



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-OL-2014-A-
2016-000

Análisis de la influencia del *burnout* sobre el desempeño laboral en aviación comercial

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para
optar al título de:**

Magister en Gestión de Talento Humano

**Por la estudiante:
Mary Laura BARBERÁN VERA**

**Bajo la dirección de:
Isidro FIERRO MBA**

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Agosto de 2016**

Análisis de la influencia del burnout sobre el desempeño laboral en aviación comercial

Analysis of the influence of the burnout on the job performance of commercial aviation.

Mary Laura BARBERÁN VERA¹
Isidro FIERRO²

RESUMEN

El *burnout* se conceptualiza como una enfermedad psicosocial laboral que afecta a los colaboradores que trabajan prestando servicios a personas, al presentar un desgaste físico y emocional, al despersonalizar las acciones del colaborador hacia su trabajo y sus clientes, y al reducir la realización personal del mismo desmotivándolo notablemente. Por otra parte el desempeño laboral se lo define como el resultado de acciones concretas y medibles del colaborador aportando al objetivo central de la organización. En este estudio, se realizó una investigación bibliográfica sobre la relación entre el *burnout* y el desempeño laboral, encontrándose estudios empíricos donde se muestran cómo las personas que sufren de *burnout* han reducido su desempeño en el trabajo. Por otro lado, se analizó casos de aerolíneas exitosas las cuales manteniendo estrategias centradas en la motivación y el ambiente de sus colaboradores logran tener altos niveles de desempeño y transformarse en la primera preferencia entre los clientes.

Palabras clave:

Burnout, Desempeño laboral, Motivación, Aerolíneas.

ABSTRACT

Burnout is conceptualized as a psychosocial occupational disease that affects employees who work to people, presenting a physical and emotional exhaustion, to despersonalize the actions of the employee toward their work and their customers, and reducing personal accomplishment. Job performance is defined as the result of concrete and measurable actions to gain the central objective of the organization. In this study, a bibliographic research on the relationship between burnout and job performance was performed, it found empirical studies that show how people suffering from burn out have reduced their job performance. On the other hand, it was found cases of successful airlines who maintain strategies focused on motivation and good environment for its employees achieve high levels of performance and become the first preference among customers.

Key words

Burnout, Job performance, Motivation, Airline.

Clasificación JEL
JEL Classification

M12

¹ Ingeniera en Marketing, Universidad Católica Santiago de Guayaquil – Ecuador. E-mail mlbarberan@uees.edu.ec.

² MBA. Decano de la Escuela de Estudios Internacionales Universidad Espíritu Santo. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail isfierro@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN ANTECEDENTES

En 1961, en una novela escrita por Greene llamada *Burnt-Out Case*, se menciona por primera vez un caso de *burnout*, donde se relata la vida de un arquitecto, que al estar desilusionado y agotado, renuncia a su trabajo para ir a la selva africana (Maslach, Schaufeli, y Leiter, 2001). En este mismo artículo, se menciona lo complejo que ha sido poder relacionar el estrés y agotamiento laboral de la persona con el trabajo.

Pero es en 1970 cuando inician los primeros estudios del *burnout* en trabajadores de servicios humanos y médicos (Maslach et al. 2001). En esta primera etapa de estudio, el *burnout* se basa en la influencia de las emociones y estresores personales dentro del trabajo.

Freudenberg en 1974 citado por González, Souto, Freire, Fernández, y González (2016), define al *burnout* como una pérdida constante de energía, interés y compromiso, además de síntomas de

ansiedad, agotamiento, insensibilidad y agresividad hacia los pacientes, en el caso de los profesionales de la salud.

Posteriormente, Maslach (1976) realizó un estudio cualitativo donde percibe que el tratar de superar el agotamiento propio del trabajo, lleva a los colaboradores a modificar su imagen profesional y su comportamiento. Es así que el *burnout* al ser un síndrome que afecta en su mayoría a las personas que trabajan con personas, podría ser catalogado como una enfermedad psicosocial laboral (Gil_Monte, 2009).

Cuando los psicólogos industriales u organizacionales empiezan a estudiar al individuo y su efecto dentro del comportamiento organizacional, sale a relucir cómo estas dimensiones psicológicas del ser humano afectan al desempeño laboral de las organizaciones (Robbins y Judge, 2013).

El desempeño se conceptualiza como una actuación medible y observable por

parte de un individuo para lograr un resultado (Willman y Velasco, 2011). Acorde con lo anteriormente descrito, para Toro en 1992 citado por Willman y Velasco (2011) define al desempeño laboral como acciones realizadas por el colaborador de una organización con la finalidad de cumplir con una tarea o metas, las mismas que tienen la influencia de otros factores dados por el cargo o la organización.

