

Estrés de rol y su influencia sobre el bienestar psíquico y físico en soldados profesionales

Amparo Osca, Genoveva González-Camino*, Pilar Bardera* y José María Peiró**

Universidad Nacional de Educación a Distancia, * Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado y ** Universidad de Valencia

El objetivo de este trabajo es estudiar los niveles de conflicto y ambigüedad de rol de una muestra de 357 soldados profesionales del Ejército español, así como la relación entre estos estresores y el bienestar físico y psicológico (burnout). Para ello se ha utilizado la escala de conflicto y ambigüedad de rol de Rizzo, Jouse y Lirtzman (1970), el MBI (Maslach Burnout Inventory; Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996) para medir el burnout, y la escala de bienestar físico del OSI (Occupational Stress Indicator; Cooper, Sloan y Williams, 1988). Los resultados indican que, a diferencia de lo que esperábamos, la muestra experimenta niveles de conflicto y ambigüedad de rol moderados. Tampoco se encontraron síntomas físicos ni psicológicos preocupantes. Por último, se comprueba, en línea con la investigación desarrollada hasta el momento, la existencia de relaciones significativas entre los estresores de rol y el bienestar físico y psicológico.

Role stress and its influence on physical and psychological well-being in professional soldiers. The aim of this study is to evaluate the levels of role conflict and ambiguity and the relationship between these role stressors and the physical well-being and the psychological well-being (burnout), in a sample of 357 professional soldiers from the Spanish Army. Data were collected by Rizzo, Jouse & Lirtzman (1970) scale for role conflict and ambiguity, by the MBI (Maslach Burnout Inventory, Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996) for burnout. To measure Physical well-being the scale of physical well-being from the OSI (Occupational Stress Indicator; Cooper, Sloan & Williams, 1988) was used. Results shows moderate role conflict and ambiguity for the sample. Physical symptoms and burnout didn't show high levels. A significant relationship was demonstrated between role stressors and physical and psychological well-being.

Se ha señalado que en momentos de cambio organizacional, el conflicto y la ambigüedad de rol son dos de los problemas más comunes de los profesionales puesto que tienen que enfrentarse a nuevas demandas, en muchos casos sin la información y los recursos necesarios para responder adecuadamente (Osca, Alcázar y Otero, 1995). Dados los cambios en los distintos puestos de trabajo en el Ejército español, como consecuencia, entre otras razones, de la incorporación de soldados profesionales, el conflicto y la ambigüedad de rol pueden ser dos factores estresantes que influyan en el bienestar físico y psicológico de sus miembros. El estudio de estos factores es, pues, de suma importancia ya que pueden influir, además de en la calidad de vida de la tropa, en el desempeño de sus tareas, y en definitiva, en la eficacia de la organización en su conjunto.

Aunque cierta ambigüedad de rol puede resultar beneficiosa puesto que aumenta la flexibilidad del puesto y facilita, en muchos casos, la solución de problemas, también se ha señalado la necesi-

dad de especificar las demandas de los puestos (claridad de rol), como una forma de facilitar al empleado la realización de sus tareas. Por su parte, el conflicto de rol, esto es las demandas que se le hacen al empleado desde distintas fuentes y que son incompatibles entre sí, generan siempre problemas (Peiró, 1983).

Según Buunk, Jonge, Ybema y Wolff (1998) una exposición intensa o prolongada a estresores laborales, entre ellos el estrés de rol, puede causar graves problemas tanto físicos como psicológicos. El estrés laboral puede tener así tres tipos de consecuencias: enfermedades físicas, molestias psicósomáticas y problemas psicológicos. Una consecuencia del estrés que ha recibido gran atención en los últimos años es el burnout o «síndrome de estar quemado».

