



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



FACULTAD DE
PSICOLOGÍA Y LOGOPEDIA
Universidad de Málaga

Evaluación e intervención de burnout en reclutadores, una revisión bibliográfica

Trabajo de fin de grado de Nathan Alexander Gámez Domínguez,
tutorizado por Lourdes Mira Rueda

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado se centra en la evaluación e intervención de burnout en reclutadores y muestra una revisión bibliográfica con la información encontrada más relevante. Se ha hecho uso de las bases de datos Jábega, Pubmed, PsycInfo y Google Scholar, palabras clave y operadores lógicos para encontrar los artículos publicados entre 2010 y 2021 que podrían ser relevantes. Los objetivos de este trabajo han sido conocer la prevalencia del burnout, recabar información acerca de cómo se evalúa, y conocer diferentes formatos de intervención. Tras analizar los resultados encontrados, se decidió elegir ocho artículos centrados en la evaluación de burnout en reclutadores y en profesionales de recursos humanos. Se eligieron tres artículos centrados en programas de intervención, entre los que se encuentran dos revisiones bibliográficas desde 1997 a 2005 y 2000 a 2018. Los resultados muestran una clara relación entre ciertas variables y burnout a la hora de evaluarlo, al igual que la efectividad de diferentes técnicas de intervención sobre los grupos sobre las que se aplican. Se ha encontrado también diferentes formas de aplicar la intervención, siendo estas aplicadas a la persona, a la organización, o a ambas, obteniendo resultados diferentes respecto a su duración en el tiempo.

Palabras clave: Evaluación, intervención, burnout, reclutadores, recursos humanos.

Abstract

This End of Degree Project focuses on the evaluation and intervention of burnout in recruiters and shows a literature review with the most relevant information found. Databases such as Jabega, Pubmed, PsycInfo, and Google Scholar, as well as keywords and logical operators have been used to find relevant articles published between 2010 and 2021. The objectives of this study were to find out the prevalence of burnout, to gather information on how it is evaluated, and to learn different intervention programs. After analysing the results, it was decided to choose eight articles focused on the evaluation of burnout in recruiters and human resources professionals. Three articles focused on intervention programs were chosen, including two literature reviews from 1997 to 2005 and 2000 to 2018. The results show a clear relationship between certain variables and burnout when it was evaluated, as well as the effectiveness of various intervention techniques on the group on which they were applied. Different ways of applying the intervention have also been found, being these applied to the person, applied to the organization, or applied to both, obtaining different results regarding their durability over time.

Keywords: Evaluation, intervention, burnout, recruiters, human resources.

1. Introducción

La temática de este trabajo está enfocada hacia la evaluación e intervención del burnout, pero antes de comenzar a comparar los resultados obtenidos en los artículos analizados, debemos tomar un momento para explicar en qué consisten los términos que cobrarán mayor importancia a lo largo del documento.

En primer lugar, comenzaremos con la definición del concepto de evaluación psicológica y, para ello, contaremos con los puntos de vista de autores que formarán una definición clara del término.

De acuerdo con Fernández-Ballesteros (2013), la evaluación psicológica sería “aquella disciplina de la psicología científica que se ocupa de la exploración y análisis del comportamiento (a los niveles de complejidad que estime oportunos) de un sujeto humano (o un grupo específico) con distintos objetivos aplicados (descripción, diagnóstico, selección/predicción, explicación, cambio y/o valoración de los tratamientos o intervenciones aplicadas)” (p.21). Además, puntualiza, cómo la evaluación psicológica “implica un proceso de solución de problemas y tomas de decisiones” (Fernández-Ballesteros, 2013).

Por otro lado, Bados (2008) define este término como a un proceso que tratará de “identificar, especificar y cuantificar las conductas, capacidades, problemas, recursos y limitaciones de una o más personas, así como las variables personales y ambientales que los mantienen, con la finalidad de explicar y modificar el comportamiento” (p.3). Enfatiza la necesidad de realizar una evaluación psicológica previa a cualquier tipo de intervención psicológica, pudiendo ser así una intervención diagnóstica, pronóstica, de orientación, selección, o de valoración de los resultados conseguidos tras intervenir en el sujeto (Bados, 2008, p.3).

Para poder llevar a cabo una evaluación, se debe realizar un proceso de recogida de información. Podemos encontrar diversos métodos, que explicaremos a continuación brevemente. Explicaremos: Entrevista, observación, autoinformes y las técnicas psicométricas (Fernández-Ballesteros, 2013).

Comenzando con las entrevistas, Casullo y Márquez (2003) la definen como el instrumento de evaluación que precede a cualquier modalidad de intervención, toma de decisiones, adoptando un formato interactivo, y estando presente en el continuo de la evaluación-intervención. Se trata de uno de los modelos más utilizados en el campo de la psicología, encontrándose en psicología clínica, general sanitaria, educativa, social o laboral. Las entrevistas no se basan únicamente en el intercambio que se produce entre el entrevistador y el cliente o paciente, sino que su importancia radica en la interacción verbal y no verbal entre ambos agentes. Como indica Ballesteros (2013), “es una clase particular de interacción verbal y no verbal entre entrevistador y entrevistado”.

Márquez (2013) enuncia, a raíz de la cita de Ballesteros, cómo en cada entrevista se pueden encontrar condiciones diferentes y particulares, dependiendo así del objetivo de la entrevista, así como el grado de explicitud, el estilo que utilice el entrevistador, de la utilización de preguntas sistematizadas establecidas antes del inicio de la entrevista, la especificidad de estas y del formato en el que se recojan.

El siguiente método de recogida de información sería la observación, siendo esta “la estrategia fundamental del método científico y, por tanto, cualquier técnica de recogida de información en evaluación psicológica conlleva, de una forma u otra, observación (...) es, además, una conducta humana universal que ocurre, en la situación de evaluación entre el sujeto y el evaluador” (Fernández-Ballesteros, 2013).

Anguera (2003), ofrece una definición del término más descriptiva, estando de acuerdo en cómo es un proceso que sigue el método científico, poniendo de manifiesto la aparición de conductas que se perciben, registrando estas conductas de forma organizada para más adelante realizar un análisis a través de instrumentos adecuados y parámetros convenientes, pudiendo detectar así las relaciones entre estas conductas y evaluarlas.

Podemos encontrar un tipo concreto de observación, que necesita una mayor vinculación y participación por parte del entrevistado. Este tipo se llamaría autoobservación. Consiste así en un proceso doble: Por una parte, debe tratar de comprender su propia conducta, y por la otra, tendrá que registrarla mediante algún tipo de procedimiento, para poder interpretar lo anotado (Ceibal, 2019).

El último método que explicaremos será uno de los más conocidos en el mundo de la Psicología, tanto a nivel interno como externo, este es el caso de los tests psicológicos o técnicas psicométricas.

Pueden ser definidos como instrumentos experimentales que cuentan con una sólida validez científica y estadística, cuya finalidad será la medición y/o evaluación de alguna característica psicológica, ya sea específica o general (Lotito, 2015). Algunos ejemplos podrían ser: Medir el nivel de inteligencia de una persona, la medición de los rasgos generales de personalidad, o verificar las competencias en el ámbito laboral.

Una vez que ya hemos realizado la explicación del término “evaluación psicológica” y algunos de los diferentes métodos que podemos encontrar, a continuación, explicaremos el concepto de “intervención psicológica”.

De acuerdo con Bados (2008, p. 2), consiste en la aplicación de principios y técnicas psicológicas por parte de un profesional, con el objetivo de ayudar a que otras personas puedan comprender sus problemas, mitigar o superarlos, prevenir la ocurrencia de estos y/o a mejorar las capacidades intrínsecas de la persona o relaciones de las personas, aun en ausencia de problemas. La intervención puede darse de forma individual, en pareja, grupos o comunidades.

Teniendo en cuenta la información previa, podríamos considerar la importancia de la evaluación psicológica en la búsqueda de qué debe ser tratado, señalado o estudiado, cómo podría ser la detección de competencias para el ámbito laboral o la realización de tests para detectar alguna patología. Cabe destacar que la evaluación psicológica no tiene por qué ser únicamente para detectar conductas problemáticas, ya que también sirve para detectar potencialidades, competencias, o incluso canales (auditivo, kinésico o visual) preferentes de cara a una futura intervención.

Por otro lado, la intervención psicológica buscará cómo tratar lo detectado en la evaluación. Al igual que en la evaluación, ésta no tiene por qué ser negativa, ya que también podrá buscar la mejora de las capacidades de la persona. Se centra en aplicar los conocimientos a la acción, buscando un cambio en la persona o personas receptoras de la intervención.

Una vez explicados ambos conceptos básicos, a continuación, se realizará una definición del término sobre el que se centrará este trabajo.

¿Qué significa burnout? De acuerdo con el diccionario inglés Wordreference, este término significa “agotamiento”, “fatiga”, “quemarse”, o “consumirse”. ¿Por qué se usa esta palabra? ¿A qué hace referencia? Alude a la idea de un trabajador con un “fuego” (dedicación, entusiasmo, compromiso) que posee al iniciar un trabajo y como, con el paso del tiempo y del estrés, este fuego se ha apagado, y dejado atrás solo las cenizas.