Para Lu, Guo, Luo, y Chen (2015) el desempeño laboral también es considerado como el resultado de múltiples investigaciones sobre los factores personales de los individuos en el trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Puesto que el *burnout* es un síndrome que se presenta en poblaciones de alto contacto con clientes, se ha tomado como muestra el desempeño de funciones de tripulantes de cabina de pasajeros, que

son las personas encargadas sobre todo de la seguridad de los pasajeros durante el vuelo (Rico-Jaime y Lee-González, 2013). Pero también son aquellas personas que dan el valor agregado a la aviación comercial. La seguridad es un pilar intrínseco que abanderan todas las aerolíneas, por este motivo es importante reconocer los niveles de *burnout* que pueden llegar a sufrir los tripulantes y así mantener los altos estándares de seguridad que exige la industria. Por otra parte ¿cómo logran diferenciarse una aerolínea de otra? no es más que por el servicio que prestan y cuando se habla de servicio se determinan muchas variables tales como: los asientos, el sistema de entretenimiento, la comida, el tipo de avión, pero sobre todo el talento humano que hace que lo tangible cobre valor.

En este estudio se enfoca el síndrome del *burnout* al personal de aviación comercial. De acuerdo a la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador,

los tripulantes de cabina están regulados por leyes nacionales que los proteje de un tiempo de vuelo determinado y de un período de servicio, adicionalmente cuentan con una clara especificación de tiempo de descanso que deben cumplir (Castro y Araujo, 2012); sin embargo estos tripulantes conviven con su cliente en un espacio confinado por muchas horas y enfrentan situaciones críticas como: exigencias constantes, situaciones médicas con distintos niveles de gravedad, situaciones inusuales y emergencias; todo esto sumado a una serie de factores personales como alejarse de las familias en fechas importantes, turnos rotativos, trastornos alimenticios y de sueño lo que los hace susceptibles a padecer este síndrome. Pero al mismo tiempo, deben mantener una imagen de confianza y calidez para dar un servicio de calidad.

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVO

¿Cuánto valor le da la aerolínea a su talento humano? Este informe en una primera fase no trata de cuantificar ni investigar el enunciado anterior, pero sí se busca conceptualizar cómo el clima laboral al que está expuesto las tripulaciones de cabina al interior de los aviones, visto como un proceso cíclico, podría afectar o aportar al desempeño de estas personas y por ende la eficiencia y rentabilidad de la empresa. Según Fierro (2013) en su estudio de comportamiento organizacional positivo, menciona que en esta era de globalización, las organizaciones deben aceptar que el talento humano liderado por buenas y asertadas prácticas directivas, son el recurso inimitable que les permitira sobrevivir y ser sostenibles ante la competencia. La calidad de vida y el reconocimiento de los colaboradores deben ser el objetivo central de las

organizaciones dejando de lado a la productividad.

El estudio del síndrome ha tenido un amplio desarrollo en los últimos años, y ha aportado a la comprensión de los procesos de estrés asistencial, organizacional y académico, con miras a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y estudiantes. (Domínguez, Hederich, y Sañudo, 2010, p. 132)

En consecuencia al mejorar la calidad de vida de los colaboradores, se logra que ellos estén más satisfechos a la hora de trabajar, es importante mitigar este síndrome como posible causa de un mal desempeño laboral o de falta de compromiso.

MARCO CONCEPTUAL

BURN OUT

Según Rosado-Tapia y Almanza-Muñoz (2011, p. 142)

El *burnout* es un síndrome psicológico de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede ocurrir en individuos normales, que trabajan con personas. El agotamiento emocional se refiere a los sentimientos de no poder dar más de sí al nivel emocional, y a la disminución de los propios recursos emocionales. La despersonalización se refiere a una respuesta de distancia negativa, sentimientos y conductas cínicas, respecto a otras personas, que son normalmente los usuarios del servicio o del cuidado. La reducida realización personal se refiere a la disminución en los propios sentimientos de competencia y logro en el trabajo.

Schaufeli y Greenglass, (2001) conceptualizan al síndrome del *burnout*

como un desgaste físico, emocional y mental; siendo este el resultado de una relación a largo plazo en la que la persona se enfrentó a situaciones laborales que han sido emocionalmente demandantes; este síndrome en la actualidad afecta a todo tipo de profesión (Salanova, Bresó, y Schaufeli, 2005; Arias G. y Nuñez C., 2015).

Así mismo Marmani, Obando, Uribe y Vivanco (2007) definen al *burnout* cómo el resultado de la interacción entre las características personales del colaborador y el entorno laboral en el que se desenvuelve, luego de padecer estrés crónico.

A partir de esto Fong, HO, y S.M (2014) decidieron poner en práctica *el Copenhagen Burnout Inventory (CBI)* que es una de las herramientas que analiza el *burnout*, la misma que lo hace desde el punto de vista de tres dimensiones distintas y niveles a los que podría llegar un empleado:

El desgaste personal como un primer nivel que permita reconocer que tan fatigado está el colaborador.

El desgaste relacionado con el trabajo, para conocer cuánto están colaborando los temas laborales en esa fatiga personal.

El desgaste relacionado con el cliente como en un tercer nivel, permite identificar en qué medida la relación con el cliente influye en la fatiga personal.

No obstante Salanova *et al.* (2005) consideran que de las tres dimensiones del *burnout*, solo el agotamiento y el cinismo son la parte medular de este síndrome. La eficacia profesional, como se define a esta tercera dimensión, la considera como un modulador entre las demandas del trabajo y el *burnout*; y más bien atribuyen la falta de realización personal a ineficacias personales, como la falta de confianza en sí mismo.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL *BURNOUT*

Rios, Carrillo, y Sabuco (2012) mencionan que el desgaste del *burnout* se produce por variables de tipo personal o individual.

