluyen en su estudio que el empoderamiento psicológico y el compromiso de los empleados son cruciales para mejorar la satisfacción de los empleados. Señalan que el empoderamiento psicológico es una motivación intrínseca que un individuo deriva de la autonomía del trabajo y es reconocido como un contribuyente fundamental al éxito organizacional. Asimismo, deducen que el compromiso de los empleados es central para mejorar la efectividad organizacional.

Los empleados que tienen un nivel alto de orientación a objetivos de aprendizaje y perciben que la organización les brinda oportunidades para el aprendizaje continuo, junto con un buen liderazgo de apoyo, tienen mayores posibilidades de mejorar significativamente en el trabajo, desarrollar mayores competencias y fomentar su autodeterminación con respecto al impacto personal laboral y organizacional (Joo, et al., 2019).

Es probable que, si los trabajadores están altamente comprometidos, resulte en unas ventajas competitivas significativas para la empresa dentro del mercado laboral. Se ha visto que las fuerzas laborales altamente comprometidas producen mejores productos y servicios, apoyan la innovación, atraen y retienen el talento y adoptan cambios significativos mientras

reducen sus costes de rotación. Además, los profesionales de Recursos Humanos resaltan el compromiso de los empleados como una característica importante para identificar y evaluar a los altos potenciales dentro del mercado laboral (Joo, et al., 2019).

La falta de compromiso de los empleados se convirtió en una preocupación global importante para los profesionales, con tasas alarmantes de trabajadores a tiempo completo que no se sienten conectados con su trabajo (Joo, et al., 2019). Cuando esto sucede, puede crear consecuencias dañinas para la empresa y para sí mismo, derivando en el *Síndrome de Burnout*, el cual implica una tensión crónica por un mal ajuste entre el trabajador y el empleo (Ruiz & Odriozola-González, 2017).

En consecuencia, puede llegar a presentar problemas tanto físicos como psicológicos, o incluso una disminución del funcionamiento cognitivo. Este síndrome se puede observar en un agotamiento abrumador del trabajador, sentimientos de cinismo y distanciamiento del trabajo, una sensación de ineficiencia e ineficacia por creer que no cuenta con las habilidades para llevar a cabo su trabajo, y, por lo tanto, no llegar a cumplir los objetivos (Ruiz & Odriozola-González, 2017).

2. Marco Teórico

Empoderamiento psicológico es un concepto que indica la interacción y conexión entre individuos con otros o entre individuos con la organización (Nguyen, 2020).

Traeger & Alfes (2019) mencionan que el empoderamiento psicológico es un motor esencial para la adaptabilidad y receptividad al ambiente, ayuda a los empleados en afrontar los retos relacionados con el trabajo y que compromete las responsabilidades y la productividad. Mejora también la ventaja competitiva de la organización. Según estos autores, el empoderamiento psicológico es una motivación intrínseca que se manifiesta en cuatro cogniciones que reflejan la orientación individual sobre su rol de trabajo, los cuales son la competencia, el impacto, el significado y la autodeterminación.

La competencia o autoeficacia, se refiere a las creencias del empleado sobre sus capacidades y habilidades requeridas para realizar una tarea. El impacto refleja el grado en el cual un empleado puede influir estratégica, administrativa u operativamente en los resultados del puesto de trabajo. El significado o propósito, se relaciona con el valor que se le otorga al trabajo, las creencias y los comportamientos. Autodeterminación alude a la autonomía o el control que tiene sobre su propio proceso, comportamientos en el trabajo y su desempeño (Traeger & Alfes, 2019).

El compromiso de los empleados se debe entender según Nguyen (2020), como la pasión y el esfuerzo con el trabajo y la entrega en la organización. Se manifiesta en tres dimensiones interrelacionadas, compromiso cognitivo, compromiso emocional y el compromiso conductual o físico. Se trata de la dedicación, la absorción y el vigor con el que los empleados resuelven su trabajo (Traeger & Alfes, 2019).

En cuanto al compromiso cognitivo, se desarrolla primero desde una perspectiva racional y única del empleado y su trabajo, se interpreta desde el punto de vista de que el trabajo es seguro tanto físico como emocional y psicológicamente, y que dispone de recursos suficientes. El compromiso emocional proviene de la voluntad de los empleados en utilizar sus propios recursos en el trabajo, ya sea desde sus conocimientos, cuidados y habilidades mentales, y de identificarse emocionalmente con una tarea, equipo de trabajo u organización (Traeger & Alfes, 2019).

Por otro lado, el compromiso conductual es la manifestación física del compromiso cognitivo y emocional, está relacionado con un mayor desempeño individual, grupal y organizacional. La investigación ha demostrado que el compromiso de los empleados conduce a niveles más altos sobre la satisfacción del cliente, la productividad de los empleados y las ganancias de la empresa, generando menor rotación y menores niveles de absentismo (Traeger & Alfes, 2019).

