

Universidad Autónoma de Nuevo León

Posgrado de Psicología



Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional

Estudio diagnóstico del Agotamiento y Factores Psicosociales asociados a la calidad de vida en el trabajo.

Proyecto Final de Campo

Para obtener el grado de Maestría

Por

Lic. Evelia Cecilia Aguilar García

Director

Doc. Eduardo Leal Beltrán

Monterrey, Nuevo León

Mayo 2013

|   |    |
|---|----|
| 1. Resumen  | 6  |
| 2. Introducción   | 7  |
| 3. Marco Teórico  |    |
| 2.1 Trabajo como fenómeno Psicosocial   | 16 |
| 2.2 Aproximación teórica del Trabajo  | 17 |
| 2.3 Implicaciones Psicosociales   |    |
| 2.3.1 Implicaciones positivas   | 18 |
| 2.3.2 Implicaciones Negativas   | 20 |
| 4. Desarrollo Histórico del Burnout   | 20 |
| 5. Delimitación conceptual del Burnout  | 26 |
| 4.1 Perspectiva clínica   | 31 |
| 4.2 Perspectiva Psicosocial   | 31 |
| 6. Modelos Explicativos del Burnout   |    |
| 6.1. Modelos elaborados desde la teoría sociocognitiva del yo                 | 32 |
| 6.2. Modelos elaborados desde la teoría del intercambio social                | 33 |
| 6.3. Modelos elaborados desde la teoría organizacional                        | 34 |
| 6.4. Modelo estructural e integrador sobre el Burnout                         | 34 |
| 7. Factores estresores o desencadenantes                                      | 46 |
| 7.1. Ambiente físico de trabajo   | 47 |
| 7.2. Desempeño de roles relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera | 48 |
| 7.3. Fuentes extraorganizacionales del estrés laboral trabajo/familia         | 49 |
| 7.4. Aspectos relacionados con las nuevas tecnologías                         | 49 |
| 8. Agentes causales   |    |
| 8.1. Factores individuales  | 50 |
| 8.2. La edad del sujeto y su experiencia en la profesión                      | 51 |

|   |    |
|---|----|
| 8.3. Género   | 51 |
| 8.4. Estado civil                                     | 51 |
| 8.5. Formación y desarrollo profesional               | 52 |
| 8.6. Estructura y supervisión                         | 52 |
| 8.7. Personalidad                                     | 52 |
| 8.8. Personalidad y trastornos de ansiedad            | 53 |
| 8.9. Rasgos de carácter                               | 54 |
| 9. Medición del constructo: Burnout                   | 55 |
| 9.1. Maslach Burnout Inventory (MBI)                  | 56 |
| 9.2. Validez factorial                                | 58 |
| 10. Etapas del Burnout                                | 60 |
| 11. Consecuencias del Burnout                         | 63 |
| 11.1. Áreas o Grupos                                  |    |
| 12. Intervención y Prevención                         | 65 |
| 12.1. Intervenciones individuales                     | 71 |
| 12.2. Intervenciones institucionales                  | 74 |
| 13. Estrés  |    |
| 13.1. Aproximación teórica                            | 75 |
| 13.2. Delimitación conceptual                         | 77 |
| 13.3. Factores individuales                           | 82 |
| 13.4. Factores relativos al trabajo                   | 84 |
| 13.5. Exigencias ocupacionales intrínsecas al trabajo | 87 |
| 13.6. Costo del estrés                                | 90 |
| 13.7. Psiconeuroinmunología                           | 92 |
| 14. Contexto Panificadoras                            | 93 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 15. Método                   |     |
| 15.1. Participantes          | 98  |
| 15.2. Escenario              | 101 |
| 15.3. Instrumento            | 102 |
| 15.4. Procedimiento          | 104 |
| 15.5. Análisis de Datos      | 105 |
| 16. Resultados y Discusión   | 106 |
| 17. Conclusiones y Discusión | 140 |
| 18. Anexos                   | 148 |
| 19. Referencias              | 150 |

Estudio diagnóstico del Agotamiento y Factores Psicosociales asociados a  
la calidad de vida en el trabajo.

---

Dr. Eduardo Leal Beltrán

Director

---

Dr. Francisco Treviño Elizondo

Sinodal

---

Mtro. Daniel Mendoza Barragán

Sinodal

## ABSTRACT

El síndrome de Burnout es una respuesta al estrés crónico, normalmente evaluado en profesionales de organizaciones de servicio; sin embargo en el presente estudio se demuestra que también se puede presentar en las actividades laborales propias de una industria Panificadora. Es así que uno de los principales objetivos de ésta investigación, es un primer momento identificar el grado de agotamiento, posteriormente analizar los factores sociolaborales que influyen en la calidad de vida del trabajador, con miras a sugerir medidas preventivas y acciones para incrementar la eficiencia y bienestar laboral.

Se trata de un estudio diagnóstico-descriptivo, basado en la aplicación de la escala *Maslach Burnout Inventory (MBI)* y a través de un focus group, se pudieron identificar los agentes socio-laborales para cada área de la empresa, además se plantearon cinco ejes fundamentales de intervención.

Es así que el 77 por ciento de los trabajadores se ubicó en la categoría media o grado moderado, con puntajes que van desde los 34 a 66, es decir con cierta frecuencia experimentan sentimientos de cansancio, fatiga y desgaste y sólo el 14 por ciento se ubicó en la categoría baja (no quemados), pero el *Burnout* se concibe como una variable continua, por lo cual la población puede cambiar a las siguientes categorías.

Los agentes socio-laborales que afectan más se encuentran dentro de las áreas de sistema de trabajo e interacción social.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial y en general los últimos veinte años se han caracterizado por un ritmo de vida cambiante y acelerado, con un aumento pronunciado en las demandas y exigencias laborales. Y es que este fenómeno responde a los requerimientos de la economía y la sociedad en general. Es así que las personas se han visto obligadas a satisfacer dichas demandas y a adaptarse a las nuevas condiciones. A su vez se ha observado que, a un mediano y largo plazo, hay consecuencias que afectan la salud y la calidad de vida de las personas que trabajan y se desenvuelven en este ambiente.

En su momento, el tema de la salud en el trabajo se dedicó plenamente a la cura de enfermedades fisiológicas causadas por agentes nocivos del medio ambiente como los químicos y ergonómicos. Al trabajador se le consideraba una máquina que al fallar, el médico era el mecánico para repararla (Battistella, 2008).

El trabajo es una actividad inherente al ser humano. Es sabido y reconocido que el trabajo ha sido el motor de la evolución, física, económica, social y cultural de la humanidad. Al tiempo que la actividad laboral ha traído consigo grandes beneficios, también ha arrastrado algunos perjuicios que por su gravedad, se le han dado una enorme importancia, por lo cual en los últimos años, se ha invertido tiempo para el estudio de las causas y consecuencias relacionadas con el proceso de salud-enfermedad ocupacional. A su vez las condiciones laborales deficientes son una amenaza para el trabajador, dado que entonces no están con la seguridad y protección necesarias, provocando enfermedades laborales. Así mismo el no permitir que tengan injerencia y

algún nivel de control sobre su trabajo, influye en el aumento del nivel de tensión psicológica del trabajador (Buzzetti Bravo, 2005).

A este respecto hay cifras de la Organización Internacional del Trabajo (2004), que sostienen que el déficit de trabajo decente primario alcanza un 50% en América Latina: esto quiere decir que sólo la mitad de los trabajadores cumplen con los requisitos de calidad de empleo y protección social (OIT, 2004).

De acuerdo con la European Foundation, las llamadas “enfermedades de la productividad” asociadas al estrés, constituyeron el 50 por ciento en las enfermedades estudiadas por las ciencias médicas. Se estima que las enfermedades relacionadas con el estrés le cuestan a Estados Unidos 20 millones de dólares anuales y a Canadá 20 millones de dólares canadienses. El instituto Federal Americano de la Salud en el Trabajo estima que en el futuro, el estrés será la primera causa responsable de las enfermedades profesionales (Buzzetti Bravo, 2005).

Entre las enfermedades asociadas al estrés, es posible distinguir un síndrome con características particulares llamado “Burnout” (BO) o síndrome de quemarse por el trabajo o quedar consumido (Gil-Monte & Peiró, 1999). Es así que el fenómeno del burnout aparece como resultado de un estrés laboral crónico. Está integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja (actitudes de despersonalización) y hacia el propio rol profesional (falta de realización profesional en el trabajo), así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado (Maslach & Jackson, 1986).

En general los más vulnerables a padecer el síndrome son aquellos colaboradores que se caracterizan por un buen desempeño, están comprometidos con su trabajo y tienen expectativas altas sobre las metas que se proponen. Usualmente este tipo de personas realiza reconocidos aportes dentro de las empresas. No obstante, cuando el resultado de su gestión no cumple las expectativas propias ni la de los clientes y la organización no es capaz de entregar el apoyo necesario, estas personas se ven expuestas a un nivel alto de estrés y frustración. Si esto continúa de forma crónica, finalmente se termina deteriorando su capacidad para lograr desempeñarse adecuadamente y las condiciones son óptimas para el desarrollo del Burnout (Maslach & Leiter, 2001).

Es indudable que la industria de la panadería en México tiene particularidades, en su funcionamiento, con respecto a las demás industrias, dichas particularidades deben ser bien entendidas por sus propietarios, administradores y/o gerentes, porque se corre el riesgo de aplicar herramientas gerenciales que no funcionen o no ayuden al buen funcionamiento de la empresa, y con esto traer consecuencias perjudiciales para la satisfacción y bienestar de los empleados, es por esto que estas particularidades se deben tomar en cuenta también en los procesos psicosociales.

Desde finales de la década de los setenta, este síndrome ha suscitado gran interés tanto en el ámbito organizacional, como en el académico. La mayor parte de las investigaciones hechas sobre el tema han aplicado y utilizado como instrumento de medición el Maslach Burnout Inventory (MBI) desarrollado por Maslach y Jackson (1981) (Maslach & Leiter, 2001). Dicho instrumento asume que el Burnout es un

constructo compuesto por tres dimensiones, llamadas: Agotamiento Emocional, Despersonalización o Cinismo y Realización Personal.

Hay una gran cantidad de estudios realizados en base a la aplicación del inventario MBI que apoyan la propuesta tridimensional del síndrome. El instrumento original para la evaluación del *burnout* ha sido el *Maslach Burnout Inventory Human Services (MBI-HS)*; Maslach y Jackson (1986) en (Maslach & Jackson, Maslach Burnout Inventory Manual, 1986). Se trata de una escala que contiene 22 elementos que componen las tres dimensiones del constructo. Ya desde la década de 1980 y principios de 1990, se han realizado estudios sobre la validez factorial del MBI-HSS con los cuales se pretendió observar la estructura factorial para confirmar las dimensiones del Burnout.

Respecto de nuestro país, un estudio avalado por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) en conjunto con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (COBACYT) para la Universidad Autónoma de Morelos (UAEM) revela y confirma: -Gracias a los resultados de análisis factoriales confirmatorios, demuestran la estructura tridimensional del Burnout en personal de México, ya que tal y como se esperaba el Burnout está compuesto por tres dimensiones relacionadas pero independientes. El estudio tuvo por objeto poner a prueba la psicometría del MBI con una muestra de 276 trabajadores (Hernández Vargas, Llorens Gumbau, & Rodríguez Sanchez, 2007).

En otra investigación realizada en nuestro país en Guadalajara, se trató de un estudio analítico transversal, basado en la aplicación de la escala Maslach Burnout

Inventory (MBI) a 228 trabajadores en una empresa de la industria de la transformación. Encontraron que el promedio de los trabajadores quemados en alguna de las tres dimensiones fue del 26%, mientras que el 35.7% se ubicó en una categoría baja, pero el Burnout se concibe como una variable continua que se pueda experimentar bajo, moderado o alto grado, por lo que ésta última población puede migrar a las siguientes categorías (Mireles Pérez, Pando Moreno, & Aranda Beltrán, 2002). Debido a que se trató de una investigación que también analizó los factores psicosociales, encontraron que los negativos, radican en el medio ambiente de una empresa en donde existen pocas oportunidades de creatividad y de tener pensamientos independientes, ya que al tener un escaso control de decisiones, acoplado con altas demandas de trabajo, conducen a una tensión elevada o situaciones causantes de estrés.

Las escalas que predominaron en el nivel alto, fue la despersonalización y la baja realización dentro del trabajo quedando en último lugar el agotamiento emocional. La subescala de la despersonalización se encuentra tanto en el personal que ofrece servicios como en el de operación, y esto pudiera ser a consecuencia de las actividades repetitivas, supervisión estrecha y trabajar en una línea de producción en donde existe una deshumanización. Otros de los factores psicosociales negativos encontrados y que se asocia al desgaste psíquico fue un rol ambigüo, en donde gracias a esto el trabajador tiene una incapacidad para valorar su propio desarrollo personal, llevándole a la insatisfacción laboral y quemarse consecutivamente. Los trabajadores al no percibir el estrés y sentirse aburridos por sus actividades se enajenan y pierden iniciativa y sufren de despersonalización; en estos caso sería recomendable que el trabajador tuviera

mayor autonomía en la toma de decisiones (Mireles Pérez, Pando Moreno, & Aranda Beltrán, 2002).

Aunado a lo anterior, las características de las áreas del trabajo tienen relación significativa tanto con la salud como con el estrés, e igualmente se han encontrado factores del medio ambiente laboral los cuales son moderadores o propiciadores potenciales de los estresores (Faragher, Cass, & Cooper, 2005); por ejemplo, frecuentemente a los empleados se les exige trabajo aun después de las horas laborales contratadas (Paoli, 1992).

Los representantes del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional en Canadá han analizado la forma en la cual el estrés provoca un decremento en la satisfacción con el trabajo, la motivación y la autoestima de las mujeres trabajadoras parcial y eventuales: la ansiedad fue mencionada como una de las más representativas relacionadas con los problemas de salud en el sector laboral (Zeytinoglu, Seaton, Lillevik, & Moruz, 2005).

Por su parte, De lange *et al.* (2004) encontraron una influencia de las características del trabajo (demandas de la tarea, control de la misma y apoyo del superior) sobre la salud mental (depresión, satisfacción en el trabajo y el desgaste emocional) en 1,789 empleados de 34 compañías holandesas (De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2004).

## Objetivo

Determinar el grado de agotamiento y factores sociolaborales que influyen en la calidad de vida de los trabajadores de una empresa Panificadora en Morelos, con miras a sugerir medidas preventivas y acciones para incrementar la eficiencia y bienestar laboral.

## JUSTIFICACIÓN

Por lo general los Líderes de empresas no hacen un alto para observar la influencia de factores sociolaborales en la calidad de vida en el trabajo

La actividad laboral ha afrontado transformaciones importantes en las últimas décadas en nuestro contexto sociocultural. Es así que las nuevas exigencias en el trabajo y las posibilidades de rendimiento de cada sujeto han originado la aparición de nuevos riesgos denominados psicosociales, entre ellos el Síndrome de Burnout y el estrés laboral, cuya prevalencia ha incrementado convirtiéndose en un problema social y de salud pública que conlleva, por tanto, un gran costo económico y social.

De acuerdo con especialistas, la industria nacional de Panificadoras pierde cien millones de pesos cada año debido a disfunciones emocionales relacionadas con el estrés en la plantilla laboral de las empresas y organizaciones, públicas y privadas, lo cual ya forma parte de un problema de salud pública, según reporta la *Cámara Nacional de la Industria de la Panificación CANAINPA* (De la Sota, 2008).

Este tipo de síndromes atentan contra el ambiente de trabajo y pueden ocasionar ausentismo, conflictos, robo de ideas, individualismo, incluso agresiones físicas entre los trabajadores, por lo que resulta indispensable detectarlos a tiempo.

El Síndrome del Quemado, conocido como el mal del siglo XXI que puede afectar a un gran número de profesionistas, aproximadamente el 20% de la plantilla trabajadora nacional y puede presentarse cuando una actividad carece de retos, promesas de superación o proyección a futuro la persona se ve desmotivada y puede llegar a “quemarse” cuando el trabajo no estimula y se convierte en una actividad rutinaria, la probabilidad de que este síndrome aparezca se incrementa (De la Sota, 2008).

#### Preguntas de Investigación

¿Con el empleo de herramientas específicas, es posible identificar el grado de Burnout, así como la incidencia del síndrome y las fuentes más importantes en una empresa panificadora?

¿Es posible sensibilizar a los directivos de una empresa panificadora sobre los riesgos específicos del síndrome de Burnout en el contexto sociolaboral?

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En los países industrializados, el trabajo representa aproximadamente una tercera parte de la actividad humana de las personas adultas. Pero además, el tiempo que la persona pasa planificando, formándose y preparándose para el trabajo empieza a una edad temprana y ocupa también una buena parte de su vida. La importancia del trabajo se pone de manifiesto también en el hecho de que, el trabajo al ser una realidad, es también una realidad “subjetivada”, y cumple toda una serie de funciones psicosociales (Peiró, J., & Marisa, 1996).

En su momento, el tema de la salud en el trabajo se dedicó plenamente a la cura de enfermedades fisiológicas causadas por agentes nocivos del medio ambiente como los químicos y ergonómicos. Al trabajador se le consideraba una máquina que al fallar, el médico era el mecánico para repararla (Battistella, 2008). Posteriormente y todavía en proceso; en países en vías de desarrollo, se ha otorgado mayor atención a la prevención de enfermedades laborales causadas por tales agentes físicos. Sin embargo, el estudio de los factores psicosociales y la calidad de vida en el trabajo han ofrecido explicación a fenómenos atribuidos inicialmente a la propia interpretación del trabajador. No obstante en tiempos recientes, se ha demostrado que existen condiciones de trabajo y del ambiente que contribuyen a la aparición de enfermedades físicas (enfermedades cardiovasculares y gastrointestinales), psicológicas (depresión y síndrome de burnout) y cambios nocivos de comportamiento (alcoholismo y drogadicción).

## *2.1 Trabajo como fenómeno psicosocial*

Según Peiró, merced al trabajo se ha garantizado la supervivencia de los individuos y el desarrollo y crecimiento de los grupos y estructuras sociales. De hecho, hoy en día la fuente de ingresos económicos necesarios para la satisfacción de las necesidades básicas y el incremento de los niveles de bienestar y calidad de vida procede, para la inmensa mayoría de las personas, de su trabajo (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

A su vez, cuando la adaptación al trabajo es funcional, éste produce efectos tan positivos como el facilitar el desarrollo personal y profesional del ser humano, aumentan los niveles de su autoestima o mejoras en su marco social de desarrollo. Por el contrario, si la adaptación del individuo al trabajo es disfuncional o, lo que es peor, si el individuo se ve privado o imposibilitado de desarrollar esta actividad aún deseándolo, ocurren una serie de efectos perniciosos tan impactantes a nivel psicosocial como los positivos antes enumerados.

Es así que el trabajo ocupa un lugar y un peso específico, sumamente importante en la vida de la persona que de alguna manera constituye una línea estructuradora para el individuo así como delimita los roles sociales que desempeña.

Desde la perspectiva psicosocial, se busca no sólo limitar la visión del desempeño de actividades con contraprestaciones económicas. Es necesario considerar también que el trabajo es una realidad psicosocial fruto de la interacción de las personas que lo realizan dentro de un marco social (Peiró, Prieto, & Roe, 1996).

El trabajo representa en la actualidad uno de los aspectos más importantes de la vida personal, grupal, organizacional y societal, siendo uno de los pilares fundamentales para la sociedad de hoy en día y una de las principales actividades de las sociedades industrializadas.

En los países industrializados, el trabajo representa aproximadamente una tercera parte de la actividad humana de las personas adultas. Pero además, el tiempo que la persona pasa planificando, formándose y preparándose para el trabajo empieza a una edad temprana y ocupa también una buena parte de su vida.

La delimitación del concepto de trabajo representa una tarea algo complicada, por diversas razones. En primer lugar, debido a su naturaleza compleja y multifacética. Al estudiar el trabajo podemos estar haciendo referencia al trabajo como actividad o conducta, al trabajo como situación o contexto, es decir, los aspectos físico-ambientales del trabajo y al trabajo como un fenómeno con significado psicosocial, es decir, los aspectos subjetivos del trabajo o cómo cada individuo vive el trabajo (Salanova, Gracia, & Peiró, 1996).

## *2.2. Aproximación Teórica del Trabajo*

Se define como una actividad que no tiene un fin en sí misma, sino que es un medio para obtener un fin, se realiza para obtener algo a cambio, siendo ese beneficio diferente a la actividad laboral misma. Con lo anterior se propone, el aspecto extrínseco o instrumental del trabajo. Desde esta perspectiva, Marshall (1980) define el trabajo como un esfuerzo de la mente y del cuerpo, realizado parcial o totalmente, con el propósito de obtener algún beneficio diferente a la satisfacción que se deriva

directamente del trabajo. Fryer y Payne (1984), también define en términos similares a los de Marshall, considerándolo como una actividad con un propósito que es diferente al placer conseguido en su ejecución. El trabajo es pues propositivo e intencional y se realiza fundamentalmente para obtener algo a cambio (Salanova, Gracia, & Peiró, 1996).

El trabajo, también se considera como una realidad socialmente construida, totalmente dinámica, que ha experimentado importantes transformaciones debido a la confluencia de factores sociales, culturales, históricos, económicos, políticos y legales.

Peiró, desde una perspectiva más integral, entiende el trabajo como un conjunto de actividades que pueden o no ser retribuidas, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materiales o informaciones disponibles, permiten obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En esta actividad la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diferentes recursos, y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social (Peiró, Prieto, & Roe, 1996).

## *2.3 Implicaciones Psicosociales*

### *2.3.1 Implicaciones Positivas*

El trabajo puede tener implicaciones psicosociales tanto positivas como negativas, dependiendo de la naturaleza del mismo y de las condiciones en que se desarrolle.

Como parte esencial del trabajo están implicadas la parte psicosocial integrativa o significativa ya que por medio del trabajo las personas pueden realizarse, dar sentido a sus vidas y ser creativas. A su vez, el trabajo puede proporcionar estatus y prestigio social.

Por otro lado el trabajo constituye una fuente importante y determinante de identidad personal y social; porque el modo, en como la persona se ve a sí misma tiene relación de cómo percibe, que es vista por los demás

Sin lugar a duda el trabajo tiene importantes implicaciones de carácter económico ya que permite sobrevivir a los individuos y conseguir bienes de consumo. Al mismo tiempo, puede ser una fuente de oportunidades para la interacción y los contactos sociales.

También el trabajo estructura el tiempo de las personas ya que define la posibilidad de desarrollar diferentes actividades a lo largo del día, de la semana, incluso del año.

A su vez es una fuente de oportunidades para el desarrollo de las habilidades, aptitudes, destrezas.

El trabajo funge como transmisor de normas, creencias, expectativas sociales, y en ese sentido cumple un papel socializador muy importante.

Es así que el trabajo puede desempeñar y/o puede proporcionar, poder y control sobre otras personas, información, datos y procesos.

### *2.3.2 Implicaciones negativas*

Existen implicaciones psicosociales disfuncionales del trabajo, para la persona, como cuando el trabajo es repetitivo, deshumanizante, humillante, monótono y no potencia la autonomía personal.

La disfuncionalidad se incrementará cuanto más existan diferencias entre las expectativas y los niveles de preparación y experiencia en relación a la naturaleza misma del trabajo.

También cabe señalar que las condiciones laborales deficientes son una amenaza para el trabajador, dado que entonces no están con la seguridad y protección necesarias, provocando enfermedades laborales. Así mismo, el no permitir que tengan injerencia y algún nivel de control sobre su trabajo, influye en el aumento o del nivel de tensión psicológica del trabajador (Buzzetti Bravo, 2005)

## 3. DESARROLLO HISTÓRICO DEL BURNOUT (BO)

El estilo y ritmo de vida acelerado, las múltiples y altas exigencias del trabajo en conjunto con la lucha por mantenerlo en la economía actual. Facilitan el desarrollo de trastornos físicos y psicológicos en las personas. Diferentes sectores se han preocupado por éste fenómeno y en el ámbito académico muchos investigadores han dedicado esfuerzos por conocer la razón del aumento de la prevalencia de dichos trastornos y en particular estudiar aquellos de índole psicológico que se originan del estrés laboral dada su frecuencia y alto costo para las personas y organizaciones. En este contexto se ha observado que el síndrome de Burnout ó BO en inglés y traducido

al español literalmente como quedar quemado o consumido, es uno de los trastornos psicológicos más virulentos en las organizaciones con y sin fines de lucro (Maslach & Jackson, 1997).

El concepto de burnout (quemarse por el trabajo) surge en Estados Unidos y fue mencionado por primera vez por Freudenberguer en 1974 para describir el estado físico y mental que observó entre jóvenes voluntarios que trabajaban en una clínica de desintoxicación(Freudenberguer, 1974). Después de un año, muchos de ellos se sintieron agotados, se irritaban, habían desarrollado una actitud cínica hacia sus pacientes y tendían a evitarlos (Ramos & Buendía, 1999).

Mas tarde éste mismo autor lo define como el resultado de desgastarse por la tensión persistente de un conjunto de expectativas inalcanzables (Freudenberguer H. , 1975). El síndrome de quemarse es pues una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional así como el encontrarse emocionalmente agotado (Gil-Monte & Peiró, 1997).

Posteriormente Maslach lo dio a conocer en el ambiente psicológico en 1977 en una convención de la APA (Asociación Americana de Psicología). Desde entonces el término burnout se utiliza para referirse al *desgaste profesional* que sufren los trabajadores.

Maslach y Jackson definen el síndrome de quemarse como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo (Maslach & Jackson, 1986).

Es así que la definición más difundida y reconocida es la de Maslach y Jackson (1981) quienes desarrollaron este concepto definiendo sus dimensiones características: cansancio o desgaste emocional (pérdida de recursos afectivos para afrontar las demandas impuestas por el trabajo), despersonalización (desarrollo de actitudes negativas e indiferencia hacia los receptores del servicio) y disminución de la realización personal (tendencia a evaluar el propio trabajo de una forma negativa con baja autoestima profesional) (Maslach & Jackson, The Measurement of Experienced Burnout, 1981).

En noviembre de 1981, se celebró en Philadelphia la Primera conferencia Nacional sobre el Burnout. Allí se señala que la importancia de este síndrome se debe a tres factores fundamentales:

- a) La relevancia, cada vez mayor, que los servicios humanos han ido adquiriendo como agentes del bienestar individual y colectivo.
- b) La mayor exigencia que los usuarios hacen de los servicios sociales, educativos y sanitarios.
- c) El conocimiento de los efectos perjudiciales del estrés, tanto en las personas como en los ambientes (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

El BO es un concepto construido inicialmente desde el sentido común, siendo popular entre los profesionales que prestan servicios de atención “cara a cara” a los problemas de las personas o clientes. Ellos se dieron cuenta de que su trabajo los dejaba exhaustos y sus jefaturas percibían como se deterioraba la calidad del servicio.

Aún cuando en un principio la observación del BO no contaba con una investigación teórica académica sólida (Maslach & Leiter, Job Burn Out, 2001)

En los últimos años, el Agotamiento Profesional (Burnout) ha sido uno de los temas que mayor atención ha acaparado por parte de los investigadores. La necesidad de explicarlo ha conducido a preguntarse por los antecedentes, consecuentes, facilitadores y otras variables que ayudan a delimitar y definir mejor este constructo (Moreno-Jiménez, González y Garrosa, 1999). A lo largo del estudio del Agotamiento Profesional han aparecido diversos modelos estructurales, los cuales aportan conocimiento y ayudan a entender la relación entre los factores antecedentes y consecuentes del Agotamiento Profesional (Burnout).

Las investigaciones que aportan datos sobre el primer modelo están basados en la contribución inicial que define al Agotamiento Profesional (Burnout) como fenómeno tridimensional, elaborada a partir de los estudios de Maslach y Jackson (1981); un ejemplo es el modelo de tres factores del Maslach Burnout Inventory (MBI), resultado de las investigaciones realizadas con profesionales laborando y en personal de servicios (Galicia Arias & García Juárez, 2012).

Es cierto que existen numerosas definiciones del Burnout, pero la más consolidada es la de Maslach (1982), quien considera el Burnout como una combinación de las siguientes circunstancias:

- a. Agotamiento emocional: sensación de no poder dar más de sí.
- b. Despersonalización: actitud impersonal y negativa hacia los usuarios.

- c. Falta de realización personal.

Y es que lo concibe como un proceso continuo, que va surgiendo de manera paulatina y en el que existe una serie de síntomas asociados (Maslach & Jackson, 1997).

- a. Síntomas físicos: fatiga crónica, cefaleas, insomnio, trastornos gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares.

- b. Síntomas conductuales: absentismo laboral, abuso de drogas, conductas violentas, comportamiento de alto riesgo.

- c. Síntomas cognitivos afectivos: distanciamiento afectivo, irritabilidad, celos, incapacidad para concentrarse, baja autoestima, pesimismo, indecisión, inatención.

En relación al ambiente laboral los signos de aparición de desgaste profesional son (Pines & Maslach, 1978):

- a. Falta de energía y entusiasmo.
- b. Descenso del interés por los usuarios.
- c. Percepción de éstos como frustrantes, crónicos y desmotivados.
- d. Alto absentismo y deseos de dejar el trabajo por otra ocupación.