Para Consiglio, Borgogni, Alessandri, y Schaufeli (2013) el nivel individual de *burnout* en grupos de trabajo producen una falta de recursos que podrían contribuir a *burnout* grupal.

Según Pérez (2013), aquellas organizaciones con jornadas laborales largas están más propensas a tener colaboradores más vulnerables y a padecer este síndrome, este mismo autor en su investigación muestra datos de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (2003), donde se manifiestan que a pesar de que la fuerza laboral de los países son las que aportan en la economía, también son aquellas que están más descuidadas en temas de salud ocupacional.

Por otro lado, Maslach, *et al.* (2001) atribuyen el *burnout* a tres factores primordiales: Características del trabajo, Características ocupacionales y características de la organización.

Manteniendo estas características, en una investigación realizada a médicos residentes mexicanos, Miranda *et al.* (2013) detallan estos factores y mencionan que el *burnout* se hace presente con mayor fuerza en el primer año de trabajo. Dentro de los factores se identifican las siguientes variables: las largas jornadas laborales, sobrecarga del trabajo, privación del sueño, quejas de familiares, pacientes, entre otros.

Adicionalmente, González *et al.*, (2016) mencionan las variables organizacionales y ocupacionales tales como: falta de comunicación y confianza entre compañeros, presión de tiempo, ambigüedad en el cargo, el éxito profesional como detonantes del *burnout*.

Pérez (2013) y Henson (2016) en sus investigaciones, también mencionan que las mujeres son el género más vulnerable a sufrir del *burnout*, debido a que además de la carga laboral que enfrentan, luego del trabajo se encuentran con demandas del hogar que las hacen ser más sensibles a padecer de agotamiento emocional.

Con respecto al grado académico, para Solano, Hernández, Vizcaya, y Reig (2002) a mayor grado académico, los trabajadores tienen más responsabilidad y por ende son más vulnerables al *burnout*; mientras que en la investigación de Pérez (2013) muestra que el personal con menor nivel de estudios se enfrentan a trabajos más operativos y con mayor contacto de clientes, tienden a una mayor despersonalización en sus responsabilidades laborales.

De igual manera, se identifican a los jóvenes profesionales, como personas que enfrentan una falta de realización personal, al encontrarse con una realidad

diferente a las expectativas que habían creado sobre su carrera o trabajo (Pérez, 2013).

Cabe resaltar que al inicio de la vida laboral de las personas no es fácil manejar las quejas de familiares y pacientes (Miranda et al. 2013); luego, como tal vez pase en muchos otras profesiones, se aprende a usar inteligencia emocional como un recurso valioso para evitar la influencia y desarrollo del *burnout*, tal como lo indica Nastasa y Farcas (2015); Yilmaz, Kürsad, Altinkurt, Guner, y Bilial (2015). Sin embargo, no siempre se logra este manejo y por el contrario, al pasar los años las personas se vuelven menos sensibles ante las necesidades de los clientes, despersonalizando sus acciones y en muchos casos creando un rechazo con acciones negativas.

También, el agotamiento, el distanciamiento y pérdida de expectativas, son los tres factores que arrojó la investigación de Moreno J.,

Gálvez H., Garrosa H., y Mingote A. (2006) realizada en una primera fase a 485 médicos y en una segunda fase a 100 médicos de centros asistenciales de atención primaria.

Todo este análisis permite adelantarse a las posibles consecuencias que puede generar el *burnout* en el desempeño laboral (Barrios y Illada, 2013); (Kumar, 2015).

DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es el resultado de los comportamientos y acciones medibles y observables por parte de los colaboradores para contribuir con el logro de los objetivos de la organización (Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz, y Rosales, 2014).

Sanin y Marisa (2014) mencionan a Toro (2002) y Toro (2010) para quien el desempeño laboral no es otra cosa más que el resultado de una o varias acciones por parte del colaborador, de la misma

manera afirman que el desempeño laboral es el resultado de acciones propias del cargo, acciones que van más allá de lo que se espera del cargo y el cumplimiento de normas de la organización.

Por otra parte Salas (2010) define al desempeño laboral como la conducta profesional y personal de los colaboradores en la organización. Este concepto es compartido por Candel, Soler, y Meseguer de Pedro (2014) quienes agregan que el desempeño laboral es el resultado de la interacción de estas conductas con el entorno en el que se desenvuelve el colaborador.

Chiavenato (2002), citado por Chiang y San Martin (2015) define el desempeño laboral como la eficacia de los colaboradores dentro de las organizaciones, guardando una estrecha relación con los resultados que se obtengan (Rodrigues y Rebelo, 2009; Robbins y Judge, 2013).

Para Torres y Zegarra (2015) el desempeño laboral es un conjunto de acciones concretas, de igual manera para Willman y Velasco (2011) es el resultado de las tareas realizadas por el colaborador en conjunto con los factores personales, las condiciones de contexto y las condiciones de desempeño, así también como las habilidades cognitivas del colaborador para comprender las indicaciones de las actividades por realizar (Kell, Motowidlo, Martin, Stotts, y Moreno, 2014; Aldosiry, Alkhadher, AlAqraa, y Anderson, 2015).

FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Entre los factores personales se considera la motivación, personalidad, trabajo en equipo; como condiciones del contexto se mencionan al tipo de cargo, el estilo de liderazgo que recibe, la satisfacción de la persona hacia la organización y como condiciones de

desempeño entran las diferentes competencias y habilidades del colaborador. Para el caso de las organizaciones de servicio, es importante tomar en cuenta que entre las competencias y los factores personales debe existir esa vocación hacia el cliente y su satisfacción (Bulent, Auh, Katsikeas, y Sung, 2016).

Estas capacidades y habilidades en conjunto con las necesidades individuales del colaborador e interactuando con la esencia del cargo y los objetivos de la organización son características que componen el desempeño según Chiang, Méndez y Sánchez (2010), quienes aseguran que este desempeño debe reflejar la eficiencia organizacional.

Para Lu, Guo, Luo, y Chen (2015) en la actualidad no basta con tomar en cuenta los factores personales, competencias y habilidades del colaborador, sino que en los estudios de desempeño laboral se hace relevante

incluir la influencia de las redes sociales sea que estas sean parte del trabajo o no. Como ejemplo se observó que en su estudio a *bloggeros* de una corporación encontraron que hay una relación directa entre el lazo que se genera por medio de las redes sociales y el desempeño laboral, pudiendo ser positivo o negativo para lo cual se tomaron en cuenta otro tipo de variables.

Alessandri, Borgogni, Schaufeli, Caprara, y Consiglio (2015) en su investigación a 338 agentes de seguridad afirman que la orientación y comportamientos positivos están estrechamente relacionados con el desempeño laboral; de la misma manera Salanova y Schaufeli (2008); Robbins y Judge (2013) consideran que las herramientas de trabajo y las características que conllevan el cargo tienen una relación positiva con el desempeño laboral de los colaboradores.

En este mismo sentido para Consiglio et al. (2013) la autoeficacia laboral en contextos específicos están estrechamente relacionados como un antecedente importante para un adecuado desempeño laboral y comportamiento organizacional.

En los momentos en que las organizaciones se encuentran en crisis es cuando más relevancia tiene el desempeño laboral como un indicador de la eficacia organizacional. Para lograr esta eficacia es importante cuantificar el desempeño laboral a través de herramientas de medición, para lo cual es esencial que las características del cargo estén declaradas y las herramientas sean proporcionadas y entregadas, así mismo establecer un plan de seguimiento al colaborador; es por eso que desde inicio del siglo XX la medición del desempeño laboral es una herramienta clave en la gestión del talento humano (Hoffman-Miller, 2014).

Dentro de las dimensiones que se toman en cuenta para medir el desempeño laboral están:

- La toma de decisiones, que es el proceso en el cual se realiza la elección entre opciones para resolver situaciones.
- La responsabilidad, que es la conciencia del individuo para reflexionar, administrar y valorar las consecuencias de sus acciones.
- Principios de responsabilidad, donde se abarca el cumplimiento responsable de las labores.
- Compromiso organizacional, es la identificación del colaborador con los valores organizacionales.
- Participación, es en qué medida se involucra el colaborador en las actividades de la organización en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, estas dimensiones fueron mencionadas

por Valdés (2009) en el trabajo de (Chiang y San Martín (2015).

RELACIÓN ENTRE EL *BURNOUT* Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Pérez (2013); Miranda, Gallardo, Bernardino, y Quintero (2013) afirman que el síndrome del *burnout* desvaloriza a la persona o al empleado afectando su desempeño laboral.

Mientras tanto Vargas, Cañadas, Aguayo, Fernández, y De la Fuente (2013) identificaron la antigüedad en el puesto y la profesión, la satisfacción laboral, la especialización y el turno laboral como variables laborales que tienen relación con las tres dimensiones del *burnout*: agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal. Este estudio se lo realizó a profesionales de enfermería, y se identificó que la satisfacción laboral y la especialización son variables

predominantes en la incidencia del *burnout*.

Marmani, *et al.* (2007) en su estudio teórico sobre los factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral del personal de salud, encontraron que el *burnout* repercute en el desempeño del colaborador con la institución, al presentar deterioro en la calidad de su servicio, ausentismo y otros aspectos dentro de la ejecución de sus tareas.

Por otro lado Papanis y Panagiotis (2008) en su estudio sobre el efecto del *burnout* en profesores en Grecia, mencionan que el *burnout* afecta significativamente la forma en que se transmite el conocimiento a los alumnos, afectando claramente su desempeño como docente, esto lo atribuyen mucho al ambiente en el que se desenvuelve la profesión, a las demandas y restricciones por parte de los padres de familia pero también a los líderes de la organización.

En el mismo sentido en un estudio realizado a 91 profesionales de un departamento federal de bomberos, se encontró que existe una estrecha relación entre la forma de liderar y el estilo de comunicación de los líderes y el *burnout*, incrementando el cinismo y el agotamiento emocional al momento de desempeñar sus funciones (Becker, Halbesleben y O`Hair, 2005).