Asimismo, esto influye en el desarrollo de niveles más altos de compromiso organizacional, en comportamientos deseables tanto dentro como fuera del rol laboral, y es

impulsor para la creatividad. Trabajadores que perciben más apoyo dentro del ámbito laboral, se piensa son más propensos a reportar niveles más altos de compromiso de los empleados, y recíprocamente, reinvertirse proporcionalmente en sus funciones laborales (Traeger & Alfes, 2019).

En un estudio de Srivastava & Singh (2020), se encontró que el empoderamiento psicológico actúa como mediador parcial entre la iniciativa para el crecimiento personal, la identificación con la empresa y el compromiso de los empleados. La dirección de la empresa debería crear un ambiente en donde el trabajador tenga una sensación de empoderamiento, ya que automáticamente aumenta el compromiso.

Es de notable importancia la cultura de la empresa, la cual debe brindarles a sus empleados un espacio en donde puedan tomar decisiones. Incentivar la creatividad e innovación en los puestos de trabajo. Posicionar en primer lugar a los empleados. Intercambio social entre el empleador y los trabajadores, como el reconocimiento y el apoyo, incrementa los niveles de compromiso de los empleados (Srivastava & Singh, 2020).

El compromiso laboral se asocia con los recursos del trabajo como el soporte social de los compañeros de trabajo y del superior, feedback del rendimiento, coaching, control del trabajo, variedad en las tareas, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, y facilidades de formación. Implementar "buddy programs" (programas de colegas) y mentoring (tutorías) en la etapa del onboarding del empleado. Proveer conciliación como la flexibilidad laboral, trabajo desde casa, etc., puede ayudar a mejorar los niveles del compromiso del empleado (Sandhya & Sulphrey, 2020).

En otro estudio, escrito por Kirrane et al. (2018), se demuestra la importancia del empoderamiento psicológico dentro del equipo de trabajo como un todo. Ayuda a sobrellevar una supervisión abusiva por parte de los superiores, por lo que los autores sugieren que es un recurso para ayudar a los empleados a manejar los eventos adversos y estresantes que pudieran surgirles dentro del ámbito laboral, reduciendo el daño que pudiera generarse en el compromiso que éstos pudieran tener con la organización.

Otros autores que han estudiado el compromiso organizacional, lo describen como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre un empleado y su organización, influyendo así en su decisión de permanecer o no dentro de la empresa”. Señalan varios tipos de estados psicológicos que pueden caracterizar la relación laboral, un compromiso afectivo en donde tiene una orientación afectiva hacia la organización, un compromiso normativo, como una obligación moral de mantener la relación laboral, y un compromiso calculado, que es una necesidad económica de trabajar para esta organización, o bien, al no tener otras alternativas. Estas tres formas de compromiso organizacional no son excluyentes entre sí y asumen una importancia relativa dependiendo de la evolución de la relación laboral (Chenevert et al., 2007).

Chenevert et al. (2007) relacionan tres experiencias laborales, el empoderamiento, la justicia organizacional y el límite de carrera del empleado, con el compromiso emocional. Para ellos, el empoderamiento proviene de las teorías sobre la gestión participativa y las de la participación de los empleados, el poder da a los individuos una percepción de control sobre su trabajo mediante su propia autonomía en el trabajo y participando en la toma de decisiones. Mencionan que son precisamente este empoderamiento e involucramiento los que están vinculados al desarrollo del compromiso organizacional entre los empleados. Por lo tanto, se encuentra una relación positiva entre autonomía, empoderamiento de los empleados y compromiso organizacional.

Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud publicó la nueva clasificación del CIE-11, en donde se incluye el llamado *Síndrome de Burnout* o *Desgaste Profesional*, el cual se encuentra dentro del apartado de “Problemas asociados con el empleo o el desempleo”, y lo describe como un síndrome conceptualizado como resultado de un estrés crónico relacionado con el trabajo que no se ha manejado exitosamente (WHO: ICD-11, 2021).

El Síndrome de Burnout se caracteriza por tres dimensiones, 1) sentimientos de agotamiento y falta de energía, 2) incremento del distanciamiento mental, negativismo o cinismo con respecto a el trabajo de uno mismo, y 3) sensación de ineffectividad y ausencia

de logros. Este síndrome se refiere solamente en el ámbito laboral y no debería ser aplicado en otras áreas de la vida (WHO: ICD-11, 2021).

La sensación de ineficacia está más relacionada con la falta de recursos o habilidades para hacer el trabajo correctamente, mientras que el agotamiento y el cinismo parecen surgir en presencia de la sobrecarga de trabajo y del conflicto social. Por otro lado, el agotamiento es una respuesta básica de estrés dentro del contexto laboral, el cual suele conducir a la participación del cinismo como parte de una estrategia de afrontamiento evasivo para afrontar las demandas del trabajo (Ruiz & Odriozola-González, 2017).