Aunque este síndrome se identifica, en un primer momento, en profesionales del sector servicios, por estar asociado al trato con personas, se ha extendido a otros ámbitos profesionales, también con niveles altos de estrés interpersonal e incluso a ocupaciones donde el contacto interpersonal es mínimo (Collins, 2000; Garcés de los Fayos, 1995; Schaufeli y cols.; 1996, Shirom, 1989). En esta línea, el Ejército también ha sido una población en la que se ha estudiado el burnout. Civitello (1999), en un estudio llevado a cabo en una Base Aérea de Washington, encuentra que las principales causas de estrés entre los militares son las provocadas por las relaciones sociales y la evaluación del rendimiento, y entre los síntomas se encuentra el burnout. También Etzion, Eden y Lapidot

(1998), analizando la salud psicológica de un grupo de militares en la reserva activa, observan que éstos manifiestan menos síntomas de estrés y burnout que el grupo control. Harrington, Bean, Pintelto y Mathews (2001) encuentran que la intención de abandonar el Ejército se relaciona con la insatisfacción laboral y el burnout, concretamente con el cansancio emocional. En nuestro contexto se ha analizado también esta patología. Fuertes, Martínez, Cantanizo, De la Gandara y Gómez (1997) estudian el estrés y la satisfacción laboral y su relación con algunos síntomas psicopatológicos, entre ellos el burnout, en un grupo de oficiales de la Armada.

Volviendo al burnout, decir que se ha definido de diversas maneras por distintos autores, pero parece aceptarse de forma general la definición de Maslach y Jackson (1986), quienes entienden el burnout como un síndrome «tridimensional» caracterizado por despersonalización, sentimientos de baja realización personal en el trabajo y agotamiento emocional.

El agotamiento emocional se detecta cuando los trabajadores manifiestan que ya no pueden dar más de sí mismos y se sienten sin recursos emocionales para afrontar la situación de trabajo. La despersonalización se caracteriza como el desarrollo de actitudes, sentimientos y conductas negativas y cínicas por parte del trabajador hacia las personas a las que dirige su trabajo. Los sentimientos de baja realización personal se refieren a la tendencia de los trabajadores a evaluarse de forma negativa.

Ya Harrison en 1980 apuntó al conflicto y la ambigüedad de rol como factores causantes del burnout. Varios estudios de esa década se dirigieron a clarificar la relación entre los estresores de rol y el burnout, obteniendo resultados significativos (Brookings, Bolton, Brown y McEvoy, 1985; Jackson, Turner y Brief, 1987; Leiter y Maslach, 1988; Schwab e Iwanicki, 1982). El interés por el burnout se ha mantenido hasta nuestros días. Recientemente Zellars, Perrewe y Hochwarter (1999), con una muestra de 188 enfermeras estadounidenses, observaron que el conflicto de rol correlacionaba significativamente con las tres dimensiones del burnout, mientras que la ambigüedad de rol correlacionó significativamente sólo con el cansancio emocional y la despersonalización. Estos mismos resultados los obtuvieron Levert, Lucas y Ortlepp (2000) en otro estudio también con enfermeras. Estos autores muestran relaciones significativas entre la ambigüedad de rol y el cansancio emocional y la despersonalización, mientras que el conflicto de rol correlacionó significativamente sólo con la baja realización personal. Los resultados de ambos estudios se ven respaldados por un reciente meta-análisis realizado por Collins (2000) en el que revisa 81 estudios, encontrando que estos estresores predicen el burnout, aunque fundamentalmente las dimensiones de cansancio emocional y despersonalización.

Respecto a la salud física, la literatura también refleja la relación negativa entre el estrés ocupacional y el bienestar físico (p.e. Cooper, Clarke y Rowbottom, 1999). Frone y Russell (1995) encontraron, con una muestra de 1.933 adultos, una relación negativa entre la ambigüedad de rol y la salud física. Colligan (1985), en un estudio con trabajadores de la industria metalúrgica, indica cómo aquellas personas con conflicto de rol en su trabajo muestran un mayor malestar físico así como una tendencia a la histeria y a la hipocondría.

El objetivo del presente estudio es identificar el grado de conflicto y ambigüedad de rol en un grupo de soldados profesionales, así como investigar las relaciones entre ambos estresores y el bienestar físico y psicológico. Además de por la evidencia en la investigación anterior, estos estresores se incluyeron ya que miem-

bros del equipo investigador y pertenecientes a la organización, creyeron importante analizarlos, dada la situación de cambio que vive la institución militar en estos momentos.

Método

Procedimiento

Los datos recogidos proceden de una investigación más amplia, financiada por el Instituto Universitario «General Gutiérrez Mellado» (Universidad Nacional de Educación a Distancia y Ministerio de Defensa) sobre salud laboral. La recogida de datos se realizó a través de un cuestionario, en horario laboral, a cuyo destino de trabajo se desplazaron los investigadores. Se garantizó en todo momento la confidencialidad de los datos.

Muestra

La muestra está compuesta por 357 soldados profesionales de la Zona Militar Centro del Ejército de Tierra de las Fuerzas Armadas españolas. La edad media de los sujetos es de 23,8 años (d.t.= 3.58). La antigüedad media de permanencia en el Ejército es de 4 años (d.t.= 3.40), y llevan desempeñando su actual puesto de trabajo una media de 1.92 años (d.t.= 1,76). El 93.9% de la muestra son hombres y el 6.1% restante mujeres. El 19% tiene estudios primarios, un 34.1% Bachillerato, el 30.4% FPI, el 9.9% FPII y el resto otros estudios.

Medidas

Conflicto y ambigüedad de rol

El conflicto y la ambigüedad de rol se han medido a través de la traducción de Peiró, Meliá, Torres y Zurriaga (1986) del cuestionario de Rizzo y cols. (1970). En nuestro estudio, la escala de claridad queda con cinco ítems (se han eliminado dos que reducían la fiabilidad de la escala) y la de conflicto con seis, como el original. El formato de respuesta es una escala de cinco puntos cuyas opciones de respuesta oscilan entre (1) «Nada» y (5) «Mucho». Los coeficientes fiabilidad (Alpha de Cronbach) para la claridad y conflicto de rol, en nuestra muestra, quedan en 0.74 y 0.84 respectivamente. Los descriptivos del grupo estudiado muestran un grado de claridad ($X= 3.65$, d.t.= 0.67) y de conflicto ($X= 3.09$, d.t.= 0.84), que se sitúa en torno a la puntuación media.

Burnout

El síndrome de burnout se ha medido a través de la traducción al castellano del Maslach Burnout Inventory General Survey (Schaufeli y cols., 1996) realizada por Gil-Monte (2002). El cuestionario está compuesto por 16 ítems. Se ha realizado un análisis factorial exploratorio forzando los resultados a tres factores para recoger las dimensiones que definen el burnout y hemos obtenido que éstos explican un 57.08% de la varianza. En el presente estudio, la fiabilidad (Alpha de Cronbach) para los tres factores fue el siguiente: 0.83 para Agotamiento emocional (4 ítems), 0.83 en Despersonalización (5 ítems) y 0,62 la Realización personal en el trabajo (3 ítems). En este estudio se han eliminado 4 ítems al reducir la fiabilidad de los factores, quedando de esta forma la escala con doce. El formato de respuesta es tipo Likert, con un rango

de respuesta que va de (0) «Nunca» a (6) «Todos los días». Las puntuaciones medias no muestran niveles de burnout preocupantes para las dimensiones de Agotamiento emocional ($X= 2.73$, $d.t.= 1.49$) y Despersonalización ($X= 2.59$, $d.t.= 1.68$). Cabe resaltar los valores de la dimensión Realización personal ($X= 4.48$, $d.t.= 1.18$), un punto por encima de la media de la escala, lo que significa que el grupo estudiado se ve muy capacitado para realizar sus tareas y evalúa positivamente su relación con sus compañeros de trabajo.