A pesar de existir amplia literatura acerca del *burnout*, son escasos los estudios con respecto a este síndrome en la industria aeronáutica, tal como lo afirman Araujo y Castro (2012); a pesar de que sus colaboradores son personas que clasifican con alta probabilidad para sufrir de *burnout*. Por este motivo y sabiendo que el servicio al cliente es el segundo pilar más importante, las aerolíneas deberían designar recursos para determinar el nivel de desgaste que sufren sus colaboradores y de esa manera buscar las medidas preventivas y reactivas, si

fuera el caso, para asegurar el buen desempeño y la rentabilidad de su negocio. Araujo y Castro (2012) en su estudio realizado en el 2010 a 8 colaboradores representantes de los 3 turnos de una organización de aviación Brasileira, encontró información poco relevante con respecto al *burnout*, apenas un 6.12 % mostró agotamiento profesional. Sin embargo; el 29.6 % de los encuestados se encontraron en estado de riesgo. De este 6.12 % que padeció de agotamiento profesional, lo relacionaron al clima organizacional y al hecho de sufrir en un lapso de una semana 3 episodios que salen de la normalidad de las actividades, al ambiente en el que se desenvuelven y a la falta de tiempo para realizar actividades distintas al término de la jornada laboral.

En el 2010, se realizó un estudio a 109 pilotos aviadores militares, encontrándose una prevalencia del síndrome del 6.4 %, de los cuales un 17.4 % corresponde por

agotamiento emocional asociada al estado civil del piloto y al tipo de aeronave que operan y su nivel de rotación; el 16.5 % al cinismo o despersonalización lo cual se lo relaciona con las horas laborables y otro 16.5 % a la eficacia profesional no encontrándose relación con ninguna dimensión, con este estudio Rosado-Tapia y Almanza-Muñoz (2011) sugieren la importancia de encontrar medidas para el cuidado integral de la salud personal de las personas involucradas en el campo aeronáutico, debido al riesgo inherente que causaría el desgaste del desempeño en esta actividad que sobrepasa los límites de lo individual y que más bien tienen un impacto en la comunidad.

Con la finalidad de conocer la satisfacción laboral y su relación con el desempeño, Cardona, Ramirez y Pardo (s.f.) realizaron una investigación a los 18 colaboradores (82%) de la oficina de la Aerolínea LAN en Cartagena encontrando que el desarrollo personal que la

organización ofrece a los colaboradores, es un indicador fundamental para la alta motivación que ellos cuentan, lo que sirve como antídoto para el *burnout*.

Por otra parte en el 2011, se investigó a 55 tripulantes de cabina de una aerolínea mexicana, encontrándose que más del 50 % de los encuestados presentaron tensión mental, emocional y física que los afectaba en un grado moderado a intenso pudiendo ser el inicio de una enfermedad física pero también de un síndrome psicosocial como el *burnout* (Rico-Jaime y Lee-González, 2013).

Las aerolíneas esperan que sus tripulantes siempre estén satisfechos, pero no siempre es así, por lo que al tener que proyectar una emoción que no es la real es cuando surge una disonancia emocional creando sentimientos de frustración, ira, resentimiento que son factores claves para el desgaste emocional o *burnout* lo cual es considerado un factor

clave al momento de medir el desempeño laboral (Robbins y Judge, 2013).

Cuando se analizan casos exitosos de gestión de recursos humanos en compañías de aviación, para garantizar un buen desempeño de los colaboradores se hace hincapié en el estilo de liderazgo de los ejecutivos, el tipo de comunicación que utiliza la organización y los factores personales de cada colaborador (Flouris, Yilmaz, Durak y Tanriverdi, 2016).

Uno de los problemas que ha tenido que enfrentar *British Airways* en los últimos años, es no reconocer que la empresa está hecha por personas y que si estas personas no están emocionalmente estables y felices no van a tener un adecuado desempeño laboral; mientras que, por otro lado la compañía *Jet Blue* disminuyó su tasa de rotación y aumentó su eficiencia en desempeño laboral cuando puso a las personas y sus emociones sobre las decisiones; por ejemplo cuando tomo la decisión de que

los colaboradores de su call center trabajaran desde sus casas logrando armonizar la familia con el trabajo (Ledwidge, 2007).

Virgin Atlantic Airways, una de las aerolíneas más prestigiosas de Inglaterra y que se ha convertido en una de las organizaciones modelo del siglo XXI, se caracteriza por tener un alto desempeño de sus colaboradores, gracias al liderazgo de su CEO Richard Branson, para quien las personas son su gran recurso. En una entrevista realizada por Kets de Vries, Branson (1998) indicó que las decisiones que se toman en la organización no son en relación al consumidor, que para él primero son sus colaboradores, luego los clientes y en último lugar los socios y proveedores. Branson dice estar seguro que el buen desempeño de sus colaboradores es basado en el ambiente que mantiene en la organización donde la gente se siente motivada, satisfecha y disfrutando de su trabajo; lo cual se

traduce en clientes satisfechos al beneficiarse de la experiencia agradable que le brindan sus colaboradores.

En el caso de la aerolínea *Southwest*, sus directivos reconocen que sus colaboradores son sujetos a sufrir un estrés inherente debido al tipo de trabajo, las largas jornadas laborales y las estrictas regulaciones que tienen que cumplir; por este motivo invitan a sus colaboradores a contrarrestar estos aspectos con humor, a seguir sus instintos dentro de los límites de la lógica. De esta forma se aseguran de que el agotamiento no afecte su desempeño laboral (Thomas, 2015).