En cuanto a los modelos más completos para explicar la relación del Agotamiento Profesional con otras variables, se localizan diversos trabajos realizados por autores como Gil-Monte y Peiró (1997), Gil Monte (2005), Topa-Cantisano y

Morales- Domínguez (2005,2007) y Meliá y Becerril (2007) (Galicia Arias & García Juárez, 2012).

Cordes y Dougherty (1993) proponen una revisión sobre el tema y plantean que durante la primera fase de la investigación (período comprendido entre 1970 y 1980) las definiciones del BO se podían clasificar en 5 tipos de conceptualizaciones:

1. Fracasar, gastarse quedar exhausto.
2. Pérdida de la creatividad, pérdida del compromiso con el trabajo.
3. Distanciamiento de los clientes, compañeros de trabajo y de la organización en que se trabaja.
4. Respuestas crónicas al estrés.

A sí mismo, a partir de las primeras contribuciones realizadas por los estudios de Maslach y Jackson (1981) respecto al Agotamiento Profesional, se encuentran otros trabajos para diferenciarlo teórica y empíricamente de diferentes conceptos afines como tedio, depresión, alienación, ansiedad, insatisfacción laboral, fatiga, neurosis existencial o desencanto (Gil-Monte & Peiró, Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse, 1997). Resumiendo en este punto, los estudios sobre el Agotamiento Profesional (Burnout) se han incrementado enormemente y han contribuido a mejorar el conocimiento del fenómeno; estos estudios apoyarán en un largo plazo a plantear estrategias de prevención y corrección así como a contribuir en la incrementación de la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias, así como la efectividad de las organizaciones.

Dentro de la política actual de promoción de salud (que intenta abarcar los componentes biopsico-sociales de la conducta) ha favorecido que la investigación del BO esté avanzando (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

#### 4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL BURNOUT

Como parte primordial de éste trabajo, se estudia el constructo de Burnout como una manera particular de manifestarse, del estrés laboral, que si bien se le asocia directamente con personas que tienen por objeto el trabajo a otras personas, es decir a labores asistenciales, las investigaciones han descubierto que la aparición del mismo no es privativo de ese grupo.

Con el término Burnout, cuya traducción literal del castellano significa “quemarse”, se intenta describir una situación en la que, en contra de las expectativas de la persona, ésta no logra obtener los resultados esperados por más que se esfuerce en conseguirlos (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

Es importante señalar que el desarrollo del concepto de Burnout esta

ligado a los trabajos de Maslach, autora que lo ha convertido en un paradigma de investigación, movida por su interés en determinar los procesos de categorización cognitiva de los estados emocionales. Específicamente estudió cómo los individuos estructuran y afrontan los niveles de activación emocional y cómo en una situación crítica deben dirigir sus recursos de afrontamiento para ejecutar conductas adecuadas y por tanto eficaces.

Los estudios e investigaciones determinaron la importancia del concepto del cansancio emocional y de la despersonalización en el Burnout. A partir de los resultados se desarrollaron varias investigaciones con diferentes profesiones, con la colaboración de Jackson, y que en consecuencia se determinó la aparición de una nueva dimensión, como era la falta de realización personal. Es así que el cuadro comprende (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000):

a. Agotamiento emocional: Ansiedad, tensión, labilidad, irritabilidad y abatimiento.

b. Sentimientos de inadecuación profesional: Plantea problemas para afrontar y responder a las diversas demandas del puesto de trabajo, generando una autoimagen de limitación de competencia y con deseo de abandonar su puesto.

c. Pérdida de la autoestima profesional: Provoca inhibición, asilamiento y frialdad en el contacto con sus compañeros y clientes.

d. Percepción de falta de satisfacción en el trabajo: Debido a la sobrecarga y sus tipos, condiciones de trabajo inadecuadas y diversas quejas, que se traduce en una reducción de la eficacia y calidad del desarrollo profesional.

e. Conflictos interpersonales: Expresada a través de la insensibilidad y la agresividad en los diversos ámbitos del individuo tanto dentro como fuera del contexto laboral.

f. Alteraciones somáticas y comportamentales diversas.

Al paso del tiempo se ha ido clarificando la naturaleza del síndrome contando con una mayor claridad y delimitación de las características del BO. Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) a través de sus análisis de investigación han realizado conceptualizaciones que hacen notar 5 elementos comunes del fenómeno (Maslach & Leiter, Job Burn Out, 2001).

1. Predominan síntomas disfóricos tales como fatiga emocional, conductual y depresión.
2. Hay un énfasis en síntomas mentales o conductuales.
3. Es un síndrome que sólo aparece en contextos de trabajo.
4. Los síntomas se manifiestan en personas normales que no han sufrido antes psicopatologías.
5. El desempeño del trabajo deficiente ocurre por actitudes y conductas negativas.

También se ha aclarado que ésta patología sería un producto del estrés y que tendería a no aparecer de forma instantánea, sino que respondería a un proceso continuo (Leiter & Maslach, 2001).

Producto del trabajo (Maslach & Leiter,1997), hoy en día se ha obtenido un concepto más refinado del BO, contando con una buena aceptación dentro de la comunidad académica y científica. Este concepto se deriva del análisis factorial de los

resultados que obtuvieron Maslach y Jackson, por medio de la amplia aplicación en distintas muestras del instrumento denominado como el Maslach Burnout Inventory o MBI (Maslach C, 2003), (Cordes & Dougherty, 1993), (Gil-Monte & Peiró, 1999). Así se lo define como un síndrome psicológico que se debe a un estresor interpersonal que aparecería en el contexto laboral y que se le describe como un constructo trifactorial.

. Pines y Arosón en 1988 lo conciben como un estado en el que se combina fatiga emocional, física y mental, sentimientos de impotencia e inutilidad, sensaciones de sentirse atrapado, falta de entusiasmo por el trabajo y la vida en general, así como baja autoestima (Pines M. , 2002).

Burke en 1987 considera el síndrome de burnout como un proceso de adaptación a las situaciones de estrés laboral. Este proceso se caracteriza por desorientación profesional, desgaste, sentimientos de culpa por la falta de éxito profesional, frialdad o distanciamiento emocional y aislamiento (Burke, Schwarzer, & Greenglass, 1996)

Maslach y Jackson consideran al Burnout como un síndrome cuyos síntomas principales son el *cansancio emocional*, la *despersonalización* y la *falta de realización personal* en el trabajo. El síndrome es frecuente en profesionales de la salud, de la educación y en profesionales que trabajan en servicios humanos. No obstante, insisten en que el síndrome del quemado no está necesariamente restringido a los profesionales de los servicios humanos, sino que se aplica a un amplio y variado colectivo de profesionales que incluye desde los directivos a las amas de casa.

Gil-Monte, Peiró y Valcárcel lo consideran una respuesta al estrés laboral crónico, y que es un proceso que se inicia con el desarrollo de ideas sobre fallo

profesional y con el desarrollo de actitudes negativas hacia el rol profesional (falta de realización personal en el trabajo) junto a sentimientos de encontrarse emocionalmente agotado (agotamiento emocional), y posteriormente los individuos generan actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja (actitudes de despersonalización) (Gil-Monte, Peiró, & Valcárcel, 1998).

Aunque se sostiene que el síndrome de burnout surge como respuesta al estrés laboral crónico, hay que destacar que aparece como resultado de un proceso continuo en el que sobre todo fallan las estrategias de afrontamiento que suele emplear el sujeto. Las estrategias de afrontamiento actúan como mediadoras entre el estrés percibido y sus consecuencias.

Debido las características y particularidades del Síndrome de Burnout, y el impacto que su aparición desencadena en el psiquismo y en los diferentes ámbitos de la vida del sujeto es que se propicia su desarrollo.

Cuando se dice que el personal está quemado se indica que la situación (familiar, social o laboral) le ha sobrepasado y ha quedado reducida su capacidad de adaptación.

Aunado a lo anterior y siguiendo a Gil-Monte y Peiró (1997), en la delimitación conceptual del Burnout pueden diferenciarse dos perspectivas: la clínica y la psicosocial (Gil-Monte & Peiró, *Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse*, 1997).

La perspectiva clínica sostiene al Burnout, como un estado de consecuencia al estrés laboral. La perspectiva psicosocial lo concibe como un proceso que se elabora

debido a la interacción de las características del contexto laboral y las variables personales. La diferencia se centra en que el síndrome como estado, conjuga un conjunto de emociones y conductas asociadas al estrés laboral, sin embargo, cuando se valora como proceso se establece una serie de fases diferentes con diversa sintomatología (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

Es así que:

#### *4.1 Perspectiva Clínica:*

Freudenberguer (1974) plantea que el Burnout se refiere a la vivencia de agotamiento, desengaño y pérdida de interés por el trabajo que se detecta en los profesionales que trabajan en contacto directo con personas en la prestación de servicios como consecuencia de ese contacto diario con su actividad laboral (Freudenberguer H. , 1974). Este estado sería el resultado de frustrarse por el intento de lograr una serie de expectativas inalcanzables. Siguiendo ésta línea Pines y Aronson (1988), lo conciben como un estado en el que se conjugan la fatiga emocional, física y psíquica, sentimientos de indefensión, limitación e inutilidad, sensaciones de sentirse engañado, falta de interés por el trabajo y baja autoestima (Pines M. , 2002).

#### *4.2 Perspectiva psicosocial:*

Como base de éste enfoque diversos autores toman en cuenta la definición desarrollada por Maslach y Jackson (1981), que señalan que el Burnout está compuesto por un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y falta de

realización personal en el trabajo que puede desarrollarse en sujetos cuyo elemento central del trabajo son personas de distintas actividades laborales.

En este sentido destacamos a Leiter (1992), Schaufeli y Dierendonk (1993) y Gil-Monte Peiró y Valcarcel (1995), quienes lo aprecian como un síndrome de falta de realización personal y despersonalización, si bien establecen diferencias al considerar el orden secuencial en que se detectan estos síntomas en el desarrollo del cuadro (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

Otros autores plantean el síndrome de Burnout como un proceso. Así, Price y Murphy (1984) lo consideran un proceso de adaptación a las situaciones de estrés laboral. Proceso caracterizado por una desorientación profesional, desgaste y labilidad emocional, sentimientos de culpa por la falta de éxito profesional, frialdad, inhibición y aislamiento (Price & Murphy, 1984).

Rodríguez-Marín (1995) establece como éste síndrome de Burnout, no debe identificarse con estrés psicológico, sino que deber ser entendido como una respuesta a fuentes de estrés crónicas que aparece en las relaciones sociales que se establecen entre los profesionales y los usuarios. Es un tipo particular de mecanismo de afrontamiento y autoprotección frente al estrés generado en la relación profesional-cliente y en la relación profesional-organización.

## 5. Modelos Explicativos del Burnout

En los últimos años se han planteado y sugerido un gran número de modelos para describir el síndrome entre los de mayor relevancia podemos describir los siguientes (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000):

### *5.1 Modelos elaborados desde la teoría sociocognitiva del yo*

Son modelos desarrollados con base en los trabajos de Bandura, donde se estudian los mecanismos psicológicos que intervienen en la conducta y se establece la importancia de las cogniciones.

Se caracterizan por tanto por retomar las ideas de Bandura, según las cuales:

-Las cogniciones condicionan lo que perciben y desarrollan los sujetos, los procesos cognitivos se alteran por la impresión de los efectos de realizar sus ejecuciones.

-El valor por parte de un sujeto de sus propias potencialidades determinará el resultado y eficacia que el individuo establecerá para poder alcanzar las metas y pondrá de manifiesto las respuestas emocionales que siguen a toda respuesta.

Destacan aquí:

- El modelo de competencia social de Harrison (1983)
- El modelo de Cherniss (1993)
- El modelo de Thompson, Page y Cooper (1993)

### *5.2 Modelos elaborados desde las teorías del intercambio social*

Su marco de referencia son los principios de la teoría de la equidad o de la teoría de la conservación de recursos. Proponen que su etiología está centrada en las percepciones de falta de equidad o de ganancia que desarrollan los sujetos como

resultado del proceso de comparación social cuando se establecen las relaciones interpersonales.

Destacan:

- El modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli (1993)
- El modelo de conservación de recursos de Hobfoll y Fredy (1993)

### *5.3 Modelos elaborados desde la teoría organizacional*

El énfasis se centra en la relevancia de los estresores del contexto de la organización y de los recursos para hacer frente a las vivencias y experiencias de desgaste o quemazón. Establecen el Burnout como una respuesta específica al estrés laboral.

Tenemos como representativos:

- El modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983)
- El modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993)
- El modelo de Winnubst (1993)

### *5.4 Un modelo estructural e integrador sobre el Burnout*

Se piensa que una sola perspectiva no puede ofrecer una explicación completa sobre la etiología del síndrome, por tanto, es necesario integrar las diversas variables que se reflejan en las tres perspectivas expuestas anteriormente. Gil-Monte y cols. (1995) proponen que una explicación satisfactoria sobre su etiología pasa por

considerar la importancia de las variables cognitivas del “yo” relacionadas directamente con el desarrollo laboral, el rol de las variables del entorno organizacional, y con las disfunciones del rol, el papel de los estresores derivados de las relaciones interpersonales y el valor de las técnicas de afrontamiento (Gil-Monte, Peiró, & Valcarcel, A causal Model of Burnout Process Development: An Alternative to Golembiewski and Leiter Models, 1995).

Es así que, el Burnout puede conceptualizarse como una reacción al estrés laboral que se observa tras una reevaluación de tipo cognitiva, cuando los recursos de afrontamiento resultan ser inoperantes e ineficaces para controlar y eliminar el estrés detectado, con lo que, en definitiva, esta respuesta se convierte en una variable moduladora entre el estrés percibido y las consecuencias que depara.

Así mismo, Peiró (1992) propone un modelo integrador donde se consideran seis factores (Peiró, Desencadenantes del Estrés Laboral, 1993):

- Las variables ambientales (estresores y recursos).
- Las características de la persona.
- La experiencia subjetiva.
- Las estrategias de afrontamiento.
- Los resultados de la experiencia de estrés.
- Las consecuencias del estrés.

Sostiene que uno de los factores determinantes del estrés radica en la discrepancia que se produce entre los estresores presentes en el contexto

organizacional y del sujeto y la necesidad detectada por el individuo y la valoración determinada por el mismo, se puede explicar todo el proceso desde su inicio hasta sus resultados finales negativos tanto para la organización como para la persona. De esta forma, a partir de su modelo integrador, se garantiza un análisis adecuado como un marco conceptual para poder estructurar un proceso de intervención e intentar reducir el estrés laboral.

Al síndrome de Burnout se le conoce también como Síndrome del Quemado, Síndrome de Desgaste Profesional o Síndrome de Hastío Profesional (Hernández-Vargas, Juárez-García, Hernández-Mendoza & Ramírez-Páez, 2005). Cualquiera sea su denominación, el síndrome es caracterizado por tres dimensiones (Maslach C. , Job Burnout directions in Research and Intervention , 2003):

- Agotamiento emocional

Se refiere a la disminución y pérdida de recursos emocionales para seguir enfrentando las condiciones estresantes. También se le describe como la fatiga o falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales se han agotado. Puede darse en conjunto con sentimientos de frustración y tensión, en la medida que ya no se tiene motivación para seguir lidiando con el trabajo (Cordes & Dougherty, 1993). De acuerdo con Maslach y Leiter (1997) las personas se sentirían desgastadas e incapaces de recuperarse. Cuando despiertan en las mañanas carecen de la energía para enfrentarse a nuevos proyectos, sintiéndose como si no hubieran dormido en absoluto. Este cuadro sería la primera reacción a

las demandas estresantes del trabajo. Aunque en un inicio se define el síntoma en términos puramente emocionales, en 1997, Maslach y Leiter, amplían su definición, incluyendo el agotamiento físico al emocional, dado que se ha observado que se manifiesta tanto en la salud mental como física del individuo.

- Despersonalización

Consistente en el desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y de cinismo hacia las personas que reciben el servicio y a los colegas del trabajo. Esto deriva en conflictos interpersonales y aislamiento. Esta dimensión describe como las personas ponen distancia entre sí misma y las personas que los rodean. Se refiere a la deshumanización del individuo éste se torna cínico en cuanto a sus sentimientos hacia los clientes compañeros de trabajo y la organización. Además se comienza a tratar a las personas como objetos, actuando en forma distante e impersonal.

El cinismo es un mecanismo que reduce al mínimo las emociones potencialmente intensas que podrían interferir con el funcionamiento en situaciones de la crisis. Maslach y Leiter (1997) agregan que esto se debe a que la persona minimiza su involucramiento y compromiso con un trabajo que percibe como muy demandante, sacrificando sus ideales para protegerse de la fatiga y la desilusión.

- Falta de realización personal

Con tendencias a evaluar el propio trabajo de forma negativa, con vivencias de insuficiencia profesional y baja autoestima personal. Sensación de que no se

están obteniendo logros de su trabajo, autocalificándose negativamente. Esto alude a las dificultades en el desempeño (Cordes & Dougherty, 1993). Los empleados sienten que no se desempeñan tan bien como lo hacían en un comienzo (Maslach & Jackson, 1997). A su vez se tiene la constante sensación de falta de progreso y la persona se siente inefectiva, aumenta su sentimiento de inadecuación y cada nuevo proyecto es sentido como abrumador. Este factor habla de sentimientos de insuficiencia y de baja autoestima.

En cuanto a la definición de sus dimensiones (Maslach & Leiter, Job Burn Out, 2001) plantean que :

- El componente de estar agotado emocionalmente representa la dimensión básica individual del estrés en el Burnout.
- El componente de despersonalización o cinismo representa la dimensión, del contexto interpersonal del Burnout.
- El componente realización personal en el trabajo, se refiere a la dimensión de autoevaluación del Burnout.

La definición del Burnout por medio de sus factores o dimensiones, tal y como lo proponen (Maslach & Leiter, Job Burn Out, 2001), es la base para la mayoría de los trabajos sobre el tema, para aporta evidencia del constructo. No obstante, la conceptualización del síndrome también ha tenido un desarrollo teórico paralelo que permite explicar mejor su etiología y muchas veces ha estado peleada con la obtenida por Maslach, Schaufeli y Leiter. En respuesta a esta polémica (Gil-Monte & Peiró, 1999) logran desarrollar un puente entre dichas perspectivas y el constructo trifactorial

del Burnout por medio del análisis factorial y la explicación de los factores resultantes con un vínculo de diferentes corrientes teóricas.

Como parte de los aspectos en donde sí hay un amplio consenso es que el Burnout: se desarrolla y persiste mayormente en el contexto de trabajo (Maslach C. , Job Burnout directions in Research and Intervention , 2003) e independientemente del tipo de ocupación, siempre que las demandas del trabajo sean altas y los recursos del trabajo limitados, dado que tales condiciones negativas conducen al agotamiento de la energía y afectan la motivación de los empleados (Shaufeli, Demerouti, Bakker, & Nauchreiner, 2001).

El burnout también puede afectar a los gerentes o dueños de tiendas que están sometidos a la creciente presión de reducir los costos, incrementar las utilidades y mejorar el servicio al cliente.

Al parecer las personas que experimentan el burnout laboral tienen algunas características en común, tres de las cuales, en particular, están asociadas con una alta probabilidad de sufrirlo:

- Experimentan una gran cantidad de estrés derivada de estresores relacionados con el puesto.
- Tienden a ser idealistas y a estar automotivadas para obtener logros.
- Persiguen metas inalcanzables.

Por lo tanto, el síndrome del burnout es una combinación de ciertos atributos individuales y su situación laboral. Las personas que lo padecen, con frecuencia tienen expectativas poco realistas sobre su trabajo y su capacidad para alcanzar las metas deseadas, dada la naturaleza de la situación en la que se encuentran. El burnout laboral no es algo que se presenta de un día para otro. Por lo general el proceso implica mucho tiempo. En la figura 7.5 se ilustra la ruta que lleva el burnout laboral. Una o varias de las condiciones laborales que aparecen en la lista, sumadas a las expectativas o ambiciones poco realistas del individuo, con el transcurso del tiempo pueden llevar a un estado de total agotamiento físico, mental y emocional. En condiciones de burnout, el individuo deja de ser capaz de lidiar con las exigencias del trabajo y su voluntad para tratar de hacerlo disminuye de forma drástica (Hellriegel & Slocum Jr, 2009).



(Hellriegel & Slocum Jr, 2009)

Cristina Maslach y Michael P. Leiter referidos por (Davis & Newstrom, 2003) proponen que: El agotamiento es un problema grave en los centros de trabajo actuales:

por todas partes, las compañías reducen su personal, subcontratan servicios externos (outsourcing) y emprenden reestructuraciones, lo cual hace que empleados de todos los niveles se sientan estresados, inseguros, malentendidos, subvaluados y enajenados.

Los estudios del estrés y el agotamiento en trabajadores estadounidenses revelan lo siguiente (Davis & Newstrom, 2003):

- Los costos anuales del ausentismo, la caída de la productividad, el pago de gastos médicos crecientes y otros gastos médicos relacionados con el estrés.
- 30% de los ejecutivos piensa que su trabajo ha tenido efectos adversos en su salud.
- 40% de los obreros se pregunta si tendrá trabajo al año siguiente.
- El número de reclamaciones de compensación a trabajadores relacionados con el estrés se triplicó en una década, al pasar de 5 a 15% del total de reclamaciones.
- Cuarenta y seis por ciento de los obreros cree que su trabajo es muy estresante.
- Treinta y cuatro por ciento de los trabajadores pensó seriamente en renunciar a su trabajo durante el año pasado, como resultado del estrés.
- Sesenta y nueve por ciento de los obreros señaló que los problemas de salud relacionados con el estrés disminuyeron su productividad.
- Se espera que 34% de los empleados estadounidenses sufra pronto agotamiento en el trabajo (Davis & Newstrom, 2003).

El agotamiento (burnout) es considerado como: *Producto extremo del estrés*, ya que en contraste con el estrés transitorio de Jamnino, existen algunas presiones de importancia que producen estrés sostenido durante largos periodos. Surgen dificultades predecibles cuando el estrés muy intenso continúa durante mucho tiempo (Selye, 1976).

De conformidad con la teoría de Hans Selye, el cuerpo humano no puede recuperar de manera instantánea su capacidad de enfrentar el estrés una vez que se agota (Selye, 1976). En consecuencia, las personas se debilitan física y psicológicamente al tratar de combatir el estrés.

Dicho estado se llama **agotamiento**, situación en la que la persona está exhausta emocionalmente, no presta atención a sus clientes o su trabajo y se siente incapaz de lograr sus objetivos. Algunos empleos, como los de profesionales de la salud y trabajadores sociales) o que se acompañan de estrés intenso y continuo (controladores de tráfico aéreo, representantes de servicios a clientes, personal de salas de espera y agentes de bolsa) tienen probabilidades de causar agotamiento mayor que con otras actividades.

Cuando los trabajadores se agotan es más probable que se quejen, que atribuyan sus errores a otros que estén sumamente irritables. El distanciamiento que siente les conduce a muchos de ellos a pensar en abandonar sus trabajos, a buscar oportunidades para capacitarse en nuevas carreras y, de hecho, a renunciar. Además de la rotación más elevada, el desgaste también provoca un alza en el abstencionismo una disminución en calidad y cantidad en el desempeño de las labores.

*Un producto trágico del agotamiento de trabajadores en Japón se llama karoshi, o muerte súbita en el trabajo (Miller Lowry, 1992). Se cree que es consecuencia del trabajo excesivo, y culmina en paro cardíaco o apoplejía mortales. Aunque el karoshi en otros tiempos era una fuente de orgullo del tipo de los samuráis, las 10 000 muertes anuales calculadas por esta causa han originado acciones preventivas. Las compañías japonesas estimulan cada vez más a sus empleados para que tomen vacaciones, moderen su dieta, practiquen ejercicio físico y manejen su nivel de estrés (Davis & Newstrom, 2003).*

Las empresas necesitan plantearse nuevos procesos de trabajo, cambiar ciertas partes, ciertas actividades de una tarea, de manera que podamos evitar el agotamiento, por ejemplo, reducir la frecuencia o intensidad de los contactos interpersonales. En otros, la compañía ayudaría a que los empleados aprendan a enfrentar mejor las situaciones laborales estresantes.

Como hemos venido refiriendo anteriormente el agotamiento (burnout) es la consecuencia de ciertos factores y en el entorno laboral, es así que el estrés es un agente importante y observaremos más adelante, como el agotamiento emana o surge de una de las fases del estrés. Así que es de suma importancia la descripción del mismo para lograr una integral comprensión y entendimiento del agotamiento (burnout) luego entonces:

Ante una situación de amenaza para su equilibrio, el organismo emite una respuesta con el fin de intentar adaptarse. Este proceso se caracteriza por tres fases: Fase de alarma, fase de resistencia, fase de agotamiento.

a) Fase de alarma

Ante la aparición de un peligro o estresor se produce una reacción de alarma durante la que disminuye la resistencia por debajo de lo normal.

No obstante, todos los procesos que se producen son reacciones encaminadas a preparar el organismo para la acción de afrontar una tarea o esfuerzo.

Esta primera fase supone una reacción instantánea y automática que se compone de una serie de síntomas:

- Movilización de las defensas del organismo
- Aumento de la frecuencia cardíaca
- Se contrae el bazo, liberándose gran cantidad de glóbulos rojos
- Redistribución de la sangre, que abandona la piel para acudir a músculos, cerebro y corazón.
- Aumenta la capacidad respiratoria
- Se produce dilatación de las pupilas
- Aumenta la coagulación de la sangre
- Aumenta el número de linfocitos (defensas)

Se genera también una activación psicológica, aumentando la capacidad de atención y concentración. Una vez que el estímulo desaparece, el sistema nervioso se restablece y retorna a su condición normal.

Esta reacción transitoria es necesaria y no resulta perjudicial, siempre y cuando el organismo tenga tiempo suficiente para recuperarse. Es una fase de corta duración.

No obstante si el estímulo es intenso o se prolonga en el tiempo, aparece la fase de resistencia (Robbins, 1999).

#### b) Fase de Resistencia

Cuando la exposición a los factores estresores continúa, lo cual es frecuente en la vida laboral, el organismo no tiene tiempo para recuperarse; sin embargo, se mantiene reaccionando para tratar de hacer frente a la situación.

Es decir, en esta fase el organismo intenta superar, adaptarse o afrontar la presencia de los factores que percibe como amenaza y se produce una desaparición de la sintomatología.

Cuando el estímulo es excesivamente prolongado o alcanza una gran intensidad y el individuo es incapaz de rechazarlo, eliminarlo o superarlo, aparece la fase de agotamiento (*ibid*).

#### c) Fase de Agotamiento

Tras una exposición larga y continuada a factores estresantes, la energía de adaptación se agota, por lo que el organismo no es capaz de mantener un equilibrio y de resistir la situación. El individuo entra entonces en un estado que puede desembocar en alteraciones graves.

Siguiendo con la línea anterior, el tema de la salud en el trabajo ha sido abordado desde siempre con un enfoque bio-médico, trabajando la salud a partir de la enfermedad manifestada por los trabajadores. Hoy es sabido que existen otros factores que influyen en la salud de las personas. El Burnout es un fenómeno causado por situaciones estresantes en el lugar de trabajo y se encuentra conformado por tres dimensiones: Agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización

personal, considerando entonces las respuestas psicosociales y afectivas del individuo. El término de burnout viene del inglés para explicar el proceso de fatiga psicológica crónica en el cual una persona se “quema” debido a situaciones laborales amenazantes (Gil-Monte, 2007).

A su vez se acepta el hecho, que el síndrome sería una respuesta final a fuentes de estrés, por lo que se le atribuye un curso crónico, siendo un tipo particular de mecanismo de afrontamiento y autoprotección frente al estrés generado por la relación profesional-cliente y por la relación profesional-organizacional (Gil-Monte P. , 2002).

## 6. Factores Estresores o Desencadenantes

En este punto retomaremos los estresores que se presentan de manera crónica en el contexto laboral.

El término Burnout se refiere a los efectos negativos de las condiciones de trabajo en las cuales los estresores son inevitables y parecen no estar disponibles fuentes de satisfacción laboral y un alivio del estrés. Algunos indicadores comunes del Burnout incluyen:

- Un estado de agotamiento emocional, que incluye fatiga crónica, cansancio y una sensación de estar mermado físicamente.
- Una despersonalización de los individuos, incluido el cinismo, el pesimismo e irritabilidad hacia los demás
- Un sentimiento de pocos logros personales, incluida la pérdida de interés y motivación para desempeñarse, incapacidad para concentrarse y volverse olvidadizo (Hellriegel & Slocum Jr, 2009).

Utilizamos la palabra estresor cuando hablamos del estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en el profesional. Dichos factores hacen referencia a todo tipo de exigencias y características del trabajo y de su organización, que pueden ser factores desencadenantes de estrés.

Peiró (1992) al respecto establece cuatro categorías para el análisis de los estresores laborales y además es conveniente recordar la interrelación entre todos ellos (Peiró, *Desencadenantes del Estrés Laboral*, 1993):

### *6.1 Ambiente físico de trabajo*

- Nivel de ruido y en específico sus características de intensidad, control, predictibilidad y frecuencia. Estudios en profesionales de la enfermería muestra como el ruido puede ser desencadenante del síndrome.
- Iluminación.
- Temperatura y condiciones climáticas.
- Condiciones higiénicas y toxicidad.
- Demandas estresantes del puesto: trabajo nocturno, turnos rodados, exposición a riesgos y peligros, etc. La sobrecarga laboral percibida es un importante desencadenante del síndrome, especialmente por lo que se supone de incremento de los sentimientos de agotamiento emocional.

Los contenidos del puesto (variables como la oportunidad del sujeto para emplear las habilidades adquiridas, variedad de tareas, retroinformación) pueden llegar a ser una significativa fuente del síndrome de Burnout (Leiter, 1991).

## *6.2 Desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera*

Un rol puede ser definido como el conjunto de expectativas y demandas sobre las conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición.

El denominado estrés de rol está integrado básicamente por dos disfunciones de rol:

- **Ambigüedad de rol:** grado de incertidumbre que el sujeto que desempeña un rol tiene respecto al mismo. Puede estar producida por un déficit de información que impide un desarrollo adecuado del rol.
- **Conflicto de rol:** ocurre cuando no se puede satisfacer simultáneamente expectativas de rol contradictorias. No es conflicto interpersonal, sino un conflicto entre expectativas.

Ambas presentan relaciones significativas de signo negativo con los sentimientos de realización personal en el trabajo y relaciones significativas de signo positivo con agotamiento emocional y la despersonalización.

Es importante considerar los efectos que tienen sobre el síndrome las relaciones interpersonales con los compañeros, supervisores, subordinados y usuarios. Leiter (1988) señala que las relaciones interpersonales de naturaleza formal aumentan los sentimientos de agotamiento emocional mientras que las relaciones de naturaleza formal aumentan los sentimientos de realización personal en el trabajo.

Otro grupo de factores a tener en cuenta es el desarrollo de carrera y las posibilidades de promoción. Esto plantea que los individuos se estructuran en el logro de bienes y medios para mejorar su estatus y nivel de relaciones.

### *6.3 Fuentes extraorganizacionales del estrés laboral: relaciones trabajo/familia*

El ámbito familiar es el que, en términos generales, ocupa el lugar central para las personas en términos de importancia, aunque se dedique con frecuencia mayor tiempo y energía al ámbito laboral.

Aunque el trabajo y la familia son dos áreas de tal magnitud que siempre se han visto afectadas mutuamente, el reconocimiento de la interacción entre ambas se ha hecho más claro con la incorporación de la mujer al mundo laboral. En general, se ha explorado cómo determinados factores del trabajo inciden sobre la calidad o satisfacción marital y cómo determinados resultados familiares influyen sobre el compromiso con el trabajo, la satisfacción o el estrés laboral (Peiró, *Desencadenantes del Estrés Laboral*, 1993).

### *6.4 Aspectos relacionados con las nuevas tecnologías*

Las nuevas tecnologías pueden facilitar o dificultar el desempeño de las tareas y conllevan un cambio en las habilidades que el sujeto debe poner en práctica para desempeñar el trabajo.

La tecnificación en las relaciones interpersonales usuario-profesional favorece en gran medida las actitudes de despersonalización.

Si las exigencias cognitivas del puesto son excesivamente altas con relación al nivel de formación de los profesionales, pueden provocar una disminución del sentimiento de realización personal y una autovaloración negativa por parte de la persona. Así mismo, problemas de carácter ético asociados con el uso reiterado de instrumentos pueden aumentar las sensaciones de agotamiento emocional.

En otro sentido, también aspectos relativos a las dimensiones generales de la organización, como son la centralización, la complejidad y la formalización, se manifiestan como elementos determinantes del síndrome. Un aspecto muy significativo, el clima organizacional: el grado de participación y la implicación de los individuos en el proceso de toma de decisiones, el grado de autonomía y el sistema de supervisión ejercida, así como el grado de apoyo social (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

Siguiendo con éstos factores que propician el desarrollo del Burnout, en las siguientes líneas retomaremos factores más específicos y relacionados a aspectos de cada persona.

## 7. Agentes Causales

Como parte de las causas que influyen en el síndrome del Burnout, se plantean tanto factores situacionales (demográficos, estado civil, nivel educativo, laborales) como intrapersonales (tipo de personalidad, estrategias de afrontamiento utilizadas) e interpersonales (relaciones profesionales conflictivas, escaso apoyo social). En seguida revisaremos algunos de estos factores:

### *7.1 Factores Individuales*

Se ha demostrado que existe una influencia de ciertas características personales en la producción de estrés. Esto no quiere decir que el solo hecho de tener una serie de características personales determinadas desencadene por sí mismas el estrés, sino que aumenta la vulnerabilidad de esos sujetos para que cuando se den unas

determinadas situaciones o demandas, el sujeto tenga más probabilidades de sufrir una situación de estrés (Robbins, 1999).

### *7.2 La edad del sujeto y su experiencia en la profesión*

La relación entre edad y antigüedad con el Burnout no está bien establecida.

Existen estudios que señalan una relación lineal positiva entre experiencia laboral Burnout (Seltzer y Numerof, 1988), mientras que otros encuentran una relación curvilínea (Whitehead,1987), que podría tener la peculiaridad de que los individuos con menos de dos años o con más de diez años de antigüedad tienen bajos niveles de Burnout, tal vez porque en los primeros años no han tenido tiempo suficiente para quemarse y los segundos aquellos que están bien adaptados. En otros estudios no se ha encontrado relación alguna. Bennet y Kelaher (1994) muestran una relación inversa entre edad y Burnout.

### *7.3 Género*

Es otra variable controvertida. Mientras que algunos encuentran relación que los hombres tienen niveles de Burnout más elevados que las mujeres, otros encuentran lo contrario, habiendo incluso quienes no encuentran algún tipo de relación (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000)

### *7.4 Estado civil*

El matrimonio proporciona apoyo suficiente, capaz de anular la tendencia hacia la implicación excesiva en el trabajo y el Burnout. La mayoría de los estudios indican que los trabajadores casados tienen niveles más bajos de Burnout que los solteros.

### *7.5 Formación y desarrollo profesional*

La posibilidad de continuar con formación y promoción, podría dar como resultado niveles más bajos de Burnout.

### *7.6 Estructura y supervisión*

La falta de una estructura clara en la organización puede generar una alta ambigüedad de rol y provocar la aparición de Burnout, a su vez una estructura demasiado rígida puede conducir a una baja autonomía, que a su vez puede determinar un alto nivel de Burnout. La percepción de un adecuado clima organizacional (toma de decisiones, autonomía, comunicaciones, etc.) se relaciona inversamente con el Burnout. La relación del supervisor con los subordinados es otro factor importante.

Un gran número de autores encuentran una relación inversa entre el apoyo de los supervisores y la aparición del Burnout. Aprecian una fuerte tendencia en los miembros de un mismo equipo de trabajo a tener niveles similares del síndrome, esto les lleva a suponer que la conducta de los supervisores es un factor importante en la aparición de Burnout.

### *7.7 Personalidad*

Aunque las condiciones en el trabajo y el hogar influyen en el estrés es administrativo, quizá sea igual de válido afirmar que el estrés es influido por factores individuales, como los rasgos de la personalidad, estilos de atribución, mecanismos para afrontar e inteligencia. Hay diferentes factores individuales que parecen hacer que las personas sean más propensas al estrés (Robbins, 1999).

La personalidad del individuo parece influir, no sólo en la manifestación del Burnout, sino también en la predisposición a él. Existen estudios que señalan que,

predominan dos tipos de personalidad en las instituciones. Las personas de tipo *emocional* y las de tipo *racional*. Para las personas de tipo *emocional* parecen tener más desarrollada la sensibilidad hacia áreas como trato humano, así como una necesidad de actividades corporativas, de afecto y entusiasmo.

Entre las de tipo *racional* se encuentran los individuos que desarrollan un gran poder de análisis y se caracterizan por objetividad y escepticismo (Myers y Mcaulley, 1985).

Cabe mencionar también, que el Burnout se manifiesta más frecuentemente en las personas que adoptan estrategias de manejo de estrés poco adaptativas como es el aislamiento, contrario a los sujetos que adoptan estrategias sociales, como hablar con los compañeros de los problemas de trabajo o solicitar consejo.

Heliwell (1981) plantea lo siguiente, como génesis del síndrome de Burnout:

1. Susceptibilidad individual
2. Sobrecarga laboral
3. Crisis vital

Continuando en la misma línea encontramos relación de las características de cada individuo y como éstas generan otras patologías en los ámbitos organizacionales.

### *7.8 Personalidad y trastornos de ansiedad*

Hay una bibliografía uniforme en la que se sugiere que la gente con “efectos negativos”; es decir, con una mezcla de ansiedad, irritabilidad, neurosis y baja autoestima, suele ser menos productiva y sentirse menos satisfecha con su trabajo, y es más tendiente al ausentismo (Furnham 1992) (Furnham, 2008). Los neuróticos tienden

a pensar durante todo el tiempo en sus errores, desilusiones y carencias y a fijarse más en lo malo del mundo en general. Tal parece que son más propensos al estrés y menos capaces de manejarlo (*ibid*).

Los trastornos de ansiedad conforman uno de los grupos más frecuentes dentro de las enfermedades psiquiátricas y ocasionan un deterioro funcional y malestar importantes.

El avance en la investigación en los últimos años ha favorecido enormemente la comprensión de los mecanismos subyacentes a estos trastornos y de la respuesta a su tratamiento.

### *7.9 Rasgos de Carácter*

Hasta el momento no está claro que determinados tipos de carácter se correlacionen con el trastorno de angustia y los resultados obtenidos en algunos estudios son confusos, ya que la presencia de un trastorno de angustia puede tener efectos sobre la personalidad. Noyes y cols. (1991) realizaron el seguimiento de la personalidad en pacientes con un trastorno de angustia tratados durante 3 años por este trastorno, y observaron que los rasgos iniciales de evitación y dependencia estaban relacionados en gran parte con el estado patológico y desaparecían con el tratamiento de la angustia. Por otra parte, la experiencia hace creer a muchos clínicos que los pacientes que sufren agorafobia y crisis de angustia muestran más a menudo rasgos de personalidad dependiente previos al inicio de las crisis (Buzzetti Bravo, 2005).

Se desconocen los tipos de personalidad de los pacientes que sufren un trastorno de ansiedad generalizada. En un estudio se observó que aproximadamente un

tercio de estos pacientes presentaban un trastorno de la personalidad categorizado en el DSM-III, siendo el más frecuente el trastorno por dependencia (Noyes y cols., 1987) en DSM-IV (American Psychiatric Association, 1994).

## 8. Medición del constructo: Burnout

Diferentes instrumentos se han venido desarrollando para la medida del Burnout, no obstante el más utilizado es el Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, The Measurement of Experienced Burnout, 1981), herramienta que determina la frecuencia e intensidad de los tres aspectos del síndrome: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

En el primer formato, estaba compuesto por 47 ítems, tras diversas revisiones y depuraciones quedó reducido a 22 divididos en tres subescalas que se relacionan con los tres síntomas señalados en el Burnout: agotamiento emocional (9 ítems), despersonalización (5 ítems) y realización personal (8 ítems).

En un inicio, los encuestados expresaban la intensidad y frecuencia con que cada ítem era experimentado, posteriormente se adoptó la decisión de valorar solamente la frecuencia mediante una escala tipo Likert de siete puntos y que va desde “unas pocas veces al año” hasta “todos los días”.

Atendiendo al MBI, el sujeto con Burnout sigue la siguiente norma:

Puntuaciones altas en agotamiento emocional y en despersonalización y, bajo en realización personal, ya que esta subescala se puntúa de forma inversa.

Moreno (1990) llevó a cabo una investigación cuyo objetivo era la adaptación a la población española del MBI, con una muestra de 235 sujetos.

Los resultados muestran una gran capacidad de discriminación en todas las variables independientes consideradas (grupo laboral, sexo, edad, años de experiencia y antigüedad en el puesto), en los tres factores del síndrome del Burnout, pero indican también que la estructura factorial de la escala no se corresponde con los resultados previstos, ya que la escala de despersonalización tenía una pobre representación en el número de ítems con alta saturación en la misma, por lo que recomienda reajustarla dado su carácter básico (Moreno, 1990).

Otra escala que se encuentra en fase de revisión es el EPB (escala de Efectos Psíquicos del Burnout), construida por García Izquierdo en 1990. En ella aparecen los dos factores claves del Burnout: el agotamiento emocional producido por la actividad laboral y las actitudes negativas con diferentes muestras, amplias y de distintos grupos profesionales de cara a garantizar su fiabilidad y la validez de la estructura factorial (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

### *8.1 Maslach Burnout Inventory (MBI)*

El primer instrumento creado por Maslach y Jackson 1981, citado en (Cordes & Dougherty, 1993) para medir el nivel de Burnout o estar quemado consistía en un cuestionario de 47 ítems aplicado a una muestra de 605 personas de organizaciones. Las respuestas obtenidas fueron sometidas a un análisis factorial, del cual se obtuvieron 10 factores compuestos por 25 ítems. A su vez, los mismos fueron nuevamente sometidos a prueba en una muestra confirmatoria de 420 personas, en la que reaparecieron 4 factores. Al final de ellas quedaron 3 factores, que por su alta

contribución a la explicación de la varianza, constituyeron las tres dimensiones del Burnout, con 22 ítems finales (Cordes & Dougherty, 1993).

A su vez, la primera edición del MBI mantenía dos tipos de escalas según la frecuencia e intensidad del síndrome. De éstas la escala de frecuencias es la que muestra una mejor correlación en la mayoría de las investigaciones. Gracias a estas razones, los autores han aceptado la utilización de una sola escala de frecuencias en la segunda edición. Así se desarrolló la versión final del Maslach Burnout Inventory (MBI), el cual fue el primer instrumento científicamente validado sobre el tema (Maslach, Leiter, & Schaufeli, Job Burn Out, 2001)

Posteriormente se desarrollaron versiones para poblaciones específicas: una versión para quienes entregan servicios a personas (MBI-HSS), una versión para educadores (MBI-ES) y la más reciente, una versión general (MBI-GS) para personas que no trabajan prestando servicios o asistencia directamente a otros (Maslach, Leiter, & Schaufeli, 2001).

Además del MBI, se han desarrollado una gran variedad de instrumentos para medir este fenómeno, que usan dimensiones idénticas o similares a las del MBI y que también han sido relevantes en cuanto a su porte a la investigación. Entre ellos el Staff Burnout Scale for Health Professionals (SBS-HP) Jones 1981 citado en (Gil-Monte & Peiró, 1997), el “Cuestionario Breve de Burnout o CBB” (Moreno, 1990) y el Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM) (Shirom y Shmuel, 2002) entre otros, que han sido empleados de manera continua, sistemática y rigurosa, propiciando estudios y resultados que han contribuido a entender mejor el fenómeno del Burnout. Pese a ello solamente el MBI cuenta con muestras amplias y diversas, por lo que este instrumento

ha sido aceptado como un estándar para medir el Burnout. Así mismo, su validez discriminante es mucho mejor que la de otros instrumentos. Es así que diversos autores reconocen que el MBI es el instrumento que más ha aportado a la conceptualización del Síndrome (Cordes & Dougherty, 1993), (Schaufeli, Demerouti, Bakker, & Naughton, 2001), (Gil-Monte & Peiró, 1999).

La investigación empírica basada en el MBI ha permitido llegar a una conceptualización inductiva que ha sido un aporte relevante para conocer mejor el Burnout e identificar los elementos comunes que componen el síndrome (Arthur, 1990; Hainesleben y otros 2004). Contiene ítems que permiten la determinación de los síntomas o dimensiones, según la frecuencia en que se presentan en el contexto del trabajo. Estas tres dimensiones ya mencionadas con anterioridad son el Agotamiento Emocional, Despersonalización y Realización personal en el trabajo, las que no fueron derivadas teóricamente, sino que fueron resultado de un análisis exploratorio de una serie de experiencias asociadas con el fenómeno del Burnout propuesta por el MBI (Gil-Monte & Peiró, 1999). La conceptualización del Burnout propuesta por el MBI es un constructo multidimensional, que se refiere a dimensiones variadas, pero relacionadas en un solo constructo teórico (Maslach, Leiter, & Schaufeli, 2001) argumentan que esto provee una representación holística de un fenómeno complejo.

## *8.2 Validez Factorial*

El MBI cuenta con un adecuado nivel de consistencia interna que va de 0.75 a 0.90 en muchas de las investigaciones realizadas (Jackson 86).

La estructura trifactorial de Maslach y Jackson (1981 citado en Cordes..) ha sido replicada por varias investigaciones, entre ellas se encuentran las de Burke y otros (1996), Byrne (1993), Shutte y otros (2000) y Gold y otros (1992). Así mismo, Bakker y sus colegas (2002) han conseguido una estructura factorial de tres dimensiones incluso para diversas o todo tipo de ocupaciones, no sólo en las asistenciales.

En seguida, se presenta un cuadro en don se resumen las investigaciones del MBI (Buzzetti Bravo, 2005):

*Figura 2: Resumen de Investigaciones sobre el MBI*

| <b>Estudio</b>  | <b>Instrumento</b> | <b>Muestra</b>             | <b>Estructura Factorial</b>                            | <b>Ítems con dificultades</b> |
|---|--------------------|----------------------------|--|-------------------------------|
| Maslach y Jackson según el manual de Seisdodos (1997, citado en Grajales, 2000) | MBI-HSS            | Multiocupacional           | Tres Factores  |                               |
| Barría 2002,  | MBI-HSS            | Asistente Social           | Tres Factores  | 12 y 8                        |
| García, Meza y Palma 1999   | MBI-HSS            | Enfermeras                 | Tres Factores  |                               |
| García y otros (1994 citado en Gil-Monte y Peiró 1999)                          | MBI-HSS            | Personal Hospitalario      | Siete factores   |                               |
| Gil-Monte y Peiró 1999  | MBI-HSS            | Multiocupacional en España | Cuatro factores, realización personal se divide en dos | 6, 12 y 16                    |
| Grajales, 2000  | MBI-HSS            | Multiocupacional en México | Tres Factores  |                               |
| Hwang y sus colegas 2003  | MBI-HSS            | Multiocupacional           | Cuatro factores, realización personal se divide en dos |                               |
| Olmedo (1993,   | MBI-HSS            | Profesionales de la        | Siete Factores   |                               |

|  |        |  |               |   |
|--|--------|--|---------------|---|
| citado en Gil-Monte y Peiró 1999)          |        | salud  |               |   |
| Bakker Demfrouiti y Schaufeli 2001         | MBI-GS | Multiocupacional de Alemania                   | Tres Factores |   |
| Shuttle, Toppihen, Kalimo y Schaufeli 2000 | MBI-GS | Multiocupacional en diferentes países Europeos | Tres Factores | 3 |

*Figura 2: Resumen de Investigaciones sobre el MBI*

## 9. Etapas del Burnout

En líneas anteriores hemos mencionado que cuando nos referimos al Burnout, hablamos de un proceso, que se ve influenciado por características del entorno laboral y de orden personal, que se torna de una forma crónica, es decir es un proceso interaccionista (Maslach & Leiter, The truth about Burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it, 1997).

El Burnout es un mecanismo particular de afrontamiento al estrés laboral y que a medida que se vuelve crónico y además fracasan las estrategias funcionales u adaptativas de afrontamiento habitualmente usadas por el sujeto, es que se manifiesta el síndrome. Es por esto que el síndrome tiene un curso de incidencia que avanza en gravedad, teniendo en las fases finales, los peores resultados de desempeño (Grau & Chacon, 1998)

En la actualidad se propone varias etapas: al inicio, las demandas laborales exceden los recursos materiales y humanos de los profesionales. A consecuencia de ellos, hay un sobre esfuerzo en que el sujeto manifestaría signos de ansiedad, fatiga, irritabilidad, así como una reducci6n de las metas aborales, disminuci6n de la

responsabilidad personal y descenso en el altruismo profesional. Además se produce un cambio de actitudes tales como distanciamiento emocional, deseo de huida, cinismo y rigidez (Burke, Schwarzer, & Greenglass, 1996).

Es así como en etapas tempranas las personas se sienten fatigadas física y emocionalmente, y tienen intensas emociones de frustraciones, aburrimiento y desilusión (Potter, 1993). Presentan síntomas de tensión tales como: aumento de consumo de alcohol, cafeína y nicotina, cambios en los hábitos del sueño y alimentación, aislamiento de otras personas, disminución del contacto ocular, ánimo caído e irritabilidad (Croucher, 1991).

Una vez que progresa, el Burnout comienza a afectar los hábitos de trabajo. Las personas acostumbradas a realizar trabajos de alta calidad, ya no tiene ganas de hacerlo y busca con “atajos para lograrlo”. Esto empieza a afectar el autoestima del trabajador y puede traer consigo sentimientos de culpa (Potter, 1993). Los colaboradores afectados llegan tarde y salen temprano, así poco a poco la productividad decae. Las reacciones emocionales contribuyen a un endurecimiento psicológico y una defensa frente al medio. Estos trabajadores se aíslan, evitando contacto con compañeros de trabajo y supervisores. Se vuelven cada vez más hostiles, irritados y deprimidos, siendo el ánimo de pesimismo muy predominante. También se ha observado que pueden experimentar síntomas de tensión, tales como fatiga crónica, dolor de cabeza, lumbago, sequedad de la boca y garganta, dificultades para tragar estreñimiento, problemas en la piel, constipación, dolores de pecho, palpitaciones o tics nerviosos (Croucher, 1991).

Como parte de las etapas finales del Burnout, los trabajadores experimentan un sentimiento irreversible de desvinculación o desapego y una pérdida total del interés en su trabajo.

La autoestima es muy baja y los sentimientos hacia el trabajo son totalmente negativos, así mismo el ausentismo se vuelve un problema frecuente. A estas alturas la única solución es el cambio de trabajo. Las defensas de estas personas se encuentran desgastadas, sobreviniendo la indefensión. Aunque aparentemente contradictorio, los trabajadores que llegan a las etapas finales del Burnout son usualmente personas muy responsivas a los demás y los compañeros de trabajo los tienden a buscar para lograr apoyo, dado que son personas siempre disponibles que recogen y absorben quejas de los otros. No obstante, al llegar a las etapas finales se observa un cambio de actitud y distanciamiento, que va deteriorando los vínculos interpersonales dentro de la empresa (Potter, 1993).

Como parte de las etapas finales del Burnout, los trabajadores experimentan un sentimiento irreversible de desvinculación o desapego y una pérdida total del interés en su trabajo.

La autoestima es muy baja y los sentimientos hacia el trabajo son totalmente negativos, así mismo el ausentismo se vuelve un problema frecuente. A estas alturas la única solución es el cambio de trabajo. Las defensas de estas personas se encuentran desgastadas, sobreviniendo la indefensión. Aunque aparentemente contradictorio, los trabajadores que llegan a las etapas finales del Burnout son usualmente personas muy responsivas a los demás y los compañeros de trabajo los tienden a buscar para lograr apoyo, dado que son personas siempre disponibles que recogen y absorben quejas de

los otros. No obstante, al llegar a las etapas finales se observa un cambio de actitud y distanciamiento, que va deteriorando los vínculos interpersonales dentro de la empresa (Potter, 1993).

## 10. Consecuencias del Burnout

El estrés laboral y el síndrome de Burnout, tienen consecuencias negativas tanto para el individuo como para la organización.

Con respecto al individuo, tiene consecuencias negativas sobre su salud, provocando enfermedades y psicopatología. Las principales consecuencias sobre la salud son los trastornos psicosomáticos o psicofisiológicos. Existen varios listados sobre los principales trastornos psicosomáticos, así se presentan los trastornos asociados al estrés con los sistemas que presentan disfunciones: sistema gastrointestinal, sistema respiratorio, sistema músculo-esquelético, piel, sistema inmune, sistema cardiovascular y sistema urogenital. Igualmente, se incluyen una gran variedad de trastornos psicopatológicos (trastornos afectivos, trastornos por ansiedad, etc.)

### *10.1 Áreas o Grupos*

Posiblemente dentro del gran número de patologías asociadas al estrés laboral, el grupo de enfermedades cardiovasculares puedan representar el subgrupo más relevante, ya que no hace más que incidir en la significativa y relación existente entre estrés y salud.

Las consecuencias del Burnout se pueden expresar en varios grupos (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000):

1. Físicos y emocionales: en general se pueden citar problemas de salud física (cefaleas, taquicardias y palpitaciones, dolor precordia, alteraciones gastrointestinales, hipertensión, crisis asmáticas, alergias, fatiga, dolores musculares), así como problemas psíquicos (ansiedad, depresión, insomnio) y emocionales referidos a sentimientos de inadecuación, limitación e infelicidad.
2. Interpersonales: Deterioro de la vida familiar y social y dificultades en las relaciones interpersonales.
3. Actitudinales: expresión y manifestación de actitudes negativas hacia los demás hacia la organización hacia sí mismo. Con sensaciones de insatisfacción laboral y reducidos niveles de compromiso e implicación.
4. Conductuales: Comportamientos inadecuados relacionados con el trabajo y con la organización, con manifestaciones como agresividad, inhibición, cambios del estado de humor, etc. Así como conductas negativas con la organización, como absentismo, lentitud en el desempeño, disminución de la calidad y cantidad en el rendimiento laboral.

En el ámbito organizacional, el estrés laboral también tiene consecuencias muy negativas, entre otras, insatisfacción laboral y dificultad para establecer sistemas de motivación en el trabajo. Otra consecuencia importante es el alto nivel de absentismo laboral, la tendencia a abandonar tanto el puesto de trabajo como abandonar la organización, el deterioro en la calidad del desempeño laboral, el cada vez más bajo interés por las cuestiones laborales con un tedio en un aumento y la tendencia al

incremento de conflictos laborales, con dificultades entre los compañeros de trabajo y con los supervisores, así como el aumento cada vez más importante de los accidentes laborales.

## 11. Intervención y prevención

Una vez que el nivel de estrés laboral se vuelve significativo, se deben emplear programas, que busquen reducir y eliminar dicho estrés. Burke (1993) propone dos niveles de intervención; intervenciones centradas en la reducción de los estresores contextuales e intervenciones centradas en la persona (Burke R. , 1993). A su vez, Ivancevich y Matteson (1990) plantean tres opciones para intervenir sobre el estrés laboral de la persona modifique su valoración de la situación estresante y, en segundo lugar, a establecer sistemas para afrontar adecuadamente las consecuencias del estrés. Conjuntamente con estas opciones, es conveniente contemplar también como opción, la intervención centrada en la modificación de las estructuras socioculturales que son generadoras de estrés. Así pues, los objetivos de un programa de intervención en estrés laboral deben integrar tres niveles (Ivancevich & Matteson, 1990):

1. Intervención sobre los estresores laborales (individuales, organizacionales y la interacción entre ambos).
2. Intervención sobre el nivel de estrés evaluado por el individuo y por los demás.
3. Intervención sobre las consecuencias del estrés (psicológicas, fisiológicas conductuales).

Es importante tomar en cuenta en la intervención el nivel de los estresores extraorganizacionales, atendiendo a su vez a las diferencias individuales, tanto las cognitivas/ perceptuales como las demográficas.

Cabe señalar, que no debemos olvidar que el estrés laboral no se origina siempre en factores externos, en factores organizacionales, sino que puede desencadenarse de las características personales del sujeto, de su vulnerabilidad ante determinados estímulos, lo que implica que se debe intervenir sobre el individuo para modificar las variables o rehabilitando el desempeño del trabajador. Es así muy importante la gestión de los procesos de selección y de asignación de puestos, para intentar lograr un adecuado ajuste persona-puesto, ya que un alto nivel de estrés está determinado por la inadecuación de las características de la persona y la tarea desempeñada.

Otro punto importante es el nivel de afrontamiento al estrés, es decir estrategias que permitan controlar las respuestas de estrés, y poder desarrollar conductas adaptativas ante los estresores. Es así que, el afrontamiento se convierte en un tema central, ya que muchas soluciones a eventos estresantes dependen más de los mecanismos individuales (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

Moos (1988) señala tres tipos de afrontamiento al estrés; por un lado, dirigido a la percepción del estresor, por otro, centrado en la resolución del problema, y en tercer lugar, centrado en las reacciones emocionales (Moos, 1988). Así mismo, Dewe y Guest (1990) han identificado siete tipos de afrontamiento ante el estrés laboral: abordar el problema, poner distancia ante el problema, descarga emocional, prevenir

consecuencias, aprender de las situaciones, apoyo familiar y respuestas o reacciones pasivas (Dewe & Guest, 1990).

Como se ha mencionado, cuando las situaciones de estrés dependen del individuo, hay que crear en las personas recursos adecuados para controlar sus niveles de estrés y, por tanto, necesitamos de técnicas y estrategias para alcanzar este objetivo. En general, las técnicas suelen estar dirigidas a la modificación de los niveles de activación, en la modificación de los procesos cognitivo-conductuales y en la capacitación de instrumentos que faciliten el control del estrés.

En ocasiones resulta imposible para la persona eliminar la fuente de estrés en el trabajo; no obstante, todavía puede afrontar de forma competente dicha situación controlando sus experiencias y/o las consecuencias que dicho estrés produce sobre su salud física o mental. En el área de la Psicología de la salud se ha desarrollado toda una serie de estrategias que resultan útiles para afrontar de manera más competente estas situaciones.

A continuación retomaremos una de las técnicas más utilizadas en programas de manejo del estrés (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000):

- Técnicas de relajación meditación. Una de las más conocidas es la relajación progresiva de Jacobson que “consiste en hacer que la persona sea capaz de identificar el estado de tensión de cada parte de su cuerpo mediante ejercicios físicos de contracción-relajación”.

- Posteriormente al identificar la tensión en alguna zona o zonas específicas pondrá en marcha los recursos aprendidos para relajar dichas zonas (Labrador, 1992).

- Una técnica complementaria de la relajación es el aprendizaje de formas adecuadas de respiración.

- Técnicas de biofeedback. Proceso por el cual se proporciona al individuo información sobre determinados estados biológicos propios. El objetivo es que el individuo logre interpretar la información biológica que se le proporciona y la use para adquirir control sobre los procesos parámetros biológicos concretos.

- Práctica de ejercicio físico y desarrollo de hábitos saludables. Revisiones realizadas ponen de manifiesto que las personas con una buena condición física tienen una respuesta reducida ante los estresores, con lo que el ejercicio actúa, bien como un recurso de afrontamiento o como un inoculador que facilita al individuo responder y defenderse mejor ante los diversos estresores. Así mismo, el tipo de ejercicio que parece proporciona mayores beneficios para la salud es el aeróbico, y existe consenso en plantear que, para lograr resultados adecuados, el ejercicio se debe realizar de tres a cuatro veces a la semana.

- Técnicas cognitivas y técnicas de autocontrol. Los componentes cognitivos involucrados en una situación estresante son variados y pueden estar alterados en uno o varios puntos del proceso. Si estos aspectos están incidiendo en la experiencia de estrés, las técnicas cognitivas resultarán eficaces en la superación de las experiencias estresantes y en la reducción de los efectos negativos del estrés. Son numerosas las técnicas existentes. Labrador (1992)

describe tres de ellas especialmente relevantes y dirigidas a controlar cada uno de los aspectos que puede estar alterado (Labrador, 1992).

- Detención del pensamiento: indicada en situaciones en las que la persona inicia una cadena de pensamientos reiterativo que dificultan la salida de la situación.

- Solución de problemas de D’Zurilla y Goldfried que trata de ayudar a las personas a resolver problemas y tomar decisiones más adecuadas, facilitando a las personas el reconocimiento del problema y su identificación (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

- Reestructuración cognitiva: intenta ofrecer vías y procedimientos para que una persona pueda reorganizar la forma en que percibe y aprecia una situación.

Otro tipo de intervención importante ante el estrés laboral se centra a nivel organizacional, según Peiró (1993), los problemas organizacionales adoptan dos formas, el desarrollo de programas asistenciales, dirigidos a controlar las interferencias que dificultan el desarrollo laboral, la implantación de programas concretos de reducción y prevención del estrés laboral, cuyo objetivo es informar sobre los mecanismos del estrés, sus consecuencias sobre la salud y en establecer las estrategias específicas para su control (Peiró, 1993).

Griffen y cols. (1982) plantean seis características que deben contemplar estos programas:

1. Proponer objetivos específicos
2. Establecer metas que se puedan evaluar

3. Determinar objetivos que se puedan alcanzar
4. Introducir beneficios individuales y organizacionales
5. Lograr el apoyo de la dirección
6. Centrarse en cambios de actitud, modificando conductas y habilidades

Los mencionados programas tienen como características su limitación, y muchos de ellos carecen de rigor metodológico y técnico, en lugar de desarrollarse en contextos globales, se centran en iniciativas circunstanciales, por lo cual aún es necesario modelar e investigar mucho más en este tipo de programas para poder determinar con claridad su verdadera valía y eficacia, aunque se la supone (Griffen, Everly, & Fuhrman, 1982).

No obstante, ciertos estudios arrojan datos sobre su consideración. Algunos ponen de manifiesto con estos programas un descenso de la tasa de absentismo laboral. Las investigaciones de Dedmon (1980) muestran una reducción de las tasa de accidentes laborales en un 70 por 100 (Dedmon, 1980).

Sin embargo, se considera que en la actualidad es insuficiente la aplicación de los mismos programas en el ámbito laboral, por lo que para su implantación es necesaria una cultura centrada en los recursos humanos como centro del desarrollo empresarial.

En relación a la prevención, los estudios coinciden en la importancia de conocer previamente la situación individual de los miembros dentro del ámbito laboral, para poder introducir cambios que alivien las experiencias negativas derivadas del trabajo. Los métodos preventivos del Burnout proponen dos enfoques; las

intervenciones individuales, que incluyen métodos de afrontamiento individual, grupos de apoyo y apoyo social, y las intervenciones institucionales.

### *11.1 Intervenciones individuales*

Como parte de las intervenciones individuales, los métodos de afrontamiento individual tienen objetivos generales de mantener una favorable opinión de sí mismo y no acelerar los procesos y sistemas para alcanzar metas, intentando que el trabajo no cambie la vida normal de la persona abordando éste de una forma positiva y enriquecedora. En muchas ocasiones, como última alternativa, se contempla la posibilidad de plantear a las personas afectadas por el síndrome del Burnout un cambio de estilo de vida, es decir, se les recomienda que abandonen la labor diaria cotidiana y que pasen más tiempo con sus familias o solos y dedicarse a diversas actividades.

Según Kobasa y Maddi (1981), ciertos tipos de personalidad y habilidades de afrontamiento ayudan a amortiguar el Burnout. En sus investigaciones encuentran que individuos con un estilo de personalidad descrita como “dura” están mejor equipados para reaccionar ante los estresores de una forma adecuada. Las tres características de personalidad más significativas de este estilo son: implicación, control y desafío. La implicación hace referencia a las personas que se sienten dependientes del trabajo. Sujetos con control son aquellos que creen poder manejar lo que ocurre en sus vidas, son capaces de discriminar entre los eventos que pueden disponer de control y sobre los que no los tienen. Y el desafío hace referencia a una cualidad que hace que algunos sujetos puedan tener una vivencia de cambio y la valoren de forma positiva (Kobasa & Maddi, 1981).

Una medida muy conveniente para prevenir el Burnout son los grupos de apoyo, cuyo objetivo es poder compartir experiencias, conseguir ayuda conjuntamente, facilitar los sistemas de comunicación y poder realizar expresiones, conseguir ayuda conjuntamente, facilitar los sistemas de comunicación y poder realizar expresiones emocionales. Thacker (1984) propone que el psicodrama realizado por el personal puede convertirse en una pauta adecuada, así como tener en cuenta la necesidad de una supervisión adecuada (Thacker, 1984).

Shiles y Hinson (1989) sugieren que un programa compuesto de sistemas de manejo y reducción de estrés con ejercicio físico y técnicas de relajación es un sistema adecuado de intervención en prevención primaria para reducir el nivel de estrés (Shiles & Hinson, 1989).

Simms y cols. (1990) determinan cuatro factores predictores del trabajo estimulante para intervenir con el Burnout: un programa de trabajo, un entorno de aprendizaje que favorezca el desarrollo personal, variedad de experiencias y unas condiciones de trabajo adecuadas (Simms, Erbin, Darga, & Coeling, 1990).

El apoyo social se puede convertir en un recurso valioso para la prevención del Burnout.

Los trabajadores en un ambiente con bajo nivel de apoyo social tienden a padecer más problemas de salud y dificultades emocionales.

Pines (1983) sostiene que los individuos tienden a asignar determinadas expectativas irreales a los demás e indica la significación que tiene poder aprender a discriminar entre las diferentes funciones del apoyo social y así disponer de la posibilidad de asumir que una persona no puede proporcionar todas las funciones.

Las funciones del apoyo social se pueden describir de la siguiente forma (Pines & Aronson, 1988):

- a) Escuchar: Lo adecuado es que la persona o el equipo y/o grupo que escucha lo pueda hacer sin dar consejos o emitir juicios.
- b) El apoyo técnico: Se plantea la necesidad que tiene todo trabajador de que se le reconozca su valía y competencia. Se debe comprender la complejidad y desarrollo de cada tarea y poder recibir un *feed-back* sincero y adecuado.
- c) Desafío técnico: Se deben plantear metas y objetivos que sirvan como retos, para intentar evitar la rutina y el aburrimiento, por tanto, se necesitan personas que puedan establecer estos desafíos en el trabajo y que provoquen un desarrollo de las capacidades.
- d) El apoyo emocional: Es necesario contar en el ambiente laboral con personas con un trato adecuado y un apoyo tanto dentro como fuera del entorno laboral. Los trabajadores casados reciben posiblemente de sus parejas un apoyo que los solteros no disponen. De vez en cuando, también se necesita apoyo emocional para poder afrontar el ritmo diario, es evidente que éste tipo de apoyo lo suministrará el conyugue y las amistades.
- e) La participación en realidad social: Establece la necesidad de desarrollar una percepción adecuada de la situación laboral. Se distingue entre grupos de apoyo perteneciente a la organización (internos) y grupos no pertenecientes (externos), este último grupo es el que proporciona en mayor medida la función de participación de la realidad social.

Luego entonces, la falta de apoyo social puede determinar el Burnout, por tanto, una buena utilización de este apoyo puede prevenir con eficacia la aparición del síndrome. En primer lugar, se debe identificar e intervenir sobre las áreas en las que falta apoyo social.

### *11.2 Intervenciones institucionales*

En un primer momento, es de suma importancia la valoración del problema para poder desarrollar una estrategia preventiva en la organización.

Dicha valoración debe de enfocarse en el impacto del nivel de estrés laboral y del Burnout. Lo que se sugiere es realizar una valoración de los servicios y departamentos, desde diversas perspectivas, para poder identificar los problemas que contribuyen en la aparición del síndrome.

Es así que las intervenciones a nivel organizacional pueden ser diseñadas para responder a los diversos problemas planteados y a los niveles que presentan los estresores laborales.

Diseñar políticas que puedan reducir el nivel de estrés directa o indirectamente a través de sistemas de comunicación con el personal, es adecuado para establecer respuestas reductoras del estrés laboral. Estas políticas deberían consistir en permitir una mayor flexibilidad respecto a los turnos, períodos de vacaciones, horarios de compensación, permisos diversos, media jornada opcional, los años sabáticos, etc. Políticas de mayor autonomía y participación del trabajador, sistemas de motivación y satisfacción laboral, entrenamiento en habilidades sociales y el trabajo en equipos multidisciplinares, que puedan contribuir a disipar las actitudes negativas y lograr una

mayor comprensión de las dificultades conflictos del contexto laboral (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

Por otra parte, diversos estudios han puesto de manifiesto varias estrategias para la prevención del Burnout, Maslach (1982) indica que la dirección de la organización debe volver a diseñar la realización de la ejecución profesional en cada tarea asignada. Este tipo de intervención se dirige a cubrir varios fines, entre otros podemos citar: el proceso de determinación de toma de decisiones, facilitar una supervisión adecuada, esclarecer con claridad los distintos role profesionales, mejorar los sistemas de comunicación e intentar establecer unas condiciones correctas de los diversos puestos de trabajo (Maslach C. , 1982).

Siguiendo con lo anterior, es conveniente mejorar los sistemas de promoción incentivos, establecer relaciones interdisciplinares, flexibilidad laboral y posibilidad de cambio de actividades, todo esto para favorecer el intercambio interpersonal, emocional y profesional dentro del contexto organizacional.

## 12. Estrés

### *12.1 Antecedentes*

En líneas anteriores referimos el concepto de estrés, ya que el síndrome de estar quemado es una de sus consecuencias nocivas del mismo, en la actualidad existen diversas concepciones y definiciones acerca del concepto de estrés, pues depende de la percepción de cada autor. Debido a la naturaleza del presente proyecto es de suma importancia retomarlas es así que:

La palabra *estrés* se deriva del latín *stringere*, que significa “apretar” (Cox, 1978) en (Furnham, 2008). Es un término que se ha utilizado tanto y es tan ambiguo que muchos están de acuerdo en que debería dejar de usarse. Hay numerosas definiciones: algunos creen que el estrés puede y debe definirse *subjetivamente*; otros consideran que se requiere una definición *objetiva*. Algunos investigadores estiman que es adecuada una definición *global*; otros destacan que el estrés es *multidimensional*. Hasta el siglo XVIII coloquialmente denotaba trabajo arduo, adversidad o aflicción. Posteriormente lo utilizaron los físicos para describir una fuerza aplicada a un objeto, de tal modo que los cambios resultantes en cuanto a volumen, forma y tamaño se conocieron como esfuerzos; de ahí “estrés y esfuerzos” (Furnham, 2008).

En el siglo XIX se creía que la búsqueda y el mantenimiento de un estado interno constante era la esencia de una vida “libre e independiente” (*ibid*). Los investigadores trataban de identificar los cambios de adaptación encargados de mantener una situación estable. Esta búsqueda del equilibrio se denominó *homeostasis*, término derivado de las palabras griegas *homoios*, que significa similar, y *stasis*, que quiere decir estado. Se creía que el estrés representaba una amenaza para la homeostasis (“la pérdida del equilibrio”), pero este uso del término estaba sujeto a cambios e imprecisión (*ibid*).

Cox (1978) identificó tres modelos distintivos; es decir, basado en respuestas, basado en estímulos e interactivo. Los *modelos basado en respuestas* concebían el estrés com una variable dependiente; es decir, una respuesta o reacción a un estresor como peligro o trabajo excesivo. Los *modelos basados en estímulos* consideraban el

estrés como una variable del ambiente (como el ruido excesivo, el frío o las tareas que se deben realizar en un espacio breve de tiempo), mientras que los *modelos interactivos* trataban de incorporar elementos de respuestas y estímulos, además de algunos factores que posiblemente intervenían, como las diferencias de personalidad (ibid).

### 12.2 Concepto del Estrés

El concepto de *estrés* adolece de una enojosa falta de definición que sea aceptada por los propios especialistas. Una revisión rápida de la literatura nos revela, de inmediato, que la naturaleza de aquello que se considera estrés puede cambiar profundamente según el punto de vista de cada autor. En este sentido, se pueden hallar hasta cinco diferentes clases de definiciones de estrés, según se considere el estrés como:

- a) Una *condición ambiental*, como por ejemplo, estar en paro, haber perdido el cónyuge, estar enfermo, o tener demasiado trabajo. Esta es la orientación que sostienen autores como (Holmes y Rahe 1967). La crítica que puede hacerse a este enfoque es la de que no todas las situaciones provocan el mismo nivel de estrés en todas las personas, por lo que presuponer que un hecho concreto dará lugar al mismo efecto (tanto cualitativa como cuantitativamente) con independencia del individuo que lo experimente es bastante arriesgado.
- b) Una *apreciación personal* de la situación es que uno mismo se halla. Por ejemplo, sentirse angustiado por creer que no se podrá encontrar empleo o por creer que la enfermedad que se padece tendrá un desenlace fatal, o *sentirse* agobiado por las tribulaciones habituales de la vida cotidiana. Éste es el

enfoque que desarrollaron (Dohrenwed y Dohrenwend 1981). Esta perspectiva supera las críticas que se plantean al enfoque basado en considerar exclusivamente las condiciones ambientales, ya que tiene en cuenta el grado en que cada individuo experimenta malestar ante cada situación concreta. Por lo tanto, este enfoque amplía el anterior y podemos considerar que sirve para identificar las *fuentes de estrés*; es decir, los desencadenantes objetivos y subjetivos de un proceso de estrés.

- c) Una *respuesta* a ciertas condiciones ambientales. Los trabajos de autores como (Naatanen 1973), (Frankerhaueser 1979), (Gray 1982) o (Nixon 1982) pueden ser representativos de este enfoque del estrés. Dicha respuesta puede ser valorada a partir de aspectos fisiológicos (por ejemplo, estudiando el aumento en el nivel de corticosteroides o en el de catecolaminas plasmáticas), o bien a partir de aspectos psicológicos, entendiendo como tales las emociones y los estados de ánimo desencadenados por la situación. Consideraremos como emociones las reacciones afectivas de gran intensidad y duración breve que impiden al sujeto llevar a cabo una acción, y como estados de ánimo, esas mismas reacciones afectivas de gran intensidad y duración breve que impiden al sujeto llevar a cabo una acción, y como estados de ánimo, esas mismas reacciones afectivas cuando tienen una intensidad menor y son más duraderas en el tiempo, pero sin llegar a interrumpir el curso de la acción del sujeto. Por ejemplo sentirse triste es un estado afectivo que puede ser compatible con conducir un vehículo (lo que equivaldría, según nuestra explicación anterior, a un estado de ánimo) mientras que sea misma tristeza manifestada como un

llanto incontenible está expresando una mayor intensidad del estado afectivo y puede impedir al individuo el llevar a cabo una tarea como conducir (lo indicaría que la persona está experimentando una emoción). ES posible que una respuesta al estrés se manifieste con una emoción (negativa) que va seguida después por un estado afectivo cualitativamente idéntico pero de menor intensidad (un estado de ánimo negativo).

- d) Una *relación de desequilibrio* entre las demandas ambientales y la competencia para cumplir con ellas. Por ejemplo, tener un trabajo por debajo de la cualificación profesional adquirida, o, por el contrario, tener responsabilidades que exceden los propios recursos para hacerlas frente. Esta perspectiva es la asumida por Lazarus y Folkman (1986) e integraría las fuentes de estrés (evaluación primaria) y la capacidad del individuo para superarlas (evaluación secundaria). El estrés aparecería cuando la evaluación secundaria fuera “inferior” a la primaria; esto es, cuando el individuo considerase que no es capaz de solucionar un problema muy importante para él.

No obstante, e incluso en este caso, el sujeto puede movilizar sus recursos para tratar de superar el problema. Dichos recursos constituirían las estrategias de afrontamiento.

- e) Una consecuencia nociva concreta derivada de alguna de las anteriores; por ejemplo: trastornos psicofisiológicos, depresión, insomnio, irritabilidad o bajo rendimiento. Esta perspectiva asume que el estrés aparece cuando la respuesta del individuo supera los niveles que pueden considerarse normales (por ejemplo, cuando hay emociones demasiado intensas o cuando hay estados de

ánimo demasiado persistentes) y da lugar a resultados que afectan negativamente a su bienestar. En realidad, este enfoque no representa un modelo sistemático del proceso de estrés, sino que se centra en los propios procesos patológicos que puede desencadenar (Gutiérrez, Raich, & Sánchez y Deus, 2003).

Sin embargo, no parece nada malo la ausencia de una definición de estrés aceptada por todos. Muchas ideas complejas tienen límites vagos y una definición demasiado rigurosa podría resultar arbitraria. Se puede dejar el término estrés como algo vago, pero definiendo con precisión los conceptos específicos que engloba el término. Siguiendo esta idea, y a partir de los cinco enfoques antes descritos, se podrían distinguir dentro de eso que se llama estrés cuatro aspectos que se manifestarían de forma sucesiva en el tiempo. Una valoración *completa* del estrés debería de abordar la medición de esos aspectos que son concretamente:

- 1) Las *fuentes de estrés*, que incluirían tanto el tipo de desencadenantes como su número y su evaluación primaria, es decir, la gravedad percibida de la situación para cada fuente de estrés en particular, o para todas ellas en general. Como instrumento de medida adecuado para este aspecto, proponemos las *Escalas de Apreciación del Estrés* (EAE).
- 2) Los efectos inmediatos del estrés, que serían las emociones y estados de ánimo desencadenados por las fuentes de estrés. Estos efectos inmediatos pueden ser tanto negativos como positivos (por ejemplo, una activación). Como instrumento de medida proponemos las versiones españolas del Profile of Mood States (POMS).

- 3) Las *respuestas de afrontamiento*, que fueron definidas por Lazarus y Folkman (1986) como *aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo* (Gutiérrez, Raich, & Sánchez y Deus, 2003)

Es preciso destacar dos aspectos de ésta definición. El primero es que se refiere al esfuerzo de hacer frente a las situaciones que provocan el proceso y no al resultado de dicho esfuerzo; es decir, afrontar implica intentar solucionar un problema de forma satisfactoria pero no necesariamente conseguirlo. El segundo aspecto es que manejar; en esta definición, significa tanto dominar o controlar, es decir, resolver activamente el problema, las emociones desatadas por el problema, o bien ambas cosas. Las respuestas de afrontamiento recogen y clasifican los diferentes tipos de actividades que los individuos llevan a cabo para manejar la situación de estrés o sus efectos. Como instrumento de medida adecuado para valorar este aspecto, proponemos utilizar el *cuestionario COPE*.

- 4) Las *consecuencias nocivas del estrés*, que incluyen síntomas patológicos o alteraciones de salud, así como también alteraciones del ajuste psicosocial, como es el caso del *síndrome de estar quemado* o *burnout*. Estas consecuencias nocivas no se siguen necesariamente siempre de las situaciones de estrés, sino de ciertos casos concretos en los que el estrés coincide o se combine con otros factores que pueden afectar a la salud. También pueden aparecer en los casos en los que hay períodos de estrés muy prolongados o muy intensos, debidos bien a fuentes de estrés crónicas o a problemas muy graves, bien a una

incapacidad para resolverlos. Como instrumentos de valoración de este apartado proponemos la escala BM de Pines y Aronson para la medida del síndrome de estar quemado o *burnout* (Gutiérrez, Raich, & Sánchez y Deus, 2003).

### *12.3 Factores individuales y su relación con el estrés*

Existen ciertos aspectos de la personalidad que hacen a las personas más vulnerables al estrés:

#### *Personalidad tipo A*

Hace referencia a una tipología de personalidad característica que se manifiesta en ciertos sujetos con un interés desmesurado por la perfección y por el logro de metas elevadas, una implicación muy profunda con su profesión que lleva al desarrollo de grandes esfuerzos, a una tensión constante, a una incapacidad de relajarse y a una preocupación constante por el tiempo. Estos sujetos son activos, enérgicos, competitivos, ambiciosos, agresivos, impacientes y diligentes (Robbins, 1999).

#### *Dependencia*

Las personas poco autónomas toleran mejor un estilo de mando autoritario y un ambiente laboral muy normalizado y burocratizado. Sin embargo, tienen más problemas en situaciones que implican tomar decisiones o cualquier tipo de incertidumbre y ambigüedad que las personas más independientes.

#### *Ansiedad*

Las personas nerviosas experimentan mayor nivel de conflicto que las no ansiosas.

#### *Introversión*

Ante cualquier problemática, los introvertidos reaccionan más intensamente que los extrovertidos, ya que son menos receptivos al apoyo social.

#### *Rigidez*

Las personas rígidas presentan un mayor nivel de conflicto que las personas flexibles.

#### *Formación, destrezas, experiencia y capacidad intelectual y física*

Tienen capital importancia como fuente de estrés, por la posible incongruencia que se puede dar entre la posición ocupada y la capacidad o capacitación del trabajador.

#### *La mala condición física y los malos hábitos de salud*

Pueden disminuir de alguna manera la capacidad de enfrentarse a los problemas de trabajo.

#### *Las necesidades del individuo*

Necesidad de contacto social, de intimidad, de reconocimiento personal, de autorrealización.

#### *Las aspiraciones*

Deseos de logro personal, de alcanzar un determinado estatus, de dominar y controlar el trabajo

#### *Las expectativas*

Esperanzas que el individuo tiene de obtener en su trabajo ciertos beneficios personales, sociales.

#### *Los valores*

La adhesión al principio de autoridad, importancia del trabajo o del status.

Debemos tener en cuenta que las características de las personas antes mencionadas no tienen un carácter estático y reactivo con respecto a las demandas del entorno, sino que las expectativas, deseos y necesidades de la persona tienen un efecto dinámico y activo en la relación con el entorno laboral y, en último término en la generación del estrés (Rodríguez Martín, 2001).

#### *12.4 Factores relativos al trabajo*

##### *Demandas de Trabajo*

Hacen referencia a todo tipo de exigencias y características del trabajo y de su organización, que pueden ser factores desencadenantes del estrés.

Entre los estresores exteriores podemos destacar los siguientes (Rodríguez Martín, 2001):

- **Sobrecarga de trabajo:** El volumen, la magnitud o complejidad de la tarea, está por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa tarea.
- **Infracarga de trabajo:** El volumen de trabajo está muy por debajo del necesario para mantener un mínimo nivel de activación en el trabajador.
- **Infrautilización de habilidades:** Las actividades de la tarea están por debajo de la capacidad profesional del trabajador.
- **Repetitividad:** No existe una gran variedad de tareas a realizar, suelen ser monótonas y son repetidas en ciclos de muy poco tiempo.
- **Ritmo de trabajo:** El tiempo de realización del trabajo está marcado por los requerimientos de la máquina, concediendo la organización poca autonomía para adelantar o atrasar su trabajo al trabajador.

- Ambigüedad de rol: Existe una inadecuada información al trabajador sobre su rol laboral y organizacional
- Conflicto de rol: Existen demandas conflictivas o que el trabajador no desea cumplir.
- Relaciones personales: Problemática derivada de las relaciones que se establecen en el ámbito laboral tanto con superiores y subordinados como con compañeros de trabajo.
- Inseguridad en el trabajo: Incertidumbre acerca del futuro en el puesto de trabajo
  - Promoción: La organización dificulta o no ofrece canales claros a las expectativas del trabajador de ascender en la escala jerárquica
  - Falta de participación: La empresa restringe o no facilita la iniciativa, la toma de decisiones, la consulta a los trabajadores tanto en temas relativos a su propia tarea como en otros aspectos del ámbito laboral
- Control: Estricta supervisión por parte de los superiores, restringiendo el poder de decisión y la iniciativa de los trabajadores
  - Formación: Falta de entrenamiento previo al desempeño de una tarea
- Cambios en la organización: Que supongan por parte del trabajador un gran esfuerzo adaptativo que no es facilitado por la empresa.
  - Responsabilidad: Tareas peligrosas, responsabilidad sobre las personas
  - Contexto físico: Problemática derivada del ambiente físico del trabajo, que molesta, dificulta o impide la correcta ejecución de las demandas del trabajo y que en algunos momentos puede provocar por su peligrosidad, una amenaza para el individuo (ruido, iluminación, temperatura, vibraciones).

En anteriores líneas hemos abordado ya algunos factores, sin embargo algunos autores profundizan y desarrollan más ciertas causas y factores es así que encontramos que (Furnham, 2008):

### *12.5 Exigencias ocupacionales intrínsecas al trabajo.*

En distintas investigaciones se ha mostrado que algunas características asociadas con un trabajo en particular son estresantes. Por ejemplo, cuanto más se requiera en el trabajo a) tomar decisiones, b) vigilancia constante de máquinas, c) intercambio permanente de información con otros, d) condiciones físicas desagradables, y e) realizar actividades no estructuradas, en lugar de estructuradas, más estresante tenderá a ser. (Cooper et al 1988) se refieren a otras características estresantes inherentes a los trabajos. Una vez más tenemos una serie de listas con todos los inconvenientes que ello implica.

1. Conflicto de funciones: estrés resultado de exigencias en conflicto. Para muchos ejecutivos es importante hacer malabarismos de funciones, es decir, cambiar rápidamente de una función y tipo de actividad a otra (de jefe a amigo, profesor a compañero, policía a confesor). Es una situación común entre madres trabajadoras, pero también entre directores de recursos humanos. Los efectos adversos del conflicto de funciones son menos evidentes en los ambientes de trabajo caracterizados por la camaradería y el apoyo social, que en situaciones carentes de los mismos.
2. Ambigüedad de funciones: estrés provocado por la incertidumbre. Puede ocurrir cuando los gerentes no están seguros de algunos asuntos relacionados

con sus puestos, como el alcance de sus responsabilidades, lo que se espera de ellos, la forma en que dividen su tiempo entre sus distintas funciones. En ocasiones, la ambigüedad resulta de la falta de una descripción clara de puestos, objetivos o responsabilidades específicas, pero muchas veces se debe a los cambios que se presentan en la organización o el mercado en general. Por tanto, se trata de una situación bastante común.

3. Estrés debido a cargas excesivas e insuficientes por tener mucho o poco que hacer. Las cargas de trabajo pueden ser cuantitativas y cualitativas. El estrés provocado por trabajo cuantitativo se presenta cuando a los administradores se les pide que hagan más trabajo, en poco tiempo, del que pueden hacer. Las cargas cualitativas de trabajo ocurren cuando los gerentes creen que carecen de las habilidades, las destrezas o los recursos necesarios para realizar determinado trabajo. Asimismo, también se puede observar el estrés de estos tipos de carga insuficiente. La carga insuficiente cuantitativa resulta en el aburrimiento que se observa cuando los empleados tienen poco trabajo que hacer, mientras que el estrés provocado por carga insuficiente de trabajo cualitativa ocurre cuando los trabajos tediosos, rutinarios y repetitivos se asocian con falta crónica de estimulación mental.
4. Responsabilidad por los demás: estrés resultado de responsabilidades excesivas. La mayoría de los gerentes son (o deberían ser) responsables de sus subordinados: tienen que motivarlos, recompensarlos y reprenderlos, comunicarse con ellos, escucharlos, etc. por lo general se ven sometidos a altos niveles de estrés cuando se encargan de los costos humanos de las políticas

organizacionales: escuchar las quejas interminables, mediar disputas, fomentar la cooperación y actuar como líderes.