Sin embargo, estos intentos de distanciarse del desgaste profesional empeoran la situación y pueden generar consecuencias negativas para los clientes, los compañeros de trabajo y la empresa, hasta el punto en el que el cinismo suele hacer que el trabajador se esfuerce lo mínimo. Generando al mismo tiempo, que la atención de los individuos no se centra en la tarea, por lo que el trabajo no se realiza correctamente, o también provocando que el trabajador se vaya del puesto (Ruiz & Odriozola-González, 2017).

3. Metodología

Este trabajo es de carácter teórico y de revisión bibliográfica, el cual se realizó a partir de la lectura y análisis de la literatura académica actual. La estrategia en el desarrollo de este estudio se ha basado en un análisis exhaustivo, en el que se ha cruzado el empoderamiento psicológico, el compromiso de los empleados y el Síndrome de Burnout, para que después se pudieran puntuar y describir las características que tienen las empresas que promueven, tanto el empoderamiento psicológico, como el compromiso de los empleados.

Estas prácticas señaladas por estudios anteriores fueron analizadas por un panel Delphi, del cual se recopilaron las opiniones de distintos expertos, y así poder llegar a una conclusión o consenso sobre ello.

Para el Panel Delphi, se les pidió a los expertos en la materia que valoraran el listado que se encuentra a continuación, sobre ciertas buenas prácticas del departamento de Recursos Humanos.

1. Transmitir los valores de la empresa al empleado (Revuelto-Taboada et al., 2021).
2. Estilo de dirección
3. Incentivos y recompensas (Liu, 2018).
4. Formación continua (Yaghoobi et al., 2020).
5. Feedback (Mittal, 2020).
6. Generar bases para una buena comunicación dentro del área de trabajo y RRHH
7. Liderazgo horizontal (Zhu, et al., 2019).
8. Posición competitiva del puesto de trabajo y atractivo empresarial
9. Desarrollo de competencias (Liu, 2018).
10. Formar al staff con habilidades comunicativas
11. Buen proceso de selección. Diseño y características del puesto.
12. Departamento RRHH brindar soporte tanto para el desempeño individual como al organizacional
13. Brindar a los líderes con herramientas de coaching
14. Dotar de mayor autonomía y libertad a los empleados para desempeñar su trabajo
15. Promover y mejorar las competencias profesionales
16. Oportunidades de avance y planes de carrera

Para ello, se redactaron 12 preguntas que englobaban las prácticas previamente listadas. Estas fueron:

¿Consideras que los estilos de liderazgo promueven el empoderamiento psicológico de los empleados?

¿Es importante el Feedback del jefe?

¿Qué puntuación le darías de importancia el brindar a los líderes con herramientas de coaching dentro de la empresa?

¿Qué de importante es transmitir los valores de la empresa al empleado?

¿Crees que la formación continua es relevante?

¿Crees que la formación continua es relevante?

¿Brindar incentivos y recompensas podría influir en el compromiso de los empleados?

Grado de influencia de un buen proceso de selección con el compromiso de los nuevos empleados.

Para promover, tanto el empoderamiento psicológico como el compromiso con los empleados, ¿tendría relevancia tener una posición competitiva del puesto de trabajo?

¿Podría tener alcance en lo que se busca, el promover y mejorar las competencias profesionales de los empleados?

¿Sería fundamental diseñar y definir correctamente las características del puesto?

¿Considerarías importante el dotar de mayor autonomía y libertad a los empleados para desempeñar su trabajo?

¿Sería crucial para promover a los empleados a un mayor compromiso con la empresa dotarles de oportunidades de avance, crecimiento y planes de carrera?

4. Resultados

En la tabla 1 se pueden observar las preguntas que se les realizó a los expertos con respecto a las buenas prácticas que realizan los de Recursos Humanos. Se les pidió a los expertos que puntuaran del 1 al 5, siguiendo una escala, en donde el 1 se puntuaba como lo menos importante y el 5 como lo más importante.

Los resultados obtenidos del Panel Delphi, sobre las buenas prácticas de Recursos Humanos dentro de las empresas, son como más importante el feedback del jefe, con una media de 5 sobre 5, siguiéndole con una puntuación de 4,88 el dotar a los empleados con oportunidades de avance y planes de carrera orientados a su crecimientos como profesional,

y como tercer práctica más relevante con 4,75 de puntuación media, el brindar a los líderes con herramientas de coaching dentro de la empresa.

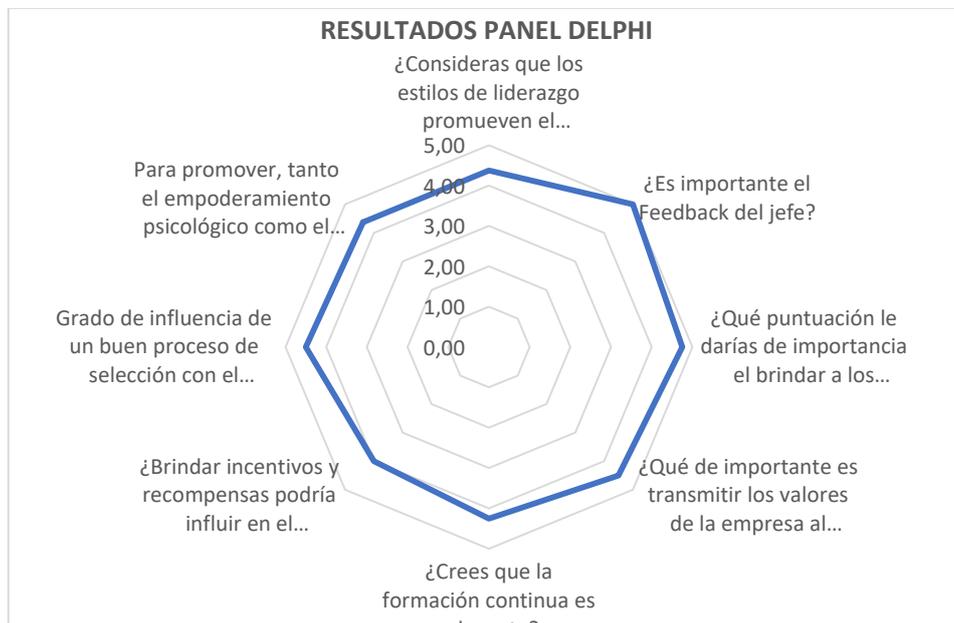
La puntuación media menor según el puntaje de los expertos es de 4,00 para la práctica de brindar incentivos y recompensas que podría influir en el compromiso de los empleados, así como la formación continua con 4,24.

En general, existe un consenso de los expertos con respecto a las prácticas de Recursos Humanos que podrían o no influir en el compromiso de los empleados y el empoderamiento psicológico. Se puede observar de igual manera, cómo de importantes son estas prácticas dentro de la empresa, según los expertos, para los empleados, ya que las puntuaciones son altas, de 4 y 5, solo una puntuación de 3 para la práctica sobre tener una posición competitiva del puesto de trabajo.

TABLA 1. PUNTUACIONES PANEL DELPHI

	¿Consideras que los estilos de liderazgo promueven el empoderamiento psicológico de los empleados?	¿Es importante el Feedback del jefe?	¿Qué puntuación le darías de importancia el brindar a los líderes con herramientas de coaching dentro de la empresa?	¿Qué de importante es transmitir los valores de la empresa al empleado?	¿Crees que la formación continua es relevante?	¿Brindar incentivos y recompensas podría influir en el compromiso de los empleados?	Grado de influencia de un buen proceso de selección con el compromiso de los nuevos empleados.	Para promover, tanto el empoderamiento psicológico como el compromiso con los empleados, ¿tendría relevancia tener una posición competitiva del puesto de trabajo?	¿Podría tener alcance en lo que se busca, el promover y mejorar las competencias profesionales de los empleados?	¿Sería fundamental diseñar y definir correctamente las características del puesto?	¿Considerarías importante el dotar de mayor autonomía y libertad a los empleados para desempeñar su trabajo?	¿Sería crucial para promover a los empleados a un mayor compromiso con la empresa dotarles de oportunidades de avance, crecimiento y planes de carrera?
EXPERTO 1	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5
EXPERTO 2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
EXPERTO 3	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
EXPERTO 4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5
EXPERTO 5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5
EXPERTO 6	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5
EXPERTO 7	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
EXPERTO 8	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
Espacio intercuartílico	1,00	0,00	0,75	1,00	0,75	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
RIR	0.2285714	0	0.1578947	0.2222222	0.1764706	0.375	0.2222222	0.2285714	0.228571	0.2222222	0.216216	0
Media	4,38	5,00	4,75	4,50	4,25	4,00	4,50	4,38	4,38	4,50	4,63	4,88

GRÁFICO 1. RESULTADOS PANEL DELPHI



5. Discusiones

Una vez realizado el panel delphi con 8 expertos en la materia, se concluye que una de las prácticas con mayor relevancia para fomentar el compromiso de los empleados y el empoderamiento psicológico es recibir feedback por parte del jefe. En unos estudios se menciona que, para lograr el éxito a largo plazo, los programas de gestión necesitan alguna forma de revisión y retroalimentación para la mejora continua de sus trabajadores, para así mejorar las relaciones con los empleados, la satisfacción de éstos y la productividad en el espacio de trabajo (Govindarajulu & Daily, 2004).

Debería poder generarse un entorno de confianza para la retroalimentación positiva, en donde se basen en la confianza entre supervisores y empleados, y que éstos puedan solicitar información precisa y completa sobre sus progresos. Por lo tanto, los empleados necesitarían que se les trasladen las medidas específicas de mejora como áreas de oportunidad (Govindarajulu & Daily, 2004).

Los jefes empoderadores que expresan competencia y perspectivas de alto rendimiento a sus empleados aumentan el nivel de competencia de sus trabajadores en las tareas que realizan dentro del espacio de trabajo. Estos líderes empoderadores proporcionan a los empleados autonomía y autodeterminación al incentivarlos a decidir cómo realizar su trabajo y eliminar las limitaciones burocráticas. Por lo tanto, es razonable argumentar que las percepciones de los empleados sobre el liderazgo empoderador influyen en su empoderamiento psicológico (Joo et al, 2015).

Podría hacerse evidente que el éxito de cualquier programa nuevo de gestión dependa de la respuesta de los empleados. El compromiso de la dirección, la capacitación de los empleados, las recompensas y la retroalimentación y revisión los señalan como elementos clave para alentar a los empleados a mejorar su desempeño. El compromiso de la alta dirección es fundamental para la mejora del ambiente organizacional, deben establecerse ciertas políticas con respecto al nivel de formación y la comunicación interna (Govindarajulu & Daily, 2004).

De acuerdo con Govindarajulu & Daily, (2004), se hace importante tomar en consideración la cultura organizativa, debido a que se ha estudiado que a las empresas con estructuras rígidas, de alto nivel y burocráticas les es más difícil aplicar los cambios necesarios, que a las que tienen una estructura organizativa flexible y más informal o sencilla. Así, la motivación para los esfuerzos de mejora medioambiental puede verse apoyada o socavada por la cultura organizativa.

Estos autores dicen que se debe dejar a los empleados para que puedan realizar aportaciones propias para mejorar y así tengan tiempo y el espacio para experimentar. Los trabajadores deberían poder realizar ciertos cambios para mejorar su entorno organizacional sin una excesiva intervención de la dirección. Y así, la dirección puede demostrar su compromiso adoptando una cultura participativa. Los valores, las normas, las actitudes y los comportamientos que promueven los esfuerzos de mejora organizativa tienen que estar respaldados (Govindarajulu & Daily, 2004).

"No hay visión ni estrategia que pueda alcanzarse sin empleados capaces y capacitados" (Govindarajulu & Daily, 2004).

En su estudio, resaltan que una forma en que la dirección puede fomentar la capacitación de los empleados es cambiando la forma de la organización. La organización tradicional de arriba abajo, inhibe factores como el empoderamiento de los empleados; en su lugar, debería existir una organización más plana y horizontal, que se menciona podría fomentar el empoderamiento de los empleados. Como enfoque principal, las empresas deben cambiar a una forma más abierta de gestión participativa para potenciar a sus empleados. Como resultado, cuando la dirección traslada el poder de decisión a los trabajadores, estos pueden contribuir de manera más eficaz, permitiéndoles la libertad, lo que fomenta la participación colaborativa y el poder de hacer sugerencias y aplicar buenas prácticas organizacionales (Govindarajulu & Daily, 2004).

Una de las prácticas de Recursos Humanos que tuvieron una puntuación menor con respecto a las otras, es brindar a los empleados con incentivos y recompensas. Las investigaciones mencionan que no es probable que los empleados estén motivados por el dinero todo el tiempo, sino que lo que se buscaría otorgar son las recompensas innovadoras no monetarias, como las vacaciones pagadas, el tiempo libre en el trabajo, el aparcamiento o los cheques regalo. Ya que ello podría ser eficaz para animar a los empleados (Govindarajulu & Daily, 2004).

Autores como De las Heras-Rozas, et al. (2021), mencionan que las organizaciones de negocios están sujetas a una gran presión para asegurar sostenibilidad y competitividad, y aseguran que el transmitir el compromiso organizacional a sus empleados es una de las herramientas para enfrentar la insatisfacción y el *burnout* de sus empleados. Revuelto-Taboada et al. (2021), señalan que la administración de Recursos Humanos tiene un rol vital para direccionar los nuevos retos que se presentan en las compañías. Su estudio se basa en el rol estratégico de prácticas de alto compromiso y sus resultados muestran que, la interacción fomenta la formulación e implementación de nuevas iniciativas

organizacionales socialmente responsables, que puedan ayudar y mejorar su posición competitiva en el mercado a través del comportamiento innovador del empleado.

Así mismo, los factores culturales como son los valores de la compañía y el estilo de gestión, los factores estructurales como el empoderamiento y el trabajo en equipo, deben considerarse conjuntamente al adoptar una estrategia dirigida a desarrollar un comportamiento innovador y una ventaja competitiva dentro del mercado laboral (Revuelto-Taboada et al., 2021).

Mittal (2020), nos dice en su artículo que cuando no se da una retroalimentación o no brindan empoderamiento psicológico a sus empleados, naturalmente ellos tienden a eludir de sus responsabilidades como y como consecuencia una baja motivación. La retroalimentación se dará en cuanto al crecimiento y el desarrollo de los empleados y no a las clasificaciones y evaluaciones anuales del desempeño anterior. El desempeño laboral, el aprendizaje o la motivación para mejorar su propio desempeño está relacionado con la retroalimentación percibida.

Liu (2018), estudia como las prácticas de recursos humanos, en donde existe una alta participación del departamento, es decir, reconocimiento, desarrollo de competencias, empoderamiento, intercambio de información y recompensas justas, influyen en el aprendizaje de los empleados. Asimismo, contribuye a la empleabilidad. Los resultados de su estudio señalan que las percepciones de los empleados sobre estas prácticas están relacionadas de manera positiva con su aprendizaje y facilita su autoevaluación.

El sistema de gestión de recursos humanos se ha descrito como un factor clave dentro de las compañías. Con base en un estudio realizado se concluyó que las prácticas de recursos humanos que promueven la productividad de los empleados son el diseño y descripción del trabajo con sus funciones, el empoderamiento, la participación y autonomía. También destacan el papel fundamental de los gerentes y expertos en recursos humanos para apoyar el desempeño a nivel individual y organizacional (Wojtczuk-Turek, 2017).

Finnie & Early (2002) indican en su investigación, que los directivos de las empresas pueden aumentar sus resultados si prestan más atención al nivel de compromiso de los empleados, a la calidad de los líderes y la vinculación de estos con respecto a la obtención de resultados. Ellos los describen como factores intangibles, los cuales pueden llegar a representar hasta un 50% del valor de mercado de una empresa. Por lo que, el liderazgo basado en los resultados, es la clave fundamental para aumentar este valor.

Estos autores mencionan que una empresa busca líderes que tengan una visión "para que" la empresa sea capaz de innovar productos más rápido que los competidores, o que puedan crear equipos de manera rápida "para que" el tiempo desde el concepto hasta la comercialización de un producto sea un 20% más rápido en dos años. Por lo que sugieren cuatro características que debería tener un buen liderazgo, en primer lugar, establecer la dirección hacia la que se dirige la organización; demostrar el carácter personal que los caracteriza; movilizar el compromiso de cada uno de los empleados; y por último, crear sistemas dentro de la organización. Concluyen que las empresas necesitan invertir en el liderazgo (Finnie & Early, 2002).

Siguiendo con el liderazgo, otro tema de gran relevancia es el estilo de este, y existe una gran variedad de estudios de autores que hablan sobre ellos. Zhu et al. (2019), comentan sobre el liderazgo horizontal, el cual indican es temporal y es normalmente comparado en cortos periodos de tiempo, con el liderazgo vertical. Por lo tanto, el rol identificativo de líderes horizontales es más difícil de ser legitimado.

En este estudio muestran que una alta complejidad del trabajo, recompensa intrínseca, autoeficacia y expectativas personales, son las condiciones necesarias para una fuerte identidad de líder horizontal. El modelo de rol de liderazgo horizontal establece que las expectativas de los demás miembros del equipo, junto con el empoderamiento de los gerentes del proyecto, son las maneras más comunes y efectivas para establecerlo (Zhu et al., 2019).

El tipo de liderazgo potenciador, en el cual el poder se comparte con los demás miembros del equipo, lleva a un aumento en el nivel de motivación intrínseca de todos los miembros. Algunos ejemplos serían liderar con el ejemplo, tomar decisiones participativas, entrenarles, informarles y mostrar preocupación. Brindar elogios a los trabajadores sobre su rendimiento laboral, proporcionar participación en la toma de decisiones, transmitirles confianza sobre su rendimiento y el eliminar o intentar disminuir las restricciones burocráticas, influyen tanto en la motivación de los mismos, como en un estado de ánimo positivo (Joo et al, 2015).

El comportamiento de los jefes de equipo es especialmente importante para poder ejercer una influencia positiva a los miembros del equipo. El que un líder sea empoderador puede influir positivamente en la eficacia del equipo y fomentar el intercambio de conocimientos. Estos autores señalan que el empoderamiento de un líder está significativamente asociado con el empoderamiento psicológico y el compromiso organizativo afectivo que, a su vez, contribuye al comportamiento innovador y a la intención de rotación, fomenta el trabajo en equipo y la creatividad (Joo et al., 2015).

Joo et al. (2015) sugieren algunas prácticas de RRHHP para mejorar la percepción del empoderamiento de sus empleados. Los profesionales de Recursos Humanos pueden brindar apoyo a sus trabajadores y directivos. Mencionan que brindar habilidades de coaching a sus líderes y el rediseño de los puestos de trabajo, podrían influir para que se sientan más empoderados.

En primera instancia, los líderes empoderadores podrían aumentar el sentido del trabajo ayudando a los trabajadores a comprender la importancia de su contribución, tanto en la unidad como también a la organización. En segunda instancia, estos líderes ofrecen oportunidades a los empleados para participar en el proceso de toma de decisiones, si ellos sienten que sus ideas son respetadas y valoradas en este proceso, tendrán una fuerte sensación de control sobre la situación laboral inmediata y su sensación de impacto será mayor. Aseguran que existe una relación positiva entre el liderazgo potenciador y la autoeficacia de los trabajadores (Joo et al., 2015).

En un estudio de Papis (2016), se habla de la influencia de los beneficios a corto plazo con respecto a la mejoría de los empleados dentro de la organización. Entre ellos se encuentran el reconocimiento del empleador, la política de la organización y el salario. Ofrecer un programa de incentivos con recompensas económicas en relación con la productividad del empleado, se puede convertir en un motivador inmediato para potencializar su desempeño.

El límite de carrera de un profesional lo definen Chenevert et al. (2007) como un sentimiento de fracaso o una frustración ante la incapacidad de ascender y fomentar su plan de carrera, con el fin de progresar y evolucionar como profesionales. Este sentimiento de frustración podría deberse ante la percepción de que no cuenta con futuras promociones y oportunidades dentro de su campo. Cabe mencionar, que el hecho de que un trabajador ya no perciba retos y desafíos en sus tareas, tenga sentimientos de aburrimiento y desmotivación al caer en una rutina excesiva, conlleva a que tengan actitudes y comportamientos contraproducentes. A consecuencia de la misma situación, otras reacciones serían la desvinculación con la organización y tener la intención de abandonar su trabajo. El límite de carrera que pueden llegar a tener los empleados se relaciona negativamente con el nivel de compromiso emocional, por lo tanto, cualquier cambio significativo durante su experiencia laboral, influyen en su nivel de compromiso emocional.

Entre las consecuencias negativas, puede generarse una dosis considerable de estrés para los empleados, lo que conlleva a que existan riesgos organizativos muy costosos. Para mencionar algunos, son la desmotivación del personal, sentimientos de inseguridad y diversos problemas de salud. Estos influyen de manera importante, puesto que podría incrementar el absentismo y la rotación de personal, asimismo, se generaría una importante insatisfacción laboral, provocando también una disminución de la lealtad de los empleados hacia la organización, baja energía y la desvinculación con su entorno laboral (Chenevert et al., 2007).

6. Conclusiones y futuras líneas de investigación

Entre las buenas prácticas de Recursos Humanos que realizan las empresas se encuentran: el transmitir los valores de la empresa al empleado, otorgar incentivos y recompensas, formación continua, recibir feedback de parte de los jefes, generar bases para una buena comunicación dentro del área de trabajo y RRHH, la implementación de un liderazgo horizontal, brindar a los líderes con herramientas de coaching y formarles con habilidades comunicativas, oportunidades de avance y planes de carrera.

El análisis previo muestra la importancia de la aplicación de las políticas y de las buenas prácticas del departamento de Recursos Humanos que realizan las empresas con respecto a sus empleados, para fomentar el empoderamiento psicológico y el compromiso de estos. Algunos resultados positivos arrojados por este análisis nos muestran que, con mayor medida, el empleado es visto como una persona que tiene valor para la empresa. Toma relevancia que las compañías, al haber dedicado mucho tiempo y dinero para formar a sus empleados, busquen maneras innovadoras para retener y cuidar de su talento, y que éstos no se vayan a la competencia.

La importancia de hacerle frente al Síndrome de Burnout para el cuidado de los empleados radica en que cada vez se busca una mayor conciliación entre la vida personal y profesional, y se exigen mejores condiciones en los puestos de trabajo. Algunas consecuencias positivas de esto, es que los empleados puedan tener mayor autonomía, fomentar el compromiso de los empleados, que se encuentren cómodos realizando sus tareas diarias, ya sea con un puesto que harán por muchos años o fomentando también el crecimiento de estos con planes de carrera. Asimismo los empleados vistos como el valor añadido de las empresas adquieren proactividad, sentimientos de pertenencia, seguridad, conexión, sentirse valorado y reconocimiento.

No hay muchos estudios que relacionen la buena gestión de Recursos Humanos para disminuir el síndrome de burnout, sería de gran interés que esto pueda realizarse

relacionando distintos factores para poder brindarles a las empresas con mayores herramientas tanto para favorecer el compromiso de los empleados y el empoderamiento psicológico de éstos, como para frenar y disminuir los sentimientos crónicos de estrés, la falta de motivación, y por ende el que los empleados no se vayan de las empresas.

Poder realizar otros estudios relacionando estos factores, tanto el compromiso de los empleados como el empoderamiento psicológicos, brindando las buenas prácticas descritas anteriormente, sobre casos de éxito dentro de las empresas y poder comparar cuáles son más influyentes con otras para así realizar un estudio estadístico y brindar mayores herramientas a las distintas organizaciones de los diferentes sectores de mercado.

Cabría preguntarse si esto puede englobarse en todos los sectores o si dependiendo del sector y del puesto de trabajo, se hacen unas prácticas de Recursos Humanos más importantes que otras para disminuir el desgaste emocional.

7. Referencias bibliográficas

Alagarsamy, S., Mehroliya, S., & Aranha, R. H. (2020). *The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of Maldivian Tourism Sector*. *Global Business Review*, 097215092091531.

Chenevert, D., Charest, A. & Simard, G. (2007) *Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif: Le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle*. *Relations Industrielles*. Volume 62, Issue 2, Pages 258 – 281.

De las Heras-Rosas, C., Herrera, J & Rodríguez-Fernández, M. *Organizational Commitment in Healthcare Systems: A Bibliometric Analysis*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2271. MDPI AG. Revisado desde: <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18052271>

Diamanti, K., Ioannou, L., pouloudi, A. & Baglee, D. (2007) *Supportive mechanisms for effective change management*. *International Journal of Information Systems and Change Management*. Volume 2, Issue 4, pages 307 – 333.

Finnie, W. & Early, S. (2002) *Results-based leadership: an interview with Dave Ulrich*. *Strategy & Leadership*, Volume 30 (6), pages 23-29.

Gong Y, Wu Y, Huang P, Yan X and Luo Z (2020) *Psychological Empowerment and Work Engagement as Mediating Roles Between Trait Emotional Intelligence and Job Satisfaction*. *Front. Psychol.* 11:232.

Govindarajulu, N. & Daily, B. (2004) *Motivating employees for environmental improvement*. *Industrial Management & Data Systems*. Volume 104 (4), pages 364- 372.

Joo, B.-K., Bozer, G., & Ready, K. J. (2019). *A dimensional analysis of psychological empowerment on engagement*. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*. Volume 6 (3), pages 186–203.

Joo, B., Gyu, P., Lim, T. (2015) *Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea*. Personnel Review Vol. 45 No. 5, 2016 pp. 1069-1086 Emerald Group Publishing Limited 0048-3486.

Kirrane, M., Kilroy, S. & O'Connor, C. (2018). *The moderating effect of team psychological empowerment on the relationship between abusive supervision and engagement*. Emerald Insight. Leadership & Organization Development Journal Volume 40 No. 1, pages 31-44.

Liu, W. (2018) *High-involvement human resource practices, employee learning and employability*. Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing, China. Emerald Insight Journal. Vol. 23. No. 3, pages 312-326.

Mittal, S. (2020) *Comprehensive moderated mediation model of potential appraisal of employees*. Journal of Management Development. Volume 39, Issue 2 (pp. 145-146).

Nguyen, D. (2020). *Mediating the role of psychological empowerment between transformational leadership and employee engagement*. University of Economics and Finance, Vietnam. Management Science Letters 10 (2020) 4039-4044.

Papis, J. (2006) *Understanding the workforce: the key to success in a youth hostel in Scotland*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Volume 18 No. 7, pages 593-600.

Revuelto-Taboada, L.; Canet-Giner, M.T.; Balbastre-Benavent & F. (2021) *High-Commitment Work Practices and the Social Responsibility Issue: Interaction and Benefits*. Sustainability 2021, 13, 459.

Ruiz, F. J. & Odriozola-González, P. (2017). *The predictive and moderating role of psychological flexibility in the development of job burnout*. Universitas Psychologica, 16(4), 1-8. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsyl6-4.pmrp>

Sanhya, S. & Sulphey, M. (2020) *Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions*. Emerald Insight Journal: <https://www.emerald.com/insight/1741-0401.htm>.

Srivastava, S. & Singh, S. (2020) *Linking personal growth initiative and organizational identification to employee engagement: Testing the mediating- moderating effects in Indian hotel industry*. Jaipuria Institute of Management, Noida, India. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 45 (2020) 79-89.

Tipathi,P., Srivastava, S., Bajpai, L., Kapoor, V., Solanki, U. (2021). *A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on Indian hotel industry*. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 46 (p. 12-25).

Traeger, C., & Alfes, K. (2019). *High-Performance Human Resource Practices and Volunteer Engagement: The Role of Empowerment and Organizational Identification*. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.

Wojtczuk-Turek, A. (2017) *In search of key HR practices for improvement of productivity of employees in the KIBS sector*. *Contemporary Economics*. Volume 11, Issue 1. (pp 5-16).

World Health Organization [WHO]: *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (2021). ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics (online)*. Revisado desde: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>

Warsito, W., Alexandri, M. & Rivani. (2021) *Psychological Contract Financial Incentive Employee Empowerment in Organizational Citizenship Behaviour and its Implications in Employee Engagement in Private Education in Bandung City*. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 20, Special Issue 5, Pages 1 – 10.

Yaghoobi, F., Riahi, L., Tabibi, S. & Farahani, M. *Designing an empowerment model for Iranian health centre managers: A comprehensive study*. *Asia Pacific Journal of Health Management*. Volume 15, Issue 4. 2020.

Yagil, D. (2006) *The relationship of service provider power motivation, empowerment, and burnout to customer satisfaction*. International Journal of Service Industry Management. Volume 17, Issue 3, pages 258 – 270.

Zhu, F., Wang, L., Sun, M., Sun, X. & Muller, R. (2019) *Influencing factors of horizontal leader's role identity in projects: A sequential mixed method approach*. International Journal of Project Management. Volume 37, Issue 4. (pp.582-598).