CONCLUSIONES

Se ha encontrado en la bibliografía que el *burnout* es una enfermedad psicosocial laboral que afecta al colaborador en su desempeño en su trabajo. Cuando el colaborador se encuentra desmotivado, cuando es sometido a extensas jornadas laborales, al

no contar con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo y estar bajo múltiples demandas organizacionales y de las personas con las que mantiene contacto, puede llegar a sufrir el síndrome del *burnout* teniendo como consecuencia un agotamiento emocional. Este no le permite ser eficiente al momento de desempeñar sus labores, al presentar despersonalización o cinismo en todas las acciones a realizar pudiendo provocar un conflicto con sus pares. Al mismo tiempo al brindar un mal servicio a los clientes y presentar reducida realización personal, el colaborador evidencia desmotivación bajando su productividad al no cumplir con todas las tareas impuestas por el cargo ni entregar un poco más de lo que la organización espera del colaborador.

A pesar de no encontrarse muchos estudios que evidencien cuanto afecta el *burnout* al desempeño laboral a los tripulantes de cabina, en la presente investigación bibliográfica se encontrarán

cuatro estudios empíricos donde se evidencian la importancia de profundizar el estudio del *burnout* en la industria de la aviación, dado del impacto masivo que tendría una baja en el desempeño de los colaboradores de esta industria, por trascender del ámbito individual los resultados de sus acciones.

Por otro lado debido a la competitividad del sector aéreo, algunas aerolíneas han procurado establecer claras diferencias en ámbitos como el aumento de frecuencias y servicios cada vez más personalizados, sin embargo esto ha expuesto a los tripulantes de cabina a situaciones que podrían derivar en esta enfermedad psicosocial, y dada la complejidad y alto impacto que podrían tener como consecuencia, se hace importante buscar estrategias para minimizar este síndrome. Las organizaciones deberían destinar recursos a mejorar el ambiente de trabajo, a entregar empoderamiento, generar

compromiso, humor y promover prácticas laborales orientadas a las personas. El centrar las decisiones basados en los colaboradores permite a las organizaciones en este caso a las

aerolíneas lograr que sus personas tengan altos niveles de desempeño y ¿Por qué no lograr a través de ellos una ventaja competitiva inimitable?

REFERENCIAS

- Aldosiry, K., Alkhadher, O., AlAqraa, E., & Anderson, N. (2015). Relationships between emotional intelligence and sales performance in Kuwait. *Journal of work and Organizational Psychology*, 39-45.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W., Caprara, G., & Consiglio, C. (2015). From Positive Orientation to Job performance: The Role of Work Engagement and Self - efficacy Beliefs. *Journal Happiness Stud*, 16, 767-788.
- Araujo, L., & Castro, M. (2012). Burnout syndrome and Brazilian civil aviation: a short essay on the focus on prevention. *Work*, 2959 - 2962.
- Arias G, W. L., & Nuñez Cohello, A. L. (2015). Síndrome de Burnout en supervisores de seguridad industrial en Arequipa. *Ciencia & Trabajo*, 17(52), 77 -82.
- Barrios, M., & Illada, R. (2013). Valoración del Desgaste laboral como riesgo psicosocial. *Ingeniería Industrial*, 12(1), 69 - 76.
- Becker, J., Halbesleben, J., & O`Hair, D. (2005). Defensive communication and Burnout in the workplace: The mediating role of leader-member exchange. *Communication Research Report*, 22(2), 143-150.
- Branson, R. (1998). Charisma in Action: The transformational abilities of Virgin`s Richard Branson and ABB`s Percy Barnevik. (K. d. Manfred F.R, Entrevistador)
- Bulent, M., Auh, S., Katsikeas, C., & Sung, Y. (Enero de 2016). When does (Mis)Fit in Customer Orientation Matter for Frontline Employees` Job Satisfaction and Performance? *Journal of Marketing*, 80, 65-83.
- Candel, M. J., Soler, M. I., & Meseguer de Pedro, M. (2014). Las competencias de Bartram como predictoras del desempeño en el sector del juego. *Universitas Psychologica*, 13(1), 2017 - 215.
- Cardona, D., Ramirez, C. V., & Pardo, A. (s.f.). Satisfacción laboral y su relación con las mejoras en el desempeño e innovación en la Organización LAN Airlines de la ciudad de Cartagena. *UEES*.