5. Falta de apoyo social: estrés provocado por el aislamiento o el desprecio social. Tener amigos partidarios en momentos de crisis ayuda a los gerentes a ver las situaciones estresantes como hechos menos amenazadores y más controlables que si tuvieran poco o ningún apoyo. En determinado momento, pueden dar apoyo emocional, financiero e informativo. Muchas veces, amigos y partidarios también sugieren estrategias prácticas para afrontar las causas del estrés. Además, ayudan a disminuir los sentimientos negativos que suelen acompañar a la exposición a situaciones estresantes prácticas para afrontar las causas del estrés. Además, ayudan a disminuir los sentimientos negativos que suelen acompañar a la exposición a situaciones estresantes. Evidentemente, el apoyo social también es cuantitativo y cualitativo. Por lo general es mejor sacrificar cantidad que calidad, aunque idealmente habrá que tener los dos tipos en gran medida para evitar el estrés.
6. Falta de participación en las decisiones: estrés provocado por impotencia y alienación. Muchos gerente de nivel medio son o se sienten víctimas de las decisiones tomadas en niveles superiores, sobre las que no tienen control. La causa principal es que ni se les permite presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales relevantes que afectan su trabajo.
7. Evaluación de desempeño deficiente: estrés provocado por retroalimentación insuficiente, nula o prejuiciada. Por lo menos son dos los tipos de estrés derivados de problemas con la evaluación del desempeño. El primero es no

obtener ninguna evaluación y, por tanto, desconocer cómo se está realizando (o debería realizarse) el trabajo (por encima, por abajo o en el promedio). En segundo lugar, recibir retroalimentación negativa sin indicaciones respecto a la forma de mejorar el desempeño es demasiado estresante. Si la organización no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y bien diseñado, los empleados pueden verse sometidos a fuertes niveles de estrés.

8. Condiciones de trabajo: estrés debido a malas condiciones de trabajo. Inevitablemente, algunos trabajos se deben desempeñar en condiciones difíciles y desagradables, como temperaturas extremas (calor o frío), elevados niveles de ruido, hacinamiento, poca luz o maquinaria antigua o ineficiente. Estas características desagradables, como el ruido, son más estresantes cuando resultan impredecibles, incontrolables y excesivas. Los administradores en los sectores de manufactura, ingeniería o construcción a menudo sufren este tipo de estrés.
9. Cambios organizacionales: estrés debido a los procesos de adaptación. Así como se presenta la rapidez, el tipo y el nivel de cambio organizacional, se presenta también el estrés, especialmente entre los gerentes de nivel medio. Los cambios en las políticas empresariales, reorganizacionales, fusiones, adquisiciones y eliminación de niveles provocan incertidumbre y estrés. Además, es posible que la estructura y el clima de una organización modificada sea en sí una causa mayor de estrés.
10. Desarrollo profesional: estrés provocado por la permanencia en el mismo nivel o debajo del “domo de cristal”. La mayoría de las organizaciones por lo menos

sostienen la zanahoria del desarrollo profesional con base en una combinación de desempeño y antigüedad. Por tanto, los gerentes se crean expectativas sobre su desarrollo profesional. Ver frustradas tales expectativas realistas (o poco realistas) es una causa de estrés y frustración.

11. Interfaz de la casa y el trabajo: estrés provocado por tener dos trabajos. Aunque tal vez sea más común entre mujeres que hombres, por lo general se sufre estrés por conflictos sobre tiempo y atención a las múltiples exigencias que plantean el hogar y el trabajo. Como los gerentes experimentan severos conflictos entre las exigencias de su casa y su empleo, y no son tolerantes ni apoyan al otro, el resultado evidente es el estrés (Furnham, 2008).

#### *12.6 Costo del estrés*

El estrés se experimenta de muchas formas con consecuencias biológicas y psicológicas. A menudo la reacción más inmediata es biológica. La exposición a los estresores genera un aumento de ciertas hormonas que secretan las glándulas suprarrenales, un aumento del ritmo cardiaco y la presión arterial, y cambios en la forma como la piel conduce los impulsos eléctricos. En el corto plazo, estas respuestas pueden ser adaptativas, pues generan una “reacción de emergencia” en la que el cuerpo se prepara para defenderse por medio de la activación del sistema nervioso simpático. Tales respuestas pueden dar lugar a un afrontamiento más efectivo de la situación estresante (Akil y Morano, 1996; McEwen, 1998) en (Feldman, 2002).

Con todo, la exposición continua al estrés se traduce en una disminución del nivel general de funcionamiento biológico del cuerpo debido a la secreción constante de hormonas relacionadas con el estrés. Con el tiempo, las reacciones estresantes

producen un deterioro de tejidos corporales, como los vasos sanguíneos y el corazón. A la larga nos volvemos más susceptibles a las enfermedades, pues mengua nuestra capacidad para combatir las infecciones (Sapolsky, 119; Shapiro, 1996; McCabe et al., 2000) en (Feldman, 2002).

Además, por el estrés suele derivarse o empeorar toda clase de problemas físicos desconocidos como trastornos psicofisiológicos. O también conocidos como trastornos psicosomáticos (término en desuso por que se suponía que los trastornos eran de algún modo irreales), los trastornos psicofisiológicos son problemas médicos reales en los que interactúan dificultades psicológicas, emocionales y físicas. Los trastornos psicofisiológicos más comunes van desde problemas mayores, como hipertensión, hasta dificultades por lo común menos graves, como cefaleas, dolores de espalda, erupciones cutáneas, cansancio y estreñimiento. El estrés se relaciona incluso con el resfriado común (Cohen, 1996; Rice, 2000) en (Feldman, 2002).

En el plano psicológico, los niveles elevados de estrés impiden que las personas afronten la vida de manera adecuada; su visión del entorno se enturbia (p. ej., una crítica menor hecha por un amigo se sale de toda proporción). Además, en el plano más elevado del estrés, las respuestas emocionales pueden ser tan extremas que las personas pierden la capacidad de actuar en absoluto, así como la de enfrentar nuevos estresores.

En resumen, el estrés nos afecta de muchas formas. Puede aumentar el riesgo de que nos enfermemos, generar directamente una enfermedad, hacer que disminuya

nuestra capacidad para recuperarnos de una enfermedad y menguar nuestra capacidad de afrontar situaciones estresantes en el futuro.

### *12.7 Psiconeuroinmunología y Estrés*

Los psicólogos de la salud contemporáneos que se especializan en la psiconeuroinmunología (PNI) –estudio de la relación entre factores psicológicos, el sistema inmunológico y el cerebro- adoptan un enfoque más amplio. Al concentrarse en los resultados del estrés, han identificado tres principales consecuencias.

En primer lugar, el estrés tiene resultados fisiológicos directos, como aumentar la presión arterial y la actividad hormonal, y disminuir en general el funcionamiento del sistema inmunológico. En segundo lugar, el estrés genera comportamientos perjudiciales para la salud, como un mayor consumo de nicotina, drogas y alcohol; hábitos alimenticios deficientes; y problemas para dormir. Por último el estrés produce consecuencias indirectas que generan disminuciones en la salud: una reducción en la probabilidad de obtener asistencia médica y un menor acatamiento de las recomendaciones médicas, cuando se buscan (McCabe et al., 2000; Gevirtz, 2000; Marsland et al., 2002) en (Feldman, 2002).

¿Por qué es tan perjudicial al estrés para el sistema inmunológico? Una razón es que puede estimular en exceso al sistema inmunológico. En lugar de combatir bacterias, virus u otros agentes externos invasores, puede empezar a atacar mismo, y a dañar el tejido sano. Cuando esto sucede, puede producir trastornos como artritis y reacciones alérgicas.

El estrés también puede hacer que el sistema inmunológico reaccione inadecuadamente, al permitir que los gérmenes que producen los resfriados se reproduzcan con mayor facilidad o que las células cancerígenas se propaguen más rápido. En circunstancias normales, nuestro cuerpo produce linfocitos, glóbulos blancos especializados en el combate de las enfermedades, a un ritmo extraordinario – unos diez millones en unos cuantos segundos-, y es posible que el estrés altere este nivel de producción (Ader, Felten y Cohen, 2001; Miller y Cohen, 2001; Cohen et al., 2002) en (Feldman, 2002).

### 13. Contexto Panificadoras

Algunos despachos de consultores-programadores- han desarrollado sistemas de control para la panadería; sin embargo ¿Por qué sistemas “probados” a nivel mundial no funcionan en la panadería?, la respuesta es natural: porque esos consultores, programadores, capacitadores y profesionistas no han tenido un contacto real con la industria panificadora; desconocen el significado de términos y formas de trabajo.

Y no nos metamos en cuestiones del comportamiento del personal, donde nuestros empleados son especiales por experiencia, sobre todo en el área de producción tan solo el tratar de determinar la hora de entrada (le indican al maestro que la hora de entrada es a las 6:00am y llega a las 6:15 y tenemos que dejarlo pasar sin ningún problema, pero si llega a las 6:30am también lo dejamos pasar sin ningún problema, lo importante es que nos entregue la producción a tiempo), que se pongan el uniforme, que respeten la programación de la producción (Paz Juan de Dios, 2012)

En la mayoría de las panaderías el control del personal de producción está a cargo del (maestro), que no le roben materia prima, que cuando quemen el pan lo reporten y no lo echen arriba del horno a los tambos de basura, etc., sabemos que son cuestiones de mayor peso que las cuestiones que habíamos mencionado de las otras áreas.

La panadería para poder ejecutar una administración integral debe partir de la lógica de lo que es una empresa lucrativa, recordemos la definición más sencilla: una empresa consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, que beneficien a otras personas. Como podemos observar la panadería cumple cabalmente con dicha definición, es importante señalar a que una panadería es considerada como una empresa que contiene todas las áreas o departamentos, es decir, realiza compras, tiene un almacén, un departamento de producción, realiza distribución del producto, tiene un área de ventas de mayoreo y al público. Nos encontramos pues frente a una verdadera empresa, comencemos a valorar su importancia y las personas que la constituyen. A continuación retomaremos algunos puntos a considerar para poder optimizar los procesos en las panaderías, y que nos ayudaran a prevenir, problemas y síntomas en la empresa, y nos referimos específicamente al personal:

#### Personal Inteligente:

Todas las áreas de la empresa deben contar con el personal adecuado, ya que que el saber hacer un trabajo o desarrollar un oficio ya no es suficiente, en la actualidad se requiere de otras características:

- a. Necesitamos personas inteligentes
- b. Que tengan una preparación o un conocimiento específico
- c. Tener iniciativa
- d. Que tenga empatía
- e. Tener adaptabilidad
- f. Ser persuasivo

En relación al Burnout tenemos que: los profesionales en los que más se presenta este síndrome son: pilotos, trabajadores de la industria de la construcción, vendedores, periodistas, dentistas, médicos, profesores, directores de empresas, obreros, mineros, policías y contadores; no obstante en las panaderías no son la excepción, ya que en el área de producción contamos con tareas repetitivas diariamente como parte de una línea de producción, en relación a nuestro personal de ventas y en específico el área de atención a clientes, constantemente los trabajadores están en contacto directo con diversas personas, por lo cual, son aspectos específicos que podrían estar minando el comportamiento y estado emocional de los empleados, pudiendo desarrollar síndromes como el del Burnout (De la Sota, 2008).

En este tipo de labor artesanal que se desarrolla en las panaderías, las personas están expuestas al estrés. Son actividades donde la demanda del trabajo es apresurado, en fechas específicas existe una demanda excesiva, a veces hay una insatisfacción de necesidades, horarios extensos, sobrecarga laboral, riesgo físico, trabajo a destajo, lo que provoca que el individuo trabaje con un gran nivel de angustia, explica el Doctor Joel Ortega Villalobos, Coordinador de Programas Médicos de Salud en el Trabajo del IMSS.

Los especialistas señalan que existen otros factores que influyen en la depresión o mal desempeño de los empleados y que genera estrés, tales como las instalaciones donde desempeñan sus actividades (De la Sota, 2008).

El Síndrome del Quemado (Burnout), se asocia también con “el edificio enfermo”, que se refiere al desempeño de un trabajo en condiciones no óptimas; por ejemplo, una oficina pequeña, encerrada con poca ventilación, mala iluminación suciedad y sobrepoblación.

Es así que se vuelve relevante conocer la existencia del problema para poder tratarlo, ya sea a nivel personal, o en sus subordinados. Mejor aún será si logramos prevenirlo ante sus primeros síntomas.

La psicóloga social Cristina Maslach es una de las más importantes investigadoras del síndrome del quemado y padecimientos relacionados con el estrés en el trabajo por lo que ha desarrollado un test para medir tres variables:

1. Agotamiento emocional. Mide el nivel de cansancio mental del empleado.
2. Despersonalización. Analiza el grado de frialdad y distanciamiento con los compañeros de trabajo.
3. Baja realización personal y/o profesional. Mide el sentimiento de autoeficiencia y realización personal en el empleado.

Olmos también señala el síndrome Postvacacional como uno de los problemas más comunes en cuanto a productividad se refiere. Este mal afecta a por los menos el

35% de la fuerza laboral de una empresa con una plantilla aproximada de 100 empleados (De la Sota, 2008).

Este síndrome se mide en relación al tiempo que le toma a un trabajador reincorporarse a sus labores después de su periodo vacacional, y el problema central es la incapacidad que tiene de adaptarse nuevamente a sus actividades.

Estos males se agravan aun más con el síndrome del quemado (Burn out) De acuerdo con especialistas de Instituto Mexicano del Seguro Social, IMSS, un trabajador “quemado” puede padecer afecciones físicas y psicológicas como la desmotivación y bajo rendimiento, ausentismo, ansiedad, dolor de cabeza, tensión muscular, dermatitis, depresión, dolores lumbares, gastritis, colitis, hipertensión arterial, diabetes y males cardiovasculares en los más graves (De la Sota, 2008).

## CAPÍTULO 3. MÉTODO

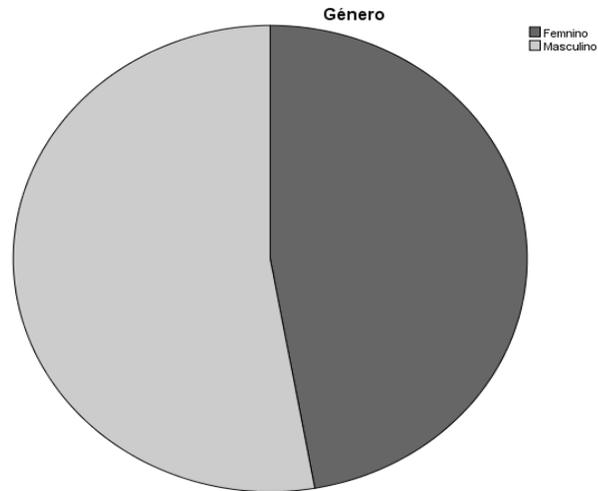
### 14. Método

Se trata de un estudio diagnóstico- descriptivo, con diseño no experimental, ya que el muestreo es de tipo no aleatorio y propositivo, y no hay manipulación de variables. También es un análisis de tipo transversal ya que se recolectaron los datos en un solo momento.

#### *14.1 Participantes:*

Con la participación voluntaria de los trabajadores la muestra quedó conformada por 36 colaboradores, teniendo como universo 42 trabajadores en nómina según nos refiere la empresa, en relación a los 6 trabajadores faltantes fueron por las siguientes situaciones: incapacidad y vacaciones. En relación a la muestra tomada 14 de ellos del área de producción, 15 del área de ventas y atención al cliente y 7 del área administrativa. El 53 por ciento de la muestra quedó constituido por hombres y el 47 por ciento por mujeres, con edades entre 21 y 56 años, el 25 por ciento entre 20 y 29, el 28 por ciento entre 30 y 39, el 39 por ciento entre 40 y 49 y 8 por ciento entre 50 y 56 años de edad.

|           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| F         | 17         | 47.2%      |
| Válidos M | 19         | 52.8%      |
| Total     | 36         | 100.0%     |

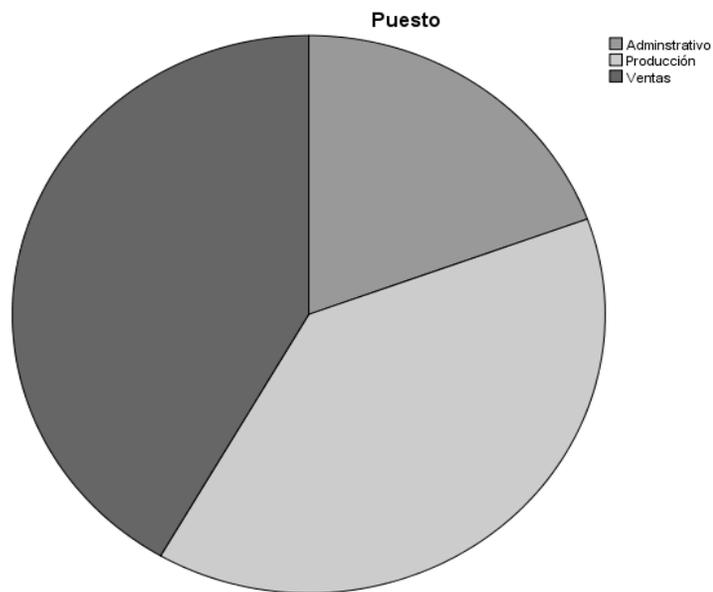


*Figura 3. Género*

|                        | N  | Rango | Mínimo | Máximo | Media |
|------------------------|----|-------|--------|--------|-------|
| Edad                   | 36 | 35    | 21     | 56     | 36.61 |
| N válido (según lista) | 36 |       |        |        |       |

*Figura 4. Edad*

| Puestos de Trabajo | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Administración     | 7          | 19.4%      |
| Producción         | 14         | 38.9%      |
| Ventas             | 15         | 41.7%      |
| Total              | 36         | 100.0%     |



*Figura5.* Puestos de trabajo

**Tabla de contingencia Puesto y Género**

|        |                 | Género |    | Total |
|--------|-----------------|--------|----|-------|
|        |                 | F      | M  |       |
| Puesto | Administrativos | 3      | 4  | 7     |
|        | Producción      | 0      | 14 | 14    |
|        | Ventas          | 14     | 1  | 15    |
| Total  |                 | 17     | 19 | 36    |

*Figura 6.* Género por puesto

## *14.2 Escenario*

Para la determinación del problema se tuvo un primer acercamiento con el Director General de la empresa, con el fin de indagar acerca de la situación y ambiente general de la Panadería, y que sí desde su perspectiva, considera como necesario y de utilidad un proceso de diagnóstico acerca del estado socio laboral en los trabajadores, ya que en la actualidad se enfrentan a diversas problemáticas tales como: rotación de personal, ausentismo laboral, bajo rendimiento personal, apatía, productos mal elaborados, evasión de responsabilidades, conflictos laborales, falta de comunicación entre las diferentes áreas, entre otros.

De acuerdo a lo que se comentó, en conjunción con el gerente, se concluyó en una real necesidad de aplicar un instrumento que evalúe en qué estado se encuentra el personal, siempre con miras a mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, así como el ambiente laboral.

Es importante señalar que no se ha tenido experiencias en cuanto a un proceso de detección psicosocial y sociolaboral en la Panificadora “La Concha”; gracias al acercamiento que se tuvo con el administrador general, la empresa manifestó un real interés en el estudio, se decidió detectar la existencia del síndrome de burnout para todas las áreas de trabajo.

### *Contexto Institucional:*

Esta empresa inició, como un proyecto familiar hace 25 años, cuenta con varios años de experiencia dentro de la industria alimenticia, en el contexto del estado de

Morelos. El principal objetivo es brindar a los clientes, productos con los más altos estándares de calidad; ya que seleccionan cuidadosamente cada uno de los ingredientes que componen la variedad de sus productos. Teniendo así un producto final de calidad, y sobre todo nutritivo.

Es por esto que a pesar de las competencias desleales a las que la industria se ha tenido que enfrentar, la panificadora “La Concha” se ha mantenido en el mercado, gracias a la calidad de los productos y la lealtad de sus clientes. Actualmente la empresa se encuentra afiliada a la Cámara Nacional de la Industria de Panificadoras y Similares (CANAIMPA), con el objetivo de buscar una mayor representatividad en relación a otras empresas y sobre todo de fomentar la unión entre las diferentes panificadoras de nuestro estado.

El número de empleados actualmente asciende a cuarenta y dos laborando ocho horas diarias, bajo todas las prestaciones de ley. Sin embargo si nos remitimos a los números de la Cámara a la cual pertenecemos, a nivel nacional las Panificadoras son la tercera industria que genera más empleos directos (CANAIMPA, 2010).

### *14.3 Instrumento*

Para poder cumplir con el objetivo de éste trabajo de investigación, se aplicó el Maslach Burnout Inventory-MBI, aludido anteriormente que fue creado por Maslach y Jackson en 1981 (citando en Maslach 2001).

La versión del MBI utilizada es una adaptación española del MBI realizada por Ferrando y Pérez en 1999 citado en García y otros 1999. Este cuestionario consta de 22 preguntas formuladas de manera afirmativa, con una escala de frecuencia en que se

miden las tres dimensiones del Burnout: Agotamiento Emocional, Despersonalización y Realización personal. Los investigadores hispanos conservan utilizar el MBI versión original y hacer ciertos cambios para la aplicación (Moreno, 1990, Buzzetti Bravo, 2005). Para efectos de éste trabajo, se decidió trabajar con la adaptación española del MBI, respetando el contenido del autor, sin embargo hubo que ajustar ciertas palabras debido al puesto que cada participante ocupa en la empresa, con la finalidad de obtener la mayor información viable, confiable y posible, pues se cambio sólo las palabras de “cliente” a “compañeros” para los que se aplicaron al área de producción ya que ellos no tienen contacto con clientes. El resto del instrumento permaneció sin modificaciones.

El inventario aplicado de esta forma muestra evidencias de confiabilidad para Agotamiento Emocional de 0.90, de 0.76 para despersonalización y de 0.76 para la realización personal en el trabajo (Alderete, 2003, Moreno y otros 1986, Salgado 1997, Guerrero 2003).

Las respuestas se presentan en una escala tipo likert de 7 puntos, con un valor de 0 a 6 donde: 0= Nunca, 1= Alguna vez al año o menos, 2= una vez al mes o menos, 3= Algunas veces al mes, 4= una vez por semana, 5= Algunas veces por semana, 6= todos los días. La composición de ítems propuesta por los autores, para el instrumento es el siguiente:

Agotamiento emocional corresponde a los ítems 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20

Despersonalización corresponde a los ítems: 5, 10, 11, 15, 22

Realización personal corresponde a los ítems 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

#### *14.4 Procedimiento*

Se realizó un muestreo no aleatorio de carácter intencional (propositivo); es decir la aplicación del instrumento se llevó a cabo en jornadas normales de trabajo administrándose a todo el personal que se encontraba en éste día en la empresa, se abarcaron todas las áreas y todos los puestos que en su momento se encontraban.

Plan de Intervención:

- A. Administración de instrumento de diagnóstico sobre agotamiento emocional, empleado el instrumento: MBI.
- B. Aplicación de entrevista dirigida y de focus group cubriendo la variable de factores psicosociales relaciones relacionados con calidad de vida en el trabajo.

Dicha variable se define como: condiciones de la naturaleza y del ambiente de trabajo propios de la industria que pueden impactar en el bienestar laboral y que pueden influir en la productividad y calidad.

Los rubros de dicha variable son:

- Procesos Rutinarios
- Desarrollo y crecimiento laboral
- Períodos de trabajo sin pausa
- Aspectos Ergonómicos
- Relación entre compañeros
- Relación con el jefe
- Necesidad de Capacitación

- Comunicación para la dirección en procesos

Para finalmente tratar de identificar los posibles factores o variables de éste constructo.

#### *14.5 Análisis de Datos*

Las respuestas proporcionadas por los trabajadores fueron capturadas en Excel.

Posteriormente para el análisis estadístico descriptivo se empleo el Statistical

Package for the Social Sciences (SPSS) versión 20 para Windows.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Antes de iniciar con la presentación de los resultados es importante puntualizar que el instrumento aplicado el MBI, contiene ítems que permiten la determinación de los *síntomas* o *dimensiones*, según la *frecuencia* en que se presentan en el contexto del trabajo.

Para la interpretación de los resultados del MBI, tomaremos como referencia el criterio establecido por las autoras C. Maslach y S. E. Jackson que consiste en una clasificación tripartita de la variabilidad de los resultados, referidas ampliamente en los capítulos anteriores.

Teniendo como punto de mira el síndrome que mide el MBI, los siguientes son las categorías para los puntajes totales:

- *Categoría Baja: 1 – 33*
- *Categoría Media 34 – 66*
- *Categoría Alta: 67 – 99*

A continuación se refiere la clasificación por categorías, para cada una de las subescalas:

**Agotamiento Emocional** (cansancio emocional)= 27 o más Nivel alto, 19-26 intermedio, <19 bajo

**Despersonalización**= 10 nivel alto, 6-9 nivel medio, <6 bajo

**Realización Personal**= 0-30 bajo, 34-39 intermedio, >40 sensación de logro

En general en los resultados para los puntajes totales (percentiles) se registró el percentil 79 como el resultado más alto es decir, se encuentra afectado en la categoría alta es decir en general la mayor parte del tiempo ésta persona está experimentando sentimientos de agotamiento, de cansancio experimentando actitudes negativas hacia los demás; y cabe mencionar que éste puntaje fue obtenido por personal de producción, de sexo masculino.

El puntaje más bajo fue de 23 que nos indica ausencia del síndrome como tal, pertenece al área de ventas. Y de la muestra analizada encontramos como promedio 51 que nos ubicaría en la categoría media general, es decir la media de la población observada experimenta con relativa frecuencia sentimientos de fatiga ya sea física o mental, así como aburrimiento.

|                                    | N  | Mínimo | Máximo | Media       |              |
|------------------------------------|----|--------|--------|-------------|--------------|
|                                    |    |        |        | Estadístico | Error típico |
| PERCENTILES (MBI)<br>Participantes | 36 | 23     | 79     | 51.17       | 2.082        |

*Figura7.* Resultado Global de los Percentiles del MBI

Enseguida mostramos la tabla general con los puntajes totales para el instrumento MBI, obtenidos para cada uno de los participantes, clasificados por los puestos de trabajo. Es así que observamos que el menor puntaje, en donde la frecuencia de percibirse agotado es casi inexistente lo tenemos para el personal de ventas; mientras que el puntaje más alto, es decir la frecuencia de experimentar situaciones abrumadoras o de fatiga es para personal de producción.

|       | Puesto |    |    | Total |
|-------|--------|----|----|-------|
|       | A      | P  | V  |       |
| 23    | 0      | 0  | 1  | 1     |
| 26    | 0      | 0  | 1  | 1     |
| 28    | 1      | 0  | 0  | 1     |
| 34    | 0      | 1  | 0  | 1     |
| 37    | 0      | 0  | 1  | 1     |
| 38    | 0      | 1  | 0  | 1     |
| 43    | 0      | 1  | 0  | 1     |
| 44    | 0      | 0  | 1  | 1     |
| 45    | 0      | 0  | 1  | 1     |
| 46    | 0      | 1  | 1  | 2     |
| 48    | 1      | 1  | 2  | 4     |
| 49    | 0      | 2  | 0  | 2     |
| 50    | 0      | 1  | 0  | 1     |
| 52    | 1      | 1  | 0  | 2     |
| 53    | 0      | 1  | 0  | 1     |
| 54    | 0      | 0  | 2  | 2     |
| 56    | 0      | 2  | 0  | 2     |
| 57    | 1      | 0  | 0  | 1     |
| 59    | 0      | 0  | 1  | 1     |
| 60    | 1      | 0  | 1  | 2     |
| 63    | 1      | 0  | 0  | 1     |
| 64    | 1      | 0  | 0  | 1     |
| 67    | 0      | 1  | 0  | 1     |
| 68    | 0      | 0  | 1  | 1     |
| 69    | 0      | 0  | 2  | 2     |
| 79    | 0      | 1  | 0  | 1     |
| Total | 7      | 14 | 15 | 36    |

Figura 8. Tabla Puesto-Puntuaciones Generales del MBI

A continuación referiremos el análisis de los resultados por subescalas en la muestra analizada.

Los valores medios obtenidos para las respuestas en las distintas dimensiones del MBI, en la muestra global de la población trabajadora fueron de 8.8 por ciento para la sub-escala de Agotamiento Emocional, es decir en promedio los trabajadores obtuvieron una puntuación menor en ésta escala, lo cual nos indica poca frecuencia en la experimentación de sentimientos abrumadores y agotadores en el trabajo, teniendo como puntuación máxima como respuesta a ésta subescala 24, y según el instrumento (MBI) la puntuación máxima para Agotamiento Emocional es de 54, es por esto que hablamos de que podría existir una disminuida percepción de agotamiento, mas no se encuentran en máximos niveles. Como se muestra en la siguiente tabla:

|                             | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|-----------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Puntuación<br>Participantes | 36 | 1      | 24     | 8.83  | 6.318      |

*Figura 9.* Respuestas para Agotamiento emocional

En la sub-escala de Despersonalización encontramos el 4.4 por ciento, que es el promedio de los totales en las respuestas para ésta subescala, es decir son reducidas las experiencias en cuanto a tratos impersonales y falta de sentimientos hacia los demás. También observamos como máxima puntuación la de 15, es decir la persona con mayor puntaje para ésta subescala, y en éste caso particular en éste trabajador, ya

hablaríamos de tratos impersonales, trato como objetos a los demás y a su vez una falta de experimentación de sentimientos ya sean positivos o negativos hacia los demás.

|               | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. Típ. |
|---------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Puntuación    |    | 0      | 15     | 4.42  | 3.857      |
| Participantes | 36 |        |        |       |            |

*Figura 10.* Respuestas para la subescala de Despersonalización

Y por último en relación al análisis de las respuestas, para la sub-escala de Realización personal la media en los totales se ubicó en 38 por ciento en donde encontramos una puntuación máxima de 48, es decir más de la mitad de la población entrevistada percibe sensaciones de logro y crecimiento dentro de la empresa.

|               | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|---------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Puntuación    |    | 14     | 48     | 37.92 | 9.799      |
| Participantes | 36 |        |        |       |            |

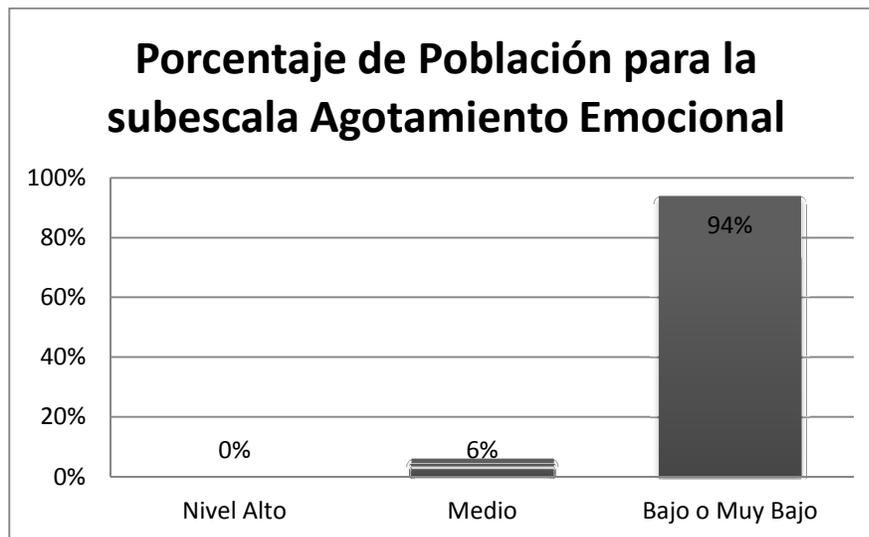
*Figura 11.* Respuestas para subescala de Realización Personal

A continuación describiremos el comportamiento del total de la muestra para cada una de las subescalas, es decir indicaremos los porcentajes de cómo se ubicó la población dependiendo de los puntajes obtenidos.

Iniciando con la subescala de agotamiento emocional se observó que: el 6 por ciento de la población se encontró afectada por agotamiento emocional en un nivel

medio ya que las respuestas de los trabajadores estuvieron entre los puntajes 19-26, es así que sólo 2 participantes de la muestra tomada se encuentran experimentando sentimientos de fatiga o falta de energía y sensación de que los recursos emocionales se han agotado.

| Niveles         | Participantes | %    |
|-----------------|---------------|------|
| Nivel Alto      | 0             | 0%   |
| Medio           | 2             | 6%   |
| Bajo o Muy Bajo | 34            | 94%  |
| TOTALES         | 36            | 100% |

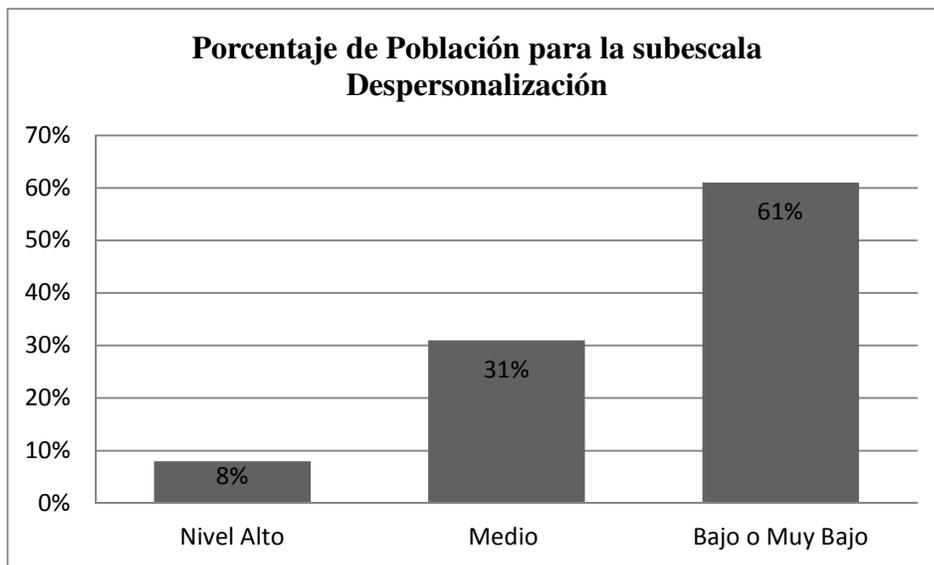


*Figura 12.* Análisis de la Subescala Agotamiento Emocional

Para la subescala de despersonalización el 31 por ciento se ubicaron en la categoría media, es decir once trabajadores de la muestra entrevistada, podrían estar experimentando con relativa frecuencia actitudes negativas, de insensibilidad hacia las

personas que reciben su servicio y a sus compañeros de trabajo. No obstante más de la mitad de la población observada se ubicó en una puntuación menor de 6 en el puntaje total ubicándose así en la categoría baja, es decir con poca o nula experiencia para los aspectos de ésta subescala de despersonalización.

| Niveles    | Participantes | %    |
|------------|---------------|------|
| Nivel Alto | 3             | 8%   |
| Medio      | 11            | 31%  |
| Bajo       | 22            | 61%  |
| TOTALES    | 36            | 100% |



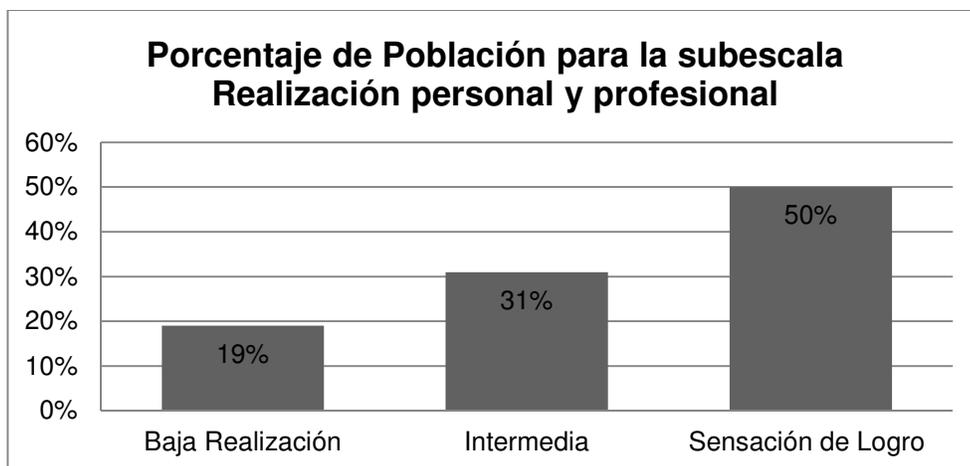
*Figura 13.* Análisis de la subescala Despersonalizacion

Para la tercer subescala la de baja realización personal observamos que el 19 por ciento se ubicó en la categoría de baja realización personal, es decir con poca frecuencia experimentan la percepción de que dentro de la empresa no han tenido ningún desarrollo o crecimiento significativo, recordemos que en ésta tercer subescala

se puntúa de forma inversa, en donde observamos puntuaciones altas en agotamiento emocional y en despersonalización nos hablan de mayor frecuencia en la experimentación del síndrome mientras que para ésta tercer subescala, los puntajes altos nos hablan de una mayor precepción en cuanto a la realización personal, es decir entre más bajos sean los puntajes totales para ésta subescala mayor será la presencia del síndrome de Burnout.

Es así que observamos que el 50 por ciento de la población estudiada se ubica en un nivel alto, es decir que experimenta con frecuencia una sensación de logro, aun así es representativo el porcentaje que se ubicó en una baja realización personal, ya que si bien recordamos el burnout es un proceso, al que se llega, entonces podríamos decir que éste 19 por ciento de la población con esa sensación baja de logro pudiera más adelante experimentar ciertos síntomas que detonen el agotamiento o burnout.

| <b>Niveles</b>     | <b>Participantes</b> | <b>%</b> |
|--------------------|----------------------|----------|
| Baja Realización   | 7                    | 19%      |
| Intermedia         | 11                   | 31%      |
| Sensación de Logro | 18                   | 50%      |
| Totales            | 36                   | 100%     |
|                    |                      |          |

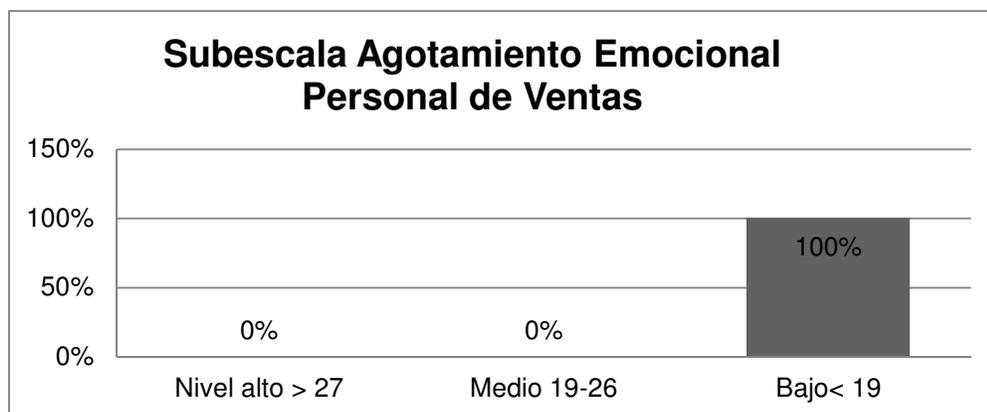


*Figura 14.* Análisis de la subescala Realización personal y profesional

Como parte de la revisión de resultados, se analizaron los puntajes del instrumento agrupándolos por puestos de trabajo, es decir se analizaron las tres sub-escalas y los puntajes obtenidos para cada puesto es así que:

Para el personal de ventas el 100 por ciento se ubicó en una bajo nivel de agotamiento emocional, que es la intensidad del síndrome de burnout, es decir la frecuencia con la que experimentan sentimientos de cansancio o aburrimiento en el trabajo es escaso.

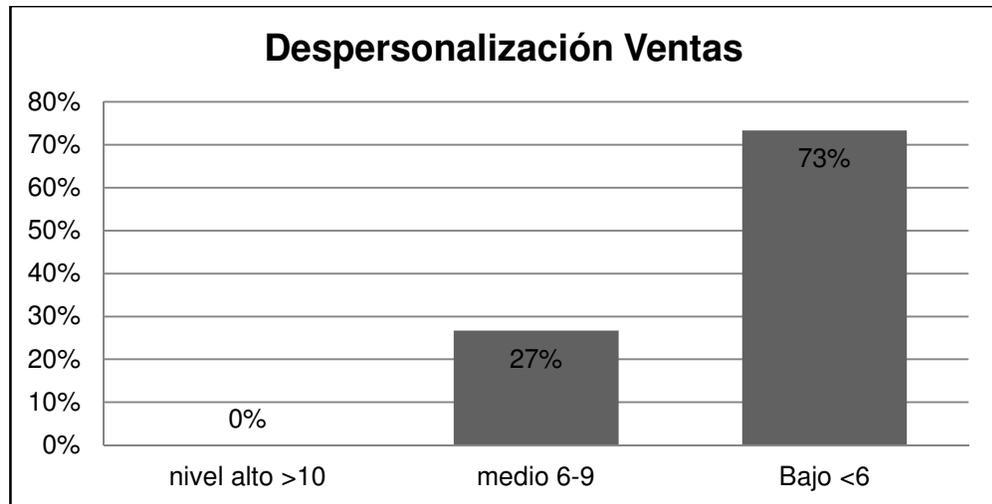
| Niveles          | Participantes | %    |
|------------------|---------------|------|
| Nivel alto > 27  | 0             | 0%   |
| Intermedio 19-26 | 0             | 0%   |
| Bajo < 19        | 15            | 100% |
| TOTALES          | 15            | 100% |



*Figura 15.* Análisis de subescala Agotamiento emocional para personal de ventas.

Para la subescala de despersonalización el 73 por ciento se encuentra en un nivel bajo, es decir casi no reconocen experimentar con frecuencia actitudes de frialdad o distanciamiento, así como una baja tendencia de percibir o pensar en otros como cosas objetos con un comportamiento insensible.

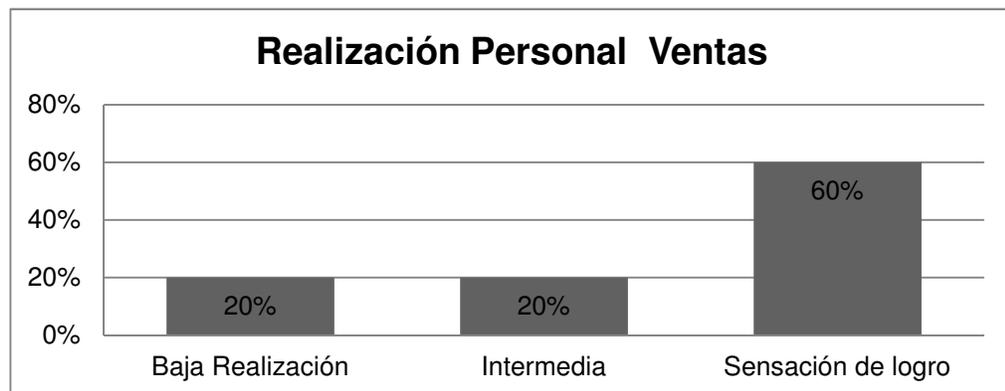
| Niveles        | Participantes | %    |
|----------------|---------------|------|
| Nivel alto >10 | 0             | 0%   |
| Medio 6-9      | 4             | 27%  |
| Bajo <6        | 11            | 73%  |
| TOTALES        | 15            | 100% |



*Figura 16.* Análisis subescala Despersonalización en personal de Ventas

En cuanto a la realización personal el 60 por ciento se ubica en sensación de logro, es decir perciben con frecuencia que dentro de la empresa han tenido desarrollo y crecimiento.

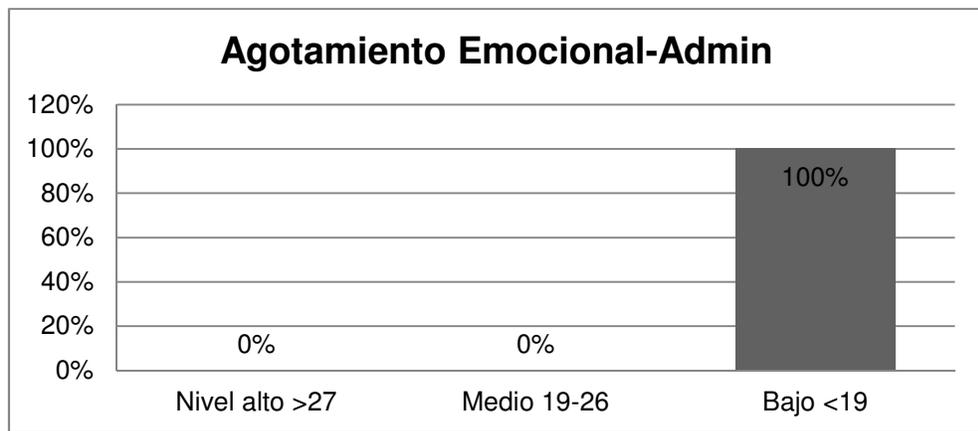
| Niveles            | Participantes | %    |
|--------------------|---------------|------|
| Baja Realización   | 3             | 20%  |
| Intermedia         | 3             | 20%  |
| Sensación de logro | 9             | 60%  |
| TOTALES            | 15            | 100% |



*Figura 17.* Análisis de la subescala Realización Personal en personal de ventas

En cuanto al personal de administrativo observamos que el 100 por ciento de muestra se ubica en un nivel bajo o muy bajo, es decir la percepción de cansancio o agotamiento no es frecuente, se perciben con baja frecuencia sentimientos de tensión y frustración.

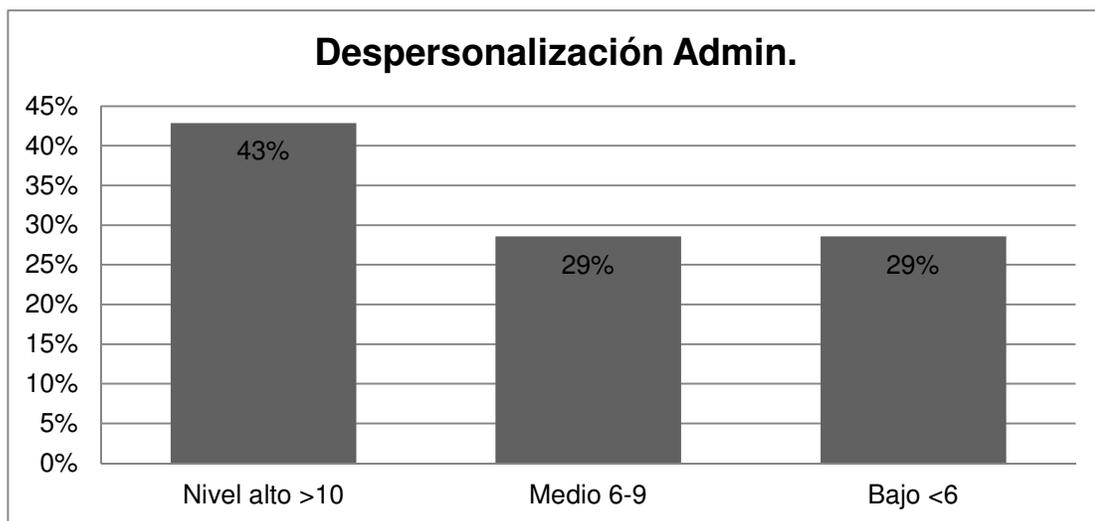
| Niveles        | Participantes | %    |
|----------------|---------------|------|
| Nivel alto >27 | 0             | 0%   |
| Medio 19-26    | 0             | 0%   |
| Bajo <19       | 7             | 100% |
| TOTALES        | 7             | 100% |



*Figura 18.* Análisis de Agotamiento emocional en personal administrativo

Mientras que para la subescala de despersonalización cerca del 50 por ciento se encuentra en nivel alto. Es decir a diferencia de los otros puestos, en el personal administrativo existe una marcada tendencia de percibir o pensar en las personas que los rodean, como objetos con un comportamiento insensible poniendo distancia con los demás.

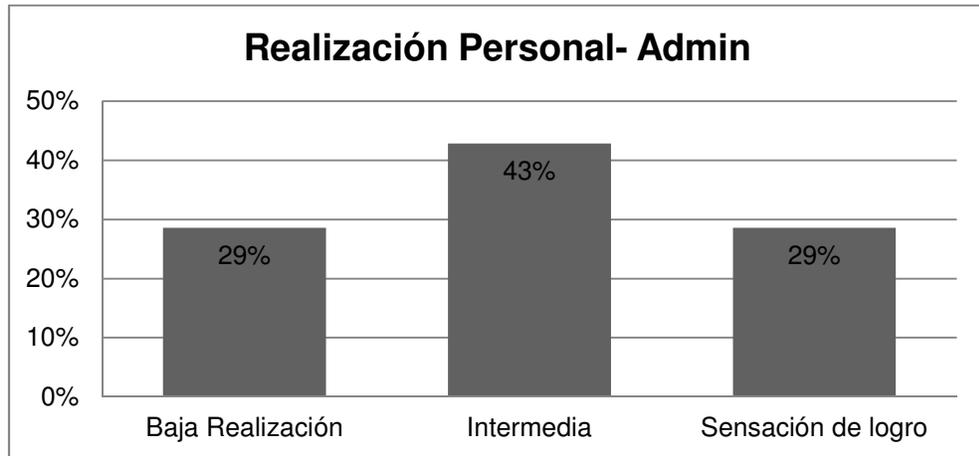
| Niveles        | Participantes | %    |
|----------------|---------------|------|
| Nivel alto >10 | 3             | 43%  |
| Medio 6-9      | 2             | 29%  |
| Bajo <6        | 2             | 29%  |
| TOTALES        | 7             | 100% |



*Figura 19.* Análisis de subescala Despersonalización en personal administrativo

En cuanto a la realización personal el 43 por ciento se ubica en un nivel medio y sólo el 29 por ciento experimentan sensación de logro. Casi cerca de la media perciben con frecuencia que no se desempeñan tan bien como lo hacían en un comienzo, también los puntajes bajos en ésta subescala nos indica que la persona no está haciendo un trabajo que perciba como que vale el esfuerzo. A su vez nos describen una cierta tendencia a autoevaluarse negativamente declinando el sentimiento de competencia en el trabajo.

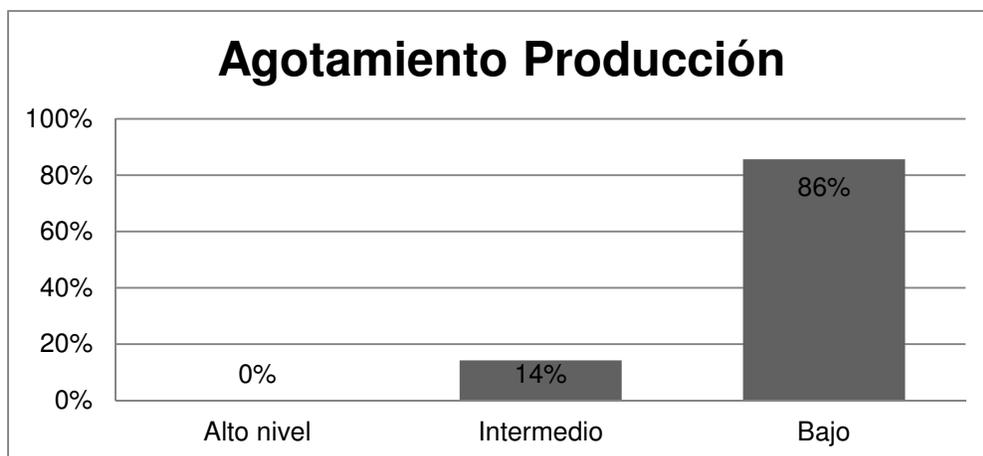
| Niveles            | Participantes | %    |
|--------------------|---------------|------|
| Baja Realización   | 2             | 29%  |
| Intermedia         | 3             | 43%  |
| Sensación de logro | 2             | 29%  |
| TOTALES            | 7             | 100% |



*Figura 20.* Análisis de la subescala Realización personal en personal administrativo

Para el personal de producción se encontró que el 86 por ciento se ubica en un nivel bajo, es decir la percepción de los trabajadores acerca de cansancio o fatiga no es frecuente. Aunque es importante observar el 14 por ciento que se ubican en un nivel medio, es decir en estos participantes aumenta la frecuencia de la percepción acerca de sentimientos de fatiga o falta de energía.

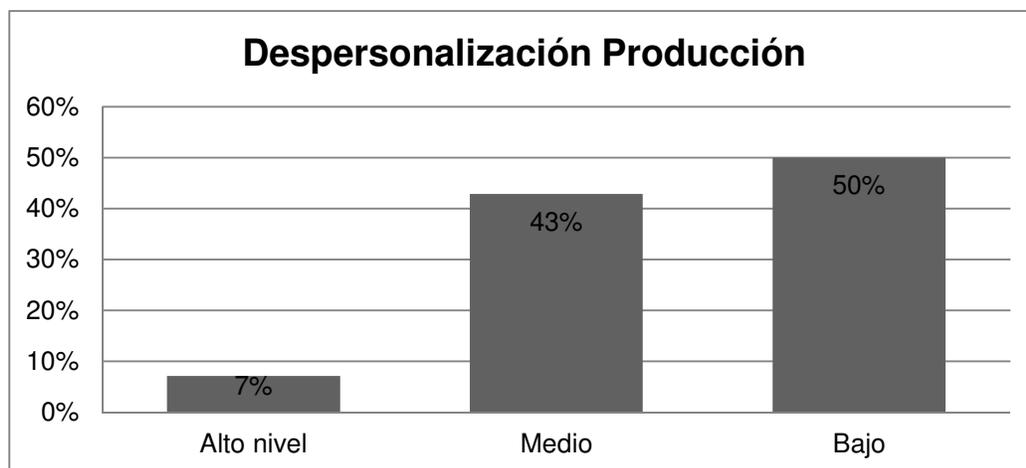
| Niveles    | Participantes | %    |
|------------|---------------|------|
| Alto nivel | 0             | 0%   |
| Intermedio | 2             | 14%  |
| Bajo       | 12            | 86%  |
| TOTALES    | 14            | 100% |



*Figura 21* Análisis de la Subescala Agotamiento Emocional en personal de producción

En la subescala de despersonalización el 50 por ciento se ubicó en un nivel bajo, cabe mencionar que el 43 por ciento se encuentra en nivel medio y solo el 7 por ciento en nivel muy alto, es decir la media de la población percibe con muy poca frecuencia a los otros como objetos con un comportamiento insensible, poniendo distancia de otros.

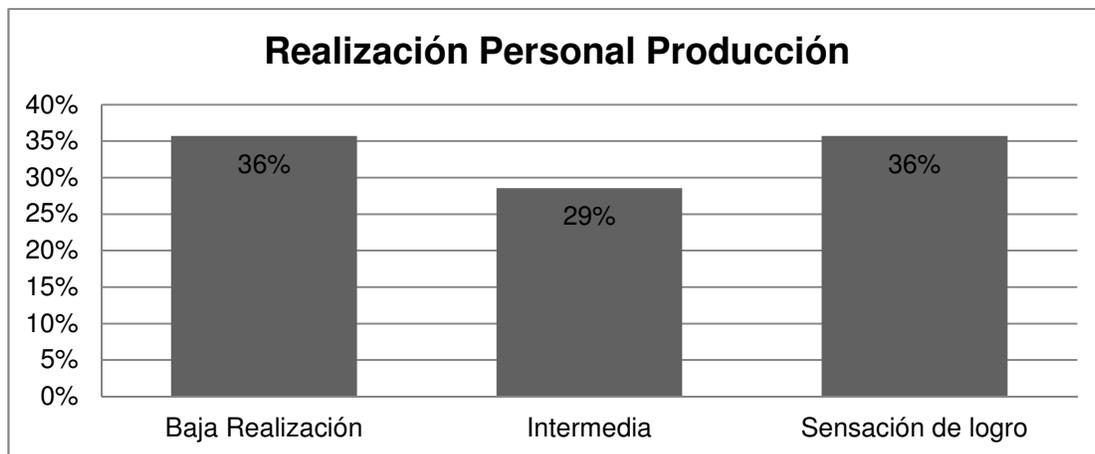
| Niveles        | Participantes | %           |
|----------------|---------------|-------------|
| Nivel Alto     | 1             | 7%          |
| Medio          | 6             | 43%         |
| Bajo           | 7             | 50%         |
| <b>TOTALES</b> | <b>14</b>     | <b>100%</b> |



*Figura 22.* Análisis de la subescala Despersonalización en personal de producción

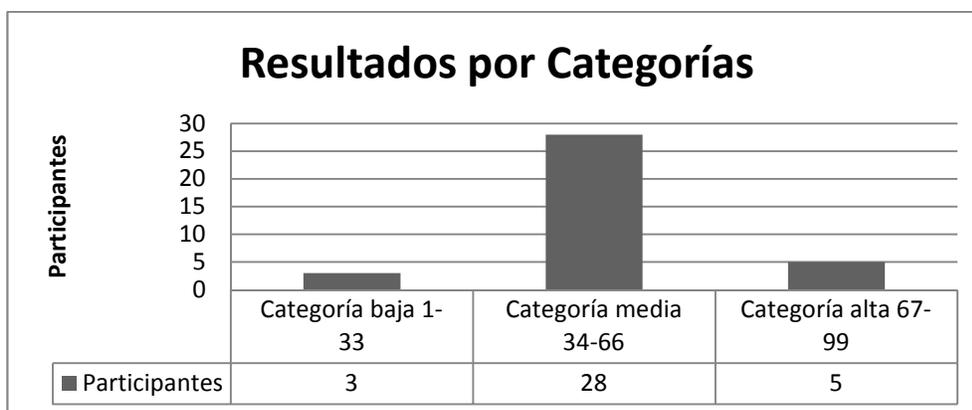
Para la subescala de realización personal los porcentajes se encuentran cerrados ya que un 36 por ciento se ubicó en un nivel bajo de realización personal, el otro 36 por ciento experimenta sensación de logro y un 29 por ciento se ubica en un nivel medio. En conclusión pudiéramos observar que más de la media de la población percibe con frecuencia que no se desempeñan tan bien como lo hacían en un comienzo, también nos indica que la persona no está haciendo un trabajo que perciba como que vale el esfuerzo.

| Niveles            | Participantes | %    |
|--------------------|---------------|------|
| Baja Realización   | 5             | 36%  |
| Intermedia         | 4             | 29%  |
| Sensación de logro | 5             | 36%  |
| TOTALES            | 14            | 100% |



*Figura 23.* Análisis de subescala Realización Personal en personal de Producción

Una de las primordiales conclusiones que podemos retomar con base a la información obtenida es que más de la mitad de la población entrevistada, se ubico en la categoría media con puntajes que van desde los 34 a 66, es decir con cierta frecuencia la mayor parte de los trabajadores experimentan sentimientos de cansancio, fatiga y desgaste, no obstante no se encuentran en puntajes críticos o altos. Pero si éstos resultados nos indican la presencia del síndrome en la población trabajadora, como a continuación se muestra.



*Figura 24.* Participantes agrupados por categorías para el MBI

Aunado a lo anterior, gran parte de los estudios que detectaron el síndrome de Burnout se han realizado en trabajadores que facilitan servicios, como maestros, enfermeras, doctores etc. Pero en éste proyecto se han evaluado empleados que se encuentran en la industria transformadora en este caso alimenticia, ya que justamente como se está observando en los resultados y como se ha referido en los capítulos anteriores, se han encontrado reportes de especialistas en salud ocupacional de trastornos que correspondían a éste síndrome (MBI) específicamente en trabajadores con actividades monótonas en sus puestos de trabajo. Y es que precisamente como referíamos anteriormente, en el ámbito de la panificación, sobre todo las actividades monótonas y rutinarias son una realidad en especial para el personal de producción, ya que como nos comentaba el director general, para ésta área el jefe determina la producción del día de acuerdo a la demanda de los clientes, y el personal se limita a realizarla, y es que lo importante aquí es que puede variar el volumen de piezas producidas, pero no la variedad de figuras realizadas, el proceso es el mismo diariamente. Otra área que también realizan actividades rutinarias son las empleadas de mostrador, nos comentaba el jefe de área que cuentan con roles de actividades semanales, pero las actividades no varían son las mismas cada semana, y justo en ésta área existen procesos que específicamente deben seguir los mismos pasos cada que se realiza la actividad, como el surtido que se hace en los anaqueles, o a clientes que tienen estipulado ya un pedido diariamente, con una lista de productos requeridos, éstas entre otras actividades.

Y es que como referíamos en capítulos anteriores, el exceso o la escasa cantidad de trabajo y la poca capacidad de decidir, se ha identificado como uno de los

factores para el desarrollo de agotamiento o fatiga, es decir cuando éste es abrumado por la cantidad de trabajo o por que le es muy difícil de realizar. Esto se debe generalmente a que en la empresa en que laboren tiene períodos de sobrecarga y períodos en donde disminuye la producción y no existe una estimulación, volviéndose las actividades más monótonas, es así que todas éstas circunstancias pudieran inducir trastornos ya sea psicológicos, emocionales o físicos. Es importante señalar que estos síntomas son precisamente crónicos y se van desarrollando a lo largo del tiempo.

En especial en las panificadoras suceden las situaciones antes referidas, existen épocas de sobredemanda de productos como por ejemplo en las festividades decembrinas que se cierra hasta en enero con el festejo de los reyes magos, y justamente ambos meses impactan en la demanda de producción, y claro está en las actividades de todo el personal. Pero la industria también se ve impactada por meses de baja demanda, es aquí en donde las horas laboradas y las piezas producidas sufren un decremento.

Para tener una idea más clara acerca de los resultados en las tres dimensiones del MBI por área, se retoma la siguiente tabla, para comprender mejor las premisas anteriores, y de cómo justamente los procesos de la industria pudieran estar impactando en la población trabajadora, ya que observamos niveles bajos y medios en general, pero finalmente si existe ésta percepción de síntomas de burnout con cierta frecuencia en el contexto de su trabajo. A su vez es importante señalar los porcentajes que obtuvimos para la subescala de realización personal, en específico para los puestos

de producción, pues el 36 por ciento de la población percibe poco desarrollo o crecimiento en la empresa, según lo que estipula ésta dimensión del MBI.

| <i>Subescala / Puesto</i>    | <b>Ventas</b>          | %<br>personas | <b>Administración</b> | %<br>personas | <b>Producción</b>      | %<br>personas |
|------------------------------|------------------------|---------------|-----------------------|---------------|------------------------|---------------|
| <i>Agotamiento Emocional</i> | Bajo <19               | 100%          | Bajo <19              | 100%          | Bajo <19               | 86%           |
| <i>Despersonalización</i>    | Bajo <6                | 73%           | Bajo <6               | 58%           | Bajo <6                | 93%           |
|                              | Medio 6-9              | 27%           | Medio 6-9             |               |                        |               |
| <i>Realización</i>           | Sensación de logro >40 | 60%           | Intermedia 34-39      | 43%           | Baja Realización 0-30  | 36%           |
|                              |                        |               |                       |               | Sensación de logro >40 | 36%           |

*Figura 25.* Tabla comparativa en las subescalas del MBI y los puestos evaluados

Una vez revisados los resultados para el instrumento MBI, a continuación retomaremos la indagatoria acerca de los factores psicosociales, para lo cual, se tuvo una entrevista dirigida en conjunto con el gerente general de la empresa, para identificar junto con dirección los aspectos más críticos en el aspecto socio laboral y de desempeño de cada área, así como las posibles fallas estén experimentando. Es así que se obtuvo la siguiente información:

| Puesto         | Fallas   |
|----------------|--|
| Producción     | <i>Ausentismo, Producto mal elaborado, inicio de jornada laboral a diferente hora, trabajo sin terminar, descuidos en los procesos.</i>  |
| Ventas         | <i>Rotación de personal, ausentismo, disminuida motivación de atención al cliente en puerta o mostrador, errores en entrega de controles, surtido en los anaqueles no es oportuno.</i> |
| Administración | <i>Errores en el llenado de controles de supervisión, falta de comunicación entre jefes, desmotivación.</i>  |

*Figura 26. Tabla fallas por área*

Aunado a lo anterior, enseguida se presentarán datos, números y gráficas que nos hablan de una realidad acerca del rendimiento y la calidad en los productos de la empresa panificadora, ésta información fue proporcionada por la empresa, en donde se hace referencia a los tipos de error más frecuentemente presentados en los últimos dos meses abril y mayo respectivamente, cabe mencionar que ésta información se obtuvo a partir del cuestionamiento, sí la organización tenía algún dato referente a la calidad de los productos y cómo poder justificar que una de las fallas son productos mal elaborados, gracias a éste cuestionamiento en conjunto con el jefe de producción se generó la información. Y es que como se menciona en los capítulos anteriores, parte precisamente de las consecuencias o también de los focos rojos que nos hablan de personas con posibles síntomas de Burnout, justamente se ve reflejado en el producto

de su trabajo. Es así que se encontró, la presentación con cierta frecuencia de diferentes tipos de error que están ligados, tanto al trabajo manual del personal, como al manejo adecuado de maquinaria, es así que se reportó que los errores más frecuentes presentados fueron el que el producto terminado, se encuentra listo para presentarlo en los anaqueles en horas inadecuadas, es decir tenemos producto final con retraso y no presentado en la hora indicado, lo cual retrasa los otros procesos que continúan que son principalmente al área de ventas. También se observó que otro de los errores que se presentaron con frecuencia fue el de algunas variedades de pan y algunas piezas están quemadas, y claro como nos mencionaba el Director general, son piezas que se retiran porque no se pueden presentar de esa forma al cliente que está acostumbrado a recibir cierta calidad, por lo cual representa inminentemente pérdidas para la empresa. Otro de los errores que se observan con frecuencia es, que el pan está excedido en peso, sin embargo el tamaño a la vista del consumidor es el mismo, y ciertamente para la empresa implica pérdidas y altos costos de producción, ya que la cantidad de materia prima que contiene éste producto excedido de peso no es la adecuada y el precio del pan es el mismo. Y como nos mencionaba el Director, se está regalando producto al cliente.

También de la información obtenida, se desprenden números representativos en cuanto a los errores que se cometen por semana, ya que se observa que en una semana se llegan a presentar hasta veinte errores en una semana, aquí cabría mencionar hasta qué punto la empresa va a poder soportar éstas fallas en sus procesos. Que mucho tienen que ver con el comportamiento y las conductas de los empleados, y sobre todo él como experimentan su trabajo en la organización.

| TIPO ERROR                  | Sem. 8-14 abril 13 | Sem. 15-21 abril 13 | Sem. 22-28 abril 13 | Sem. 29 abril-5 mayo 13 | Sem. 6-12 mayo | Sem. 13-19 mayo 13 | Frecuencia error |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|----------------|--------------------|------------------|
| Pan quemado                 | 4                  | 0                   | 3                   | 2                       | 1              | 3                  | 13               |
| Tamaño reducido             | 3                  | 1                   | 0                   | 2                       | 0              | 2                  | 8                |
| Excedido en peso            | 2                  | 0                   | 1                   | 1                       | 2              | 4                  | 10               |
| Excedente en la decoración  | 1                  | 1                   | 0                   | 3                       | 1              | 1                  | 7                |
| Falta de decoración         | 0                  | 0                   | 2                   | 1                       | 0              | 1                  | 4                |
| Decoración fuera del pan    | 1                  | 1                   | 0                   | 2                       | 2              | 3                  | 9                |
| Producto incompleto         | 0                  | 1                   | 2                   | 0                       | 0              | 0                  | 3                |
| Pan roto                    | 0                  | 2                   | 1                   | 4                       | 0              | 1                  | 8                |
| Relleno fuera del pan       | 0                  | 1                   | 0                   | 0                       | 0              | 0                  | 1                |
| salió en hora inadecuada    | 3                  | 4                   | 3                   | 5                       | 3              | 4                  | 22               |
| <b>TOTAL ERROR X SEMANA</b> | <b>14</b>          | <b>11</b>           | <b>12</b>           | <b>20</b>               | <b>9</b>       | <b>19</b>          |                  |

Figura 27. Tabla de calidad del producto en Abril y Mayo 2013

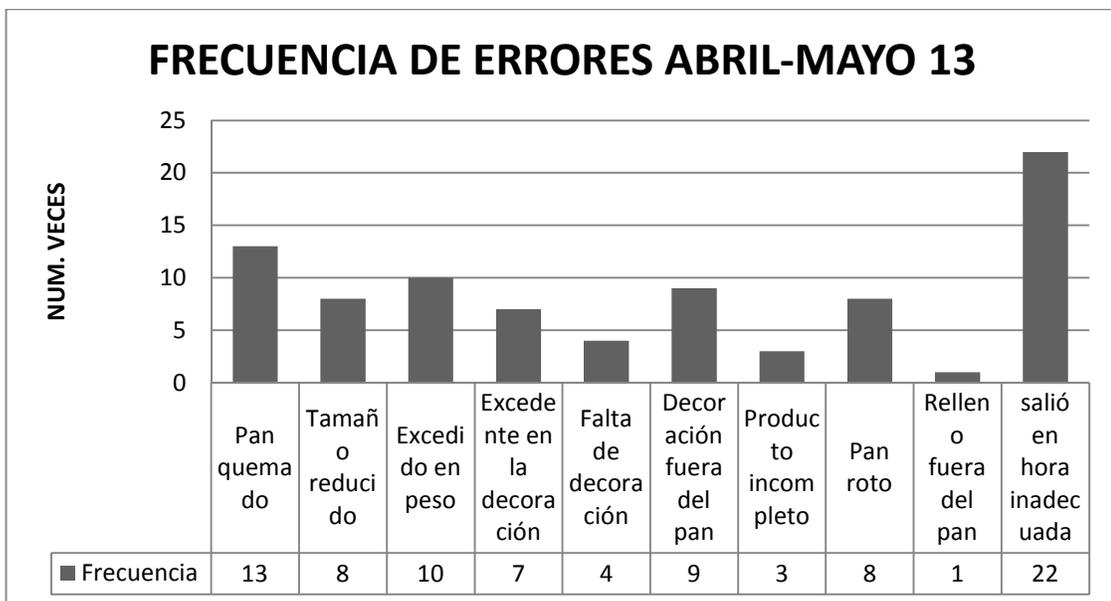


Figura 28. Gráfica de frecuencia de errores.

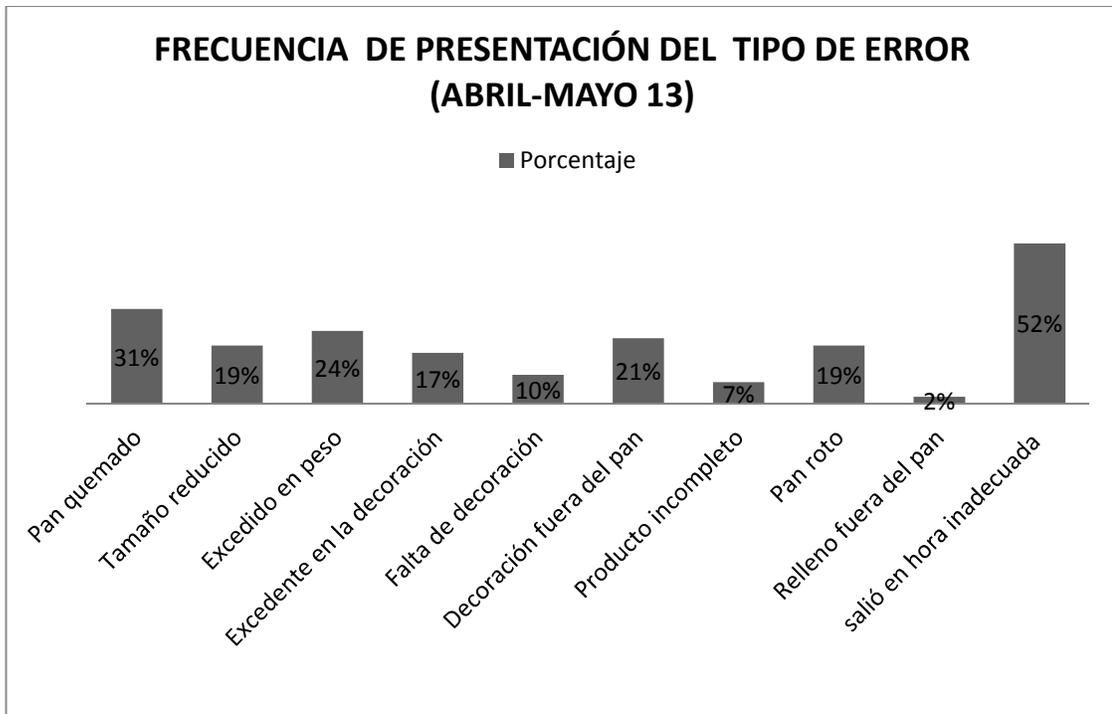


Figura 29. Gráfica de frecuencia en porcentajes

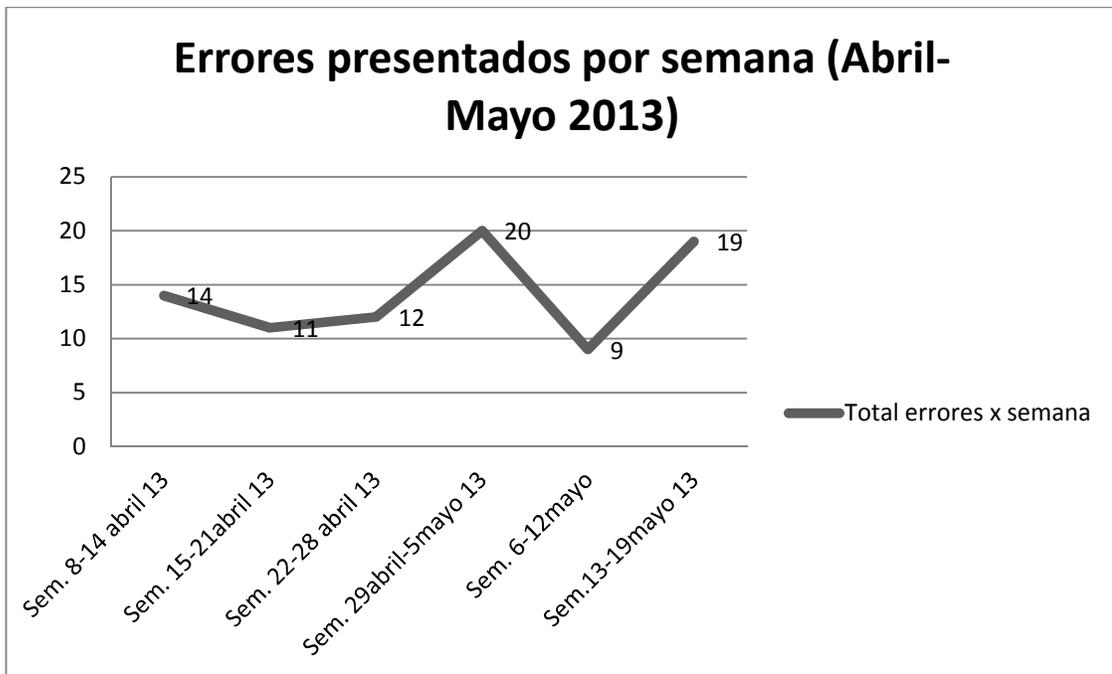
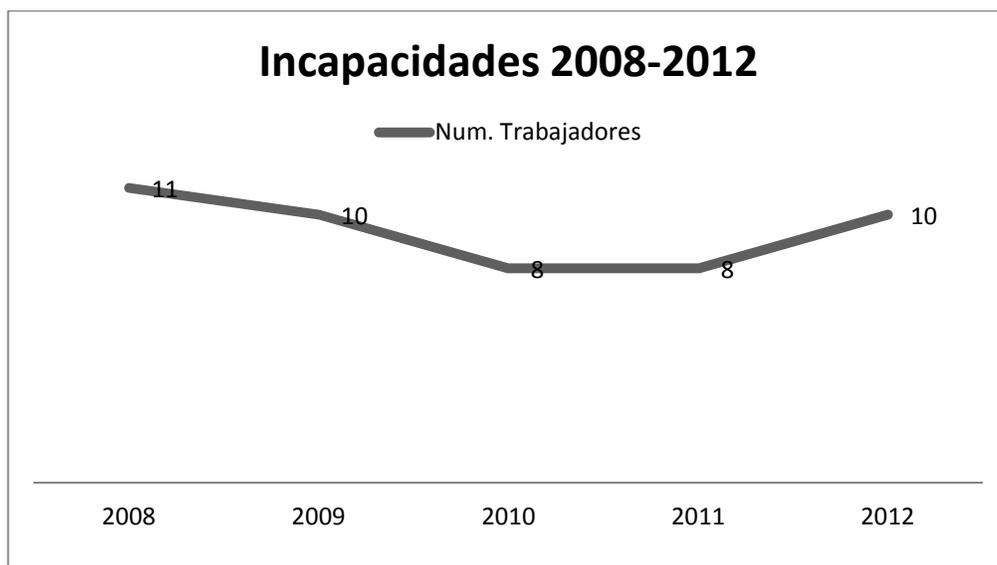


Figura 30. Gráfica de presentación de errores por semana.

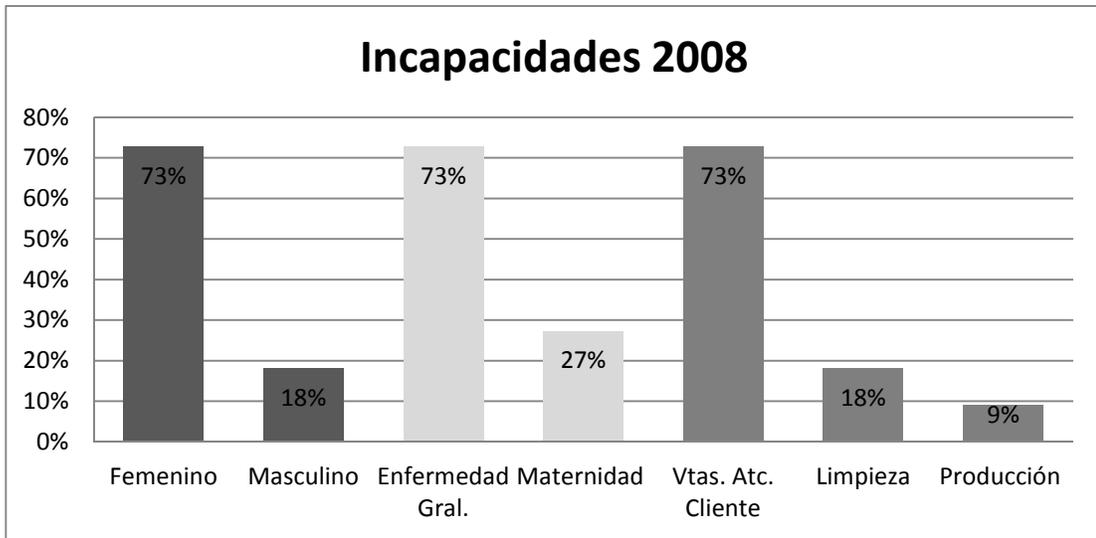
Otro aspecto importante que es importante señalar acerca de la organización son las incapacidades que se han presentado en la organización ya que son indicadores importantes para la determinación de la existencia de síntomas negativos y perjudiciales para la salud organizacional. Es así que la empresa nos proporcionó información acerca de las incapacidades desde 2008 a 2012, enseguida se muestran las gráficas, en donde observamos como en 2009 y 2010 descendieron el número de personas que se incapacitaron, mientras que para 2012 repunta con dos personas más de los años anteriores:



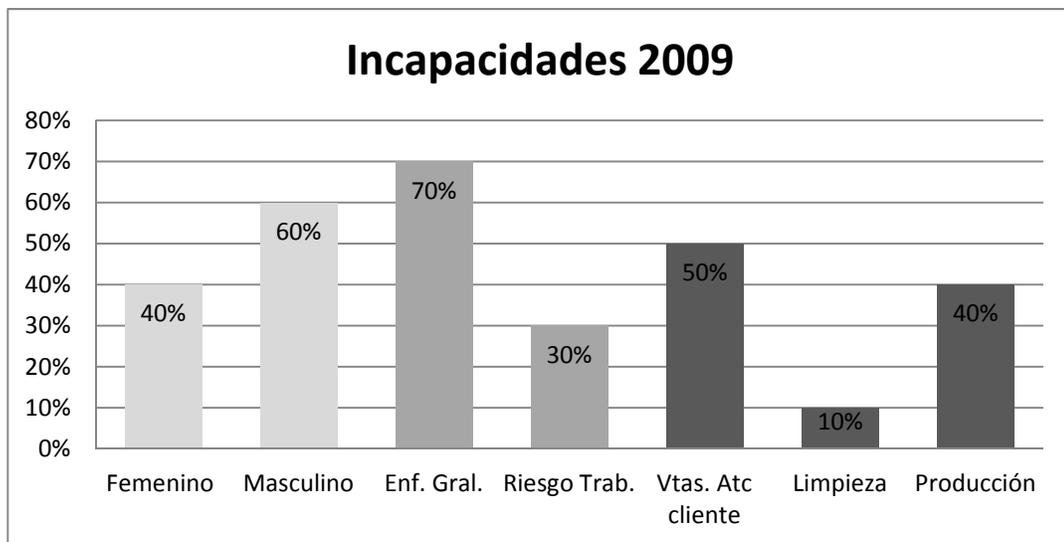
*Figura 31.* Número de Incapacidades por año

Aunado a lo anterior se muestran las cinco gráficas con más detalles, en donde observamos que la mayor parte de las incapacidades son de tipo Enfermedad General, aunque de los cinco años analizados en cuatro años observamos accidentes de trabajo y riesgo de trabajo que se presentaron en una sola ocasión, excepto en 2008 no encontramos ninguna incapacidad de tipo riesgo de trabajo o accidente de trabajo. Sin

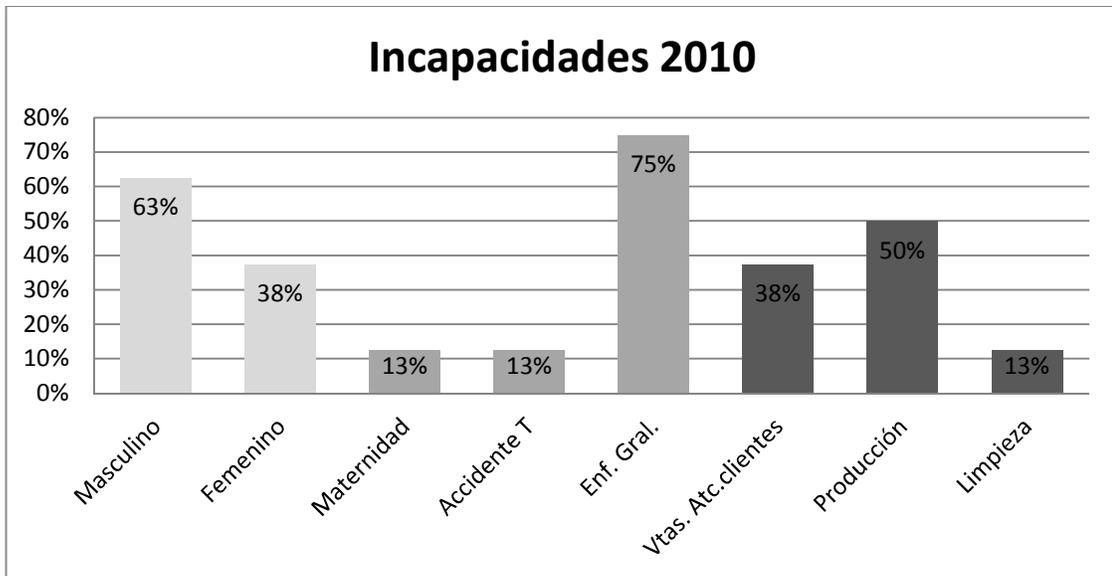
embargo, nos comenta el Director general, que estos accidentes que se han presentado han sido en el trayecto al lugar de trabajo. También éstas gráficas nos revelan que las incapacidades son en su mayoría para el área de producción, limpieza y ventas en donde se encuentran choferes y personal de atención a clientes.



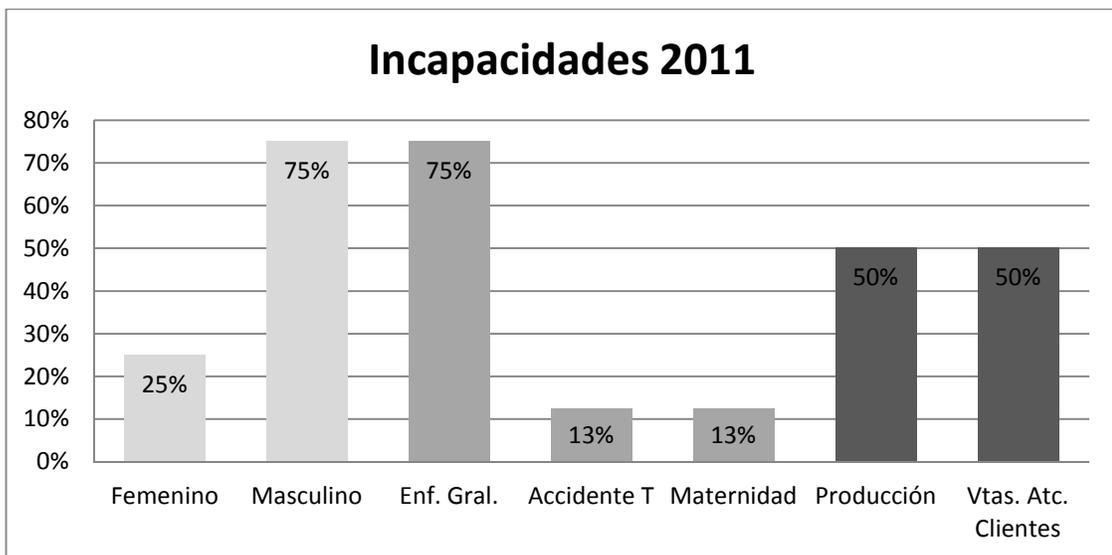
*Figura32.* Gráfica de incapacidades en el año 2008



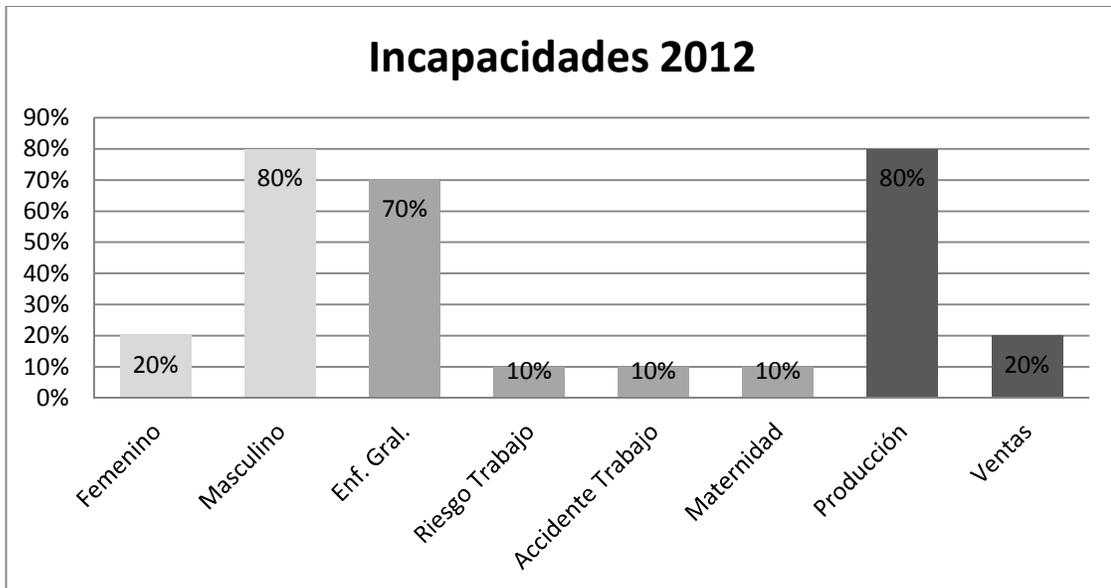
*Figura33.* Gráfica de incapacidades en el año 2009



*Figura 34.* Gráfica de Incapacidades en el año 2010



*Figura 35.* Gráfica de Incapacidades en el año 2011



*Figura 36.* Gráfica de incapacidades en el año 2012

A su vez se identificaron algunos factores psicosociales entre la población trabajadora, que nos podrían orientar hacia el origen de los síntomas que anteriormente se reflejaron en el MBI, ya que no debemos perder de nuestra óptica que el MBI ha permitido llegar a una conceptualización inductiva, ya que sus tres dimensiones o subescalas, no fueron derivadas teóricamente, si no que fueron resultado de un análisis exploratorio de una serie de experiencias asociadas con el fenómeno del Burnout; es por esto que en el desarrollo de ésta investigación es de gran relevancia e importancia identificar particularmente elementos que pudieran ser determinantes para el síndrome es así que encontramos lo siguiente:

| <i>Puesto</i>  | <b>FACTORES SOCIO-LABORALES</b>   |  |   |
|----------------|---|--|---|
| Producción     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tarea manual excesiva</li> <li>✓ Considera que la tarea es peligrosa</li> <li>✓ Sensación de tener sobrecarga laboral</li> <li>✓ Advertir inseguridad dentro de la empresa, es decir que en algún momento dado, puede quebrar y quedarse sin fuente de trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No poder realizar pausas dentro de sus actividades.</li> <li>✓ Sentir que invaden su espacio personal dentro del área laboral.</li> <li>✓ Experimenta cambios en los métodos o sistemas de producción.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener obstáculos para comunicarse con su supervisor o jefe inmediato.</li> <li>✓ Siente que desempeña un papel ambiguo.</li> <li>✓ Horarios de trabajo excesivos</li> <li>✓ Oportunidad de controlar ciertas actividades laborales.</li> <li>✓ Considero que existe apoyo por parte del jefe.</li> </ul> |
| Ventas         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experimenta dificultad para comunicarse con su supervisor o jefe inmediato.</li> <li>✓ Siente que desempeña un papel ambiguo.</li> <li>✓ Estima que su puesto es inseguro por cambios en la organización.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dificultad para comunicarse con sus compañeros dentro del área de trabajo.</li> <li>✓ Tiene la probabilidad de presenciar accidentes.</li> <li>✓ Con condiciones de invasión del espacio personal</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experimenta posibilidades de hacer pausas en su actividad la laboral.</li> <li>✓ Considero que existe apoyo y retroalimentación en mi trabajo por parte de los superiores.</li> <li>✓ Sensación de sobrecarga laboral.</li> </ul>  |
| Administración | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experimenta dificultad para comunicarse con su jefe inmediato.</li> <li>✓ Sensación de sobrecarga de trabajo.</li> <li>✓ Considera que trabaja baja presión.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Siente que invaden su espacio personal dentro del área laboral.</li> <li>✓ Advierte inseguridad acerca de perder su empleo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obstáculos para comunicarse con sus compañeros</li> <li>✓ Siente que desempeña un papel ambiguo</li> </ul>   |

*Figura 37. Tabla Factores Socio-Laborales*

Una vez identificados estos factores, se diseñó un focus group, con preguntas clave para cada área para indagar más acerca de los elementos, luego entonces observamos que:

**Producción:**

1. Considera que tiene tarea manual excesiva.
2. Experimenta cambios en los sistemas de producción o bien son procesos rutinarios.
3. Tiene obstáculos para comunicarse con su supervisor o jefe inmediato.
4. Existe la posibilidad de hacer pausas a lo largo de su actividad laboral.

**Ventas:**

1. Experimento sobre carga laboral.
2. Considero que existe apoyo y retroalimentación por parte de jefes y supervisores.
3. Con probabilidad de experimentar accidentes.

**Administración:**

1. Considera que trabaja bajo presión.
2. Dificultades en la comunicación con los compañeros de trabajo.

3. Siente que desempeña un papel ambiguo.

| ÁREA       | Pregunta  | Respuesta  | Soluciones  |
|------------|---|--|---|
| Producción | 1. Considera que tiene tarea manual excesiva.                                       | No, siempre sólo existen temporadas en el año por las festividades en donde si nos requieren de mayor volumen de producción, o a veces dentro del año pedidos extraordinarios. | En sí el jefe para ésta temporadas contrata personal temporal, pero en algunas ocasiones si no se consigue el personal o la demanda de producto es superior, entonces sí nosotros trabajamos doble turno, algunos día y noche.  |
|            | 2. Experimenta cambios en los sistemas de producción o bien son procesos rutinarios | En realidad la producción diaria es la misma solo varía en el número de piezas pero no en la variedad de producto, y a veces aunque tengamos propuestas éstas no son aceptadas | Tal vez proponer cursos para desarrollar e introducir nuevos productos, y cambiar la variedad que tenemos.<br><br>Y que los jefes estén abiertos a nuevas propuestas, y tener mayor involucramiento en toma de decisiones sobre |

|        |  |  |   |
|--------|--|--|---|
|        |  |  | la variedad del producto.   |
|        | 3. Tiene obstáculos para comunicarse con su supervisor o jefe inmediato      | Sí, algunas veces no se nos notifica de algún pedido, o si se modifica la lista de producción, hasta que nosotros investigamos.  | Que el jefe nos comunique los cambios en la producción, y desde temprano que realiza la lista tomar en cuenta los pedidos, y estar abierto a preguntas y dudas. |
|        | 4. Existe la posibilidad de hacer pausas a lo largo de su actividad laboral. | Sí, paramos para comer una hora, y nosotros elegimos en qué momento, o a veces entre las labores podemos detenernos para tomar agua o algún refresco.  |   |
| Ventas | 1. Experimento sobrecarga laboral.   | Sí, esto sucede cuando una compañera falta o alguna sale de la empresa, sucede más que alguien se enfermó y entonces nuestro equipo queda incompleto y tenemos que sustituir las actividades de las otras, pero otra vez estamos completas y el trabajo es | Que el jefe evaluara la posibilidad de contratar tal vez una persona más.   |

|                |  |   |  |
|----------------|--|---|--|
|                |  | menor.  |  |
|                | 2. Considero que existe apoyo y retroalimentación por parte de jefes y supervisores. | No, normalmente sentimos que toda la carga y la presión de poner bien los pedidos, de surtir el pan es sólo nuestra responsabilidad y no se nos comunica cual es el nuestro desempeño.    | Que el jefe platique más con nosotras acerca del desempeño y esté abierto a puntos de vista.       |
|                | 3. Con probabilidad de experimentar accidentes                                       | Sí, es esporádico pero si hemos visto pequeñas caídas, sobre todo en el área de amasijo o producción, no de gravedad pero si hemos visto.   | Poner algún material antiderrapante, para evitar éstas caídas.                                     |
| Administración | 1. Considera que trabaja bajo presión  | Algunas veces, sobre todo en diciembre o ciertas fechas de festividades, tenemos que resolver y atender muchos asuntos casi al mismo tiempo, y determinar soluciones rápidas y efectivas. | Repartir el trabajo y toma de decisiones con los tres jefes, y que cada uno participe activamente. |
|                | 2. Dificultades en la comunicación con   | Algunas veces la información,   | Crear canales más efectivos de   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | los compañeros de trabajo                | no es correcta, y cada quien tiene información diferente, y difícilmente confirmamos la información.   | comunicación entre los tres jefes y con los demás administrativos                        |
|  | 3. Siente que desempeña un papel ambiguo | Sí, hay veces que no encontramos un sentido real a las actividades que desempeñamos, a veces lo hacemos por rutina, por costumbre porque ya está establecido así.<br><br>O también en algunas ocasiones las funciones para cada jefe no están claramente definidas | Rediseñar algunos procesos, realizar propuestas, cambiar los turnos y horarios a cubrir. |

*Figura 38.* Tabla Focus Group con personal de las tres áreas en la empresa.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

El trabajo es una realidad psicosocial, no se limita a una actividad con una contraprestación económica; en él están insertas personas, que con su realidad psíquica particular, su historia familiar y su constitución subjetiva interaccionan formando el Recurso Humano de una determinada organización laboral, organización que se convierte en un entorno psicológicamente significativo para el sujeto. Se convierte así en una realidad socialmente construida, dinámica que a lo largo del tiempo ha ido experimentando profundas transformaciones de índole social, cultural, económica, política, legal, transformaciones que han afectado al sujeto en forma significativa.

El personal deposita en la empresa sus aspectos más indiscriminados y más sincréticos de la personalidad, por lo que la organización pasa a ser el reservorio de partes importantes del sujeto, al tiempo que el trabajador se identifica con los valores y con la cultura de la misma.

Es así que el exceso o la escasa cantidad de trabajo y la poca capacidad para decidir, se ha identificado cuando el trabajador se encuentra en estrés, es decir, cuando éste es abrumado por la cantidad de trabajo o por que le resulta difícil de realizar. Esto se debe generalmente a que en la empresa, tienen periodos de sobrecarga y periodos en donde disminuye la producción y existe una sub-estimulación, volviéndose las actividades monótonas más de lo que eran, es en donde precisamente se inducen trastornos mentales, como es el síndrome de Burnout. Y los trabajadores al sentirse aburridos por sus actividades se enajenan y pierden iniciativa y sufren de

despersonalización. Es por esto que en estos casos se recomienda una mayor autonomía en la toma de decisiones, como se retomará más adelante.

A su vez también se observó que en general existe una falta de comunicación importante de los directivos, jefes hacia sus trabajadores, por cual propician un alto nivel de inseguridad, ya que no existe una retroalimentación. El personal recibe órdenes o tareas a seguir sin información previa de ningún tipo lo que favorece el surgimiento de sentimientos de inseguridad, agotamiento y despersonalización.

De acuerdo a las tablas referidas anteriormente y la información que nos arrojan, es que ciertamente encontramos indicadores de la presencia del síndrome en la población trabajadora, no en niveles extremos pero sí el personal está experimentando con frecuencia fatiga, aburrimiento, cierto distanciamiento con los compañeros de trabajo, y disminuida su autoeficiencia y crecimiento personal. Es decir la empresa está experimentando los primeros síntomas de éste síndrome.

Por ejemplo en el caso del puesto de ventas se observó que cierto porcentaje del personal, se encuentra experimentando con cierta frecuencia cierto distanciamiento con los demás compañeros de trabajo, así como observa una disminuida percepción de crecimiento y desarrollo personal. Sí a esto aunamos, lo referido en la exploración de los factores encontramos que ciertamente refiere el personal de ventas una falta de comunicación y apoyo entre compañeros y jefes, ya que mencionan que difícilmente reciben retroalimentación acerca de su trabajo, así como experimentan sobre carga de trabajo, cuando alguien llega a faltar o sale personal de la empresa, también nos

refieren que perciben como insegura un área en donde tienen que recorrer todos los días, mencionaron que ya algunos compañeros habían tenido accidentes.

También como algunas de las fallas que se mencionaron es el distanciamiento del personal de atención a clientes, precisamente hacia las personas que reciben el servicio, justamente en ésta área de atención a clientes.

A su vez y analizando la información sobre las incapacidades, observamos que cada año al menos dos trabajadores del personal de ventas y atención a clientes se incapacitaron por enfermedad general y por maternidad.

En relación al área de producción, de acuerdo a las tres subescalas, un muy bajo porcentaje de la población refiere experimentar con frecuencia fatiga o agotamiento emocional; sin embargo para la subescala de despersonalización, casi la mitad de la población encuestada refiere estar experimentando sentimientos de frialdad y distanciamiento con los compañeros de trabajo. Similares son los porcentajes para la subescala de realización personal, la media de la población refiere bajo crecimiento y desarrollo personal o profesional. Y justamente al analizar y revisar los factores psicosociales así como el focus group, el personal refiere que experimentan con frecuencia problemas en la comunicación con los jefes, ya que muchas veces no comunican al personal los cambios en la producción, o la notificación de un pedido, cuando la logística es que desde que llega el personal de producción ya debe existir la lista de producción incluidos pedidos o productos especiales. Aunado a esto existe una falta de retroalimentación y apoyo de los jefes hacia el personal.

También señalaron la necesidad de implementar cursos para la introducción de nuevos productos, ya que actualmente mencionan hay variedad pero esa variedad es la misma todos los días, es decir se podría modificar la variedad de productos. Ya que de ésta forma precisamente estaríamos atendiendo la parte de la variabilidad y modificación en los procesos, y evitar que sean rutinarios, y además estaríamos enriqueciendo ésta parte del desarrollo y crecimiento profesional en los trabajadores.

A su vez mencionaron la sobredemanda que experimentan en ciertas épocas, y algunas veces tienen que trabajar doble turnos, y algunos son nocturnos y diurnos, porque aunque se contrata personal temporal a veces la demanda es tres o cuatro veces lo que se produce cotidianamente, es por esto que algunos trabajan 16 horas, y éstas jornadas llegan a ser fatigadoras.

Gracias a la información que nos proporcionó la empresa y que también se indagó para poder obtenerla. En relación a lo que se mencionaba sobre los productos mal elaborados, justamente la empresa inició en el mes de abril del 2013, un checklist para verificar la calidad en los productos elaborados y en los procesos de producción, es así que se encontró que diariamente existen fallas y errores en la elaboración de los productos, que le están costando a la empresa. Es decir aun que apenas se inicio con éste proceso precisamente para justificar ésta parte de los productos mal elaborados, el Director refiere, que es un buen inicio para identificar los focos rojos, que les están haciendo que sus costos de producción se eleven y que están íntimamente ligados al comportamiento del personal de producción. Ya que no olvidemos que nos encontramos en una empresa que elabora productos artesanales, en donde la

interferencia de la mano de obra es primordial e inherente a las actividades diarias de ésta Panificadora.

También si retomamos lo que se observó en el reporte de incapacidades se observó que cada año al menos tres trabajadores del área de producción se incapacitaron cada año entre el 2008 y 2012, la mayor parte por enfermedad general es decir se retiraban de sus labores dos días como máximo, pero lo significativo fue que cada año no hubo excepción de incapacidades para ésta área. Y si retomamos los resultados en el MBI, observamos que casi la mitad del personal encuestado refiere experimentar agotamiento y aburrimiento, así como perciben sus actividades monótonas. Es decir los anteriores indicadores nos podrían orientar hacia las posibles causas de los síntomas, así como estamos observando las consecuencias de experimentar éste síndrome de burnout.

Para el área administrativa, de acuerdo a los resultados obtenidos en las subescalas encontramos que más de la mitad de la población indicaron experimentar distanciamiento, sentimientos de frialdad, así como actitudes negativas hacia el trabajo. Y ciertamente lo que refirieron con mayor énfasis fue la falta de comunicación entre los compañeros, a veces falta de coordinación, y es que a veces cada uno tiene información diferente y al final no se coteja la información esto ha llevado a cometer errores que sin duda representan costos y pérdidas para la empresa, ya que estamos hablando de niveles de jefatura, es decir de mando y coordinación. A su vez al realizar el focus group, mencionaron que existe esa falta de apoyo entre las partes, que se ven reflejados en las decisiones apresuradas y costosas para la empresa.

En relación a la subescala de realización personal, más de la mitad del personal refiere bajo desarrollo y crecimiento dentro de la empresa. Aunado a esto en la indagatoria sobre los aspectos psicosociales, ésta área mencionó que sienten a veces que desempeñan un papel ambiguo, ya que según refieren que las actividades se hacen por rutina, porque así las han desempeñado diariamente, es decir las modificaciones en los procesos son escasas, lo cual resulta aburrido y tedioso realizar diariamente lo mismo sin mayor cambio, y por parte de dirección difícilmente se recibe alguna retroalimentación de soporte, apoyo o motivacional. También mencionaron sentirse trabajar bajo presión en algunas temporadas, ya que como son cargos de jefaturas deben tomarse decisiones, atender varios asuntos a su vez y muchas veces no se alcanza a cubrir todos los pendientes y les es difícil determinar prioridades entre jefes de cada área.

Ahora como parte de las recomendaciones, y como se mencionaba en los capítulos anteriores, en general para la población de la empresa observamos que se están presentando los primeros síntomas, ya que en los análisis de los datos el agotamiento emocional resultó el más bajo para las tres áreas, es decir el síndrome en particular para la organización está más orientado hacia la parte de la despersonalización y de la realización personal por eso es que se vuelve relevante el sugerir ciertas recomendaciones y mejor aún si logramos prevenirlo frente a éstos primeros síntomas, para este fin se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Evitar que los trabajadores laboren más de 18hrs. en un día, aún cuando esto parezca necesario, sobre todo en las épocas de gran demanda ya mencionadas. Los

jefes deben asegurarse que todo el personal se encuentre ocupado, pero no demasiado o en cayendo en extremos. Así como procurar no delegar siempre en las mismas personas las situaciones críticas una y otra vez, porque esto precisamente propicia situaciones de agotamiento.

2. Tanto jefes como dirección deben asegurarse de comunicar siempre al personal la importancia de su trabajo y la aportación que hacen a la organización con sus actividades laborales diarias, es decir que puedan observar el impacto de su trabajo. Ya que los trabajadores necesitan que se refuerce su autoestima. Y así se evita la percepción de un trabajo ambiguo.

3. En relación a la comunicación, propiciar canales para que la gente exprese su enfado, es decir emociones, necesidades y debilidades. Empleados, como los vendedores, se enfrentan con la derrota a diario y necesitan desahogar frustración. Hay que escucharlos e intercambiar impresiones, puntos de vista con ellos. Que se perciba apoyo por parte de los jefes a su personal a cargo.

4. En cada una de las áreas poner al día los conocimientos e información y capacitar a los subordinados. Se recomienda llevar a cabo actividades en grupos, seminarios, cursos y actividad física.

5. Los individuos que sufren de estrés necesitan un apoyo psicológico y moral, especialmente de sus jefes. De ser necesario debe considerarse la ayuda de un profesional en el manejo de la tensión.

Esta investigación realiza un acercamiento hacia la comprensión del Síndrome de Burnout y al estrés laboral, y la importancia de estudiarlo, sobre todo en el giro de la industria de la panificación, ya que los análisis y estudios en aspectos psicosociales

son realmente escasos, sin embargo para una futura investigación sería enriquecedor complementarlo y revisar el síndrome con alguna variable en específico y en poblaciones u organizaciones más grandes.

Como parte nuestro rol de psicólogos y desde nuestra formación de especialistas, no podemos desconocer las situaciones laborales por las que atraviesa la sociedad, situaciones de las cuales también somos partícipes, ya que gran parte de la problemática del sujeto, de su sintomatología transcurre y tiene su causa y evolución en el lugar de trabajo.

El trabajo implica todo un ciclo vital por lo que se considera relevante desde la tarea del psicólogo, como promotor de la salud mental, favorecer el desarrollo de organizaciones y recursos humanos saludables. Se debe intentar favorecer el desarrollo de la calidad de vida laboral para que el sujeto encuentre en el aquel espacio donde se ligan energías y se crean vínculos, gratificación, satisfacción y realización personal.

Y con los resultados a la vista, nos vemos ante la responsabilidad de convocar a las empresas panificadoras y de otros giros a mostrar mayor interés por los factores psicosociales de riesgo y las condiciones de salud mental en sus colaboradores.

## ANEXOS

| <b>MBI (INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH)</b>  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <p>A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. Le pedimos su colaboración respondiendo a ellos como lo siente. No existen respuestas mejores o peores, la respuesta correcta es aquella que expresa verídicamente su propia existencia. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesibles a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción.</p> <p>A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:</p> |                                   |
| Nunca:..... 1  | Algunas veces al año:..... 2      |
| Algunas veces al mes:..... 3   | Algunas veces a la semana:..... 4 |
| Diariamente:..... 5  |                                   |
| Por favor, señale el número que considere más adecuado:  |                                   |
| 1. <b>AE</b> Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo.  |                                   |
| 2. <b>AE</b> Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado.   |                                   |
| 3. <b>AE</b> Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado.  |                                   |
| 4. <b>RP</b> Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender.  |                                   |
| 5. <b>D</b> Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí como si fuesen objetos impersonales.  |                                   |
| 6. <b>AE</b> Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.  |                                   |
| 7. <b>RP</b> Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender.   |                                   |
| 8. <b>AE</b> Siento que mi trabajo me está desgastando.  |                                   |
| 9. <b>RP</b> Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo.  |                                   |

|  |
|--|
| 10. <b>D</b> Siento que me he hecho más duro con la gente.   |
| 11. <b>D</b> Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.   |
| 12. <b>RP</b> Me siento muy enérgico en mi trabajo.  |
| 13. <b>AE</b> Me siento frustrado por el trabajo.  |
| 14. <b>AE</b> Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.   |
| 15. <b>D</b> Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente. |
| 16. <b>AE</b> Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.   |
| 17. <b>RP</b> Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo.   |
| 18. <b>RP</b> Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender.                       |
| 19. <b>RP</b> Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.  |
| 20. <b>AE</b> Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.  |
| 21. <b>RP</b> Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.                               |
| 22. <b>D</b> Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos de sus problemas.                              |
| <b>AE:</b> Agotamiento Emocional; <b>D:</b> Despersonalización; <b>RP:</b> Realización Personal.                               |

*Figura 39. Maslach Burnout Inventory*

## REFERENCIAS

- Burke, R. (1993). Organizational level Interventions to reduce occupational stressors. *Work and Stress* 7 n°1 , 77-87.
- Burke, R., Schwarzer, R., & Greenglass, E. (1996). A longitudinal Study of psychological Burnout in Teachers. *Human Relations Vol. Feb* .
- Buzzetti Bravo, M. d. (20 de Julio de 2005). *Universidad de Chile*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2012, de Facultad de Ciencias Sociales:  
[http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2005/buzzetti\\_m/sources/buzzetti\\_m.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2005/buzzetti_m/sources/buzzetti_m.pdf)
- Cordes, C., & Dougherty, T. (1993). A Review and An integration of research on Job Burnout. *The Academy of Management Review Vol.18 N°4* , 621-657.
- Croucher, R. (1991). Stress and Burnout in Ministry. *Journal of Health and Human* , 20-30.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Davis, L. (2012). Consultant Profile: Brandi, Wust. Director, Towers Watson Investment. *Money Management* , 14-18.
- De la Sota, E. (2008). Prevengan los males que enferman a su Panadería. *El Mundo del Pan* , 14-25.
- De Lange, A., Taris, T., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2004). The Relationships between Work Characteristics and Mental Health: Examining Normal, Reversed and Reciprocal Relationships in a 4-Wave Study Rec. *Work & Stress*, 18 , 149-166.
- Dedmon, R. (1980). Employees as health educators: A reality al Kimberley-Clark. *Occupational Health and Safety* , 18-24.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Mexico: Prentice Hall.
- Dewe, P., & Guest, D. (1990). Methods of coping with stress at work. A conceptual analysis and empirical study of measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*, 11 , 135-150.
- Fadiman, J., & Frager, R. (2006). *Teorías de la personalidad*. Mexico: Alfaomega.
- Faragher, E., Cass, M., & Cooper, C. (2005). The relationship between Job Satisfaction and Health: a Meta-analysis. *Environment Medicine* 62 , 105-112.
- Feldman, R. (2002). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana*. México: McGraw-Hill.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues* , 159-165.

- Freudenberger, H. (1975). The staff burnout syndrome in alternative institutions psychotherapy. *Theory, Research and Practice* , 73-83.
- Furnham, A. (2008). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.
- García Arias, F., & García Juárez, A. (2012). *Agotamiento profesional y estrés hallazgos desde México y otros países latinoamericanos*. Mexico: Porrúa.
- Gil-Monte, P. R., Peiró, J., & Valcarcel, P. (1995). A causal Model of Burnout Process Development: An Alternative to Golembiewski and Leiter Models. *Seven European Congress on Work and Organizational Psychology*. Győr HUngría.
- Gil-Monte, P. R., Peiró, J., & Valcárcel, P. (1998). A model of Burnout process development: An alternative from appraisal models of stress. *Comportamiento Organizacional y Gestión* (2) , 211-220.
- Gil-Monte, P. (2002). Síndrome de Quemarse por el Trabajo: Aproximaciones Teóricas, Explicación y Recomendaciones para su intervención. *Revista Electrónica de Psicología Científica, documento elaborado para la OMS* .
- Gil-Monte, P., & Peiró, J. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse*. España: Síntesis.
- Gil-Monte, P., & Peiró, J. (1999). Perspectivas Teóricas y Modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología Vol. 15* , 261-268.
- Grau, J., & Chacon, M. (1998). Síndrome de Quemarse por el Trabajo: Una amenaza a los equipos de salud. *Conferencia Presentada en la II Jornada de Actualización en Psicología de la Salud*. Colombia: Asociación Latinoamericana de Psicología de la Salud.
- Griffen, D., Everly, G., & Fuhrman, C. (1982). Designing and effective stress management training program. *Training* , 44-47.
- Guillén Gestoso, C., & Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid: Mc GrawHill.
- Gutiérrez, T., Raich, R., & Sánchez y Deus, J. (2003). *Instrumentos de evaluación en Psicología de la Salud*. Madrid: Alinza Editorial.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández Vargas, C. I., Llorens Gumbau, S., & Rodríguez Sanchez, A. (2007). Burn Out en personal mexicano: Validación de la escala MBI en México. *Ciencias Sociales* , 1-15.

- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist* 45 n°2 , 252-261.
- Kobasa, S., & Maddi, S. (1981). Personality and constitution as mediators in the stress-illness relationship. *Journal Health Soc. Behavior* 22 .
- Labrador, F. (1992). *El estrés. Nuevas técnicas para su control*. Madrid: Temas de Hoy.
- Leiter, M. (1991). Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns 12 (2). *Journal of Organizational Behaviour* , 123-144.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2001). Burnout and Quality in a Sped-Up World. *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 24, N°2 , 48-51.
- Maslach, & Jackson. (1997). *Manual MBI Inventario "Burnout" de Maslach* . Madrid: TEA.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout directions in Research and Intervention . *American Psychological Society Vol.12 N°2* .
- Maslach, C. (1982). *Understanding Burnout: Job stress and Burnout*. Beverly Hills, California: En Paine, W.S.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo alto California: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The Mesuarement of Experienced Burnout. *Journal of Ocupational Behaviour*, 2 , 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, P. (1997). *The truth about Burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco USA: Jossey-Bass Inc Publishers.
- Maslach, C., Leiter, P., & Schaufeli. (2001). Job Burn Out. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52 , 397-422.
- Miller Lowry, K. (1992). Now Japan is Admitting it: Work kills executives. *Business Week* , 35.
- Mireles Pérez, A. B., Pando Moreno, M., & Aranda Beltrán, C. (2002). Factores Psicosociales y Síndrome de Burnout en una empresa de la Industria de la transformación en Guadalajara. *Investigación en Salud, Universidad de Guadalajara Vol. IV Num.002* , 3-20.
- Moos, R. (1988). *Coping response Inventory Manual*. Palo Alto C.A.: Staanford University.
- Moreno, B. (1990). *El Burnout como forma específica de estrés* . Jaén : II Symposium de Psicología Clínica.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson Learning.

- OIT. (2004). *Organizarse en Pos de la Justicia*. Chile: Conferencia Internacional del Trabajo Informe N°1.
- Paoli, P. (1992). *First European Survey on the Work Environment 1991-1992*. Dublin: European Foundation for the Improvement of living and Working .
- Paz Juan de Dios, S. (2012). Administración de Panaderías del Nuevo Siglo: Un enfoque integral y práctico. *El mundo del pan* , 15-25.
- Peiró, J. (1993). *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid: Eudema.
- Peiró, J., Prieto, F., & Roe, R. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Peiró, J.M.; Prieto, F eds.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press .
- Pines, A., & Maslach, C. (1978). Characteristics of Staff Burnout in Mental Health Setting . *Hospitla Community Psychiatry* , num. 29 233-237.
- Pines, M. (2002). Teacher Burnout: A psychodynamic existential perspective. *Teachers and Teaching: Theory and practice vol.8 N°2* .
- Potter, B. (1993). Four Stages of Burnout . *Stress and Health* .
- Price, D., & Murphy, P. (1984). Staff Burnout in the Perspective of Grief Theory. *Death Education 8 (1)* , 47-58.
- Ramos, F., & Buendía, J. (1999). *Empleo estrés y Salud*. Madrid: Pirámide.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: Prentice Hall.
- Rodríguez Martín, M. (2001). El estrés en el ámbito laboral. *Jornadas sobre Seguridad y Salud Laboral* (págs. 7-20). Madrid: Príncipe de Vergara.
- Salanova, M., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II. Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntes, S. A.
- Selye, H. (1976). *The Stress of life*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Shaufeli, W., Demerouti, E., Bakker, A., & Nauchreiner, F. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology, Vol 86 N°3* , 499-512.
- Shiles, L., & Hinson, B. (1989). Occupational burnout among correctional health workers. *Aaohn J* , 37 , 374-378.
- Simms, L., Erbin, M., Darga, A., & Coeling, H. (1990). Breaking the burnout barrier: Resurrecting work excitement in nursing. *Nursing Econ 8* , 177-187.

Thacker, J. (1984). Using psychodrama to reduce burnout or role fatigue in the helping professions. *J. Group Psychother Psychodram Sociometr*, 37 , 14-26.

Zeytinoglu, I., Seaton, M., Lillevik, W., & Moruz, J. (2005). Working in the Margins: Women's Experiences of Stress and Occupational Health Problemas in Part-Time and Casual Retail Jobs. *Women & Health*, 41 , 87-107.