Malestar físico

El malestar físico se ha medido con la escala de «Bienestar físico» del OSI (Occupational Stress Indicator) de Cooper y cols. (1988), traducido al castellano por el equipo de J. M. Peiró de la Universidad de Valencia. La escala está compuesta por doce ítems en los cuales se pregunta por la frecuencia en la ocurrencia de ciertas molestias de carácter psicossomático en los últimos tres meses, a estos ítems el equipo de Peiró añadió dos en los cuales se pregunta por las conductas de búsqueda de ayuda, como tomar relajantes y acudir al médico. Las opciones de respuesta oscilan entre (1) «Nunca o raras veces» y (6) «Con mucha frecuencia». El coeficiente alpha de Cronbach en nuestro estudio es de 0.88. La puntuación media de esta escala es bastante baja ($X= 1.87$, $d.t.= 0.75$), lo que nos indica el buen grado de salud del que goza nuestra muestra.

Resultados

En cuanto a los análisis de correlación, los resultados (Tabla 1) indican, como esperábamos, la existencia de relaciones significativas entre el Conflicto y la Claridad de rol y las dimensiones del Burnout, siendo la mayor correlación la que se da entre el Agotamiento emocional y el Conflicto ($r= 0.4$, $P= 0.001$) y la menor, la correlación entre Realización personal y la Claridad ($r= 0.256$, $P= 0.001$). La correlación entre Conflicto de rol y Realización personal en el trabajo no mostró resultados estadísticamente significativos. Así mismo, podemos observar cómo las correlaciones entre el Conflicto ($r= 0.309$, $P= 0.001$) y la Ambigüedad de rol ($r= -0.235$, $P= 0.018$) y la escala de Malestar físico también son estadísticamente significativas.

Los análisis de regresión realizados del conflicto y la claridad de rol sobre los síntomas físicos y psíquicos considerados (ver Tabla 2) corroboran los resultados obtenidos en los análisis de correlación vistos anteriormente. Respecto al Agotamiento emocional como variable dependiente, obtenemos resultados estadísticamente significativos ($F= 48.39$, $P= 0.001$), explicando el conflicto y la ambigüedad rol

un 21.1% de la varianza. Lo mismo sucede con la dimensión de Despersonalización, explicando en este caso un 33% de la varianza ($F= 88.5$, $P= 0.001$). No ocurre lo mismo con la dimensión de Realización personal, pues aunque la ecuación de regresión muestra resultados estadísticamente significativos ($F= 12.94$, $P= 0.001$) sólo la claridad de rol es la que contribuye a la significación ($\beta= 0.256$, $P= 0.001$), explicando ésta un 6.3% de la varianza.

Tabla 2
Regresión lineal

	%V	F	P	β	P
VD: Agotamiento emocional	21.1%	48.39	.001		
Conflicto de rol				.347	.001
Claridad de rol				-.241	.001
VD: Despersonalización	33%	88.50	.001		
Conflicto de rol				.373	.001
Claridad de rol				-.367	.001
VD: Realización personal en el trabajo	6.3%	12.94	.001		
Conflicto de rol				-.21	.697
Claridad de rol				.256	.001
VD: Malestar físico	12.2%	25.63	.001		
Conflicto de rol				.269	.001
Claridad de rol				-.182	.001

Respecto a los análisis de regresión con la escala de Malestar físico, también se han obtenido resultados estadísticamente significativos ($F= 25.63$, $P= 0.001$), contribuyendo a la significatividad tanto el conflicto ($\beta= 0.269$, $P= 0.001$) como la claridad ($\beta= -0.182$, $P= 0.001$) y explicando, en este caso, un 12.2% de la varianza.

Discusión

Según nuestros resultados, y a pesar de lo que esperábamos, el grado de conflicto y claridad de rol del grupo analizado no muestra niveles excesivamente altos. A la vez, su salud tanto física como psicológica parece aceptable, aunque esto puede estar influido también por la juventud del grupo estudiado. No obstante, y esto es lo importante, cuando se dan conflicto y ambigüedad de rol, la salud se deteriora.

Estos resultados nos han permitido corroborar los estudios de Bhana y Haffjee (1996), Collins (2000), Levert y cols. (2000) y Zellars y cols. (1999), quienes encuentran una fuerte relación entre el conflicto y la claridad de rol, y las dimensiones del burnout, sobre todo con el Agotamiento emocional y la Despersonalización.

En concreto la claridad de rol permite predecir todas las dimensiones del burnout, pero el conflicto sólo el agotamiento emocional y la despersonalización, como obtuvieron Levert y cols. (2000) y Zellars y cols. (1999).

Una posible explicación a esto, como señalan Leiter y Maslach (1988), es que las tres dimensiones del burnout aparecen de forma secuencial en el tiempo, de forma que la primera dimensión que surge es el Agotamiento emocional. Como consecuencia de éste y ante el intento de su afrontamiento, aparece la Despersonalización y, por último, debido a las conductas que se adoptan, se disminuye la capacidad de afrontar las demandas del trabajo, produciéndose una Reducción en los sentimientos de realización personal en el trabajo. Este modelo ha sido respaldado por los resultados obtenidos por Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld y Van

Tabla 1
Correlación de Pearson para todas las variables

	1	2	3	4	5	6
1. Conflicto de rol	1.000					
2. Claridad de rol	-.220**	1.000				
3. Agotamiento emocional	.400**	-.315**	1.000			
4. Despersonalización	.454**	-.439**	.562**	1.000		
5. Realización personal en el trabajo	-.077	.256**	-.196**	-.344**	1.000	
6. Malestar físico	.309**	-.235**	.561**	.472**	-.325**	1.000

* $p<0,05$; ** $p>0,01$

Dierendonck (2000), Lee y Ashforth (1993) y Van Dierendonck, Schaufeli y Buunk (2001), aunque otros autores proponen otra secuencia de forma que la primera dimensión del burnout en aparecer sería la Despersonalización, la segunda, los bajos sentimientos de Realización personal, y la tercera, el Agotamiento emocional (Golembiewski, Boudreau y Munzenrider y Luo, 1996). En posteriores trabajos sería interesante utilizar análisis longitudinales para identificar esta secuencia temporal en nuestro grupo de soldados.

Respecto a los síntomas físicos, también se han mostrado relacionados con los estresores de rol, como esperábamos siguiendo a Colligan (1985) y Frone y Russell (1995). En concreto, en la medida en que aumente el conflicto de rol y/o disminuya la claridad de rol, se dan más síntomas físicos y conductas de búsqueda de ayuda (como automedicarse, acudir al médico, etc.).

Por último, queremos señalar que este trabajo pone de manifiesto la importancia de desarrollar procesos de intervención para

reducir los estresores que puedan surgir en el desempeño del rol laboral. En este sentido Zellars y cols. (1999) indican cómo, simplemente informando a los mandos de la importancia de aclarar las tareas y disminuir las demandas incompatibles de los distintos emisores de rol, se reduce el grado de burnout de los trabajadores. Otra intervención sencilla por parte de los mandos puede ser el proveer a sus subordinados de una correcta retroalimentación sobre su trabajo. La retroalimentación positiva puede acabar con los problemas de rol, lo que se traduciría en una mejora del bienestar de los empleados, y por extensión, del funcionamiento de la organización en su conjunto.

Agradecimientos

Este proyecto ha sido subvencionado por el Instituto Universitario «General Gutiérrez Mellado» (Universidad Nacional de Educación a Distancia y Ministerio de Defensa).

Referencias

- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Sixma, H.J., Bosveld, W. y Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425-441.
- Bhana, A. y Haffeejee, N. (1996). Relation among measures of burnout, job satisfaction, and role dynamics for a sample of South African child-care social workers. *Psychological Reports*, 79, 431-434.
- Brookings, J.B.; Bolton, B.; Brown, C.E. y McEvoy, A. (1985). Self-reported job burnout among female human service professionals. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 143-150.
- Buunk, B.P., Jonge, J., Ybema, J.F. y Wolff C.J. (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. *Handbook of work and organizational psychology*, vol. 2: work psychology, 145-182.
- Civitello, J.V. (1999). Perceived stress levels of members of United States Air Force medical facility. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 59(7-B), pp. 3.323. US: Univ. Microfilms International.
- Colligan, M. (1985). An apparent case of mass psychogenic illness in an aluminium assembly plant. En C.L. Cooper y M.J. Smith (Eds.), *Job stress and blue collar work*. Chichester: Wiley.
- Collins, V.A. (2000). *A meta-analysis of burnout and occupational stress*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, vol. 60(9-B), pp. 4.942. US: Univ Microfilms International.
- Cooper, C.L., Clarke, S. y Rowbottom, A.M. (1999). Occupational stress, job satisfaction and well-being in anaesthetists. *Stress Medicine*, 15, 115-126.
- Cooper, C.L.; Sloan, S.L. y Williams, S. (1988). *Occupational Stress Indicator Management Guide*. Windsor: NFER- Nelson.
- Etzion, D., Eden, D. y Lapidot, Y. (1998). Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 577-585.
- Frone, M.R. y Russell, M. (1995). Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 1-11.
- Fuertes, J.C., Martínez, O., Cantinazo, J.M., De la Gandara, J. y Gómez, M.C. (1997). Estrés laboral (burnout) en personal profesional de las Fuerzas Armadas. *Anales de Psiquiatría*, 13(9), 362-374.
- Garcés de Los Fayos, E.J. (1995). Burnout en niños y adolescentes: un nuevo síndrome en Psicopatología infantil. *Psicothema*, 7(1), 33-40.
- Gil-Monte, P.R. (2002). Validez Factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory- General Survey. *Salud Pública de México*, 44(1), 33-40.
- Golembiewski, R.T., Boudreau, R.A., Munzenrider, R.F. y Luo, H. (1996). Global burnout: A worldwide pandemic explored by the phase mode. *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, vol. 21. Greenwich, CT: JAI Press.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D. y Mathews, D. (2001). Job satisfaction and burnout: Predictors of intentions to leave a job in a military setting. *Administration in Social Work*, 25(3), 1-16.
- Harrison, W.D. (1980). Role strain and burnout in child-protective service workers. *Social Service Review*, 54, 31-43.
- Jackson, S.E., Turner, J.A. y Brief, A.P. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 339-349.
- Lee, R.T. y Ashforth, B.E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 369-398.
- Leiter, M.P. y Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 123-144.
- Levert, T., Lucas, M. y Ortlepp, K. (2000). Burnout in psychiatric nurses: Contributions of the work environment and a sense of coherence. *South African Journal of Psychology*, 30(2), 36-47.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. (2ª edic.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Osca, A., Alcázar, F. y Otero, A. (1995). Claridad y Conflicto de rol en los Equipos de Atención Primaria (EAPs). *Cuadernos de Gestión*, 17, 73-87.
- Peiró, J.M. (1983). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Peiró, J.M., Meliá, J.L., Torres M.A. y Zurriaga R. (1986). La medida de la experiencia de la ambigüedad en el desempeño de roles: el cuestionario general de ambigüedad de rol en ambientes organizacionales. *Evaluación psicológica*, 3, 27-53.
- Rizzo, J.R., House R.J. y Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C y Jackson, S.E. (1996). Maslach Burnout Inventory: General survey. En Maslach, C. Jackson, S.E. y Leiter, M.P. (Eds.): *The Maslach Burnout Inventory*. RTest manual. (3rd. ed) Palo Alto Ca.: Consulting psychologist Press.
- Schwab, R.L. e Iwaniki, E.F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18, 60-74.
- Shirom, A. (1989). Burnout in Work Organizations. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (C. L. Cooper and I. T. Robertson, eds.), New York: Wiley, pp. 25-48.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W.B. y 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.
- Zellars, K.L., Perrewe, P.L. y Hochwarter, W.A. (1999). Mitigating burnout among high-NA employees in health care: what can organizations do? *Journal of Applied Social Psychology*, 29(11), 2.250-2.271.