- Castro, M., & Araujo, L. (2012). Burnout syndrome and Brazilian civil aviation: a short essay on the focus on prevention. *Press and the Authors, 41*, 2959 - 2962.
- Chiang, M., & San Martin, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionario de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo(54)*, 159 - 165.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa retail. *Theoria, 19(2)*, 21-36.
- Consiglio, C., Borgogni, L., Alessandri, G., & Schaufeli, W. (2013). Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels. *Work and Stress, 27(1)*, 22-42.
- Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L., & Rosales, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*, 115 - 121.
- Dirección General de Aviación Civil del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 4 de Diciembre de 2014, de <http://www.aviacioncivil.gob.ec/>
- Domínguez, C. C., Hederich, C., & Sañudo, J. E. (2010). El burnout académico: delimitación del síndrome y factores asociados con su aparición. *Revista Latinoamericana de Psicología, 42(1)*, 131-146.
- Fierro, I. (2013). Comportamiento Organizacional Positivo: Implicaciones para la Organización Actual. *Revista Saber, Ciencia y Libertad., 8(2)*, 103 - 111.
- Flouris, T., Yilmaz, A., Durak, S., & Tanriverdi, G. (2016). Linkages between risk and human resources management in aviation: An empirical investigation and the way forward in selection of ideal airport business executive. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, (págs. 268 - 279).
- Fong, T., HO, R. T., & S.M, N. (2014). Psychometric Properties of the Copenhagen Burnout Inventory - Chinese Version. *The Journal of Psychology, 148(3)*, 255 - 266.
- Gil_Monte, P. R. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública, 83(2)*, 169 - 173.
- González, R., Souto, A., Freire, C., Fernández, R., & González, L. (2016). La autoestima como variable protectora del burn out en estudiantes de fisioterapia. *Estudios sobre educación, 30*, 95 - 113.
- Grau, J. B., Vallejo, R. d., & Serra, E. d. (2009). El clima de equipo como antecedentes del burnout y de las manifestaciones psicopatológicas. *Ansiedad y Estrés, 2-3(15)*, 279 - 289.

- Henson, J. W. (2016). Reducing Physician Burnout Through Engagement. *Journal of Healthcare Management*, 61(2), 86 -89.
- Hoffman- Miller, P. (2014). Job Performance. *Salem Press Encyclopedia*.
- Kell, H., Motowidlo, S., Martin, M., Stotts, A., & Moreno, C. (2014). Testing for independent effects of prosocial knowledge and technical knowledge on skill performance. *High Performance*, 27, 311 - 327.
- Kristensen, T., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Strees*, 19(3), 192-207.
- Kumar, S. (2015). Influence of spirituality on burnout and job satisfaction: A study of academic professionals in Oman. *South Asian Journal of Management*, 22(3), 137 - 175.
- Ledwidge, J. (2007). British Airways: the case for a human makeover. *Human Resource Management International Digest*, 15(5), 7-10.
- Lu, B., Guo, X., Luo, N., & Chen, G. (2015). Corporate Blogging and Job Performance: Effects of Work-related and Nonwork-related Participation. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 285 - 314.
- Marmani, A., Obando, R., Uribe, A. M., & Vivanco, M. (2007). Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia. *Per Obst Enf*, 3(1), 44 - 50.
- Marrau, M. C. (2009). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en Humanidades*, X(I), 167 / 177.
- Maslach, C. (1976). Burn-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1993). Professional Burnout. *Taylor and Francis*, 19-32.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 397 - 422.
- Miranda, S. E., Gallardo, G. B., Bernardino, C. A., & Quintero, L. G. (2013). Desgaste Profesional y calidad de vida en médicos residentes. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*, 5(51), 574-9.
- Moreno J, B., Gálvez H, M., Garrosa H, E., & Mingote A, J. C. (2006). Originales: Nuevos planteamientos en la evaluación del burnout. La evaluación específica del desgaste profesional médico. *Atención Primaria*, 38(10), 544-549.
- Nastasa, L.-E., & Farcas, A. D. (2015). The Effect of Emotional Intelligence on Burnout in healthcare professionals., (págs. 78 - 82).
- Pando M, M., Aranda B, C., & López P, M. d. (2015). Validez Factorial del Maslach Burnout Inventory - General Survey en ocho países Latinoamericanos. *Ciencia & Trabajo*, 17(52), 28 - 31.

- Papanis, E., & Panagiotis, G. (2008). Development of a Scale / Inventor to mesure educators` professional adaptation of Educators (Job satisfaction, stress and burn-out). *The Journal of International Social Research*, 481 - 503.
- Pérez, J. P. (2013). Efecto del Burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*(29), 445-455.
- Rico-Jaime, V., & Lee-González, A. (2013). Estrés y fatiga operacionales en sobrecargos de aviación mexicanos. *Revista de Sanidad Militar*, 67(3), 77-97.
- Rios, M. I., Carrillo, C., & Sabuco, E. d. (2012). Resiliencia y Síndrome de Burnout en estudiantes de enfermería y su relación con variables sociodemográficas y de relación interpersonal. *International Journal of Psychological Research*, 5(I), 88-95.
- Robbins, S. R., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). Mexico: Pearson.
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2009). Work Sample Tests: Theri relationship with job perfomance and job experience. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones.*, 25(1), 47 - 58.
- Ruiz, E., Gómez-Quintero, H., & Lluís, S. (2013). Validation of the Copenhagen burnout inventory to asses professional burnout in Spain. *Revista Española de Salud Pública*, 87(2), 165 - 179.
- Rutherford, B. N., Hamwi, G. A., Friend, S. B., & Hartmann, N. N. (2011). Measurign salesperson burnout: A reduced Maslach Burnout Inventory for sales researchers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXXI(4), 429 - 440.
- Salanova, M., & Sachaufeli, W. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 116 - 131.
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio de Burnout y del Engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 215 - 231.
- Salas, R. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 24(3), 387 - 417.
- Sanin, J. A., & Marisa, S. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas insdustriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 1-22.
- Schaufeli, W., & Greenglass, E. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*, 16, 501-10.
- Solano, R., Hernández, V., Vizcaya, M., & Reig, F. (2002). Síndrome de burnout en profesionales de