Para una definición más técnica y completa, dejando atrás metáforas, podemos basarnos en los estudios de Maslach, una de las mayores académicas de este campo. Para Maslach (1993, 2009), el burnout o síndrome de quemarse por el trabajo hace referencia a un “síndrome psicológico que implica una respuesta prolongada a estresores interpersonales crónicos en el trabajo”. Encontrando tres grandes dimensiones en las que aparece, siendo estas el agotamiento extenuante, sentimiento de cinismo y desapego por el trabajo, y una sensación de ineficacia y falta de logros (Maslach, 2009).

Maslach (2009) define cada una de estas dimensiones de la siguiente forma: “La dimensión de agotamiento es aquella que representa los componentes del estrés intrínseco básico del burnout, refiriéndose así a los sentimientos o sensaciones de verse sobre exigido, vacío de recursos emocionales y físicos, suelen referirse a este cómo “es demasiado”, siendo sus principales fuentes de agotamiento la sobrecarga en el trabajo y el conflicto personal con este”.

La siguiente dimensión, cinismo, representa un componente más bien interpersonal, refiriéndose a esta como a una respuesta negativa, insensible o excesivamente apática a diversas características del trabajo, tiende a desarrollarse como respuesta a un exceso de agotamiento emocional.

La última dimensión, ineficacia, es la que representa el componente de autoevaluación del burnout, aludiendo a los pensamientos sobre incompetencia, carencia de logros y productividad en el trabajo, empeorando si se encuentra ante falta de apoyo social y de oportunidades o carencia de recursos en el trabajo.

Teniendo en cuenta esto, no cabe duda de la importancia del burnout en nuestra sociedad. Después de todo, como adultos trabajadores dedicaremos cerca de un tercio del día a día en el trabajo. Podríamos verlo de dos formas, siendo la primera enfocada en la persona que lo sufre. Esto provocará una sintomatología que afectará diariamente, incluso fuera de su ámbito laboral, pudiendo desencadenar dolencias o patologías derivadas de este síndrome (depresión o ansiedad, entre otras) y afectando en su desempeño laboral, por lo que además retroalimentará al propio burnout. En segundo lugar, viéndolo de una forma más fría, se puede tener en cuenta que un trabajador quemado puede involucrar una reducción del desempeño laboral, afectando en lo económico a la empresa, y al trabajador, que se verá de nuevo perjudicado ante llamadas de atención o despidos.

En el cuerpo de este trabajo nos centraremos en un tipo de puesto concreto, concretamente, en el de reclutadores, con el objetivo de evaluar la prevalencia de este, cómo se evalúa y las distintas formas de intervención halladas a lo largo de los diferentes artículos analizados.

2. Desarrollo

2.1. Objetivos

Hemos elegido centrarnos en este tipo de puesto ya que, aunque hay gran cantidad de información publicada relacionada con el burnout, la información en reclutadores es escasa. Además, se han considerado las repercusiones que tendría que aquella persona encargada del proceso de selección, y cómo

si padeciera sintomatología o se sintiera “quemado”, no sólo podría afectar su conducta a los candidatos, sino que además sus resultados podrán no ser acordes con las necesidades de la empresa. Siendo así perjudicada de forma secundaria la empresa receptora, ocasionando una pérdida económica, temporal, y de recursos.

Debemos puntualizar que, en algunos países e incluso dependiendo de la empresa o zona del país, hay veces que se utiliza el término de “seleccionador” o “reclutador” de forma indistinta, aunque algunos autores consideren que ambos términos son similares, pero no iguales.

De hecho, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, el término “seleccionador” se utiliza para referirse a la persona que elige a los jugadores o atletas, en exclusiva. A su vez, se utiliza en algunas zonas de centro y Sudamérica de forma más usual que “reclutador”. Se ha considerado importante aclarar ambos términos e indicar que se hará uso de uno de ellos, aunque dependiendo del lector, éste pudiera haber elegido el otro.

Los reclutadores serán aquellas personas encargadas de realizar estrategias de reclutamiento generales, buscar y atraer candidatos, realizar entrevistas, tests y/o dinámicas, y filtrar candidatos hasta obtener los más adecuados para un puesto concreto.

Teniendo en cuenta estos datos, indicamos que el objetivo principal de este estudio es conocer la prevalencia del burnout en reclutadores. Por otro lado, los objetivos específicos son: Determinar cómo se evalúa el burnout, y conocer cuáles son las formas de intervención que se llevan a cabo en la mayoría de los artículos analizados.

Debemos tener en cuenta que el campo del reclutamiento es extremadamente amplio, por lo que podremos encontrar resultados variables en función de la empresa de la que se trate o el campo de trabajo. Este podría ser un objetivo para futuras investigaciones. Por lo que, como hipótesis, sería de esperar que los niveles de estrés fueran mayores en reclutadores del Ejército que en el caso de reclutadores de una pequeña compañía local.

2.2. Metodología

Se ha realizado una búsqueda sistemática en las bases de datos on-line Jábega, Pubmed, PsycINFO, y Google Scholar. La búsqueda se realizó a lo largo del mes de mayo de 2021, siendo en la primera semana en la que se buscó información de los artículos publicados desde 2016 a 2021 y, posteriormente, debido a la escasez de artículos válidos, se aumentó el periodo de búsqueda desde 2010 hasta 2021.

Se ha limitado la búsqueda a inglés y español, tanto para la lectura de artículos como para el uso de palabras clave. Por ello, se utilizaron palabras clave en ambos idiomas.

Se incluyen las palabras “reclutadores”, “burnout”, “RRHH”, “RH”, “selección”, “*recruitment*”, “*human resources*”, “*HR*”, “*recruiter*”, “*evaluation*”, e “*intervention*”, entre otras. A su vez, se hizo uso de operadores lógicos como AND u OR, especialmente para poder ampliar el rango de búsqueda y concretar la aparición de las palabras clave, como, por ejemplo, con “*recruiter*” y “burnout”.

Tras una primera búsqueda, se realizó una lectura y cribado de aquellos artículos que se consideraron válidos y prometedores para el objetivo de este trabajo. Se leyeron y realizaron anotaciones de cada artículo seleccionado.

Se han consultado un total de 45 artículos, entre los que se han seleccionado 11 de ellos. Estando ocho relacionados con la evaluación y tres con la intervención. Más adelante se realizará una descripción más completa de los artículos analizados.

Estos artículos seleccionados serán, a su vez, analizados mediante el instrumento de evaluación crítica PRISMA, con el objetivo de evaluar y valorar críticamente la evidencia aportada. Este instrumento es utilizado generalmente en revisiones sistemáticas de ensayos aleatorizados, aunque también puede aplicarse cualquier estudio de forma general.

2.3. Resultados

La búsqueda bibliográfica resultó en más de 2000 artículos, de acuerdo con los títulos, entre los diferentes buscadores, entre los que se leyeron 45 y se seleccionaron 11, que cumplieran los criterios de relevancia. De estos artículos elegidos, tres fueron llevados a cabo en Malasia, uno en Polonia, EE. UU, China, Irlanda, Serbia, Alemania, y uno en el que los autores son de Rumanía, Eslovenia y Austria. Uno de los artículos no especifica el país de origen (Leiter, y Maslach, 2018).

Se han dividido los artículos encontrados de acuerdo con dos categorías: Evaluación e intervención de burnout.

2.3.1. Evaluación

A continuación, se llevará a cabo un resumen de los artículos de esta categoría, incluyendo el objetivo de estudio, las variables mencionadas con las que se le relaciona, muestra utilizada, cuestionarios e inventarios utilizados y, finalmente, los resultados relevantes obtenidos. (Ver Anexo 6.1, tabla 1).

“Los cinco grandes rasgos de personalidad y burnout entre profesionales de RRHH en Malasia: Rol mediador de la regulación emocional (Santos, Mustafa y Chern, 2016).

Comenzando con aquellos que relacionan el burnout con características de personalidad, encontramos el estudio de Santos, A., Mustafa, M., & Chern, G. T. (2016) que, bajo el título de *“The Big 5 Personality traits and burnout among Malaysian hr professionals: mediating role of emotion regulation”*, busca estudiar la relación entre las cinco dimensiones de personalidad y las tres dimensiones de burnout (de acuerdo con el Inventario de Burnout de Copenhague), entre regulación emocional y burnout, y el efecto mediador de la personalidad y el burnout. Para realizar este estudio, se pusieron en contacto con 266 profesionales de Recursos Humanos (RRHH), obtuvieron respuesta de 148 de ellos y, finalmente, se aceptaron 136. Siendo destacable que el 60% de las personas encuestadas han sido mujeres de entre 18 y 25 años.

Las personas voluntarias respondieron a una serie de cuestionarios para evaluar el objetivo de estudio, utilizando así la escala IPIP de 50 ítems de Goldberg (2006) para evaluar los cinco grandes factores de la personalidad. Esta escala posee 10 ítems por cada uno de los siguientes factores: Estabilidad mental, extraversión, apertura, agradabilidad y conciencia/percepción, que son valorados en una escala de Likert de 5 niveles, siendo 1 muy incorrecto, y 5 muy correcto.

La regulación emocional fue medida mediante el uso de la escala “Emotional Labour Scale (ELS)”, de Brotheridge y Lee (2003), constando de dos categorías, actuación superficial (3 ítems) y actuación profunda (3 ítems). Ambos se valoraron en una escala del 1 al 5, siendo 1 “en absoluto” y 5 “siempre”. Este test se usó para describir el modo de actuación de trabajadores profesionales de RRHH ante clientes y empleados.

El burnout se midió a través del Inventario de Burnout de Copenhague (CBI) de Kristensen y cols (2005), que mide tres subconstructos de burnout, siendo estos: personal (6 ítems), relacionado con el trabajo (7 ítems), y relacionado con el cliente (6 ítems). Todos los ítems se respondieron en una escala Likert de 5 niveles, siendo 1 “nunca o casi nunca” y 5 “siempre”.

Los resultados de este estudio muestran una gran relación de las cinco grandes dimensiones de personalidad con los tres tipos de burnout, así como en actuación superficial y profunda. La actuación superficial media la relación entre extraversión, estabilidad mental y apertura en burnout personal, además, la actuación superficial también media entre extraversión y apertura en el burnout. Por otro lado, no se encontraron efectos mediadores en la actuación profunda.

“Rasgos de inteligencia emocional, trabajo emocional y burnout entre profesionales de RRHH de Malasia” Santos, Mustafa y Chern (2015).

Estos mismos autores realizaron trabajos relacionados, siendo uno de ellos “Rasgos de inteligencia emocional, trabajo emocional y burnout entre profesionales de RRHH de Malasia” Santos, Mustafa y Chern (2015). Esta investigación busca examinar la relación entre las tres variables: Inteligencia emocional (IE), trabajo emocional (TE) y burnout en el grupo diana. Cuenta con una muestra de 143 sujetos profesionales del ámbito de RRHH.

Se les pasó el inventario CBI (Kristensen y cols, 2005), la escala ELS de Brotheridge y Lee (2003), y una escala acortada de 30 ítems llamada *Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)*, un cuestionario de rasgos de inteligencia emocional, elaborado por Petrides y Furnham (2006).

Dentro del cuestionario TEIQue (Petrides y Furnham, 2006) las 15 subescalas que presenta cuentan con dos ítems, y pueden ser organizadas en cuatro factores, siendo estos: Bienestar, autocontrol, emocionalidad, y sociabilidad. Cada ítem se valora en una escala Likert de 7 niveles, con 1 para “muy en desacuerdo” y 7 para “muy de acuerdo”.

Los resultados encontrados señalan que la IE predice burnout personal y burnout relacionado con el trabajo, pero no burnout relacionado con el cliente. Además, de forma parcialmente relacionada, EI y TE se relacionan, manteniendo una relación negativa con actuación superficial y no con actuación profunda.

La actuación superficial mantiene una relación significativa con los tres niveles de burnout, y actuación profunda únicamente con aquel relacionado con el cliente. Finalmente, la actuación superficial media en la relación entre EI y burnout.

“Inteligencia emocional como moderador en trabajo emocional, y su relación con burnout: Evidencia de profesionales de RRHH de Malasia (Mustafa, Santos y Chern, 2016).

En este estudio, llevado a cabo por los mismos autores previos, se examina la relación de nuevo la relación entre inteligencia emocional, trabajo emocional y burnout (Mustafa y cols, 2016), específicamente se investiga sobre la hipótesis de si los rasgos de inteligencia emocional moderan la relación entre trabajo emocional y el burnout.

Para este estudio se cuenta con una muestra de 136 trabajadores profesionales de RRHH, que completan los cuestionarios CBI (Kristensen, 2005), ELS (Brotheridge y Lee, 2003) y TEIQue (Petrides y Furnham, 2006).

Los resultados indican que la actuación superficial es un predictor directo significativo del burnout personal y burnout relacionado con el trabajo. Además, los rasgos de inteligencia amortiguan los efectos entre las estrategias de actuación profunda y el burnout relacionado con el trabajo.

“Relación entre rasgos de la Tríada Oscura, motivación en el trabajo y burnout entre reclutadores. Prusik y Szulawski (2019).

El siguiente estudio, escrito por Prusik y Szulawski (2019), se centra en la relación entre los rasgos de la Tríada Oscura (maquiavelismo, psicopatía y narcisismo), la motivación en el trabajo y el burnout entre reclutadores. Para ello, contó con 175 participantes, el 75% siendo mujeres.

Se les pasó un cuestionario que constaba de una parte introductoria, preguntas sociodemográficas, y tres cuestionarios en el siguiente orden: Inventario de fuentes de motivación (Barbuto, 1998), un test corto de la Tríada Oscura SD3 (Jones y cols, 2014), el Inventario de Burnout de Oldenburg (OLBI) (Demerouti, 2008).

El inventario de fuentes de motivación de Barbuto (1998) consta de las siguientes subcategorías: procesos intrínsecos, autoconcepto interno, motivación instrumental, autoconcepto externo e internalización de los objetivos. Las dos primeras subcategorías se relacionan con la motivación interna, mientras que las tres últimas con la motivación externa. Consta de 30 ítems con escala de 1 (completamente en desacuerdo) al 6 (completamente de acuerdo). El SD3 (Jones y cols, 2014) es un cuestionario de 27 ítems en escala Likert del 1 (completamente en desacuerdo) al 5 (completamente de acuerdo) que mide las subcategorías de maquiavelismo, narcisismo y psicopatía. Por último, el inventario OLBI (Demerouti, 2008) consta de 16 ítems en escala del 1 (de acuerdo) al 4 (en desacuerdo) que mide dos tipos de burnout: Desvinculación y agotamiento.

Los resultados del estudio demostraron que un proceso intrínseco fuerte media entre maquiavelismo y desvinculación, al igual que entre la relación de psicopatía y agotamiento. La relación entre maquiavelismo y agotamiento es mediada al completo por las fuentes de motivación, principalmente por el rol del proceso intrínseco y la motivación instrumental. El narcisismo en general no se relaciona con burnout, y no es posible hablar de los efectos mediadores.

“Afrontamiento del estrés en reclutadores: Resistencia psicológica, rendimiento y bienestar en los reclutadores del Ejército de EE. UU” Bartone y Bowles (2020).

El objetivo del siguiente estudio es examinar la resistencia psicológica y el afrontamiento activo como potenciales fuentes de resiliencia al estrés. Para ello, cuenta con la participación de 817 reclutadores, que respondieron de forma anónima un cuestionario que cuenta con las siguientes subescalas: escala de resistencia cognitiva, escala de estrategias focalizadas en problemas, inventario *Work Life Well Being* de Bowles (2014) y desempeño.

La primera parte consiste en 30 ítems en escala Likert del 1 al 5, escritos tanto de forma positiva como negativa, para valorar las facetas de compromiso, control y reto. La segunda está formada por 4 ítems en escala de Likert de 5 niveles, y los participantes deberán valorar cuán a menudo realizan ciertas estrategias. El inventario de *Work Life Well Being* de Bowles (2014) cuenta con 5 ítems en escala de 5 niveles de Likert, valorando si están de acuerdo o no con las premisas. La última escala, desempeño, se mide de acuerdo con la calificación de sus superiores, siguiendo las siguientes 8 dimensiones: localizar y contactar con potenciales cualificados, obtener y mantener rapport, obtener información de los candidatos y adaptación de la persona al Ejército, habilidades de venta, Programa de Entrada Retardada (DEP) /Programa de Formación Retardada (DPT), establecer y mantener buenas relaciones en la comunidad, habilidades de organización y gestión del tiempo y, finalmente, apoyo a otros reclutadores y a USAREC (Horgues y cols, 2006).

Los resultados del estudio muestran una relación significativa positiva entre resistencia psicológica y el desempeño del reclutador. No se acepta la hipótesis inicial de correlación entre estrategias focalizadas en problemas y desempeño, ya que, aunque se muestra ligeramente significativa, no inte-

ractuó con resistencia en la regresión que predice el rendimiento. Se confirma la hipótesis de la relación entre resistencia y bienestar, y se confirma la interacción entre resistencia y las estrategias focalizadas en problemas de forma predictiva con el bienestar.

Correlación entre salud mental, involucración en el trabajo, y burnout en managers de recursos humanos (Chen, Liu y Li, 2019).

El objetivo de esta investigación es identificar la correlación entre las variables salud mental, involucración en el trabajo y burnout. Cuenta con una muestra de 450 trabajadores del ámbito de RRHH que realizan los cuestionarios del Inventario de Burnout de Maslach o MBI (1986), Symptom Checklist- 90 (SCL-90, Derogatis y cols, 1977), y una escala de involucración en el trabajo.

Los resultados muestran que los managers de RRHH sufren de mala salud mental y un alto grado de burnout, por lo que su salud mental tiene una correlación significativa positiva con las tres dimensiones de burnout. La involucración con el trabajo tiene una correlación significativa negativa con burnout. Y, en tercer lugar, se encuentra una correlación negativa significativa entre involucración en el trabajo y burnout, encontrando una correlación positiva de “importancia del trabajo” y “concentración” con agotamiento mental, pero correlacionando negativamente con “bajo logro personal”. También se han encontrado correlaciones negativas entre “placer en el trabajo” y burnout.

Aunque no se centre en reclutadores, y sí en managers de RRHH, se ha considerado válido al tener en cuenta que algunas empresas no cuentan con departamentos concretos para reclutamiento/selección, sino que el perfil de los técnicos de RRHH es generalista.

Investigación de la rotación de empleados en la industria del reclutamiento (Hickey, 2020).

El objetivo de este estudio es investigar sobre la rotación dentro de la industria del reclutamiento y, para ello, la autora cuenta con la participación de seis profesionales del reclutamiento con lo que llevará a cabo entrevistas semi estructuradas, de forma que podrá obtener información de primera mano además de la consultada en la bibliografía.

Tras esta investigación, se exploró la relación entre compromiso de los empleados y el burnout, y se concluyó que ambos factores afectan de forma indirecta a la rotación (Hickey, 2020).

La relación entre burnout en reclutadores, compromiso laboral e intención de rotación: Evidencia de Serbia (Ivanovic, Ivaancevic y Maricic, 2020).

El objetivo de este estudio es identificar, comprender y examinar la relación entre el burnout, el compromiso laboral y la intención de rotación en profesionales de RRHH (concretamente en reclutadores) en Serbia. Cuenta con una muestra de 100 reclutadores, a los que se les pasó el test CBI (Kristensen, 2005) para medir el burnout, *Utrecht Work Engagement Scale* o UWES-9 (Schaufeli y cols, 2006) para medir el compromiso laboral mediante las subescalas de dedicación, vigor y absorción, y la escala de intención de rotación o TIS-6 (Bothma y Roodt, 2013).

Tras analizar los resultados, se puede obtener respuestas a las hipótesis planteadas. En primer lugar, se encuentra una relación estadísticamente significativa negativa del compromiso laboral sobre el burnout. En segundo lugar, se confirma la hipótesis que asumió el impacto positivo del burnout sobre la intención de rotación. Por último, no se pudo confirmar la relación entre compromiso laboral e intención de rotación ya que, aunque es positiva, no es significativa y, por ello, no se puede aceptar.

2.3.2. Intervención

Debido a la ausencia de programas de intervención en burnout centrados en la población diana de este trabajo, se ha hecho una selección que incluye una revisión de 25 programas de intervención relevantes desde 1997 a 2005; el planteamiento de un programa combinado que cuenta con un enfoque prometedor, siguiendo la línea que plantea la revisión previa; y, finalmente, una revisión desde el año 2000 al 2018 de una serie de programas de intervención en burnout, que se centra en prevenir y aliviar el burnout en las organizaciones desde diferentes enfoques.

Prevención de burnout: Revisión de programas de intervención (Awa, Paulamann y Walter, 2010).

El objetivo de esta revisión es evaluar la efectividad de los programas de intervención creados con el objetivo de prevenir el burnout y, para ello, realiza una búsqueda sistemática en las bases de datos PsycINFO, Medline y PSYINDEX desde los años 1997 hasta 2007. Tras esta búsqueda, se seleccionaron 25 estudios que fueron analizados.

De estos 25 estudios, 17 (68%) se centran en intervenciones dirigidas a la persona (*ver Anexo 6.1, tabla 2*), dos (8%) estaban centrados en la organización (*ver Anexo 6.1, tabla 3*), y seis (24%) cuentan con una intervención combinando ambos tipos (*ver Anexo 6.1, tabla 4*).

Las intervenciones centradas en las personas (Pålsson, 1996; Van Dierendonck, 1998; Ossebaard, 2000; Rowe, 2000; Te Brake, 2001; Gorter, 2001; Ewers, 2002; Bittman, 2003; Lange, 2004; Salmela, 2004; Cohen-Katz, 2005; Cohen, 2005; Van Rhenen, 2005; Zolnierczyk-Zreda, 2005; Van Dierendonck, 2005; Kanji, 2006; Margalit, 2005) hicieron uso de diferentes técnicas, como pueden ser el entrenamiento cognitivo conductual, la psicoterapia, el entrenamiento de habilidades adaptativas, entrenamiento en habilidades comunicacionales, apoyo social, o ejercicios de relajación, entre otras. La duración de los programas de intervención oscila desde los dos días hasta las 12 semanas. Tras finalizar la intervención, a los seis meses, se observó una reducción significativa en siete de los programas (Gorter, 2001; Ewers, 2002; Bittman, 2003; Lange, 2004; Salmela, 2004; Cohen-Katz, 2005; Van Rhenen, 2005), una reducción no significativa en uno de ellos (Van Dierendonck, 2005), sin cambios en uno de ellos (Kanji, 2006), y aumento del burnout en uno (Margalit, 2005).

Tres de los programas no llevaron a cabo evaluación del burnout a los seis meses, aunque sí más adelante. Entre ellos se encuentran Pålsson (1996), que evaluó el burnout entre los seis meses y el año después del programa de intervención, y no encontró cambios, y de nuevo realizó otra evaluación más de un año después, y tampoco encontró. En el caso de Van Dierendonck (1998) y Te Brake (2001), realizaron una evaluación entre los seis meses y el año después de aplicar el programa, encontrando una reducción significativa del burnout.

En cuatro de los programas centrados en la persona se desglosó el burnout en las tres dimensiones del test MBI (Maslach, 1986), siendo agotamiento emocional, despersonalización y realización personal. En los programas de Ossenbaard (2000), Rowe (2000) y Zolnierczyk-Zreda (2005) se encontró una reducción significativa del agotamiento emocional, sólo en los estudios de Rowe (2000) y Cohen (2005) se encontraron reducciones significativas en los niveles de despersonalización y aumento en la realización personal. Finalmente, en los estudios de Cohen (2005) no se encontraron cambios significativos en la subescala de agotamiento emocional, y en el de Zolnierczyk-Zreda (2005) no se encontró ningún tipo de cambio en despersonalización, aunque sí en realización personal, sin ser un aumento significativo.

Dentro de las intervenciones centradas en la organización podemos encontrar las intervenciones de Boumans (1996) y Halbesleben (2006). Ambas intervenciones se evalúan un año después, sin obtener ningún cambio significativo en el agotamiento emocional en el caso de Boumans (1996) y obteniendo reducciones significativas en las subescalas de agotamiento mental y despersonalización en el caso de Halbesleben (2006).

En el caso de las intervenciones que combinan a la persona y a la organización podemos encontrar los siguientes estudios: Melchoir (1996), Innstrand (2004), Sluiter (2005), Bourbonnais (2006), Blonk (2006) y Le Blanc (2007). Tres de estas intervenciones son evaluadas a los seis meses, obteniendo una reducción significativa en agotamiento mental (Sluiter, 2005; Blonk, 2006; Le Blanc 2007) y reducción significativa en despersonalización (Blonk, 2006; Le Blanc, 2007). En el caso de Blonk (2006) se mantiene la reducción significativa de agotamiento mental entre los seis meses y el año después de la intervención, aunque no se muestran cambios en despersonalización. En la intervención de Le Blanc (2007) se mantiene la reducción en agotamiento mental durante el mismo periodo, aunque en el caso de despersonalización se encuentra una reducción no significativa.

Las intervenciones de Melchoir (1996), Innstrand (2004) y Bourbonnais (2006) muestran una reducción significativa en los niveles de burnout entre los seis meses y el año después de aplicar el programa. Melchoir (1996) realizó una evaluación más de un año después de la intervención y no encontró cambios en los niveles de burnout.

Finalmente, las conclusiones de esta revisión de programas de intervención señalan una reducción del burnout o algunos de sus componentes en 21 de los programas, en tres no se encontraron cambios significativos (Palson, 1996; Kanji, 2006; y Boumans, 1996), y en uno se encontró un aumento significativo de los niveles de burnout (Margalit, 2005). Los estudios analizados parecen indicar un efecto activo del programa entre los seis meses y el año, encontrando que aquellos programas centrados en la persona suelen mantener cambios significativos hasta seis meses tras la intervención, mientras que los programas centrados en la organización y aquellos que combinaban ambos tipos podían mantener los cambios hasta un año.

“El entrenamiento BOIT: Una visión general y resultados de una encuesta inicial” (Borza, Tement, Zdrehus y Koruka, 2011).

El entrenamiento BOIT o *Burnout Intervention Training for Managers and Team Leaders* (ver Anexo 6.1, tabla 5) consiste en un esquema de intervención combinada, tanto en la persona como en la organización, que busca concienciar sobre el burnout a managers y líderes de equipos, al igual que entrenarlos para prevenir situaciones de trabajo perjudiciales.

Este programa de intervención cuenta con cuatro talleres. El primero ayudará a que los participantes comprendan qué es el burnout y cuáles son sus principales precursores. En el segundo, serán capaces de hacer una lista con las consecuencias importantes del burnout y serán capaces de identificar sus signos. Tras el tercer taller, aprenderán sobre la intervención en burnout. El objetivo del cuarto, y último taller, será de reflejar los cambios realizados y debatir sobre nuevas intervenciones en las organizaciones con el resto de los participantes y un formador.

Intervenciones para prevenir y aliviar burnout (Leiter y Maslach, 2018).

El objetivo de este capítulo es investigar sobre los artículos e investigaciones más recientes relacionadas con el burnout. Se realiza una revisión de los artículos que se encuentren bajo las palabras clave “burnout” e “*intervention*” en las bases de datos de Google Scholar y PsycINFO desde el año 2000. Los artículos que aparecieron bajo estos términos de búsqueda fueron revisados para cerciorarse de la aparición de resultados actuales.

Se encontraron válidos los artículos de: Van Dierendonck (1998), Ossebaard (2000), Westman y Etzion (2001), Ewers (2002), Salmela-Aro (2004), Cohen y Gagin (2005), Cohen-Katz (2005), Galantino (2005), Shapiro (2005), Van Weert (2005), Halbesleben (2006), Mommersteeg (2006), Hättinen (2007), Le Blanc (2008), Butow (2008), De Vente (2008), Duijts (2008), Elo (2008), Long (2008), Visser (2008), Stenlund (2009), Bresó (2011), Goodman y Schorling (2012), Lagerveld (2012) y Vuori (2012).

Una de las formas con las que se puede intervenir en burnout es mediante la terapia cognitiva conductual (ver Anexo 6.1, tabla 6), tal y como han hecho alguno de los autores mencionados previamente. Este tipo de intervención se realiza de forma individual para tratar el burnout, y tiende a enfocarse en fortalecer la resiliencia de la persona tanto en el plano físico como psicológico.

Se han encontrado artículos en los que el uso de la terapia cognitiva conductual y sus técnicas han resultado eficaces, al igual que otros en los que no lo han sido. En el estudio de Van Dierendonck y cols (1998) se utilizaron estrategias cognitivas y técnicas de relajación para abordar la percepción de desigualdad, resultando efectivas para la reducción de agotamiento.

En el caso de Ossebaard y cols (2000), el uso del *biofeedback* no resultó efectivo para la reducción de agotamiento emocional. Ewers y cols (2002), por otro lado, sí encontraron que una intervención de estrategias de afrontamiento sí produce mejoras en las tres dimensiones de burnout después de seis meses de entrenamiento. Butow y cols (2008) aplicaron una intervención de habilidades comunicativas y, aunque no se hallaron cambios o mejoras en las dimensiones de burnout, sí se encontraron en la confianza de los participantes en sus habilidades comunicativas. De Vente y cols (2008) no encontraron ninguna mejora tras usar la terapia cognitiva conductual aplicada en la gestión del estrés en pacientes con niveles clínicos de estrés laboral, argumentando que, tal y como se practica actualmente, no tiene éxito.

Elo y cols (2008), no encontraron cambios significativos en la dimensión de agotamiento emocional tras aplicar un programa enfocado en la comprensión del ambiente psicosocial de trabajo. Visser y cols (2008) tampoco encontraron cambios tras aplicar un programa educativo y de apoyo entre pares. Stenlund y cols (2009) aplicaron un programa que combinaba la práctica deportiva y terapia cognitiva conductual y redujo los niveles de burnout. Tras aplicar terapia cognitiva conductual, el estudio de Lagerveld y cols (2012) pudo reducir los niveles de agotamiento y acortar el tiempo necesario para recuperarse lo suficiente como para volver al trabajo en trabajadores que se encontraban de baja. Finalmente, Vuori y cols (2012) no encontraron ningún efecto sobre el burnout tras aplicar talleres de desarrollo profesional, aunque sí tuvo efectos beneficiosos en depresión y en la intención de prejubilación.

Otro enfoque a la hora de tratar el burnout es mediante *mindfulness* (ver Anexo 6.1, tabla 7). De acuerdo con Chambers, Gullone y Allen (2009, p. 561), el *mindfulness* es una técnica de conciencia no elaborativa de la experiencia de vivir el presente que requiere atención focalizada en el presente, intencional y sin prejuicios (Thomas y Otis, 2010). En el caso de los artículos seleccionados, todos los que hacen uso de esta técnica han obtenido resultados que indican una reducción de burnout o alguna de sus dimensiones.

Comenzando con Galantino y cols (2005), tras ocho semanas de un programa de meditación con mindfulness se redujeron los niveles de agotamiento, aunque no fue así con las otras dos dimensiones de burnout. Cohen-Katz y cols (2005) también aplicaron un curso de ocho semanas de mindfulness y obtuvieron una reducción de los niveles de agotamiento. Shapiro y cols (2005) encontraron una mejoría en las tres dimensiones de burnout. Además, Goodman y Schorling (2012) descubrieron una mejora en burnout tras aplicar sesiones de dos horas y media semanales de mindfulness y un retiro de un día de meditación con mindfulness.

También se pueden llevar a cabo intervenciones en el lugar de trabajo (*ver Anexo 6.1, tabla 8*), que tienden a contar un impacto más consistente sobre el burnout. Entre los estudios que realizan este tipo de intervención podemos encontrar que Dierendonck, Schaufeli y Buunk (2001) aplicaron un programa que se centró en los problemas de equidad en el trabajo mediante el uso de imaginación guiada y discusiones grupales, obteniendo como resultado un efecto positivo en eficacia y en los niveles de agotamiento mental. Van Weert y cols (2005) hicieron uno de un programa centrado en el debate de la calidad de vida laboral, y encontraron una mejora en la dimensión de agotamiento, aunque no en la eficacia.

Westman y Etzion (2001) encontraron que, si se pasaba una escala para medir el burnout en trabajadores antes de que se fueran de vacaciones, y se volvía a pasar la misma escala nada más volver a incorporarse y cuatro semanas después, se podía observar cómo los niveles de burnout descendían tras las vacaciones y volvían a estar como en la primera evaluación a las cuatro semanas.

Duijts y cols (2008) encontraron una reducción de la dimensión “agotamiento” tras aplicar sesiones de coaching en el trabajo durante un periodo de seis meses. Se encontró que, mediante el uso de talleres de desarrollo de habilidades, aparecían mejoras en las tres dimensiones de burnout (Cohen y Gagin, 2005). Long y cols (2008) también hallaron una mejora en las tres dimensiones de burnout tras aplicar un programa de aprendizaje para controlar conductas extremas en participantes que ejercían como enfermeras en un pabellón con pacientes con discapacidad del desarrollo.

Otra forma de intervenir es mediante intervenciones a largo plazo (*ver Anexo 6.1, tabla 9*). Algunos estudios, como en el caso de Mommersteeg y cols (2006), vieron que tras aplicar una terapia cognitivo conductual sobre pacientes con diagnóstico de burnout durante ocho meses y medio, los participantes redujeron sus niveles de estrés en las tres dimensiones. Bresó y cols (2011) encontró una mejora en compromiso laboral y una reducción en niveles de agotamiento y cinismo tras cuatro meses de intervención cognitiva conductual individualizada. Salmela-Aro y cols (2004) encontraron una reducción en burnout tras hacer que sus participantes acudieran a un grupo de psicodrama centrado en temáticas laborales o a un grupo de análisis de los problemas laborales desde una perspectiva psicoanalítica durante 16 semanas.

El último tipo de intervención sería aquella que ocurre en la organización (*ver Anexo 6.1, tabla 10*). Halbesleben y cols (2006) encontraron que el uso del enfoque innovador de investigación-acción reduce los niveles de burnout, de forma que mediante ejercicios de resolución de problemas en grupo se abordaban problemas que identificaban en el trabajo los trabajadores y managers, y encontraron que, además de reducir el agotamiento, reduce también el nivel de cinismo.

Hätinen y cols (2007) encontraron que, mediante la implicación activa de las personas en los diseños de planes de rehabilitación individual, se obtenía un mayor impacto en la reducción de agotamiento y cinismo, comparado con el grupo control. De forma similar, Le Blanc y Schaufeli (2008), defienden que, mediante el fomento de la implicación activa de los participantes en la planificación, diseño e implementación de las intervenciones, un enfoque de investigación-acción aumenta las probabilidades de éxito.

Tras este resumen de las diferentes formas de intervención, Leiter y Maslach (2018) reconocen el valor de las contribuciones en la bibliografía existente, aunque consideran que el rigor y la cantidad de investigaciones sobre intervenciones es inadecuada para el desarrollo, implementación y posterior evaluación de los métodos de análisis de estrés y burnout.

2.3.3. Evaluación crítica según PRISMA

Se ha realizado un análisis individual sobre cada uno de los artículos seleccionados, con el objetivo de valorar críticamente la evidencia aportada, y tras ello se ha obtenido que nueve de los once estudios cuentan con una media de 9 ítems de los 27 que establecen la Declaración PRISMA. A su vez, también podemos encontrar un artículo (Santos y cols, 2016) que cuenta con solo 6 ítems de los 27, es decir, cumple únicamente un 22% de lo exigido por PRISMA. Por otro lado, otro artículo (Awa, 2010) cumple con el mayor número de ítems de la Declaración, siendo estos 17 sobre 27.

Finalmente, podemos concluir que los artículos analizados en el siguiente trabajo, en general, no cumplen con los criterios de la declaración PRISMA. Esto demuestra una necesidad de mayor rigurosidad en los artículos que se presenten en el futuro y la posibilidad que se les brinda a los editores de las revistas científicas para demandar rigurosidad en los artículos presentados, siguiendo la declaración de evaluación crítica que corresponda a sus trabajos.

3. Conclusiones

3.1. Discusión

Como se ha podido comprobar en el subapartado “Evaluación”, se han realizado estudios con el objetivo de evaluar el burnout y su relación con otras variables. Entre estas variables podemos encontrar aquellas relacionadas con la personalidad (cinco grandes rasgos de personalidad o la tríada oscura) y otras variables (regulación emocional, inteligencia emocional, trabajo emocional, motivación en el trabajo, resistencia psicológica, rendimiento, bienestar, salud mental, involucración en el trabajo, compromiso e intención de rotación).

Tras realizar la evaluación, todas las variables mostraron una correlación con el burnout, a excepción de la actuación profunda (regulación emocional) como efecto mediador, el narcisismo (tríada oscura), el uso de estrategias focalizadas y su relación con el desempeño, y la no relación entre compromiso laboral e intención de rotación.

En el caso del subapartado “Intervención” los datos fueron más variados. El primer artículo (Awa y cols, 2010) trataba de una revisión bibliográfica, por lo que cuenta con 25 estudios en su interior. Estos estudios se dividen a su vez entre aquellos que se centran en la intervención dirigida a la persona (17), otros que se centran en la intervención en la compañía u organización (2), y aquellos que cuentan con una intervención combinada (6).

Se ha encontrado que el 84% (21) de los programas de intervención han reducido el burnout o alguno de sus componentes, el 12% (3) no obtuvieron cambios significativos, y en el 4% (1) se encontró un sorprendente aumento de los niveles de burnout tras intervenir en el grupo con entrenamiento autogénico, risoterapia, un acercamiento biopsicosocial, y un entrenamiento didáctico/interactivo (Margalit, 2005).

A su vez, estos estudios demuestran que las intervenciones centradas en la persona suelen mantener un efecto activo hasta aproximadamente seis meses tras la aplicación del programa mientras que, si se aplica sobre la organización o de manera combinada, el efecto se mantiene hasta aproximadamente un año.

En el segundo artículo (Borza y cols, 2011) se plantea una intervención combinada aplicada sobre managers y líderes de equipo, durante entre siete y once semanas, que busca concienciar sobre el burnout, detectarlo y actuar ante este. Este trabajo plantea el esquema de intervención, y realiza una evaluación pretest sobre las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional, clima organizacional y conciliación laboral en un grupo con burnout y otro sin burnout. No se aportan los datos de la evaluación post test.

En el tercer artículo, otra revisión bibliográfica, pero en este caso desde el año 2000 (Leiter y Maslach, 2018) se dividen los artículos según el tipo de intervención del que hayan hecho uso. Por ello, podemos encontrar investigaciones divididas en: Terapia cognitiva conductual (10 artículos), mindfulness (4), intervención en el sitio de trabajo (6), intervención a largo plazo (3) e intervención organizacional (3).

Todas las intervenciones se han mostrado efectivas en burnout o al menos en uno de sus componentes, a excepción de seis aplicaciones que no obtuvieron cambios o los cambios no resultaron significativos, encontrándose dentro del apartado de intervenciones que hicieron uso de terapia cognitivo conductual.

La aproximación que siguieron estos seis programas incluye: *Biofeedback* (Ossebaard, 2000), habilidades comunicativas (Burtow, 2008), terapia cognitiva conductual basada en manejo del estrés (De Vente, 2008), programas enfocados en la comprensión del ambiente psicosocial del trabajo (Elo, 2008), programa de apoyo entre pares (Visser, 2008), y un taller de desarrollo profesional (Vuori, 2012).

3.2. Conclusión

Recordando el objetivo general de este trabajo era conocer la prevalencia del burnout, con objetivos específicos dirigidos hacia determinar cómo se evalúa el burnout y conocer diferentes formas de intervención, podemos afirmar que se han cumplido los objetivos planteados.

Tras analizar los datos, podemos indicar una relación existente entre variables de personalidad, variables relacionadas con el trabajo y el síndrome de quemarse por el trabajo, contando únicamente con algunas excepciones que no se mostraron significativas.

Por otro lado, tras analizar las diferentes formas de intervención, se ha mostrado una mayor efectividad en la intervención directa sobre el sitio de trabajo o de forma combinada, siendo menor en el caso de la intervención directa sobre la persona y manteniendo una menor durabilidad en el tiempo. Cabe destacar que la mayoría de los programas se enfocan en la persona, a pesar de su menor duración.

Esto plantea una hipótesis en la que se tendría en cuenta la retención por parte de las empresas de cambiar aquellos componentes, valores o actuaciones que pueden favorecer la aparición o mantener el burnout. Otra hipótesis a valorar sería si la aplicación de intervenciones combinadas resultaría, a medio y largo plazo, en mayor beneficio para las empresas (menor gasto por bajas, mayor eficiencia, mayor desempeño laboral, mayor compromiso, mejor clima de trabajo) en contraposición con los beneficios que pueden adquirir mediante el uso de intervenciones en la persona o la no intervención.

3.3. Limitaciones

Como limitaciones del trabajo cabe destacar la escasez de investigaciones previas aplicadas sobre reclutadores (Prusik y Szulawski, 2019; Ivanovic, Ivancevic, y Maricic, 2020) y la falta de investigaciones e intervenciones realizadas sobre este grupo de profesionales, por lo que este trabajo realiza una recopilación de información relevante que podría utilizarse para continuar esta línea de investigación.

Debido a la escasez de artículos sobre reclutadores, se decidió aceptar aquellos artículos que se encontraran aplicados en profesionales de recursos humanos para el apartado "Evaluación". De igual manera, dado la ausencia de intervenciones aplicadas sobre reclutadores o departamentos de recursos humanos, se realizó una búsqueda sobre programas de intervención sin distinguir entre profesiones.

3.4. Futuras investigaciones

Además de investigar el burnout en reclutadores como línea de investigación, también se podrían realizar investigaciones que continúen explorando diferentes métodos de intervención. Por ejemplo, podría resultar interesante comprobar la eficacia del entrenamiento BOIT, ya que se trata a su vez de una intervención combinada y la comprobación de su efectividad y durabilidad serían de gran valor.

A su vez, se podría continuar la línea de investigación centrada en la combinación de intervención sobre la persona e intervención sobre la organización, teniendo especial consideración en la duración de la efectividad de las intervenciones, debido a la ventaja que aportaría aplicar este tipo de programas sobre contextos laborales que tiendan a contar con niveles altos de burnout.

4. Referencias

- Anguera, M.T. (2003). La observación. En C. Moreno Rosset (Ed.), *Evaluación psicológica. Concepto, proceso y aplicación en las áreas del desarrollo y de la inteligencia* (pp. 271-308). Madrid: Sanz y Torres. <http://www.observesport.com/desktop/images/docu/gh87qq4t.pdf>
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184–190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008>
- Bados López, A. (2008). *La intervención psicológica: características y modelos*. <http://hdl.handle.net/2445/4963>
- Ballesteros, R. F. (1998). Evaluación psicológica: algunas claves para el futuro. *Papeles del psicólogo*, (70), 1. <http://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=780>
- Ballesteros, R. F. (2013). *Evaluación psicológica: conceptos, métodos y estudio de casos*. Pirámide. http://www.kydconsultores.com/shared_books/001-EP-RFB.pdf
- Barbutto Jr, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological reports*, 82(3), 1011-1022. <https://doi.org/10.2466/pr0.1998.82.3.1011>
- Bartone, P. T., & Bowles, S. V. (2020). Coping with recruiter stress: Hardiness, performance and well-being in US Army recruiters. *Military Psychology*, 32(5), 390-397. <https://doi.org/10.1080/08995605.2020.1780061>
- Bittman, B., Bruhn, K. T., Stevens, C., Westengard, J., & Umbach, P. O. (2003). Recreational music-making: a cost-effective group interdisciplinary strategy for reducing burnout and improving mood states in long-term care workers. *Advances in Mind Body Medicine*, 19(3/4), 4-15. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14686266/>

- Blonk, R. W., Brenninkmeijer, V., Lagerveld, S. E., & Houtman, I. L. (2006). Return to work: a comparison of two cognitive behavioural interventions in cases of work-related psychological complaints among the self-employed. *Work & Stress*, 20(2), 129-144. <https://doi.org/10.1080/02678370600856615>
- Borja, L. E. A. (2015). *Evaluación psicológica: Historia, fundamentos teórico-conceptuales y psicometría*. Editorial El Manual Moderno. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5uYhCQAAQBA-J&oi=fnd&pg=PT4&dq=evaluaci%C3%B3n+psicol%C3%B3gica&ots=isQXBSRzwf&sig=w7tV5-ffLP85Co0zsPGKEnIAOjwk#v=onepage&q=evaluaci%C3%B3n%20psicol%C3%B3gica&f=false>
- Borza, A., Tement, S., Zdrehus, C., & Korunka, C. (2012). The BOIT training: An overview of a burnout intervention and initial survey results. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 523-527. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.01.176>
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA journal of human resource management*, 11(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Vinet, A., Vézina, M., Abdous, B., & Gaudet, M. (2006). Effectiveness of a participative intervention on psychosocial work factors to prevent mental health problems in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine*, 63(5), 335-342. <http://dx.doi.org/10.1136/oem.2004.018069>
- Boumans, N. P. G., & Landeweerd, J. A. (1996). A Dutch study of the effects of primary nursing on job characteristics and organizational processes. *Journal of Advanced Nursing*, 24(1), 16-23. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1996.01542.x>
- Bowles, S. V. (2014). *Redeveloping a more comprehensive well-being measure: The work-life well-being inventory* (Unpublished master's thesis). National Defense University, Washington, DC. <http://www.hardinessresilience.com/docs/Bowles%202014%20NDU%20thesis.pdf>
- Bresó, E., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study. *Higher Education*, 61(4), 339-355. <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-010-9334-6>
- Brotheridge, C. M and Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3), pp. 365-379. <http://dx.doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Butow, P., Cockburn, J., Girgis, A. F., Bowman, D., Schofield, P., D'Este, C., Stojanovski, E., & Tattersall, M. N. (2008). Increasing oncologists' skills in eliciting and responding to emotional cues: Evaluation of a communication skills training program. *Psycho-Oncology*, 17, 209-218. <https://doi.org/10.1002/pon.1217>
- Casullo, E. y Márquez, M.O. (2003). Interview. En R. Fernández-Ballesteros (Ed.), *Encyclopedia of Psychological Assessment* (pp. 487-489). Londres: Sage Publications. https://www.academia.edu/35852651/Evaluacion_Psicologica_Rocio_Fernandez_Ballesteros_2ed
- Ceibal, F. (2019). *Protocolo para auto observación*. http://repositorio.cfe.edu.uy/bitstream/handle/123456789/427/Protocolo_auto_observacion.pdf?sequence=2
- Chambers, R., Gullone, E., & Allen, N. B. (2009). Mindful emotion regulation: An integrative review. *Clinical Psychology Review*, 29, 560-572. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.06.005>
- Chen, Y., Liu, C., & Li, W. (2020). Correlation between mental health, job involvement and job resource managers. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(2), 590. <http://dx.doi.org/10.24205/03276716.2020.282>
- Cohen, M., & Gaglin, R. (2005). Can skill-development training alleviate burnout in hospital social workers?. *Social work in health care*, 40(4), 83-97. https://doi.org/10.1300/J010v40n04_05
- Cohen-Katz, J., Wiley, S., Capuano, T., Baker, D. M., Deitrick, L., & Shapiro, S. (2005). The effects of mindfulness-based stress reduction on nurse stress and burnout: a qualitative and quantitative study, part III. *Holistic nursing practice*, 19(2), 78-86. <https://doi.org/10.1097/00004650-200503000-00009>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). *A model of burnout and life satisfaction amongst nurses*. *Journal of advanced nursing*, 32(2), 454-464. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01496.x>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 65-78. <http://www.psicopolis.com/burnout/bumesur.pdf>
- Derogatis, L. R., Lipman, R. S., & Covi, L. (1977). SCL-90. Administration, scoring and procedures manual-I for the R (revised) version and other instruments of the *Psychopathology Rating Scales Series*. Chicago: Johns Hopkins University School of Medicine. <http://www.westerparc.nl/wp-content/uploads/2011/12/SCL-90-Engels.pdf>

- De Vente, W., Kamphuis, J. H., Emmelkamp, P. M., & Blonk, R. W. (2008). Individual and group cognitive-behavioral treatment for work-related stress complaints and sickness absence: a randomized controlled trial. *Journal of occupational health psychology, 13*(3), 214-231. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.3.214>
- Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2001). Toward a process model of burnout: Results from a secondary analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(1), 41-52. <https://doi.org/10.1080/13594320042000025>
- Duijts, S. F., Kant, I., van den Brandt, P. A., & Swaen, G. M. (2008). Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial. *Journal of occupational and environmental medicine, 50*(7), 765-776. <https://doi.org/10.1097/jom.0b013e3181651584>
- Elo, A. L., Ervasti, J., Kuosma, E., & Mattila, P. (2008). Evaluation of an organizational stress management program in a municipal public works organization. *Journal of occupational health psychology, 13*(1), 10. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.10>
- Ewers, P., Bradshaw, T., McGovern, J., & Ewers, B. (2002). Does training in psychosocial interventions reduce burnout rates in forensic nurses?. *Journal of advanced nursing, 37*(5), 470-476. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02115.x>
- Galantino, M. L., Baime, M., Maguire, M., Szapary, P. O., & Farrar, J. T. (2005). Association of psychological and physiological measures of stress in health-care professionals during an 8-week mindfulness meditation program: mindfulness in practice. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 21*(4), 255-261. <https://doi.org/10.1002/smi.1062>
- Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. G. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in personality, 40*(1), 84-96. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.08.007>
- Goodman, M. J., & Schorling, J. B. (2012). A mindfulness course decreases burnout and improves well-being among healthcare providers. *The International Journal of Psychiatry in Medicine, 43*(2), 119-128. <https://doi.org/10.2190/PM.43.2.b>
- Gorter, R. C., Eijkman, M. A., & Hoogstraten, J. (2001). A career counseling program for dentists: effects on burnout. *Patient Education and Counseling, 43*(1), 23-30. [https://doi.org/10.1016/S0738-3991\(00\)00141-5](https://doi.org/10.1016/S0738-3991(00)00141-5)
- Halbesleben, J. R., Osburn, H. K., & Mumford, M. D. (2006). Action research as a burnout intervention: Reducing burnout in the Federal Fire Service. *The Journal of applied behavioral science, 42*(2), 244-266. <https://doi.org/10.1177/0021886305285031>
- Hätinen, M., Kinnunen, U., Pekkonen, M., & Kalimo, R. (2007). Comparing two burnout interventions: Perceived job control mediates decreases in burnout. *International Journal of Stress Management, 14*(3), 227. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.227>
- Hickey, S. (2020). An Investigation into Employee Turnover in the Recruitment Industry (*Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland*). <http://norma.ncirl.ie/4664/>
- Innstrand, S. T., Espnes, G. A., & Mykletun, R. (2004). Job stress, burnout and job satisfaction: an intervention study for staff working with people with intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities, 17*(2), 119-126. <https://doi.org/10.1111/j.1360-2322.2004.00189.x>
- Ivanovic, T., Ivancevic, S., & Maricic, M. (2020). The Relationship between Recruiter Burnout, Work Engagement and Turnover Intention: Evidence from Serbia. *Engineering Economics, 31*(2), 197-210. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.2.24100>
- Ivanović, T., Ivančević, S., Trajković, T., & Maričić, M. (2021). Do recruiters in Serbia face burnout? The impact of demographic factors, deadlines and word pressure on burnout presence. *Teme, 1351-1367*. <https://doi.org/10.22190/TEME1904040801>
- Jiménez, B. M., Herrero, M. G., Carvajal, R. R., & Hernández, E. G. (2010). Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo "trabajo emocional" y propuesta de evaluación. *Revista latinoamericana de psicología, 42*(1), 63-73. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3180741.pdf>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment, 21*(1), 28-41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Kanji, N., White, A., & Ernst, E. (2006). Autogenic training to reduce anxiety in nursing students: randomized controlled trial. *Journal of Advanced nursing, 53*(6), 729-735. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03779.x>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E and Karl. (2005) 'The Copenhagen Burnout 700 Inventory: A new tool for the assessment of burnout', *Work & Stress, 19* (3), pp.192-207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>

- Lagerveld, S. E., Blonk, R. W., Brenninkmeijer, V., Wijngaards-de Meij, L., & Schaufeli, W. B. (2012). Work-focused treatment of common mental disorders and return to work: a comparative outcome study. *Journal of occupational health psychology, 17*(2), 220. <https://doi.org/10.1037/a0027049>
- Lange A, Ven JP, van de Schriecken B, Smit M. 'Interapy' Burn-out: Prävention und Behandlung von Burn-out über das Internet. *Verhaltenstherapie* 2004; 14:190–9. <https://doi.org/10.1159/000080915>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2018). Interventions to prevent and alleviate burnout. In *Current Issues in Work and Organizational Psychology* (pp. 32-50). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429468339-3>
- Le Blanc, P. M., Hox, J. J., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2007). Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *Journal of applied psychology, 92*(1), 213. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.213>
- Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2008). Burnout interventions: An overview and illustration. In J. R. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care* (pp. 201–216). <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/319.pdf>
- Long, C., Collins, L., MacDonald, C., Johnston, D., & Hardy, S. (2008). Staff stress and challenging behaviour on a medium secure development disabilities ward for women: The outcomes of organisational change, and clinical interventions. *The British Journal of Forensic Practice. http://dx.doi.org/10.1108/14636646200800014*
- López, A. B. (2008). La intervención psicológica: características y modelos. *Universidad de Barcelona, 1-48. http://hdl.handle.net/2445/4963*
- Lotito, F. (2015). Test Psicológicos Y Entrevistas: Usos Y Aplicaciones Claves En El Proceso De Selección E Integración De Personas a Las Empresas (Psychological Tests and Interviews: Key Uses and Applications in the Selection and Integration of Companies). *RAN-Revista Academia & Negocios, 1*(2). <https://ssrn.com/abstract=2777527>
- Margalit, A. P., Glick, S. M., Benbassat, J., Cohen, A., & Katz, M. (2005). Promoting a biopsychosocial orientation in family practice: effect of two teaching programs on the knowledge and attitudes of practising primary care physicians. *Medical Teacher, 27*(7), 613-618. <https://doi.org/10.1080/01421590500097091>
- Márquez, M. O (2013). La entrevista. En Fernández-Ballesteros, R. (Eds.), *Evaluación psicológica: Conceptos, métodos y estudio de casos* (pp. 167-191). http://www.kydconsultores.com/shared_books/001-EP-RFB.pdf
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). Maslach burnout inventory, 21, (p. 3463-3464). Palo Alto, CA: *Consulting psychologists press. https://www.researchgate.net/profile/Christina_Maslach/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual/links/5574dbd708aeb6d8c01946d7.pdf*
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 19–32). Taylor & Francis. <https://psycnet.apa.org/record/1993-97794-002>
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia y trabajo, 11*(32), 37-43. https://www.researchgate.net/profile/Isabel-Rodriguez-35/publication/41126175_El_Estres_Como_Amenaza_y_Como_Reto_Un_Analisis_de_su_Relacion/links/00b7d51433c0281c60000000/EI-Estres-Como-Amenaza-y-Como-Reto-Un-Analisis-de-su-Relacion.pdf#page=21
- Melchior, M. E., Pihpsen, H., Abu-Saad, H. H., Halfens, R. J., van de Berg, A. A., & Gassman, P. (1996). The effectiveness of primary nursing on burnout among psychiatric nurses in long-stay settings. *Journal of advanced nursing, 24*(4), 694-702. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1996.02457.x>
- Mommersteeg, P. M., Heijnen, C. J., Verbraak, M. J., & van Doornen, L. J. (2006). A longitudinal study on cortisol and complaint reduction in burnout. *Psychoneuroendocrinology, 31*(7), 793-804. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2006.03.003>
- Mustafa, M., Santos, A., & Chern, G. T. (2014). Emotion regulation and burnout among Malaysian HR managers: The moderating role of big five personality traits. *International Journal of Employment Studies, 22*(2), 79-108. <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/INFORMIT.901230736985563>
- Mustafa, M., Santos, A., & Chern, G. T. (2016). Emotional intelligence as a moderator in the emotional labour-burnout relationship: evidence from Malaysian HR professionals. *International Journal of Work Organisation and Emotion, 7*(2), 143-164. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2016.078091>
- Ossebaard, H. C. (2000). Stress reduction by technology? An experimental study into the effects of brainmachines on burnout and state anxiety. *Applied psychophysiology and biofeedback, 25*(2), 93-101. <https://doi.org/10.1023/A:1009514824951>

- Pålsson, M. B., R Hallberg, I., Norberg, A., & Björvell, H. (1996). Burnout, empathy and sense of coherence among Swedish district nurses before and after systematic clinical supervision. *Scandinavian journal of caring sciences*, 10(1), 19-26. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.1996.tb00305.x>
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European journal of personality*, 17(1), 39-57. <https://doi.org/10.1002/per.466>
- Prusik, M., & Szulawski, M. (2019). The relationship between the Dark Triad personality traits, motivation at work, and burnout among HR recruitment workers. *Frontiers in psychology*, 10, 1290. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01290>
- Rowe, M. M. (2000). Skills training in the long-term management of stress and occupational burnout. *Current Psychology*, 19(3), 215-228. <https://doi.org/10.1007/s12144-000-1016-6>
- Salmela-aro, K., Näätänen, P., & Nurmi, J. E. (2004). The role of work-related personal projects during two burnout interventions: a longitudinal study. *Work & Stress*, 18(3), 208-230. <https://doi.org/10.1080/02678370412331317480>
- Santos, A., Mustafa, M. J., & Chern, G. T. (2015). Trait emotional intelligence, emotional labour, and burnout among Malaysian HR professionals. *Management Research Review*, 38(1), 67-88. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2013-0143>
- Santos, A., Mustafa, M., & Chern, G. T. (2016). The Big Five personality traits and burnout among Malaysian HR professionals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2014-0106>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shapiro, S. L., Astin, J. A., Bishop, S. R., & Cordova, M. (2005). Mindfulness-based stress reduction for health care professionals: results from a randomized trial. *International journal of stress management*, 12(2), 164. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.164>
- Sjölin, C. (2019). *Working with a Recruiter*. *Journal of Financial Planning*, 32(10), 24-24. <https://www.proquest.com/docview/2304945766?pqorigsite=gscholar&fromopenview=true>
- Sluiter, J. K., Bos, A. P., Tol, D., Calf, M., Krijnen, M., & Frings-Dresen, M. H. (2005). Is staff well-being and communication enhanced by multidisciplinary work shift evaluations?. *Intensive care medicine*, 31(10), 1409-1414. <https://doi.org/10.1007/s00134-005-2769-z>
- Stenlund, T., Ahlgren, C., Lindahl, B., Burell, G., Steinholtz, K., Edlund, C., Nilsson, L., Knutsson, A., & Birgander, L. S. (2009). Cognitively oriented behavioral rehabilitation in combination with Qigong for patients on long-term sick leave because of burnout: REST—a randomized clinical trial. *International journal of behavioral medicine*, 16(3), 294. <https://doi.org/10.1007/s12529-008-9011-7>
- Te Brake, H., Gorter, R., Hoogstraten, J., & Eijkman, M. (2001). Burnout intervention among Dutch dentists: long-term effects. *European Journal of Oral Sciences*, 109(6), 380-387. <https://doi.org/10.1034/j.1600-0722.2001.00086.x>
- Thomas, J. T., & Otis, M. D. (2010). Intrapyschic correlates of professional quality of life: Mindfulness, empathy, and emotional separation. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 1, <https://doi.org/10.5243/jsswr.2010.7>
- Van Dierendonck, D., Garssen, B., & Visser, A. (2005). Burnout prevention through personal growth. *International journal of stress management*, 12(1), 62. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.62>
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1998). The evaluation of an individual burnout intervention program: The role of inequity and social support. *Journal of applied psychology*, 83(3), 392. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.392>
- Van Rhenen, W., Blonk, R. W., van der Klink, J. J., van Dijk, F. J., & Schaufeli, W. B. (2005). The effect of a cognitive and a physical stress-reducing programme on psychological complaints. *International archives of occupational and environmental health*, 78(2), 139-148. <https://doi.org/10.1007/s00420-004-0566-6>
- Van Weert, J. C., Van Dulmen, A. M., Spreeuwenberg, P. M., Bensing, J. M., & Ribbe, M. W. (2005). The effects of the implementation of snoezelen on the quality of working life in psychogeriatric care. *International Psychogeriatrics*, 17(3), 407. <https://doi.org/10.1017/s1041610205002176>
- Vispute, S. A., & Pawar, S. K. (2019). *Do Recruiter Characteristics Lead to Employee Burnout?*. <http://xajzkjdx.cn/gallery/115-dec2019.pdf>
- Visser, S. M., McCabe, M. P., Hudgson, C., Buchanan, G., Davison, T. E., & George, K. (2008). Managing behavioural symptoms of dementia: effectiveness of staff education and peer support. *Ageing and Mental Health*, 12(1), 47-55. <https://doi.org/10.1080/13607860701366012>

- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P. (2012). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 273. <https://doi.org/10.1037/a0025584>
- Westman, M., & Etzion, D. (2001). The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism. *Psychology & Health, 16*(5), 595-606. <https://doi.org/10.1080/08870440108405529>
- Żolnierczyk-Zreda, D. (2005). An intervention to reduce work-related burnout in teachers. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 11*(4), 423-430. <https://doi.org/10.1080/10803548.2005.11076661>