- enfermería de cuidados críticos. *Enfermería Intensiva*(13), 9-16.
- Tapia, M. M., & Muñoz, T. C. (2011). Prevalencia del síndrome de burnout en una muestra de Aviadores Militares Mexicanos. *Sanid Milit Mex*, 4(65), 141-147.
- Thomas, M. (2015). Strategic principles at Southwest Airline. *Strategic Direction*, 10-12.
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno - 2014 - Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 5 - 14.
- Trindade, L. d., Lautert, L., & Beck, C. L. (2009). Coping Mechanisms used by non-burned out and burned out workers in the family health strategy. *Latino-am Enfermagem*, 15(5), 607-12.
- Vargas, C., Cañadas, G., Aguayo, R., Fernandez, R., & de la Fuente, E. (2013). Which occupational risk factors are associated with burnout in nursing? A meta-analytic study. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 14, 28-38.
- Willman, S., & Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84.
- Yilmaz, Kürsad, Altinkurt, Y., Guner, M., & Bilial, S. (2015). The Relationship between teachers`emotional labor and burnout level. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 75 - 90.

ANEXOS

Anexo 1: Conceptos básicos del *Burnout*

Referencias	Definición
Schaufeli y Greenglass (2001)	Desgaste físico, emocional y mental como resultado de una relación a largo plazo en la que la persona se enfrentó a situaciones laborales emocionalmente demandantes.
Salanova, Bresó y Schaufeli (2005) Arias G. y Nuñez C. (2015)	Síndrome que afecta a todo tipo de profesión.
Marmani, Obando, Uribe y Vivanco (2007)	Es el resultado de la interacción entre las características personales del colaborador y el entorno laboral.
Rosado-Tapia y Almanza-Muñoz (2011)	Síndrome psicológico que le ocurre a individuos que trabajan con personas, en el que padecen de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Conceptos básicos del desempeño laboral

Referencias	Conceptos
Salas (2010)	Es la conducta profesional y personal de los colaboradores en la organización.
Candel et al. (2014)	El resultado de la interacción de las conductas con el entorno en el que se desenvuelve.
Díaz et al. (2014)	Es el resultado de los comportamientos y acciones medibles y observables por parte de los colaboradores para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.
Sanin y Marisa (2014)	Citando a Toro 20012 y 2010, es el resultado de una o varias acciones por parte del colaborador .
Chiang y San Martin (2015)	Citan a Chiavenato (2002) definiendo al desempeño como la eficacia de los colaboradores dentro de las organizaciones.
Torres y Zegarra (2015)	Conjunto de acciones concretas

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Factores en común entre el *burnout* y el desempeño laboral

Persona	Organización	Cargo
Motivación	Liderazgo	Largas jornadas
Interes	Comunicación	Horarios rotativos
Compromiso	Sistema de gestión de Talento Humano	Herramientas de trabajo
Energía	Objetivos de la organización	Sobre Carga
Desconfianza		Ambigüedad
		Sobrevaloración del cargo

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Estudios empíricos

Referencias	Resultados
Kets de Vries (1998)	<i>Virgin Atlantic Airways</i> se caracteriza por el desempeño laboral y el compromiso de su gente impulsado por el ambiente, comunicación, empoderamiento y liderazgo del CEO Richard Branson.
Becker et al. (2005)	Estudio realizado a 91 bomberos se encontró que el tipo de liderazgo y comunicación de los superiores fueron un detonante para provocar cinismo y agotamiento emocional al momento de desempeñar las funciones de los bomberos.
Ledwidge (2007)	<i>British Airways</i> enfrento grandes problemas cuando sus colaboradores se unieron a una huelga en apoyo por las prácticas laborales en las que no se reconocía el valor de la gente. Mientras que; <i>JetBlue</i> logró disminuir su tasa de rotación y aumentar la eficiencia en el desempeño cuando priorizó a las personas y sus emociones previo a la toma de decisiones.
Papanis y Panagiotis (2008)	Estudios en profesores de Grecia, confirman que el <i>burnout</i> influye en la forma que se transmite el conocimiento a los alumnos, afectando el desempeño como docente.
Rosado-Tapia y Almanza-Muñoz (2011)	En su investigación a 109 pilotos militares, encontraron una prevalencia del síndrome en un 6.4%, en los cuales prevalece el cinismo y el agotamiento emocional.
Araujo y Castro (2012)	Realizan una investigación a colaboradores de una aerolínea Brasileira, encontrando un 6.12% de agotamiento emocional entre los colaboradores y otro 29.6% en estado de riesgo de padecer el síndrome.
Rico-Jaime y Lee_Gonzalez (2013)	Investigan a 55 tripulantes de cabina mexicanos de los cuales, más del 50 % muestra tensión mental, emocional y física con afectación moderada a intensa.

Thomas (2015)	Los directivos de <i>Southwest</i> al reconocer que sus colaboradores son propensos a sufrir estrés crónico, decidieron tomar medidas para contrarrestar esta situación con humor e impulsarlos a seguir sus instinto, para asegurar un correcto desempeño laboral.
Cardona et al. (s.f.)	En Lan en Cartagena, se realizaron encuestas al 82% de los colaboradores de esa sucursal, donde se mostró que existe una estrecha y fuerte relación entre el desarrollo personal que ofrece la organización y el desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia