

**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

TESINA DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

**EL SÍNDROME DE BURNOUT EN UNA EMPRESA**  
**MENDOCINA: SU EVALUACIÓN EN LA SELECCIÓN DE**  
**PERSONAL**

Alumna: María Belén Biondo

Directora: Lic. Ángela Orofino

Mendoza, Mayo de 2010

**HOJA DE EVALUACIÓN**

**TRIBUNAL**

Presidente:

Vocal:

Vocal:

Profesora invitada: Lic. Ángela Orofino

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Lic. Ángela Orofino por aceptar acompañarme en este proyecto y por su ayuda y guía.

A mi mamá y a mi papá por estar conmigo en cada momento, por su amor y por darme la posibilidad de ir realizando mis sueños.

A Mauro, mi amor, por brindarme su amor cada día, por su compañía, por proyectar y soñar conmigo, y por los momentos vividos que nos hacen crecer y nos mantienen cada vez más unidos.

A Ivana y a Franco por darme la posibilidad de disfrutar de los dos soles de la casa, Franco y Florencia.

A las amigas que encontré en la facultad, Mariana y Candela, por las horas compartidas y por estar conmigo cada vez que las necesité.

A mis compañeritos de estudio y de práctica, Claudio, Julio y Natacha, por el tiempo, la dedicación y la ayuda desinteresada.

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se pretende realizar un acercamiento a la comprensión del Síndrome de Burnout y a las devastadoras consecuencias que éste desencadena tanto para el sujeto que lo padece como para la organización de la cual éste forma parte e investigar su incidencia una empresa mendocina.

El diseño de esta investigación es *no experimental, transversal*, el tipo de estudio es de carácter *descriptivo*, y la muestra utilizada es *no probabilística* de carácter *intencional*, la misma está compuesta por 48 sujetos, 23 del sexo femenino y 25 de sexo masculino.

El instrumento a utilizar es el Cuestionario MBI “Maslach Burnout Inventory”, considerado como una situación estímulo de tensión que puede reactivar la sintomatología del Burnout en los sujetos evaluados.

Finalmente, se analizan e interpretan los datos que permiten definir los parámetros concluyentes de esta investigación.

**ABSTRACT**

In present work tries to realise approach to understanding of Syndrome of Burnout and to devastating consequences that this one triggers so much for subject suffers that it like for the organization of which this one form starts off and investigating its incidence a mendocina company.

The design of this investigation is nonexperimental, cross-sectional, the type of study is of descriptive character, and the used sample is nonprobabilistic of intentional character, the same is composed by 48 subjects, 23 of feminine sex and 25 of masculine sex.

The instrument to use is Questionnaire MBI "Maslach Burnout Inventory", considered like a situation tension stimulus that can reactivate the group of symptoms of the Burnout in the evaluated subjects.

Finally, the data are analyzed and interpreted that allow to define the conclusive parameters of this investigation.

## ÍNDICE

Título.....	2
Hoja de evaluación.....	3
Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Índice.....	7
Introducción.....	15

### **PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO**

#### **Capítulo I: El Trabajo como Fenómeno Psicosocial**

I. El trabajo como fenómeno psicosocial.....	21
I.1. Introducción.....	21
I. 2. Definición.....	22
I. 3. Implicancias Psicosociales.....	23
I.3.1 Implicancias Positivas.....	23
I.3.2 Implicancias Negativas.....	24
I. 4. El Ambiente Laboral como Construcción Social.....	25
I.5. La perspectiva psicosocial del trabajo.....	26
I.6. Trabajo e Identidad.....	27
I.6.1 El trabajo como sostén de la identidad del sujeto.....	27
I.7. Condiciones de trabajo hoy.....	32

#### **Capítulo II: El Estrés Laboral**

II. El Estrés Laboral.....	35
II. 1. Introducción.....	35
II. 2. El Estrés Laboral.....	35
II.2.1 Generalidades.....	36
II.2.2. Definiciones.....	37
II.3. Modelos de Investigación.....	39
II.4. Desencadenantes del Estrés Laboral.....	40
II.4.1. Entorno Objetivo: desencadenantes del estrés laboral.....	40
II.4.1.1. Ambiente Físico.....	41
II.4.1.2. Individuales.....	41
II.4.1.3. Grupales.....	42
II.4.1.4. Organizacionales.....	42
II.4.1.5. Extraorganizacionales.....	43
II.4.2. Entorno Subjetivo: Experiencia de estrés.....	44
II.5. Diferencias Individuales.....	45
II.5.1. Percepción.....	46
II.5.2. Experiencia Laboral.....	46
II.5.3. Apoyo Social.....	46
II.5.4. Locus de Control.....	47
II.5.5. Hostilidad.....	47
II.6. Los factores de tensión son acumulativos.....	48
II.7. Respuestas de afrontamiento.....	48
II.7.1. Estrategias dirigidas al problema o su resolución.....	48
II.7.2. Estrategias centradas en las emociones.....	48
II.8. Resultados y consecuencias.....	49

II.9. Manejo de la tensión.....	51
<b>Capítulo tres: El Síndrome de Burnout</b>	
III. El síndrome de Burnout: una forma de estrés laboral.....	54
III. 1. Introducción.....	54
III. 2. Concepto.....	54
III. 2. 1. Dimensiones.....	57
III.2.1.1. Cansancio Emocional.....	57
III.2.1.2 Despersonalización.....	58
III.3.3. Falta de Realización Personal.....	58
III.3. Diferencias con otros conceptos.....	59
III.4. El síndrome de Burnout como accidente laboral.....	61
III.5. Evolución del síndrome de Burnout.....	64
III.5.1. Fase inicial o de entusiasmo.....	65
III.5.2. Fase de estancamiento.....	66
III.5.3. Fase de frustración.....	66
III.5.4. Fase de hiperactividad y de la apatía.....	67
III.5.4.1. Reacción de hiperactividad.....	67
III.5.4.2. Reacción de apatía.....	67
III.5.5. Fase del quemado.....	68
III.6. Modelos Secuenciales.....	69
III.6.1. Modelo de Leiter.....	69
III.6.2. Modelo de Golembiewski.....	70
III.7. Modelos explicativos.....	73
III.7.1. Modelos elaborados desde la teoría sociocognitiva del yo.....	73
III.7.2. Modelos elaborados desde las teorías del intercambio social.....	73

III.7.3. Modelos elaborados desde la teoría organizacional.....	73
III.7.4. Un modelo estructural e integrador sobre el Burnout.....	73
III.8. Variables que influyen en el síndrome de Burnout.....	74
III.8.1. Variables individuales.....	75
III.8.1.1. Variables demográficas.....	75
III.8.1.2. Características de personalidad.....	76
III.8.1.3. Orientación profesional.....	77
III.8.2. Variables sociales.....	79
III.8.3. Variables organizacionales.....	80
III.9. Consecuencias del Burnout.....	81
III.9.1. Consecuencias para el individuo.....	81
III.9.1.1. Físicas y emocionales.....	82
III.9.1.2. Interpersonales.....	82
III.9.1.3. Actitudinales.....	82
III.9.1.4. Conductuales.....	82
III.9.2. Consecuencias para la organización.....	82
III.10. Calidad de vida laboral: Una estrategia de intervención.....	83

## **SEGUNDA PARTE: MARCO METODOLOGICO**

### **Capítulo cuatro: Metodología de la Investigación**

IV. Metodología de la Investigación.....	88
IV. 1. Introducción.....	88
IV.2. Objetivos de la investigación.....	89
IV.2.1. Objetivos generales.....	89
IV.2.2. Objetivos específicos.....	89
IV.3. Hipótesis de trabajo.....	90

IV.4. Diseño de investigación.....	92
IV.5. Tipo de estudio.....	93
IV.6. Procedimiento.....	94
IV.7. Descripción de la empresa.....	95
IV.8. Descripción de la muestra.....	98
IV.9. Instrumento metodológico.....	99
IV.9.1. MBI Inventario Burnout de Maslach.....	101
IV.9.1.1. Características.....	101
IV.9.1.2. Normas generales.....	103
IV.9.1.3. Obtención de las puntuaciones.....	104
IV.9.1.4. Validez.....	105
IV.9.1.5. Fiabilidad.....	107

## **Capítulo 5: Análisis e Interpretación de Resultados**

V. Análisis e Interpretación de Resultados.....	109
V.1. Introducción.....	109
V.2. <u>Primera Parte</u> : Análisis e Interpretación de Resultados del cuestionario de Burnout (MBI). Grupo de Mujeres.....	110
V.2.1. <u>Tabla 1</u> : Respuestas MBI. Puesto Atención al público en panadería o fiambrería.....	111
V.2.2. <u>Tabla 2</u> : Respuestas MBI. Puesto Administrativos.....	112
V.2.3. <u>Tabla 3</u> : Respuestas MBI. Puesto Cajeras repositoras.....	113
V.2.4. <u>Tabla 4</u> : Puntuaciones directas cansancio emocional. Puesto Atención al público en panadería o fiambrería.....	114
V.2.5. <u>Tabla 5</u> : Puntuaciones centiles CE para el puesto.....	115
V.2.6. <u>Tabla 6</u> : Puntuaciones directas cansancio emocional. Puesto Administrativos.....	115

V.2.7. <u>Tabla 7</u> : Puntuaciones centiles CE para el puesto.....	116
V.2.8. <u>Tabla 8</u> : Puntuaciones directas cansancio emocional. Puesto Cajeras Repositoras.....	116
V.2.9. <u>Tabla 9</u> : Puntuaciones centiles CE para el puesto.....	117
V.2.10. <u>Tabla 10</u> : Puntuaciones directas despersonalización. Puesto Atención al público en panadería o fiambrería.....	118
V.2.11. <u>Tabla 11</u> : Puntuaciones centiles DP para el puesto.....	118
V.2.12. <u>Tabla 12</u> : Puntuaciones directas despersonalización. Puesto Administrativos.....	119
V.2.13. <u>Tabla 13</u> : Puntuaciones centiles DP para el puesto.....	119
V.2.14. <u>Tabla 14</u> : Puntuaciones directas despersonalización. Puesto Cajeras Repositoras.....	120
V.2.15. <u>Tabla 15</u> : Puntuaciones centiles DP para el puesto.....	120
V.2.16. <u>Tabla 16</u> : Puntuaciones directas realización personal. Puesto Atención al público en panadería o fiambrería.....	121
V.2.17. <u>Tabla 17</u> : Puntuaciones centiles RP para el puesto.....	121
V.2.18. <u>Tabla 18</u> : Puntuaciones directas realización personal. Puesto Administrativos.....	122
V.2.19. <u>Tabla 19</u> : Puntuaciones centiles RP para el puesto.....	122
V.2.20. <u>Tabla 20</u> : Puntuaciones directas realización personal. Puesto Cajeras Repositoras.....	123
V.2.21. <u>Tabla 21</u> : Puntuaciones centiles RP para el puesto.....	123
V.3. <u>Segunda Parte</u> : Análisis e Interpretación de Resultados del cuestionario de Burnout (MBI). Grupo de Hombres.....	125
V.3.1. <u>Tabla 22</u> : Respuestas MBI. Puesto Atención al público en panadería o fiambrería.....	126
V.3.2. <u>Tabla 23</u> : Respuestas MBI. Puesto Administrativos.....	127

V.3.3. <u>Tabla 24</u> : Respuestas MBI. Puesto Cajeros repositores.....	128
V.3.4. <u>Tabla 25</u> : Puntuaciones directas cansancio emocional. Puesto Atención al público en panadería o fiambrería.....	129
V.3.5. <u>Tabla 26</u> : Puntuaciones centiles CE para el puesto.....	130
V.3.6. <u>Tabla 27</u> : Puntuaciones directas cansancio emocional. Puesto Administrativos.....	130
V.3.7. <u>Tabla 28</u> : Puntuaciones centiles CE para el puesto.....	131
V.3.8. <u>Tabla 29</u> : Puntuaciones directas cansancio emocional. Puesto Cajeros Repositores.....	131
V.3.9. <u>Tabla 30</u> : Puntuaciones centiles CE para el puesto.....	132
V.3.10. <u>Tabla 31</u> : Puntuaciones directas despersonalización. Puesto Atención al público en panadería o fiambrería.....	133
V.3.11. <u>Tabla 32</u> : Puntuaciones centiles DP para el puesto.....	133
V.3.12. <u>Tabla 33</u> : Puntuaciones directas despersonalización. Puesto Administrativos.....	134
V.3.13. <u>Tabla 34</u> : Puntuaciones centiles DP para el puesto.....	134
V.3.14. <u>Tabla 35</u> : Puntuaciones directas despersonalización. Puesto Cajeros Repositores.....	135
V.3.15. <u>Tabla 36</u> : Puntuaciones centiles DP para el puesto.....	135
V.3.16. <u>Tabla 37</u> : Puntuaciones directas realización personal. Puesto Atención al publico en panadería o fiambrería.....	136
V.3.17. <u>Tabla 38</u> : Puntuaciones centiles RP para el puesto.....	136
V.3.18. <u>Tabla 39</u> : Puntuaciones directas realización personal. Puesto Administrativos.....	137
V.3.19. <u>Tabla 40</u> : Puntuaciones centiles RP para el puesto.....	137
V.3.20. <u>Tabla 41</u> : Puntuaciones directas realización personal. Puesto Cajeros Repositores.....	138

V.3.21. <u>Tabla 42</u> : Puntuaciones centiles RP para el puesto.....	138
V.4. <u>Tercera parte</u> : Análisis comparado de los dos grupos evaluados.....	139
V.4.1. Comparación subescala Cansancio Emocional.....	140
V.4.1.1. <u>Gráfico 1</u> : Comparación mujeres y hombres- cansancio emocional. Puesto: atención al público en panadería y fiambrería.....	140
V.4.1.2. <u>Gráfico 2</u> : Comparación mujeres y hombres- cansancio emocional. Puesto: Administrativos.....	141
V.4.1.3. <u>Gráfico 3</u> : Comparación mujeres y hombres- cansancio emocional. Puesto: Cajeras/os Repositoras/es.....	142
V.4.2. Comparación subescala Despersonalización.....	142
V.4.2.1. <u>Gráfico 4</u> : Comparación mujeres y hombres- despersonalización. Puesto: Atención al público en panadería y fiambrería .	143
V.4.2.2. <u>Gráfico 5</u> : Comparación mujeres y hombres- despersonalización. Puesto: Administrativos.....	144
V.4.2.3. <u>Gráfico 6</u> : Comparación mujeres y hombres- despersonalización. Puesto: Cajeras/os Repositoras/es.....	145
V.4.3. Comparación subescala Realización Personal.....	145
V.4.3.1. <u>Gráfico 7</u> : Comparación mujeres y hombres- realización personal. Puesto: Atención al público en panadería y fiambrería.....	146
V.4.3.2. <u>Gráfico 8</u> : Comparación mujeres y hombres- realización personal. Puesto: Administrativos.....	147
V.4.3.3. <u>Gráfico 9</u> : Comparación mujeres y hombres- realización personal. Puesto: Cajeras/os Repositoras/es.....	148
Conclusiones.....	149
Referencias Bibliográficas.....	158
Apéndice.....	163

## INTRODUCCIÓN

El mundo laboral ha experimentado una transformación importante en las últimas décadas en nuestro contexto sociocultural. Así, las nuevas exigencias en el trabajo y el desajuste entre los requisitos del puesto de trabajo en las organizaciones 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 coste económico y social.

El síndrome de burnout se compone según Maslach y Jackson por tres dimensiones: *cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo*. Es un proceso continuo, de comienzo insidioso, paulatino que ocurre en el contexto laboral. Las causas son múltiples como múltiples son las fuentes de estrés en el trabajo. Las profesiones asistenciales son las más afectadas pero también ocurre en cualquier ocupación que trate con personas. El síndrome tiene manifestaciones conductuales, actitudinales y psicosomáticas.

Su diagnóstico y prevención se ha vuelto una tarea decisiva para todas las organizaciones laborales, debido a las consecuencias negativas que el síndrome tiene no sólo para el sujeto sino para la organización, siendo sus manifestaciones más usuales el absentismo del personal, la rotación, el abandono del lugar de trabajo, la insatisfacción laboral. Es por ello que se considera relevante incrementar la calidad de vida y la salud laboral de los trabajadores con el fin de que éstos puedan alcanzar sus objetivos al tiempo que la organización cuente con recursos humanos eficientes y productivos.

La presente investigación tiene como objetivo investigar la incidencia del síndrome de Burnout en una empresa mendocina, en el contexto de la selección de personal sometiendo a los sujetos postulantes a una situación estímulo de tensión como lo es la aplicación del Cuestionario de Burnout para evaluar si se reactiva la sintomatología característica del síndrome que éstos pueden haber desarrollado en sus labores anteriores.

Las hipótesis que conducirán esta tesis serán:

- ¿Cuál es la incidencia del síndrome de Burnout en una empresa mendocina?
- Al someter al sujeto a una situación estímulo de tensión, como lo es la aplicación del Cuestionario MBI, ¿puede reactivarse la sintomatología del Burnout presente en el sujeto?
- ¿Existen diferencias en cuanto al padecer el síndrome entre hombres y mujeres? ¿Y con respecto al puesto que desempeñan, a la edad, el estado civil, el nivel de instrucción?

Para ello, a lo largo del **marco teórico**, el cual consta de tres capítulos, se hará un recorrido por una amplia gama de conceptos que se consideran relevantes a la hora de entender los fenómenos que influyen en la realidad laboral del sujeto, la importancia del trabajo en la vida del sujeto, la realidad laboral actual con sus implicancias positivas y negativas y las consecuencias que desencadenan tanto para el sujeto y su salud mental como para la organización de la cual este forma parte.

En el **capítulo uno** se verá la importancia que tiene el trabajo en tanto eje vertebrador y estructurador de la vida del sujeto, y su influencia tanto en la construcción de su identidad personal como el sostenimiento de su autoestima.

En el **segundo capítulo** se desarrollará el fenómeno del estrés laboral, relacionándolo con los diferentes modelos explicativos, los desencadenantes provenientes tanto del entorno objetivo y subjetivo y las posibles respuestas que el sujeto puede dar frente a ellos, incluyendo aquellas que le posibilitan manejar la tensión percibida.

En el **tercer capítulo** se profundizará en la temática central de la tesis, el Síndrome de Burnout, analizando el concepto y las dimensiones que lo constituyen. Se enuncian los modelos explicativos, su evolución, las variables intervinientes en su aparición y las consecuencias que trae para el individuo y para la organización.

Por otra parte, el **marco metodológico** estará conformado por dos capítulos.

El **capítulo cuatro**, presentará los objetivos e hipótesis de la investigación, la metodología e instrumentos seleccionados, y una descripción de la empresa y del grupo de sujetos evaluados.

En el **capítulo cinco**, se hará un análisis e interpretación de los resultados, evaluando el Síndrome de Burnout en cada uno de los grupos evaluados, hombres y mujeres, para finalmente integrar los resultados obtenidos y arribar a los parámetros concluyentes de la investigación que permitan dar respuesta a los objetivos formulados.

Para finalizar, se presentarán las **conclusiones**, en las cuales se intentará responder a las preguntas y objetivos planteados al inicio de este trabajo. Para ello se realizará una breve reseña de los procesos psicológicos que contribuyen a entender los fenómenos estudiados, al tiempo de

reflexionar acerca de nuestro rol como promotores de la salud mental y de las contribuciones que desde allí y con el apoyo de la psicología podemos hacer.

## **PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO**

**CAPÍTULO 1**

**EL TRABAJO COMO FENÓMENO PSICOSOCIAL**

## I. EL TRABAJO COMO FENÓMENO PSICOSOCIAL

### I.1. Introducción

Según Peiró<sup>1</sup>, 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.

Además, cuando la adaptación al trabajo es funcional, encontramos que éste produce efectos tan positivos como el facilitar el desarrollo personal y profesional del individuo, genera incrementos en sus niveles de autoestima o mejoras en su marco social de desarrollo. Por el contrario, si la adaptación de la persona 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.

Finalmente, el trabajo ocupa un lugar y un peso específico tan importante en la vida de la persona que de alguna manera se constituye en eje vertebrador y estructurador de las mismas y de los roles sociales que desempeña.

---

<sup>1</sup> Luque Ramos, P. J.; Gomez Delgado, T. y Cruces Montes, S. J. El Trabajo: Fenómeno Psicosocial. En GUILLÉN GESTOSO, C. Y GUIL BOZAL R. **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales**. Ed: Mc Graw Hill, 2000, cáp. 10, pág. 147-162.

Se invierte aproximadamente un tercio del día en el desempeño del trabajo, lo cual lo convierte en la actividad humana cualitativamente más relevante.

## **I.2. Definición**

Sin embargo, y pese a la innegable importancia psicosocial del trabajo, no se dispone de una concepción unívoca e incuestionable con respecto a lo que debemos entender por trabajo.

En sentido estricto, el trabajo hace referencia a las actividades que las personas desempeñan en función de su adscripción y posición en una organización laboral y que les reporta unos ingresos económicos u otra forma de recompensa financiera.

Desde la perspectiva psicosocial, se busca no restringir 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 en el seno de un marco social. (Peiró, Prieto y Roe, 1996)

El trabajo se configura como una realidad socialmente construida, extraordinariamente dinámica que ha experimentado importantes transformaciones debido a la confluencia de factores sociales, culturales, económicos, políticos e incluso legales.

Peiró<sup>2</sup>, desde una perspectiva más integrativa, 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, permite 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.

El trabajo es un proceso que abarca gran parte de la vida de las personas, desde la juventud hasta la jubilación. Es decir, utilizando el símil evolutivo, el trabajo supone todo un ciclo vital, con sus diferentes fases, etapas y episodios críticos. Además, se trata de un proceso en el que intervienen diversos agentes sociales como lo es la familia, el sistema educativo, las organizaciones laborales, que transmiten e imponen una serie de normas y valores culturales, al tiempo que la persona se convierte en un agente activo del proceso de acomodarse a ese entorno laboral a partir de sus características, experiencias y expectativas particulares.

### **I.3. Implicaciones Psicosociales<sup>3</sup>**

#### **I.3.1. Implicancias Positivas**

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

---

<sup>2</sup> Ibídem 1

<sup>3</sup> Ibídem 1

El trabajo tiene una implicación psicosocial integrativa o significativa ya que por medio del trabajo las personas pueden realizarse, dar sentido a sus vidas y ser creativas. Por otro lado, el trabajo puede proporcionar estatus y prestigio social. En tercer lugar, el trabajo constituye una fuente importantísima de identidad personal y social, porque el modo en como la persona se ve a sí misma tiene relación con cómo percibe que es vista por los demás. Indudablemente el trabajo tiene importantes implicancias 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.

Por otra parte, 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.

Es una fuente de oportunidades para el desarrollo de las habilidades o destrezas.

El trabajo sirve para transmitir normas, creencias, expectativas sociales, y en ese sentido cumple un papel socializador muy importante.

Finalmente, el trabajo puede desempeñar, puede proporcionar, poder y control sobre otras personas, cosas, datos y procesos.

### **I.3.2. Implicancias Negativas**

El trabajo también puede tener implicancias psicosociales disfuncionales para la persona, como cuando el trabajo es repetitivo, deshumanizante, humillante, monótono y no potencia la autonomía personal.

La disfuncionalidad será mayor cuanto más dispares resulten las expectativas y los niveles de preparación y experiencia en relación a la naturaleza misma del trabajo.

#### **I.4. El ambiente laboral como construcción social**

Cuando se hace referencia al ambiente laboral no sólo se puede tener en cuenta la realidad física o ambiente construido en el que se desenvuelve el trabajo. Gran parte de los elementos conformadores del ambiente laboral son de carácter social.

El conocimiento cabal del mismo, exige el análisis de los procesos de interacción entre la persona en su trabajo y el ambiente laboral en el que desarrolla su actividad. A través de este proceso se construye y subjetiva el ambiente laboral.

El ambiente laboral se considera como un ambiente socialmente construido que viene expresado por las representaciones sociales de los pobladores de tales ambientes.

El ambiente laboral por excelencia es proporcionado por las organizaciones laborales. Así pues, las organizaciones se convierten en el entorno psicológicamente significativo para sus miembros.

### **I.5. La perspectiva psicosocial del trabajo**

La perspectiva psicosocial enfatiza las dimensiones y/o procesos que caracterizan al trabajo como realidad social. Se pone de relieve las funciones expresivas del trabajo y su carácter personal al tiempo que colectivo, que tiene lugar en un contexto de carácter social.

Según Peiró, Prieto y Roe<sup>4</sup> la realidad psicosocial se fundamenta básicamente en la interacción social, la interpretación cultural del mismo y en la construcción de símbolos que dan origen a creencias y a valores compartidos.

Las relaciones entre las personas y las organizaciones no se definen por una unidireccionalidad, sino por la bidireccionalidad construida. De ese modo, los procesos resultantes de dicha interacción no son el resultado de dos *inputs* diferentes, sino precisamente de la interacción entre ambos, en el que tanto la persona como la organización se construyen y transforman mutuamente.

El trabajo considerado desde esta perspectiva requiere que se le preste atención a los valores laborales. El análisis de los valores laborales de una sociedad determinada proporciona conocimientos que ayudan a comprender los procesos implicados en la actividad laboral humana de esa sociedad determinada.

---

<sup>4</sup> Peiró, J. M.; Prieto, F. y Roe, R. A. (1996) El Trabajo como Fenómeno Psicosocial. En Peiró, J. M.; Prieto, F. (eds.). **Tratado de Psicología del Trabajo**. Madrid: Síntesis.

## **I.6. Trabajo e identidad**

Por ser una realidad compleja y dinámica, son diversas las formas en las que las personas, en función de sus características y condiciones particulares, van a entender el trabajo. Ya desde los primeros años, las personas desarrollan un proyecto laboral futuro que, con el correr del tiempo, va experimentando modificaciones.

El desarrollo del *trabajo* a lo largo de la vida de las personas supone un proceso continuo de ajuste dinámico y cambiante entre las expectativas personales y las demandas de las organizaciones laborales.

Así, la conciencia y la realidad laboral, pasan a ser una parte integrante de la identidad personal y juegan un rol primordial en la autoestima de los sujetos.

### **1.6.1. El trabajo como sostén de la identidad del sujeto**

Las sociedades han creado un modelo de integración social basado fundamentalmente en el fenómeno laboral, más en concreto en el empleo asalariado.

El trabajo es un eje nuclear, una categoría axiomática en la experiencia individual y social de las personas.

El psiquismo está apuntalado permanentemente en los grupos, en las instituciones, y a través de estos, en la sociedad en su conjunto. Este

apuntalamiento no sólo hace al proceso de formación de la identidad personal, sino también a su sostenimiento a lo largo del tiempo.<sup>5</sup>

La crisis estructural que atraviesan las sociedades capitalistas está afectando e incidiendo de forma significativa en el proceso de inserción social de los jóvenes, como así también en la continuidad del sujeto dentro del mercado laboral.

Asistimos a una nueva forma de *malestar en la cultura*, signada por la devaluación del sujeto como productor, con la consecuente pérdida de la autoestima, la desconfianza y la violencia en las relaciones interpersonales; hay una significación negativa del otro, en tanto fuente de peligro, rival. Esto se articula con el riesgo a la desinserción social que plantea el desempleo y el debilitamiento subjetivo que implica la pérdida real o potencial del trabajo, en tanto éste significa una relación sujeto-realidad que es estructurante para el psiquismo<sup>6</sup>. Esto remite a su vez, a las vivencias de desamparo original, a la angustia de no asignación, de no tener un lugar en el mundo.<sup>7</sup>

El trabajo, además de permitir una supervivencia, otorgar un significado a la vida y ser una de las dimensiones centrales que posibilitan la integración y participación en la sociedad, posee la función de proporcionar una identidad personal y social a los individuos. En este sentido, la identidad se construye, en gran medida, en y a través del desempeño del trabajo. La persona es preparada y formada para el trabajo, se identifica con su

---

<sup>5</sup> Edelman, L y Kordon, D. Identidad y subjetividad en el fin de siglo. EN MATEU, C. **Identidad ante la invasión globalizada**. Ed: Cinco, 2000, pág. 53-66.

<sup>6</sup> Quiroga, A. P. Trabajo y Globalización: el fin del trabajo falacia o resignación. EN MATEU, C. **Trabajo e identidad ante la invasión globalizada**. Ed: Cinco, 2000, pág. 113-126-

<sup>7</sup> *Ibíd*em 5.

actividad laboral, es decir, merced al trabajo, se logra un estatus, se juega un rol y se construye una identidad.<sup>8</sup>

Independientemente de las recompensas materiales que los sujetos busquen de su trabajo, siempre y fundamentalmente, esperan una retribución de orden simbólico: el reconocimiento por el trabajo realizado. Si bien éste corresponde a la esfera del hacer, aporta una ganancia en el registro de la identidad. En otras palabras, esta retribución simbólica cobra sentido en relación a las expectativas subjetivas sobre la realización de sí mismo.

Según Torregrosa<sup>9</sup> *“la identidad, antes que experiencia de la propia continuidad, de reflexión o conciencia de sí, es identificación...Pero, no identificación con los otros, sino identificación desde los otros”*. El autor afirma que *“nuestra identidad es, con anterioridad a una identidad nuestra, personal, una identidad para otros. Sólo desde los otros podemos tener noticia de quienes somos”*.

Según Ana Quiroga<sup>10</sup> cuando se habla de *identidad personal*, se impone la necesidad de considerar la historicidad subjetiva, familiar y social de cada persona, debido a que conforma el entramado en el que se da el desarrollo y el sostén de la misma. El self que hace del sujeto, alguien único y separado de los demás, no es innato, sino que se construye activamente a través de las interacciones con los otros.

---

<sup>8</sup> Agulló Tomás, E. (1998) La centralidad del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de los jóvenes: Una aproximación psicosocial. En *Psicothema*, N° 001(10), 153-165.

<sup>9</sup> Torregrosa, J. R. (1983) La identidad personal como identidad social. En TORREGROSA, J. R. y SARABIA, B. (Comps.).

<sup>10</sup> Quiroga, A. (1998). *Crisis, Procesos Sociales, Sujeto y Grupo*. Buenos Aires: Ed. Cinco.

La *identidad* es aquel aspecto de la personalidad que nunca termina de constituirse, que está en permanente devenir. No obstante, necesita remitirse a cierta estabilidad y cotidianeidad que le sirva de referente, de confirmación reiterada. Este orden y estructuración lo encuentra en los vínculos, grupos e instituciones en los que el sujeto participa habitualmente (Quiroga, A., 1998).

Los grupos son buscados como espacios de preservación del yo, de la identidad y el pensamiento: en los grupos la experiencia puede ser compartida, nombrada, procesada y simbolizada. El trabajo constituye uno de estos ámbitos, que por su permanencia relativa operan como apoyatura y condición de posibilidad del psiquismo<sup>11</sup>.

La identidad sólo puede existir en y a través de las relaciones sociales, sólo a través de procesos sociales de interacción, y se logrará a través del discurso simbólico que tiene lugar en el grupo, en la red social, pero la naturaleza de este discurso dependerá del lugar que uno ocupa en dicho grupo social que, a su vez, estará determinada en gran parte por la naturaleza del vínculo laboral de la persona que desempeña un cierto rol.

En numerosas ocasiones, el rol desempeñado en el trabajo es utilizado por los individuos para definirse en tanto sujetos, o referirse a otro, en términos de su ocupación. Resulta difícil describir a una persona sin hacer mención de aquello a lo que se dedica. El hacer es un medio de reconocimiento. El *qué se hace* guarda una relación directa con el *quién se es*, siendo por consiguiente, sostén del psiquismo.

---

<sup>11</sup> *Ibíd*em 6

De ahí también el efecto devastador que tiene el no poder encontrar parámetros identificatorios en aquello que uno hace, el vacío que genera el hacer algo que no es vivido y sentido como propio<sup>12</sup>.

La *identidad* es el núcleo de la salud mental, el eje en torno al cual gira el equilibrio psíquico de las personas. De este modo, si el reconocimiento falta, si el trabajo no aporta instrumentos para formar y sostener la identidad, el sufrimiento aparece y, junto con él, las posibilidades de alienación y desestructuración mental.

Si consideramos que nuestra sociedad otorga el estatus de adulto, independiente, a aquellas personas que tienen la posibilidad de intercambiar su fuerza laboral por una compensación que les posibilite su emancipación y autonomía; y si tomamos en cuenta la relevancia del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de la persona, el hecho de no poder desarrollar una actividad laboral mínimamente estable o realizarla de forma precaria, sea cual fuere su modalidad, se traduce en una serie de dramáticas consecuencias.

Dentro de las consecuencias que puede traer lo anterior se puede mencionar la inestabilidad, la inseguridad y la insatisfacción laboral, sumado a ello un estado de vulnerabilidad constante que lleva a un deterioro no sólo del autoconcepto y la autoestima personal, sino que se ven disminuidas o imposibilitadas las oportunidades para el desarrollo o materialización de aspiraciones, planes y experiencias laborales y sociales. Así mismo, se restringen las relaciones sociales y las existentes se tornan conflictivas, se van erosionando, quedando expuesta la persona en forma significativa a actividades psicológicamente desestabilizadoras.

---

<sup>12</sup> *Ibíd*em 7

El futuro aparece vaciado de contenido y con la posibilidad de melancolización y parálisis, de quedar atrapado en la fantasmática de la destrucción.<sup>13</sup>

Para concluir, la incertidumbre y la vulnerabilidad psicosocial poseen un efecto totalmente negativo y desestructurador de la percepción que la persona tiene de sí misma y de todo lo que se refiere al proceso cristizador de sus identidades<sup>14</sup>. El monto de confusión y ansiedad fragiliza el necesitado sentimiento de fortaleza yoica, de seguridad básica; el sujeto queda atrapado en el conflicto entre su pertenencia a una cultura, un cuerpo social del cual no recibe reconocimiento y la imposibilidad de dejar de pertenecer a la misma.<sup>15</sup>

### **I.7. Condiciones de trabajo hoy**

En los problemas psicológicos relacionados con el trabajo se encuentran con frecuencia patologías en las que predomina, por un lado un alto riesgo de desempleo que ubica al sujeto en una situación de minusvalía por la imposibilidad de cumplir con los requisitos que se le exigen para acceder mínimamente al campo laboral, perdiendo la distancia tolerable entre el yo y el ideal del yo. Y por otro lado se encuentran las patologías relacionadas con la tendencia a vincularse con exclusividad al trabajo. Son patologías de la sobreadaptación, donde la persona se propone acceder al cumplimiento de los requerimientos que guardan excesiva distancia con las posibilidades del yo. La relación que se establece entre el yo y el Ideal del Yo es de una exigencia tiránica por parte de éste último. El sujeto debe

---

<sup>13</sup> Ibídem 6

<sup>14</sup> Ibídem 5

<sup>15</sup> Ibídem 5

cumplimentar al máximo el ideal requerido o de lo contrario la autoestima queda severamente amenazada.

La adicción al trabajo puede comprenderse como un intento adaptativo de responder a la dinámica laboral actual, a la flexibilización laboral, a la exigencia de responder con altos niveles de eficiencia y actualización y a una disponibilidad de tiempo muy superior a las 8 horas.

El sujeto dedica su tiempo, interés y esfuerzo a cumplir con las exigencias laborales y cualquier falla es vivida como un fracaso, fracaso que muchas veces es corroborado por la realidad.

Estas condiciones alienantes en la relación laboral se expresan en un malestar e inseguridad permanentes. La autoestima depende cada vez más del reconocimiento externo y la fantasía de hacerse acreedor mas “seguro” a ese “amor” que sustraiga de la indefensión, activa el síntoma de la sobreadaptación de manera creciente. La satisfacción momentánea por un logro es seguida rápidamente por el temor. El vínculo sujeto-grupo, sujeto-organización adquiere un carácter tiránico y adhesivo.

El sujeto transformado en objeto queda poblado por el miedo y la ansiedad. Pierde la capacidad de libidinizar otros objetos. Sin poder reconocerse a sí mismo, no reconoce ni es reconocido por sus figuras significativas. Una parasitación sólo reconocible en sus efectos angustiantes invade la subjetividad, los hábitos, la vida cotidiana, favoreciendo entre otros a la aparición de las patologías de estrés.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ibídem 5

**CAPÍTULO 2**  
**EL ESTRÉS LABORAL**

## **II. EL ESTRÉS LABORAL**

### **II.1. Introducción**

Teniendo en cuenta que las organizaciones se convierten en un entorno psicológicamente significativo para sus miembros, se considera relevante estudiar aquellas situaciones que pueden tener un efecto devastador para el psiquismo del sujeto y para el sostén de su identidad.

A continuación se desarrollan los conceptos relacionados al estrés laboral con el fin de dar luz a una problemática actual y a sus dramáticas consecuencias, tanto para el sujeto como para la organización de la cual éste forma parte.

### **II.2. El Estrés Laboral**

*La **tensión** o estrés es una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada*

*con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante*<sup>17</sup>.

La connotación más extendida en el lenguaje coloquial es la que asocia el término “estrés” con una experiencia negativa, es decir, con una vivencia desagradable que siempre conlleva consecuencias adversas para la salud física, psicológica y social del individuo que la vive. Sin embargo numerosas investigaciones han demostrado que la presencia de un determinado nivel de estrés puede tener efectos beneficiosos para el individuo, favoreciendo una respuesta eficaz a las diferentes demandas del entorno. Es esta dualidad la que condujo a numerosos autores a hablar de dos términos distintos para aludir a la vivencia positiva del estrés, denominada “**eustrés**”, o por lo contrario, a la experiencia negativa, conocida como “**distrés**”.

Así pues, la existencia de un nivel medio de estrés (eustrés) puede ser positiva para el individuo, permitiendo la activación física y mental del organismo y, por tanto, una respuesta eficiente a la fuente generadora de estrés. Es necesario un nivel óptimo de activación en el trabajador para conseguir un desempeño laboral satisfactorio. Sin embargo, en la medida en que el grado de estrés aumenta (distrés) y la persona es incapaz de adaptarse a las nuevas demandas de la situación, la experiencia de estrés se vuelve nociva y desemboca, con frecuencia, en una serie de respuestas fisiológicas, psicológicas y comportamentales negativas para el individuo.

### **II.2.1. Generalidades**

---

<sup>17</sup> Robbins, S. Cambio Organizacional y Manejo de la Tensión. EN ROBBINS, S. **Comportamiento Organizacional**. Ed: Prentice Hall, 1999, cáp. 17, pág. 652-663.

En general se asume que el estrés puede alterar la salud actuando a cuatro niveles al menos, que a su vez están relacionados entre sí. Éstos son:

1. Alteración de los mecanismos fisiológicos (fundamentalmente los mecanismos neuroendócrinos).
2. Adopción de estrategias de afrontamiento inadecuadas.
3. Establecimiento de alteraciones fisiológicas con funciones de *coping*.
4. Alteración de los procesos psicológicos.

La alteración de los mecanismos fisiológicos parecen ser la vía más importante por la cual el estrés psicológico influye sobre la salud, fundamentalmente la salud física.

En paralelo al reconocimiento de los factores de riesgo, se ha prestado atención a determinados estilos de comportamientos que, parecen solidamente asociados al surgimiento y desarrollo de trastornos cardiovasculares.<sup>18</sup>

### **II.2.2. Definiciones**

Siguiendo a Cox y McKay en 1981, podemos hablar de cuatro categorías de definiciones principales.

---

<sup>18</sup> Guillén Gestoso, C.; Guil Bozal, R. y Mestre Navas, J. M. Estrés Laboral. En GUILLÉN GESTOSO, C. Y GUIL BOZAL R. ***Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales***. Ed: Mc Graw Hill, 2000, cáp. 17, pág. 269-292.

En primer lugar, el concepto de estrés se ha utilizado para designar la situación que desencadena su experiencia o vivencia. Así pues, se hace hincapié en los estímulos del entorno y en las características del ambiente como los principales causantes de la respuesta de tensión emitida por el individuo.

Un segundo bloque de definiciones, focaliza la atención en la persona, considerando que el término estrés se refiere a las respuestas fisiológicas o psicológicas que tiene el individuo ante determinados estímulos (estresores) del ambiente.

En tercer lugar, se centra en la percepción del individuo, concebida como la variable a través de la cual la persona interpreta y modula el carácter estresante o no de una determinada situación.

En la cuarta categoría, se recogen las definiciones que hablan del estrés como la transacción entre individuo y ambiente, considerando esta interacción como un proceso dinámico y recíproco. Según Lazarus y Folkman, se matiza y amplía el concepto de estrés, pues se tiene en cuenta la retroalimentación que el individuo ofrece al ambiente. Por tanto, una vez que la persona percibe y valora una situación como estresante emite, en función de las estrategias de que disponga, una respuesta de afrontamiento a tal situación.

Desde este último marco conceptual diversos autores han abordado el estudio del estrés como el resultado de la discrepancia o desajuste que existe entre el ambiente y el individuo. En este sentido, dos han sido las definiciones elaboradas en función del tipo de desajuste que se produzca.

*Por un lado*, se considera que la experiencia de estrés surgiría al producirse un desajuste entre las demandas del ambiente planteadas a la persona y los recursos o capacidades de los que ésta dispone para hacerles frente, considerando, asimismo, la apreciación o valoración que esa persona hace de tales discrepancias.

*Por otro lado*, es el desajuste o la discrepancia entre las características y circunstancias del entorno y las preferencias o deseos de los individuos lo que puede provocar la experiencia de estrés.

Para sintetizar, podemos decir que se produce una experiencia de estrés cuando un sujeto desea responder a las demandas planteadas por el ambiente, pero percibe que no dispone de los recursos necesarios para hacerles frente o bien cuando la discrepancia entre las características que percibe del entorno y lo que desea excede su capacidad para resolver tal desajuste.<sup>19</sup>

### **II.3. Modelos de Investigación**

¿Qué causa la tensión? ¿Cuáles son sus consecuencias para los empleados individuales? ¿Por qué ocurre que el mismo conjunto de condiciones que crea la tensión para una persona parece tener poco o ningún efecto en otra persona?<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ardid, C. y Zarco, V. El estrés laboral. En RODRIGUEZ FERNANDEZ, A. **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. Ed: Pirámide, 2001, cáp. 15, pág. 235-246.

<sup>20</sup> *Ibíd*em 1.

Según Ivancevich y Matteson, el carácter interdisciplinar que caracteriza el estudio del estrés se ve reflejado en la multitud de modelos teóricos que se han desarrollado para analizar y explicar este fenómeno. Las principales aportaciones han provenido, sin duda, de la medicina y de las diversas ciencias del comportamiento, desde las que se ha contribuido a aclarar los procesos sociales e individuales que están involucrados en la experiencia de estrés.

Es a partir de la década de los setenta cuando se empieza a vislumbrar la influencia que este fenómeno tiene no sólo en la salud del trabajador, sino también en la eficiencia y salud de la organización.

Desde este punto de vista, uno de los primeros intentos realizados para explicar el estrés laboral es el **“modelo socioambiental”**, desarrollado por J. R. French y R. L. Kahn en 1962. Los autores incluyen en su modelo seis conjuntos de variables, estableciendo una serie de relaciones entre ellas. Parten del **“medio ambiente objetivo”**, entendido como las características concretas y objetivas que definen el entorno laboral de una persona. Este entorno objetivo, a su vez, es percibido de una determinada forma por el sujeto, dando lugar al **“medio ambiente psicológico”**, que será el que indica directamente en el tipo de respuestas (fisiológicas, conductuales y/o afectivas) emitidas por el individuo. Los efectos que dichas respuestas tengan en el individuo podrán dar lugar a ciertos estados de salud o enfermedad física o psicológica.

No obstante, las relaciones causales que se establecen entre los diversos estados o categorías están moduladas por dos conjuntos de variables: las características “estables” de la persona y las relaciones interpersonales, siendo éstas, las que matizan la experiencia de estrés vivida por el individuo.

## **II.4. Desencadenantes del estrés laboral**

### **II.4.1. Entorno objetivo: desencadenantes del estrés laboral**

La vivencia de estrés surge por la presencia de un desajuste entre las demandas planteadas por el ambiente y los recursos de los que dispone el sujeto para enfrentarse a ellas. Si bien es cierto que cualquier evento o situación del entorno puede ser potencialmente un estresor, no cabe duda que en el contexto laboral existe una serie de situaciones que, por sus características, pueden ser consideradas fuentes potenciales de estrés para todos los trabajadores.

Siguiendo a Ivancevich y Matteson pueden establecerse cinco categorías básicas: estresores del ambiente físico de trabajo, individuales, grupales, organizacionales y extraorganizacionales<sup>21</sup>.

**II.4.1.1. Ambiente físico:** iluminación, ruido, temperatura, vibración, higiene, toxicidad, condiciones climatológicas, disponibilidad y disposición del espacio físico para el trabajo.

#### **II.4.1.2. Individuales:**

- ***Desempeño de roles:*** conflicto de rol (las expectativas y demandas de trabajo planteadas a un trabajador son incompatibles entre si). Ambigüedad de rol (las expectativas y demandas planteadas a un

---

<sup>21</sup> Ibídem 3.

trabajador no contiene información suficiente)<sup>22</sup>. Los conflictos de papeles crean expectativas que podrían ser difíciles de conciliar o satisfacer. La sobrecarga del papel se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite<sup>23</sup>.

- ***Demandas estresantes de la tarea:*** sobrecarga de trabajo (cuantitativa: exceso de actividades a realizar en un determinado período de tiempo; cualitativa: excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador), falta de carga de trabajo (cuantitativa o cualitativa), responsabilidad sobre personas y relaciones interpersonales derivadas del desempeño de la tarea (con superiores, compañeros, subordinados y clientes). Las *demandas interpersonales* son presiones creadas por otros empleados<sup>24</sup>. La carencia de apoyo social de los colegas o las relaciones interpersonales pobres pueden causar considerable tensión, especialmente entre empleados con una necesidad social alta<sup>25</sup>.

- ***Desarrollo de carrera:*** inseguridad en el trabajo, transiciones de carrera (cambio de puesto de trabajo, de nivel jerárquico, de organización, del empleo al desempleo o viceversa), estresores de las diferentes fases del desarrollo de carrera (fase inicial, de consolidación, de mantenimiento, de preparación para la jubilación).

**II.4.1.3. Grupales:** falta de cohesión en el grupo, presiones del grupo, inadecuado clima grupal, conflicto intra y/o intergrupales<sup>26</sup>.

**II.4.1.4. Organizacionales:**

- ***Estructura organizacional:*** La *estructura organizacional* define el nivel de diferenciación en la organización, el grado de normas y

---

<sup>22</sup> Ibídem 3.

<sup>23</sup> Ibídem 1.

<sup>24</sup> Ibídem 3.

<sup>25</sup> Ibídem 1.

<sup>26</sup> Ibídem 3.

regulaciones y el lugar donde se toman las decisiones. Las reglas excesivas y la carencia de participación en las decisiones son ejemplos de variables estructurales que pudieran ser fuentes potenciales de la tensión, así como también la centralización en la toma de decisiones, excesivo número de niveles jerárquicos, posición jerárquica, formalización y estandarización de tareas y procedimientos<sup>27</sup>.

- El **liderazgo organizacional** representa el estilo gerencial de los altos ejecutivos de la organización. Algunos altos ejecutivos crean una cultura caracterizada por la tensión, el temor y la ansiedad. Establecen presiones que no son reales para que sean desempeñadas a corto plazo, imponen controles excesivamente fuertes y despiden de manera rutinaria a empleados que no “mantienen el paso”<sup>28</sup>.
- **Clima organizacional:** falta de participación en la actividad laboral, falta de implicación en la toma de decisiones, supervisión estrecha.
- **Diseño del puesto de trabajo. Ausencia de características como:** grado de autonomía, variedad de tareas y oportunidad para el uso de habilidades, feedback o retroalimentación de la propia tarea, importancia de la tarea, identidad de la tarea.
- **Tecnología:** introducción de nuevas tecnologías<sup>29</sup>.

Las organizaciones pasan a través de un ciclo. Se establecen, crecen, maduran y con el tiempo declinan. El período de vida de una organización-esto es, el tiempo que transcurre a lo largo de este ciclo de cuatro etapas-crea problemas y presiones diferentes a los empleados. Las etapas de establecimiento y descenso son particularmente estresantes. La primera se caracteriza por una gran emoción e incertidumbre, mientras que la segunda requiere recortes, despidos y un grupo diferente de incertidumbres. La tensión

---

<sup>27</sup> Ibídem 1.

<sup>28</sup> Ibídem 1.

<sup>29</sup> Ibídem 3.

tiende a ser menor en la madurez, donde las incertidumbres están en su punto más bajo<sup>30</sup>.

**II.4.1.5. Extraorganizaciones:** estresores provenientes de la vida familiar, conflictos familia- trabajo, estresores provenientes de otros ámbitos de actividad (alcohol, drogas, problemas legales, hipotecas y deudas, etc.).<sup>31</sup> Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también influye en los niveles de tensión entre los empleados de aquella organización. Estas incertidumbres pueden ser de diversa índoles:

1. *económicas*
2. *políticas*
3. *tecnológicas*<sup>32</sup>

#### **II.4.2. Entorno subjetivo: experiencia de estrés**

Una vez analizados los estímulos o situaciones que en el contexto laboral pueden ser considerados como generadores de estrés, se hace necesario dar un paso más en el estudio del estrés laboral, ya que la valoración que realice el individuo de dicho estresor va a ser decisiva para la experiencia de estrés. Existen una serie de factores o variables del entorno individual y social del trabajador susceptibles a intensificar o bien a disminuir

---

<sup>30</sup> Ibídem 1.

<sup>31</sup> Ibídem 3.

<sup>32</sup> Ibídem 1.

la percepción estresante que realice de las características en las que se encuentra.<sup>33</sup>

Las investigaciones muestran como la gente tiene gran aprecio por las *relaciones familiares y personales*. Las dificultades conyugales, el rompimiento de una relación y los problemas de disciplina con los niños son ejemplos de relaciones problemáticas que crean tensión en los empleados y que no se pueden dejar en la puerta de entrada cuando llegan al trabajo. Los *problemas económicos* creados por individuos que agotan sus recursos financieros, es otro grupo de conflictos personales que pueden crear tensión y distraer la atención en el trabajo. Sin importar el nivel de ingresos, hay personas que son malos administradores del dinero o desean cosas que siempre parecen exceder su capacidad de pago. Otro factor significativo de influencia sobre la tensión es la naturaleza básica de la personalidad como riginadota de los síntomas<sup>34</sup>.

Puede adoptarse un enfoque sistémico del ser humano, para poder ser estudiado desde los diferentes niveles que conforman su experiencia vital (fisiológico, psicológico, cultural y social) y que de forma aislada o conjunta, pueden estar mediando en la experiencia de estrés laboral<sup>35</sup>.

- *Variables sociodemográficas*: edad, género, nivel educativo y clase social.
- *Variables psicológicas*: autoestima, tolerancia a la ambigüedad, locus de control y patrón de conducta tipo "A".
- *Variables sociales*: apoyo social.

---

<sup>33</sup> Ibídem 3.

<sup>34</sup> Ibídem 1.

<sup>35</sup> Ibídem 3.

## **II.5. Diferencias individuales**

Algunas personas prosperan en situaciones de tensión, mientras que otras son abrumadas por ellas. ¿Qué es lo que distingue a la gente en términos de su capacidad para manejar la tensión?, ¿Qué variables individuales distintas moderan la relación entre los factores potenciales de tensión y la tensión experimentada? Cuando menos cinco variables- percepción, experiencia laboral, apoyo social, el locus de control y la hostilidad- parecen ser moderadores relevantes.

**II.5.1. Percepción:** se ha demostrado que los empleados reaccionan en respuesta a su percepción de la realidad más que a la realidad misma. La percepción, por tanto, moderará la relación entre la condición de tensión potencial y la reacción de los empleados a ella. Lo que un empleado percibe como un trabajo de reto pudiera ser visto como amenazante y demandante por otros. Así el potencial de tensión ambiental, organizacional y de factores individuales no yacen en su condición objetiva. Más bien, yacen en la interpretación que el empleado hace de esos factores.

**II.5.2. Experiencia laboral:** se dice que la experiencia es un gran maestro. También puede ser un gran reductor de la tensión. La experiencia en el trabajo tiende a relacionarse negativamente con la tensión laboral. Se han puesto en consideración dos explicaciones: 1) *el retiro selectivo*: la rotación voluntaria es más probable entre la gente que experimenta más tensión. Por tanto, las personas que permanecen con la organización más tiempo son más resistentes a las características de tensión de su organización. 2) la gente a la postre desarrolla mecanismos de defensa para manejar la tensión. Debido a que toma tiempo, los miembros más antiguos en una

organización tienen más probabilidades de estar completamente adaptados y deberían experimentar menos tensión.

**II.5.3. Apoyo social:** hay una evidencia cada vez mayor de que el apoyo social- esto es, las relaciones con los compañeros y supervisores- puedan absorber el impacto de la tensión. La lógica que fundamenta esta variable moderadora es que el apoyo social actúa como un paliativo, mitigando incluso los efectos de trabajos de extrema tensión. Los individuos cuyos asociados de trabajo no le son de ayuda o incluso le son hostiles, encuentran el apoyo social fuera del trabajo. El involucramiento con la familia, amigos y comunidad puede promocionar el apoyo- en especial en aquellos con alta necesidad social- que no encuentran en el trabajo y eso puede hacer que los factores de tensión sean más tolerables.

**II.5.4. Locus de control:** se refiere a un atributo de la personalidad, donde las personas que tienen locus de control interno creen controlar su propio destino, y quienes tienen un locus de control externo creen que su vida está controlada por factores externos. La evidencia indica que los internos perciben sus trabajos como menos estresantes que los externos. Cuando los internos y los externos confrontan situaciones de tensión similares, los internos probablemente creerán que tienen un efecto significativo en los resultados, actúan para tomar el control de los eventos. Los externos probablemente serán pasivos y defensivos, tienen más probabilidad de sentirse desamparados en situaciones de tensión y de experimentarla.

**II.5.5. Hostilidad:** la personalidad de "tipo A", se caracteriza por un sentido crónico de la urgencia del tiempo y por un impulso de excesiva competencia. El individuo de tipo A está *"agresivamente involucrado en una lucha crónica, incesante para lograr más y más y en cada vez menos tiempo, y si se le pide hacerlo contra los esfuerzos en oposición de otras cosas o personas"* (Vleeming, R. G. (1979) Machaivellism: A preliminary review. **Psychological**

**Reports.** Pág. 298-310.). Las investigaciones demuestran que por el solo hecho de que una persona sea adicta al trabajo, se mueva mucho y sea impaciente o competitiva no significa que indudablemente este propensa a una enfermedad relacionada con la tensión laboral, más bien, es la rapidez con que se enfurece, la persistente actitud hostil y la desconfianza cínica en los demás lo que es dañino.

## **II.6. Los factores de tensión son acumulativos**

La tensión es un fenómeno acumulativo, cada nuevo y persistente factor de tensión agrega tensión al nivel de un individuo. Un factor simple puede parecer relativamente sin importancia en sí mismo, pero si se agrega a los de por sí altos niveles de tensión, puede ser la “gota que derrame el vaso”. Para evaluar la cantidad total de tensión en un individuo hay que sumar sus tensiones de oportunidad, de restricciones y de demandas<sup>36</sup>.

## **II.7. Respuestas de afrontamiento**

Las estrategias de afrontamiento hacen referencia a cualquier tipo de respuesta (fisiológica, psicológica o conductual) que una persona emite para tratar de controlar, disminuir o eliminar la experiencia de estrés.

---

<sup>36</sup> *Ibíd*em 1.

Podemos plantear dos grupos o categorías generales: las estrategias dirigidas al problema o su resolución y las estrategias centradas en las emociones.

II.7.1. Estrategias dirigidas al problema o su resolución: la persona intenta manipular o modificar la situación estresante o la valoración que se realice sobre ésta.

II.7.2. Estrategias centradas en las emociones: la persona busca la regulación afectiva y la modulación de las respuestas emocionales surgidas a partir de la experiencia de estrés.

Entre las estrategias de afrontamiento más usuales en el ámbito laboral se pueden destacar: el afrontamiento directo, la búsqueda de apoyo social, la planificación y resolución de problemas, la reevaluación o reinterpretación positiva, el escape-evitación de la situación estresante, el distanciamiento mental o físico, la negación, la distracción mental o física, la aceptación, el desahogo emocional o el consumo de drogas o alcohol.

Hay estrategias de afrontamiento, que si bien reducen el estrés a corto plazo, pueden derivar en consecuencias importantes para la salud. Entre estas respuestas desadaptativas se encuentra el consumo de drogas o alcohol o el incremento de la actividad laboral. Por el contrario, estrategias como la planificación de tareas, la búsqueda de apoyo social o una alimentación adecuada resultarían más adaptativas, ya que reducen el estrés y promueven la salud física y psicológica del individuo.

El grado de control percibido por el trabajador sobre la situación estresante influye en su respuesta, ya que mientras más control se percibe sobre la situación, mayor es la tendencia a utilizar estrategias de

afrontamiento activo, por el contrario a menor control percibido apela a estrategias alternativas como la evitación o la distracción.

## **II.8. Resultados y consecuencias**

La aparición del estrés viene determinada por la percepción subjetiva de estrés y por el grado de eficacia de las respuestas de afrontamiento utilizadas para controlarlo, disminuirlo o eliminarlo.

En cuanto a los resultados de la vivencia de estrés, existen otros aspectos relevantes a tener en cuenta, relacionados con la duración en el tiempo, frecuencia e intensidad de la fuente de estrés.

En este sentido, si el estresor es duradero, frecuente e intenso y, además, la estrategia de afrontamiento utilizada provoca una estimulación fisiológica, puede producirse un agotamiento de los recursos disponibles y, por tanto, la aparición de algún trastorno psicofisiológico. Si por el contrario, el individuo dispone de estrategias adaptativas se reduce el riesgo de aparición de trastorno psicofisiológicos.<sup>37</sup>

La tensión se manifiesta de diferentes maneras, por ejemplo un individuo que experimenta un alto nivel de tensión pudiera desarrollar presión sanguínea alta, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, predisposición a accidentes, etc. esto puede ser clasificado en tres categorías generales: ***fisiológica, psicológica y síntomas del comportamiento***<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Ibídem 3.

<sup>38</sup> Ibídem 1.

Los efectos y consecuencias difieren en función de las características de los estresores del entorno laboral y de las cualidades físicas y psicológicas del trabajador. Este hecho explica la variabilidad de respuestas en la presencia e intensidad de los diversos trastornos físicos (cardiovasculares, respiratorios, musculares, etc.), psicológicos (ansiedad, pérdida de autoestima y motivación, etc.) y/o conductuales (disminución del rendimiento, ausentismo, rotación, etc.) que se derivan de la experiencia de estrés.

A *nivel organizacional* una de las consecuencias más evidentes es la disminución de la calidad y/o cantidad del trabajo efectuado. Esta relación entre estrés y desempeño se explica por la existencia de una relación entre el grado de estrés experimentado y el nivel de ejecución realizado. Parece que existe un nivel de estrés óptimo para cada persona, de tal manera que si ésta mantiene una activación por encima o por debajo de ese nivel repercutirá negativamente sobre el desempeño laboral. Cuando un trabajador puede alcanzar un nivel de estrés adecuado, puede responder de forma eficiente a las demandas del puesto de trabajo, pero cuando el nivel de activación es bajo o excesivo el desempeño laboral disminuye. Al respecto, el tipo de tarea y trabajo tiene su influencia, es decir, ante tareas monótonas, rutinarias o simples el nivel de estimulación que recibe es pobre y por tanto su activación no será la idónea; por el contrario las tareas complejas, que requieren de muchas fuentes de información, son susceptibles de sobrestimular al trabajador provocando un excesivo nivel de activación.<sup>39</sup>

## **II.9. Manejo de la tensión**

---

<sup>39</sup> *Ibíd*em 3.

Desde el punto de vista de la organización, es posible que a la gerencia no le preocupe que los empleados experimenten niveles de bajo a moderados de tensión. La razón es que tales niveles de tensión podrían ser funcionales y llevar a un mayor desempeño del empleado. Pero los altos niveles, o aún niveles bajos mantenidos durante períodos largos, pueden llevar a una disminución en el desempeño del empleado y por tanto requerir acción por parte de la gerencia.

Desde el punto de vista del individuo, aun los bajos niveles pueden ser percibidos como no deseables. Es probable, por tanto, que los empleados y la gerencia tengan diferentes nociones de lo que constituye un nivel aceptable de tensión en el trabajo<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Ibídem 1.

**CAPÍTULO 3**  
**EL SÍNDROME DE BURNOUT**

### **III. EL SÍNDROME DE BURNOUT:** **UNA FORMA DE ESTRÉS LABORAL**

#### **III.1. Introducción**

En este capítulo se estudia el constructo del Síndrome de Burnout como una manera particular de manifestarse el Estrés Laboral, que si bien se lo asocia directamente con personas que tienen por objeto de trabajo a otras personas, es decir a labores asistenciales, las investigaciones han descubierto que la aparición del mismo no es privativo de ese grupo.

Dada 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 procede a su desarrollo.

#### **III.2. Concepto**

Las investigaciones sobre el estrés laboral revelaron que estaban expuestas a estos problemas aquellas personas que tuviesen un contacto directo con pacientes, clientes, usuarios o alumnos cuyas exigencias desbordaban la capacidad de actuación del profesional. Estos profesionales desarrollaban en un período de tiempo más o menos variable el llamado "*síndrome de burnout*". A este síndrome también se le denomina "síndrome de estar quemado", "síndrome de quemarse por el trabajo", "síndrome de la quemazón", "síndrome de estrés laboral asistencial", "síndrome de desgaste

profesional". Cuando se dice que el profesional está quemado se indica que la situación (familiar, social o laboral) le ha sobrepasado y ha quedado reducida su capacidad de adaptación.<sup>41</sup>

El concepto de burnout fue mencionado por primera vez por Freudenberger en 1974 para describir el estado físico y mental que observó entre jóvenes voluntarios que trabajaban en una clínica de desintoxicación. Después de un año, muchos de ellos se sintieron agotados, se irritaban, habían desarrollado una actitud cínica hacia sus pacientes y tendían a evitarlos.

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 de los servicios humanos (educación, salud, administración públicas, etc.), debido a unas condiciones de trabajo que tiene fuertes demandas sociales.

Si bien no hay una definición unánimemente consensuada hay acuerdo en considerar que el síndrome de burnout aparece en el individuo como una respuesta al estrés laboral crónico, que surge al trabajar bajo "condiciones difíciles" en contacto directo con los usuarios (clientes, alumnos, pacientes, presos, etc.) de tales instituciones y que tiene consecuencias muy negativas para la persona y para la organización.

Pines y Arosón en 1988 lo consideran como un estado en el que se combina fatiga emocional, física y mental, sentimientos de impotencia e

---

<sup>41</sup> Ramos, F. y Buendía, J. El Síndrome de Burnout: concepto, evaluación y tratamiento. EN RAMOS, F. Y BUENDÍA, J. **Empleo, estrés y salud**. Ed: Pirámide, 1999, cáp 2, pág. 33-49.

inutilidad, sensaciones de sentirse atrapado, falta de entusiasmo por el trabajo y la vida en general, y baja autoestima.

Burke en 1987 entiende que el síndrome de burnout es 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.

Maslach y Jackson lo definen 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 <sup>42</sup> han concluido que esta respuesta al estrés laboral crónico 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).

Aunque se subraya 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

---

<sup>42</sup> Gil-Monte, P. R., Peiró, J. M., y Valcárcel, P. (1998) A model of burnout process development: An alternative from appraisal models of stress. **Comportamento Organizacional e Gestão**. 2 (2), 211-220.

afrontamiento que suele emplear el sujeto. Las estrategias de afrontamiento actúan como mediadoras entre el estrés percibido y sus consecuencias.<sup>43</sup>

El síndrome de burnout puede tener resultados negativos tanto para el individuo como para la organización en la que desempeña su rol profesional. Para el sujeto puede afectar su salud física y/o mental, dando lugar a alteraciones psicosomáticas (por ejemplo alteraciones cardiorrespiratorias, jaquecas, gastritis, úlcera, insomnio, mareos, etc.) o incluso estados ansiosos, depresivos, alcoholismo, etc.

En la CIE 10 figura como síndrome de agotamiento dentro de un grupo de clasificación que tiene como título “problemas respecto a las dificultades para afrontar la vida” (Z 73.0).

Para la organización puede dar lugar a un grave deterioro del rendimiento profesional del sujeto, y por tanto deterioro de la calidad asistencial o del servicio, absentismo laboral, rotaciones excesivas, incluso el abandono del puesto de trabajo.

### **III.2.1 Dimensiones**

Se acepta que las dimensiones que contribuyen a delimitar el constructo son:

III.2.1.1 El ***cansancio emocional (CE)*** se caracteriza por la pérdida progresiva de energía, el desgaste, el agotamiento, la fatiga, etc.

---

<sup>43</sup> Ibídem 26

III.2.1.2. La **despersonalización (DP)** manifestada por irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas (clientes, pacientes, alumnos, etc.).

III.2.1.3 La **falta de realización personal (RP)** con respuestas negativas hacia sí mismo y al trabajo.

De forma más amplia puede precisarse que por **cansancio emocional** se entiende la situación en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios, una experiencia de estar emocionalmente agotado debido al contacto cotidiano con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo. La **despersonalización** puede ser considerada como el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y sentimientos de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo. Estas personas son vistas por los profesionales de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva que les culpen de sus problemas. La **falta de realización personal** en el trabajo se define como la tendencia de los profesionales a evaluarse negativamente, y de forma especial esa evaluación negativa afecta a la habilidad en la realización del trabajo y a la relación con las personas a las que atienden. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismos, desmotivados en el trabajo e insatisfechos con sus resultados laborales. Así pues, el profesional que continuamente trabaja con personas va acumulando un estrés laboral crónico que puede cansarle emocionalmente y finalmente, llevarle a una situación de estar agotado o quemado.<sup>44</sup>

La necesidad de estudiar el síndrome de burnout viene unida a la necesidad de estudiar los procesos de estrés laboral, así como el reciente hincapié que las organizaciones han hecho sobre la necesidad de preocuparse más de la calidad de vida laboral que ofrecen a sus

---

<sup>44</sup> *Ibíd*em 26

empleados. Actualmente resulta necesario considerar los aspectos de bienestar y salud laboral a la hora de evaluar la eficacia de una determinada organización, pues la calidad de vida laboral y el estado de salud física y mental que conlleva tiene repercusiones sobre la organización. Asimismo, y dado que la mayor incidencia del síndrome se da en profesionales que prestan una función asistencial o social, el deterioro de su calidad de vida laboral también conlleva repercusiones sobre la sociedad en general.<sup>45</sup>

### **III.3. Diferencias con otros conceptos**<sup>46</sup>

El concepto de burnout ha sido criticado por su solapamiento y confusión con otros constructos como estrés, fatiga, insatisfacción en el trabajo, aburrimiento, tedio, ansiedad, depresión, etc. Las diferencias no siempre son fáciles de establecer.

Frente al estrés general se considera al burnout como una de las posibles respuestas al impacto acumulativo del *estrés laboral crónico*. Otros autores manifiestan una opinión contraria, y concluyen que estrés y burnout, aunque relacionados, son constructos claramente distintos. Además el estrés general es entendido como un proceso que tiene efectos positivos y negativos para la vida del sujeto, mientras que el síndrome de burnout solo tiene efectos negativos.

Para Schaufeli y Buunk la distinción entre estrés laboral y el burnout no puede hacerse partiendo de los síntomas, sino teniendo en cuenta el proceso de desarrollo del síndrome. El burnout puede considerarse el estadio

---

<sup>45</sup> *Ibidem* 26

<sup>46</sup> *Ibidem* 26

final de un proceso de adaptación/inadaptación entre las demandas y los recursos del sujeto. El estrés en cambio se refiere a procesos temporales más breves. Adicionalmente se sugiere que el burnout está asociado con actitudes negativas hacia los clientes, el trabajo y la organización, mientras que el estrés no.

En cuanto a la *fatiga*, Pines y Arosón indican que una de las principales diferencias entre el burnout la fatiga es que el sujeto se recupera de la fatiga pero no del síndrome de burnout. Aunque los sujetos afectados por el síndrome sienten que se encuentran agotados físicamente, describen esta fatiga de forma diferente a la experiencia de fatiga física. Así, mientras que el esfuerzo físico causa una fatiga que se acompaña de sentimientos de realización personal y en ocasiones de éxito, el síndrome de burnout conlleva una experiencia negativa que se acompaña de un profundo sentimiento de fracaso.

Investigaciones empíricas muestran que el cansancio emocional está significativamente asociado a la *depresión*, mientras que no hay relación significativa con las otras dos dimensiones. Por otra parte, el burnout es un constructo referido al trabajo y a situaciones laborales específicas, mientras que la depresión es un fenómeno más amplio y puede surgir en otros contextos de la vida del sujeto (personal, familiar y social).

Tampoco se debe confundir con el síndrome de la *fatiga crónica*, ni con el síndrome de la *adicción al trabajo*, en el que el sujeto vive por y para trabajar, y al menos temporalmente el trabajo es una fuente de satisfacción, de evasión o refugio frente a otros problemas personales y profesionales.

No obstante, para diferenciar el burnout de otros constructos no conviene olvidar la multidimensionalidad del mismo, y que surge como un proceso progresivo y continuo dentro del contexto laboral.

Como proceso, el burnout supone una interacción de variables emocionales (cansancio emocional y despersonalización), cognitivas (falta de realización personal en el trabajo) y sociales (despersonalización). Estas variables se articulan entre sí en un episodio secuencial, con una relación de antecedentes y consecuentes, dentro del proceso más amplio del estrés laboral. Esta particularidad hace del síndrome de burnout algo diferente de esas otras respuestas al estrés (fatiga, ansiedad, depresión, etc.) que pueden ser consideradas como estados del individuo.

#### **III.4. El Síndrome de Burnout como accidente laboral**<sup>47</sup>

El Síndrome de Burnout es un fenómeno novedoso, al menos en sus implicaciones legales y sociales y ello es sin duda debido a la labor investigadora y profesional de los psicólogos y a su inquietud por generar una mayor conciencia social del daño que determinadas maneras de plantear y vivir el trabajo puede producir en las personas.

La labor de los psicólogos en los últimos años plantea el reto de contribuir a que este “accidente” acabe reconociéndose como “enfermedad profesional” para determinadas profesiones en donde ya existe evidencia empírica que apoyan esa consideración.

---

<sup>47</sup> Gil-Monte, P. y Peiró, J.M. (1997) *Desgaste Psíquico en el Trabajo. El síndrome de quemarse por el trabajo*. Madrid, Síntesis.

En los últimos años, los tribunales de justicia de España han ido dictando algunas sentencias en las que se considera el "burnout" experimentado por un trabajador como accidente laboral. Estas sentencias van sentando un precedente importante al reconocer la existencia de accidentes laborales que tienen un origen psicosocial y no meramente físico.

De acuerdo con todo ello, el síndrome de "burnout" es la vivencia resultante de un estrés laboral crónico que el trabajador es incapaz de controlar o evitar, y ante el que experimenta reiterados fracasos al intentar controlarlo. El sobreesfuerzo que representa esos intentos resulta frustrante y conlleva agotamiento emocional, falta de realización personal y actitudes y comportamientos cínicos en el trabajo. A su vez, estas experiencias, mantenidas a lo largo del tiempo, tienden a inducir depresiones, crisis nerviosas o enfermedades psicosomáticas con deterioro importante de la salud mental del trabajador y de su bienestar psicológico.

Las nuevas actividades laborales derivadas de los cambios tecnológicos y organizativos así como las fuertes exigencias de productividad y calidad derivadas de la competitividad y la globalización de la economía plantean demandas cada vez más elevadas a determinados trabajadores e incrementan su carga mental y emocional.

En Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se han desarrollado múltiples estrategias para incrementar la capacidad de control y de competencia de los trabajadores ante las demandas cada vez mayores de la competitividad productiva. El diseño ergonómico de los puestos de trabajo, la adecuada cualificación de los trabajadores, la humanización de los sistemas de producción, el trabajo en equipo y una supervisión competente son algunos de ellos. Todas estas actuaciones arrancan de la convicción de que *el trabajo ha*

*de ser, al mismo tiempo, humano y productivo.* Los incrementos en productividad han de ir acompañados de mejoras en los recursos de cualificación y de competencias, informativos y materiales, de modo que los trabajadores puedan conseguir esa productividad sin riesgos ni costes significativos para su salud. Si esos recursos no se proporcionan, al exigir mayor productividad, las empresas podrían estar induciendo accidentes de "burnout" con el consiguiente deterioro de la salud mental y el incremento de la alienación del trabajador y de los costes sociales.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales, aprobada por el Parlamento español en 1995, y la Directiva Europea *han reconocido que el "burn-out" producido por el desempeño del trabajo es un accidente laboral.*

En Brasil, la legislación que regula las prestaciones por accidente laboral reconoce explícitamente que el Burnout es una patología susceptible de ser originada por agentes o por factores de riesgo de naturaleza ocupacional relacionados con la etiología de enfermedades profesionales.

En Chile se le ha otorgado un tratamiento legal similar.

Al respecto, la legislación Argentina está considerando su inclusión como problema de salud vinculado al trabajo con derecho a algún tipo de indemnización.

### **III.5. Evolución del Síndrome de Burnout**

Según Maslach sería un proceso continuo, que va surgiendo de manera paulatina y en el que existen una serie de síntomas asociados.<sup>48</sup>

**a) Síntomas Físicos:** fatiga crónica, cefaleas, insomnio, trastornos gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares.

**b) Síntomas Conductuales:** absentismo laboral, abuso de drogas, conductas violentas, comportamientos de alto riesgo.

**c) Síntomas Cognitivos Afectivos:** distanciamiento afectivo, irritabilidad, celos, incapacidad para concentrarse, baja autoestima, pesimismo, indecisión, inatención.

En el ambiente laboral los signos de aparición de desgaste profesional son:

- 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.

Cherniss define el burnout como un proceso transaccional de acomodación psicológica progresiva entre un trabajador estresado y un

---

<sup>48</sup> Ibídem 2

trabajo estresante (es decir “*un trabajador muy estresado que continua realizando un trabajo muy estresante*”).<sup>49</sup>

Para Cherniss en el proceso de desarrollo del síndrome pueden distinguirse varias fases o etapas:

**Primera fase:** comprende el desajuste (desequilibrio) entre las demandas del trabajo y los recursos del trabajador para hacer frente a esas demandas (*fase de estrés*).

**Segunda fase:** es la respuesta emocional inmediata del trabajador a este desajuste. Se caracteriza por preocupación, tensión, ansiedad, fatiga y agotamiento (*fase de agotamiento*).

**Tercera fase:** se caracteriza por cambios de actitudes y en la conducta. Incluye: trato frío e impersonal (robotización), con gran dosis de cinismo y atendiendo solamente a la satisfacción de las propias necesidades (*fase de afrontamiento defensivo*).

Bronsborg y Vestlund en 1997 en su libro *No te Quemes* realizan una descripción detallada de las fases de desarrollo del síndrome de burnout:

### **III.5.1. Fase inicial o de entusiasmo:**

En general todo profesional experimenta entusiasmo en la etapa inicial de acceso a un nuevo puesto en la que la actividad laboral y las expectativas positivas derivadas de la misma cobran gran importancia. Al principio el trabajo se siente como algo estimulante, resulta atractivo aunque sea exigente. No preocupan demasiado los contratiempos, poniéndose a trabajar con energías renovadas.

---

<sup>49</sup> *Ibíd*em 26

Hay una intensa identificación con las personas con las que se trabaja, con el equipo, con la organización. No importa prolongar la jornada laboral, así como también existe la tendencia a poner objetivos más altos que los esperados por los jefes.

Una persona que esta fase se comporta de esta manera puede ser considerada una amenaza por los compañeros de trabajo, que llevan mucho tiempo en la empresa u organización y están acomodados.

### **III.5.2. Fase de estancamiento:**

Tras comprobar el incumplimiento de sus expectativas profesionales el trabajador se estanca. Aunque el trabajo todavía representa una posible fuente de realización personal comienza a replantearse la relación entre esfuerzo personal y beneficios.

Empieza a dudar y a sentir una sensación de derrota sin saber cuál es el motivo. No se ven los resultados esperados. Hay sentimientos de incapacidad. El entusiasmo oscila, actuando a veces de forma poco eficaz por la invasión de las dudas. De a poco comienza a contagiarse del negativismo de los compañeros de trabajo, aunque intenta controlarlo. Se aísla para protegerse de los desengaños y del negativismo. La salud empieza a fallar.

### **III.5.3. Fase de frustración:**

El trabajador empieza a cuestionar el esfuerzo personal frente a los obstáculos derivados del desempeño de su trabajo. Aunque existe la

posibilidad de afrontar la situación y encauzar el malestar hacia una nueva fase de entusiasmo, la falta de recursos personales y organizacionales pueden condicionar el tránsito hacia una fase de apatía.

El trabajador se siente como algo carente de sentido, se pregunta de forma continua que sentido tiene su trabajo, si se habrá equivocado de profesión, si la formación recibida es inadecuada. Siente temor por seguir siendo igual hasta el momento de la jubilación. Se vuelve negativo.

Con el paso del tiempo crece la impotencia y la ignorancia, todo lo hecho parece no servir para nada. Cualquier cosa irrita y provoca conflictos en el equipo de trabajo.

Los síntomas psicósomáticos se han vuelto crónicos. El saldo de la realidad no coincide con lo imaginado: resultados rápidos y positivos y halagos por doquier.

#### **III.5.4. Fase de la hiperactividad y de la apatía:**

##### **III.5.4.1. Reacción de hiperactividad:**

El trabajador se olvida de sí mismo, dice "sí" a demasiadas cosas. Siempre está trabajando, no escucha, está acelerado. Quiere hacer tantas cosas que no hace nada. Después se produce el colapso.

##### **III.5.4.2 Reacción de apatía:**

La apatía surge a partir de un sentimiento creciente de distanciamiento de lo laboral, que conlleva evitación e incluso inhibición de la actividad profesional. La esperanza lo abandona. Se siente resignado tanto por lo que se refiere al trabajo como por las posibilidades de poder cambiar algo.

Aumenta la distancia entre el trabajador y las personas que reciben su servicio, actúa como si fuera un robot, lo mismo ocurre con los compañeros de trabajo y con la familia.

### **III.5.5. Fase del ¡Quemado!**

Colapso físico, emocional y cognitivo que obliga a dejar el trabajo, ser trasladados, cambiar de trabajo o arrastrar una vida profesional presidida por la frustración y la insatisfacción.

Puede considerarse el burnout como un proceso en que el trabajador se desentiende de su trabajo como respuesta al estrés y agotamiento que experimenta en él. El proceso empieza cuando el trabajador no logra aliviar su situación con las técnicas de solución de problemas adecuadas. Los cambios en las actitudes y conductas son una desafortunada e ineficaz válvula de escape ante una situación que probablemente a largo plazo resultará insostenible.

### **III.6. Modelos secuenciales**

Si se tiene en cuenta la estructura tridimensional del síndrome de burnout propuesta por Maslach y Jackson, establecer la secuencialidad de los tres componentes *cansancio emocional* → *despersonalización* → *falta de realización personal* tiene especial relevancia en la planificación de medidas de intervención y prevención. Por su importancia pueden citarse dos modelos secuenciales:

#### **III.6.1. Modelo de Leiter:**

El síndrome de burnout se desarrolla en cuatro fases. La secuencia se inicia con el *cansancio emocional*, fruto de un supuesto desequilibrio entre demandas organizacionales y recursos personales. Continúa con la *despersonalización*, que se ofrece como única salida a la situación creada. Poco después concluye en la *falta de realización personal*, resultado del choque frontal entre las estrategias de afrontamiento elegidas y el compromiso personal exigible en la profesión asistencial.

**CUADRO 1**

#### ***Desarrollo del síndrome de burnout, según Leiter***

	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>
Cansancio emocional	Bajo	Bajo	Alto	Alto
Despersonalización	Baja	Alta	Baja	Alta
Realización personal	Baja	Baja	Baja	Alta

### III.6.2. Modelo de Golembiewski:

Para el autor el burnout es un proceso en el que los profesionales pierden el compromiso inicial que tenían con su trabajo como una forma de respuesta al estrés laboral y a la tensión que les genera. El síndrome de no es exclusivo de los profesionales de trabajan en los servicios humanos, sino que puede darse en vendedores, directivos y otros profesionales.

Los trabajos de Golembiewski apoyan la secuencia *despersonalización* → *baja realización personal* → *cansancio emocional*. Las expectativas de los sujetos entran en conflicto con las experiencias y condiciones laborales existentes, lo que dificulta sobremanera el desarrollo personal derivando hacia el cansancio emocional.

El autor describe 8 fases que permiten clasificar a los sujetos y a los grupos de individuos en función de la virulencia del síndrome de burnout en cada caso particular. Cada fase se define en función de la combinación de las tres dimensiones del síndrome, que se dicotomizan según las categorías bajo-alto. En la primera fase la combinación de las tres dimensiones es: *despersonalización baja- realización personal baja- cansancio emocional bajo* en cambio en la octava fase es: *despersonalización alta- realización personal alta- cansancio emocional alto*. La sexta fase es la que coincide con el burnout *despersonalización alta- realización personal baja- cansancio emocional alto*. No obstante, se advierte que no todos los sujetos tienen que pasar necesariamente por las ocho fases.

Para el autor el burnout está generado por una *sobrecarga laboral* (cuando existe demasiada estimulación y grandes retos profesionales en el puesto) y por *pobreza de rol* (posiciones en las que existe muy poca estimulación y escasos retos profesionales). En ambos casos los sujetos

sienten una pérdida de autonomía y de control que conlleva una disminución de su autoimagen, y sentimientos de irritabilidad y fatiga. En una segunda fase del proceso, el sujeto utiliza diversas estrategias de afrontamiento. Estas estrategias favorecen un distanciamiento del profesional de la situación laboral estresante. Pero este distanciamiento puede tener un carácter constructivo (cuando el profesional no se implica en el problema del usuario aunque le atiende sin eliminar la empatía), o por el contrario un carácter antiproductivo (cuando el distanciamiento conlleva indiferencia emocional, cinismo, rigidez en el trato, o ignorar a la persona). En este segundo caso se habla de síndrome de burnout, pues el distanciamiento antiproductivo se corresponde con el constructo de la Despersonalización. Posteriormente el sujeto desarrollará una experiencia de baja realización personal en el trabajo y a corto plazo cansancio emocional. Cuando el sujeto se encuentra en fases avanzadas del síndrome su satisfacción profesional es nula, su implicación en el trabajo está bajo mínimos, lo mismo que su realización personal. El sujeto experimenta más tensión psicológica y tiene problemas psicosomáticos. El rendimiento es deficiente y no es raro que el sujeto falte al trabajo a menudo, o por enfermedad u otras causas.

Tanto el modelo de Leiter como el de Golembiewski han presentado evidencias empíricas parciales, pero insuficientes.

Gil- Monte, Peiró y Vacarcel en línea con la propuesta teórica de Lazarus y Folkman han propuesto un modelo en el cual el burnout se entiende como respuesta al estrés laboral, respuesta que ocurriría como efecto de una valoración secundaria, una vez que las estrategias de afrontamiento inicial no resultan exitosas. Los profesionales que experimentan una falta de realización personal a nivel cognitivo y un incremento del cansancio emocional a nivel afectivo, favoreciendo ambos el ensayo de estrategias de despersonalización.

Según Manzano la relación es más compleja que la simple relación lineal entre los componentes. Propone que el proceso del desarrollo del síndrome puede variar según la profesión y el contexto situacional del sujeto. Sostiene, en base a su experiencia, que el cansancio emocional es la segunda fase del proceso y está tan cercana a la despersonalización que los síntomas de ambas pueden presentarse a la vez, e incluso, en ocasiones, alternativamente.

Otros autores prefieren profundizar en la diferenciación de los componentes implicados, quedando la baja realización personal y el cansancio emocional ligados al concepto de tensión, consecuencia del agotamiento causado por el estrés, mientras que la despersonalización sería una estrategia de afrontamiento. También se postula que la despersonalización y el cansancio emocional tendrían una base afectivo/emocional frente al carácter cognitivo/aptitudinal de la falta de realización personal, muy relacionada con la autoconfianza y las expectativas de autoeficacia.

La dimensión de la despersonalización es la menos fiable de las tres que conforman el síndrome de burnout por la naturaleza misma del concepto, en el que pueden considerarse dos aspectos diferentes:

- Puede entenderse en un sentido negativo como una falta de sentimientos y una respuesta fría, impersonal e incluso despectiva hacia los clientes;
- Puede considerarse como una variable mediadora y protectora del síndrome, al permitir que el sujeto se implique menos emocionalmente y ponga distancia entre él y los problemas de los clientes.

### **III.7. Modelos explicativos**<sup>50</sup>

En los últimos años se han propuesto un gran número de modelos para describir el síndrome; entre los de mayor relevancia se describen los siguientes:

**III.7.1. Modelos elaborados desde la teoría sociocognitiva del yo:** son modelos desarrollados en el marco de la teoría de Bandura, donde se estudian los mecanismos psicológicos que intervienen en la conducta y se establece la importancia de las cogniciones.

**III.7.2. Modelos elaborados desde las teorías del intercambio social:** se basan en los principios teóricos 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 ganancia que desarrollan los sujetos como resultado del proceso de comparación social cuando se establecen las relaciones interpersonales.

**III.7.3. 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.

**III.7.4. 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. Una explicación

---

<sup>50</sup> Ibídem 2

satisfactoria sobre la 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.

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.

Uno de los factores determinantes del estrés estriba en la discrepancia que se produce entre los estresores presentes en el contexto organizacional y del sujeto y la necesidad de reducir y eliminar esta discrepancia. Teniendo como base la reducción de esta diferencia 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. A partir de un modelo integrador, se garantiza un análisis adecuado como un marco conceptual para poder estructurar un proceso de intervención e intentar reducir el estrés laboral.

### **III.8. Variables que influyen en el Síndrome de Burnout**

El burnout puede ser tanto el producto de las relaciones interpersonales entre el profesional que presta el servicio y el que lo recibe, como el resultado de la interacción entre el sujeto y su ambiente profesional.<sup>51</sup>

### **III.8.1. Variables individuales**

#### **III.8.1.1. Variables demográficas:**

**a) Sexo:** en comparación con los varones, las mujeres puntúan significativamente de forma elevadas en cansancio emocional y baja realización personal. Los varones, en cambio, lo hacen en despersonalización y muestran actitudes más negativas hacia los clientes que las mujeres. Esto puede deberse a que el hombre y la mujer presentan diferencias biológicas y psicológicas notables. En términos generales la mujer es más emotiva y menos pragmática que el varón; en cambio éste opta por actitudes más resolutivas. El varón soluciona momentáneamente, a corto plazo, esta sensación de estar quemado por medio de la despersonalización como estrategia de afrontamiento, que con el paso del tiempo dicha estrategia se vuelve nociva.

**b) Edad y otras variables:** Existe una relación negativa entre edad y desgaste profesional. Parece que a más años ejerciendo la profesión es menos probable la experiencia de burnout. Por eso los más jóvenes tienden a experimentar mayores niveles de cansancio emocional que los trabajadores veteranos. Éstos, en general, suelen mostrar bajos niveles de burnout.

---

<sup>51</sup> Ibídem 26

Otras variables, como el estado civil, nivel de educación, años de experiencia profesional no parecen influir en el burnout. Algunos estudios muestran que los casados experimentan menos burnout que los solteros, viudos y divorciados.

El nivel educacional alto se asocia con mayor frecuencia e intensidad al cansancio emocional, y los años de ejercicio profesional con cansancio emocional y despersonalización.

El tiempo diario dedicado al ocio se observa como factor de predicción del síndrome de burnout, de manera que aquellos que tienen entre dos y cuatro horas de ocio al día presentan menor grado de burnout que aquellos que descansan menos de dos horas. Parece que un número moderado de horas de descanso se asocia con menor desgaste profesional.

El consumo elevado de tabaco se relaciona con el burnout.

### **III.8.1.2. Características de personalidad:**

Diversos estudios muestran que aquellos sujetos que exhiben un patrón de conducta tipo A, alto neuroticismo y locus de control externo son más vulnerables a sufrir el síndrome de burnout, mientras que los sujetos con "Personalidad resistente al estrés", y que habitualmente emplean estrategias de afrontamiento de carácter activo lo experimentan con menos frecuencia.

### III.8.1.3. Orientación profesional:

La orientación profesional se refiere a la valoración que el trabajo tiene para el individuo. Incluye metas, valores, deseos y aspiraciones profesionales. Se puede decir que para cada tipo de orientación hay un puesto de trabajo adecuado.

El grado de estrés, la fatiga y el burnout estarían influidos por la relación entre la orientación profesional y el tipo de puestos.

Cherniss ha descrito cuatro tipos de orientaciones profesionales:

- *Activistas sociales*: son personas idealistas, dinámicas y socialmente comprometidas, por ello “quieren cambiar el mundo mientras trabajan”.

- *Escaladores* (“buscan hacer carrera”): persiguen el éxito, buscan prestigio, responsabilidad y seguridad económica en el trabajo; son muy competitivos y por encima de todo quieren hacer carrera.

- *Artisanos*: les interesa el trabajo propiamente dicho, buscan desarrollar sus habilidades y autorrealizarse personal y profesionalmente, suelen disfrutar mientras trabajan.

- *Auto-orientados*: el trabajo les interesa muy poco, sólo lo indispensable, están más interesados en su vida personal y familiar. No quieren cambiar el mundo ni desean el éxito, la fama o escalar puestos; sus objetivos de rendimiento no son elevados, están poco comprometidos con el trabajo y buscan actividades fuera de él para satisfacer sus necesidades personales y familiares, buscan la autoeficiencia y la autonomía, consideran

que todo lo que inviertan en sí mismos es lo único que vale la pena.

## CUADRO 2

### ***Variables de Personalidad***

Locus de control (LOC: + LOC externo)
- LOC interno
+ P. tipo A
- Personalidad resistente
- Sentido de coherencia
+ Perfeccionismo
- Optimismo
- P. tipo B
- Autoconfianza
+ Relación positiva con SB
- Relación negativa

También cabe destacar que en el mercado laboral posmoderno se presentan varios factores que favorecen el aumento de la vulnerabilidad, por ejemplo, el multiempleo, salarios que a veces no compensan el esfuerzo, contratos a término, competencia despiadada, y también exposición a situaciones de abuso o de violencia.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Nallim, F. (2009). Burnout. Disponible en: <http://www.gerontogeriatría.org.ar>

### **III.8.2. Variables sociales:**

El apoyo social puede definirse como la ayuda real o percibida que el individuo obtiene de las relaciones interpersonales, tanto en el plano emocional como en el instrumental, para una situación específica. El apoyo social generalmente envuelve a un grupo de la familia o amigos que proveen al sujeto de una autoestima profesional de la que en muchas ocasiones carece en el trabajo.

El apoyo social le permite al individuo sentirse querido y cuidado, estimado y valorado y que participe en una red de comunicación y de mutuas obligaciones. Se distinguen sistemas de apoyo formal y sistemas de apoyo informal que abarcan diversas redes sociales que emergen de forma natural, como las familiares, religiosas, de ocio y laborales.

El apoyo social protege de la aparición de trastornos físicos y psicológicos. No obstante, el impacto del apoyo social sobre los síntomas psíquicos puede ser diferente del impacto en los síntomas físicos. Se barajan dos teorías explicativas para la relación positiva entre apoyo social y salud:

1. El apoyo social fomenta la salud independientemente del nivel de estrés (hipótesis del efecto directo o principal).
2. Protege a las personas de los efectos perjudiciales de los eventos vitales estresantes (hipótesis del efecto protector o "buffer").

Las investigaciones sugieren que las personas con un nivel relativamente alto de apoyo social presentan síntomas psicológicos y físicos menores e índices de mortalidad también menores que las personas con bajos niveles de apoyo social .

También existen indicios en torno a que las personas con pareja estable, amigos y familia que les proporcione recursos materiales y psicológicos tienen mejor salud que aquellos con un contacto social pobre.

Las investigaciones sugieren que el apoyo social podría actuar como una variable moderadora de los efectos negativos del estrés, el estrés laboral y el burnout.

### **III.8.3. Variables organizacionales:**

Las profesiones de servicio son profesiones en las que inciden especialmente los estresores laborales, estos estresores están vinculados a qué hace el sujeto (tipo de puesto de trabajo, categoría, tareas y funciones de puesto, responsabilidades), a cómo, cuándo, dónde y para quién lo hace. Entre los estresores se destaca la sobrecarga laboral, que en ocasiones proviene de la escasez de personal; el trabajo en turnos; el trato con pacientes difíciles o problemáticos; estar diariamente en contacto directo con la enfermedad, el dolor y la muerte; la falta de definición de funciones y tareas lo que supone conflicto y ambigüedad de rol; la falta de autonomía y autoridad para poder tomar decisiones; los rápidos cambios tecnológicos a los que hay que adaptarse, etc.

En los últimos años han aumentado las demandas de los profesionales de la salud, educación, servicios sociales, y demás, como

producto que el ciudadano se encuentra más capacitado para exigir servicios con mayor calidad, lo que a su vez, trae como consecuencia que los trabajadores no se encuentren en las condiciones laborales idóneas para trabajar con calidad.

Se destaca dentro de este grupo de variables la ambigüedad y el conflicto de rol, las relaciones interpersonales negativas con los compañeros, supervisores, subordinados y clientes, la inseguridad en el puesto de trabajo (contratos temporales) o la pérdida del puesto de trabajo (jubilaciones anticipadas). También se destaca la estructura, el clima y la cultura organizacional, como factores que pueden influir negativamente en los procesos de cambio y dificultan la adaptación del sujeto.<sup>53</sup>

### **III.9. Consecuencias del Burnout**<sup>54</sup>

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

III.9.1. Con respecto al **individuo**, tiene consecuencias negativas sobre su salud, provocando enfermedades y sicopatología. Las principales consecuencias sobre la salud son los trastornos psicosomáticos o psicofisiológicos, presentando disfunciones en el sistema gastrointestinal, sistema respiratorio, sistema músculo-esquelético, piel, sistema inmune, sistema cardiovascular y sistema urogenital. Igualmente, se incluyen trastornos psicopatológicos como lo son los trastornos afectivos, los trastornos de ansiedad, etc.

---

<sup>53</sup> Ibídem 26

<sup>54</sup> Ibídem 2

Las consecuencias del Burnout se pueden expresar en varios grupos:

**III.9.1.1. Físicos y emocionales:** cefaleas, taquicardias y palpitaciones, dolor precordial, alteraciones gastrointestinales, hipertensión, crisis asmáticas, alergias, fatiga, dolores musculares. A nivel psíquico; ansiedad, depresión, insomnio, etc. y emocionales referidos a sentimientos de inadecuación, limitación e infelicidad.

**III.9.1.2. Interpersonales:** deterioro de la vida familiar y social, dificultades en las relaciones interpersonales.

**III.9.1.3. Actitudinales:** expresión y manifestación de actitudes negativas hacia los demás, hacia la organización y hacia sí mismo. Con sensaciones de insatisfacción laboral y reducidos niveles de compromiso e implicación.

**III.9.1.4. Conductuales:** con 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.

III.9.2. En el ***ámbito organizacional***, el estrés laboral también tiene consecuencias muy negativas, como la insatisfacción laboral y dificultad para establecer sistemas de motivación en el trabajo, alto nivel de ausentismo, tendencia abandonar el puesto de trabajo como abandonar la organización, deterioro en la calidad del desempeño laboral, incremento de conflictos laborales, dificultades entre los compañeros de trabajo y con los supervisores, aumento cada vez mayor de accidentes laborales.

### **III.10. Calidad de vida laboral: una estrategia de intervención**

Según Rodríguez Fernández<sup>55</sup> la calidad de vida laboral hace referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores.

Desde hace algunas décadas se está observando que las organizaciones muestran un interés creciente por un conjunto de estrategias destinadas a la reforma del lugar de trabajo con el fin de mejorar las actitudes, la motivación y las percepciones de sus empleados.

La *Calidad de Vida Laboral* ha sido propuesta como una estrategia que puede dar respuesta a este conjunto de transformaciones mediante la creación de empresas más democráticas, con puestos de trabajo más complejos y enriquecedores y con una nueva aproximación a las relaciones industriales, en que el elemento central sea la confianza en el factor humano.

Estos programas son positivos tanto para el capital como para la mano de obra, en otras palabras, con la calidad de vida laboral, no hay ganadores ni perdedores, por el contrario todos obtienen beneficios.

---

<sup>55</sup> De La Poza, J. Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En RODRIGUEZ FERNANDEZ, A. ***Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones***. Ed: Pirámide, 2001, Cáp. 17, pág. 269-271.

Según Davis y Newstrom<sup>56</sup> los programas de calidad de vida laboral son un medio por el cual las organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

La simple observación de cualquier organización nos sugiere la idea de que son muchos los aspectos del ambiente de trabajo que pueden mejorarse con vistas a incrementar la calidad de vida laboral.

Se pretende una humanización del trabajo, que el lugar de trabajo, en particular, y la organización, en general, faciliten y satisfagan las necesidades de los individuos, a través del diseño de los puestos de trabajo, una mejor distribución del poder y de la influencia en las organizaciones o desarrollando las habilidades y aptitudes de sus miembros<sup>57</sup>, que posibilite reducir la tensión ocupacional y favoreciendo al desarrollo de relaciones laborales más cooperativas.<sup>58</sup>

Según Davis y Neustrom<sup>59</sup> la Consejería es un buen método para mejorar la salud mental de las personas. Al respecto refieren que la consejería es conversar con un empleado sobre un problema de contenido generalmente emocional para ayudarlo a resolverlo mejor. Ésta persigue el mejoramiento de la salud mental, ya que se considera que las personas que cuentan con ella se sienten satisfechas consigo mismas y con los demás y capaces de cumplir las demandas que la vida les impone.

---

<sup>56</sup> Davis, K. y Newstrom, J. W. Actitudes de los empleados y sus efectos. En DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. W. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Ed: Mc Graw Hill, (1999), cáp. 10, pág. 316-317.

<sup>57</sup> Ibídem 39

<sup>58</sup> Ibídem 40

<sup>59</sup> Davis, K. y Newstrom, J. W. Estrés y Consejería. En DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. W. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Ed: Mc Graw Hill, (1999), cáp. 16, pág. 476- 482.

La consejería implica un intercambio de ideas y sentimientos entre dos personas, de manera que constituye un acto de comunicación. Puesto que ayuda a los empleados a resolver sus problemas, debe elevar el desempeño organizacional, el empleado se vuelve más cooperativo y la organización se vuelve más humana.

La necesidad de consejería procede de la amplia variedad de problemas que existe en los empleados, como el estrés, y el Burnout. Cuando estos problemas se suscitan, los empleados se benefician de la comprensión y orientación que la consejería puede proporcionarles. Estos programas son ampliamente aplicados en los Estados Unidos, y si bien han proporcionado variados beneficios, presentan limitaciones e implicancias éticas.

**SEGUNDA PARTE: MARCO METODOLÓGICO**

**CAPÍTULO 4**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **IV.1. Introducción:**

A lo largo del marco teórico, se han abordado los conceptos que se consideran relevantes para realizar una comprensión del estrés laboral y específicamente del Síndrome de Burnout en el marco de la selección de personal, considerando las diferentes variables intervinientes de índole individual, social y organizacional. Además, se han expuesto distintas teorías explicativas acerca de la relación entre el Estrés Laboral y el *Síndrome de Burnout*.

Al igual que el marco teórico, la parte práctica se abordará desde una perspectiva netamente situacional, en función de lo cuál las generalizaciones a otras empresas u organizaciones, resultan inapropiadas. La validez del presente trabajo es, por lo tanto, una validez interna, vale decir, representativa del grupo de personas seleccionado y no de otros grupos o sectores (Sierra Bravo, R., 1994).

Los resultados arrojados del análisis e interpretación de los datos serán, entonces, aplicables solamente al grupo de sujetos comprendidos en la muestra seleccionada.

Sin embargo, es de esperar que la información obtenida pueda ser utilizada como un diagnóstico de la tendencia a padecer el *Síndrome de Burnout* en la empresa en estudio. De esta manera, se pretende que del análisis e interpretación de los datos se desprendan aportes útiles que posibiliten redireccionar políticas organizacionales destinadas a la

prevención e intervención con el objetivo de alcanzar la salud mental del trabajador y de la organización en cuestión.

## **IV.2. Objetivos de la investigación**

Los *objetivos propuestos* para la presente investigación se dividen en:

### **IV.2.1. Objetivos Generales:**

- Investigar el Síndrome de Burnout o la tendencia padecerlo en sujetos que tienen al menos dos años de experiencia en puestos de trabajos a los cuales aspiran acceder, de manera tal que al someterlos a una situación estímulo de tensión, en el contexto de la selección de personal, como lo es la aplicación del Cuestionario MBI Maslach Burnout, se reactive la sintomatología propia del fenómeno en estudio.

### **IV.2.2. Objetivos específicos:**

- Describir el fenómeno en estudio y su relación con el estrés laboral.
- Analizar posibles causas determinantes de la aparición del síndrome de burnout.
- Investigar las distintas manifestaciones y síntomas que origina el síndrome una vez instaurado en el sujeto.
- Evaluar si existen diferencias significativas en cuanto a la aparición del síndrome según variables demográficas, como sexo, edad, estado civil, nivel de instrucción y tipo de puesto de trabajo.

### **IV.3. Hipótesis de trabajo**

Esta investigación pretende responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la incidencia del síndrome de Burnout en sujetos que aspiran acceder a un puesto de trabajo una empresa mendocina?;<sup>60</sup>
- ¿Existen diferencias significativas respecto al sexo, la edad, el estado civil y el nivel de instrucción; y según el tipo de puesto que desempeñan?;
- ¿Cómo se diagnostica y evalúa el síndrome de Burnout?;
- ¿Cómo se manifiesta?;
- ¿Cuáles son los factores de riesgo en el sujeto, en la organización, en el contexto socio cultural; y los protectores?;
- ¿Qué relación existe entre el Síndrome de Burnout y la capacidad del sujeto para afrontar situaciones estresantes?;
- ¿Qué estrategias de prevención e intervención pueden ser llevadas a cabo en una organización?

Es por ello que es necesario definir las variables intervinientes.

---

<sup>60</sup> Se parte del supuesto que los sujetos que se presentan a la entrevista de selección de personal en la empresa elegida, considerando que fueron seleccionados por contar con una experiencia de al menos dos años en el puesto a aspirar, pueden o no presentar sintomatología previamente desarrollada del síndrome de Burnout en sus trabajos anteriores. Es por ello que la aplicación del Cuestionario MBI se considera una situación estímulo para su evaluación.

## **Definición Conceptual y Operacional de las Variables**

Tal como sostienen R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y Baptista P. (1998), sin *definición de las variables* no hay investigación. Para que las mismas sean útiles, deben ser definidas en dos formas: conceptual y operacionalmente.

La *definición conceptual o constitutiva* es la que define a la variable con otros términos. Son *definiciones de diccionario o libros especializados*. Si bien son necesarias, resultan insuficientes debido a que no relacionan la variable con la realidad. Después de todo, siguen siendo conceptos.

Para que las variables puedan ser comprobadas y medibles, deben describirse las características reales del objeto o fenómeno. Es decir, debe adecuarse la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación. Para ello, se utilizan las definiciones operacionales.

Se entiende por *definición operacional* a *aquella que especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable*. Sería el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, que indican la existencia del concepto teórico en mayor o menor grado.

Casi siempre se dispone de varias definiciones operacionales o formas de operacionalizar una variable.

Se entiende por variable una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse.

**Síndrome de Burnout:**

- *Definición conceptual:* Síndrome tridimensional que se desarrolla en aquellos profesionales cuyo objeto de trabajo son personas (Maslach y Jackson, 1981).

- *Definición operacional:* medición del fenómeno a través de la aplicación del Inventario Burnout de Maslach, que evalúa tres dimensiones: cansancio emocional, despersonalización y realización personal.

**IV.4. Diseño de investigación**

Se trata de una investigación *no experimental o ex post facto*, dada la imposibilidad de asignar aleatoriamente a los sujetos a condiciones específicas y de manipular las variables independientes. Es decir, consiste en la *observación* de ciertos fenómenos tal y como se dan en su *contexto natural*, no provocados intencionalmente por el investigador, para analizarlos posteriormente (Hernandez Sampieri, R., 1998: 184).

Es una investigación dónde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. El investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Otra característica de este tipo de investigaciones es que *no hay una asignación al azar* de los sujetos, sino que, al momento de la recolección de datos, éstos ya pertenecen a un grupo o nivel determinado de la variable a considerar. Lo que se hace es analizar y sacar conclusiones de la información que se recolecta de características preexistentes.

Además es un diseño de investigación *transversal o transeccional*, dado que hemos medido el nivel de ciertas variables en un *momento determinado*, sin involucrar el seguimiento de éstas en el tiempo (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista P., 1998).

El objetivo de la misma es describir una población determinada en un momento dado, y establecer diferencias y relaciones entre los distintos grupos que componen la población.

#### **IV.5. Tipo de estudio**

La investigación realizada es de *carácter descriptivo* (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista P., 1998: 61).

Tiene como propósito indagar sobre la incidencia y valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en *medir*, en un grupo de personas u objetos, una/s variable/s y proporcionar su descripción. Permiten tener un panorama de las mismas en un determinado momento.

Por lo tanto, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se *mide* cada una de ellas de forma independiente, con el objetivo de *describir* lo que se está investigando. Para ello, el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición.

#### **IV.6. Procedimiento**

Dentro de este apartado se contemplarán los procesos por medio de los cuales se seleccionaron la organización y el grupo de sujetos que participaron en la investigación, sus características y el modo en que se procedió para la recolección de los datos.

La selección de quienes participaron en el estudio fue *intencional*, es decir, que los sujetos fueron elegidos de acuerdo a las necesidades de la investigación; careciendo de representatividad y de posibilidades de generalizar los resultados a otras organizaciones o empresas del medio.

El contacto con los sujetos participantes fue posibilitado por haber sido parte del staff de recursos humanos de la empresa elegida para el estudio. Previo a la aplicación del instrumento de evaluación se procedió a dar una breve explicación del objetivo de mi investigación para aplacar las ansiedades existentes en los individuos por el hecho mismo de la situación de evaluación de la que eran partícipes con el objetivo de conseguir o no un puesto de trabajo.

La administración del instrumento fue colectiva, se llevo a cabo por grupos heterogéneos que oscilaba entre 5 y 6 personas, de modo que la muestra total se alcanzó en un plazo de 20 días. La técnica ha sido auto-administrada. Es decir, se les proporciona directamente a los respondientes, quienes las contestan luego de una breve explicación. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos mismos. Para concluir, se agradeció a cada sujeto su colaboración en la investigación.

#### **IV.7. Descripción de la empresa**

La empresa de donde se obtuvieron las muestras es una empresa familiar de más de 60 años, fundada por su actual presidente.

Es una institución comercial, dedicada a diversos rubros, dentro de los cuales el principal es la venta de productos alimenticios, a través de una cadena de supermercados que supera las 100 sucursales distribuidas a lo largo de toda la provincia y también en las provincias de San Juan, San Luis, Córdoba (Río Cuarto) y Villa Mercedes, bajo el lema de ofrecer la mejor calidad al más bajo precio, ubicándose en barrios y zonas de bajo recursos.

En cuanto a lo edilicio no ofrecen grandes lujos, sino que se orientan a brindar calidad y bajos precios.

La familia como entidad, controla efectivamente las operaciones de la empresa porque posee la mayoría del porcentaje accionario y los miembros de la misma conforman el directorio.

Si bien es manejada casi en su totalidad por los miembros de la familia de la primera y segunda generación, actualmente están incorporando profesionales ajenos a la familia tanto en relación de dependencia como miembros staff, lo cual va dando cuenta del crecimiento de la empresa y de la necesidad de contar con personal capacitado para su continuidad.

La Administración General se ubica en el departamento de Las Heras, sitio desde el cual se administran todas las sucursales y dentro del mismo predio se encuentra también el Departamento de Personal, el Departamento

de Recursos Humanos y el Depósito, desde el cual se abastece a todas las sucursales.

El Departamento de Recursos Humanos se encuentra bajo la dirección de la hija mayor del dueño y fundador y de una Lic. En Psicología, miembro staff, encargada de RRHH y de las organización del sector. Además cuenta con tres psicólogas pasantes, que se encargan de las tareas de reclutamiento y selección de personal, dos empleados administrativos y una médica laboral.

El horario de atención del Departamento es de Lunes a Viernes, horario corrido de 8:30 a 20:30 y los días Sábados de 8:30 a 13:30. La médica laboral atiende de Lunes a Viernes de 14:30 a 16:30, y está encargada de brindar atención médica a todo empleado que lo solicite, control de ART en caso de accidente laboral, estudios médicos post-ocupacionales que consisten en una revisión médica antes que el empleado se desvincule de la empresa.

En el departamento se llevan a cabo las tareas de reclutamiento y selección de personal bajo el precepto de ubicar al hombre adecuado en el puesto adecuado.

El reclutamiento se realiza a través de curriculums vitae que son presentados personalmente por el postulante, a través de avisos en medios escritos de comunicación local o a través de curriculums que son traídos por personal que trabaja en la empresa.

Luego de realizar una pre selección de los C.V. teniendo en cuenta los puestos vacantes y que contengan toda la documentación solicitada, se

realiza la citación telefónica al postulante para otorgarle un turno para la evaluación psicolaboral.

Las entrevistas se realizan en dos turnos, 8:30 y 13:30, y el proceso se divide en fases:

1. la *primera fase* consiste en el llenado de la Solicitud de Ingreso por parte del aspirante al puesto de trabajo;
2. la *segunda fase* consiste en un encuentro grupal donde se procede a la aplicación de la batería de test proyectivos, la misma para todos independientemente del puesto, y de test aptitudinales que varían según el perfil solicitado;
3. la *tercera fase* consiste en una explicación de manera grupal de la modalidad de contratación que tiene la empresa, se explica brevemente en que consiste el periodo de prueba, los sueldos básicos a percibir y los beneficios que brinda la empresa como lo es el seguro de vida, la cobertura ART, la obra social, etc. , como así también se les explica acerca del estudio médico preocupacional obligatorio que deben realizarse, gasto que corre por cuenta del empleado;
4. la *cuarta fase* consiste en la toma individual de una entrevista de mayor profundidad:
5. *finalmente*, se analiza cada uno de los casos, se evalúan las técnicas administradas y se completa el informe psicolaboral que se encuentre al dorso de la solicitud de ingreso, para corroborar si el aspirante reúne o no los requisitos básicos aptitudinales, actitudinales y socio-afectivos solicitados para el puesto.

La aptitud final puede ser de tres tipos: AB (apto sin reservas), AC (apto con reservas, ya sea por características psicológicas, aptitudinales o médicas que se revisan con la encargada del sector y NA (no apto) ya sea por no

cumplir con los requisitos mínimos aptitudinales, por características psicológicas o por políticas internas de la empresa que limitan el ingreso. Así mismo y en ocasiones el directorio puede solicitar la incorporación de un aspirante con aptitud NA quedando bajo su responsabilidad.

La oferta y demanda de trabajo es significativa, como lo es también la rotación de personal que dificulta el entrenamiento y aprendizaje de la tarea específica a ser llevada a cabo.

#### **IV.8. Descripción de la muestra**

La muestra utilizada es *no probabilística de carácter intencional*, es decir, que los participantes fueron seleccionados por poseer características de interés para la investigación. La *elección* de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la *decisión del investigador* (Hernández Sampieri, 1998: 226).

Entonces, las conclusiones a las que se llegan son válidas sólo para los sujetos que han sido investigados, *no pueden generalizarse al resto de la población*.

Los sujetos que participaron de la investigación son aspirantes a obtener un puesto de trabajo en la empresa en cuestión, y la aplicación de la técnica se lleva a cabo en el contexto de evaluación psicotécnica, comprendida en la segunda fase del proceso.

La muestra objeto del estudio quedó compuesta por un total de 48 aspirantes, 25 de sexo masculino y 23 de sexo femenino, que se encuentran entre los 20 y 35 años de edad. Por lo tanto la muestra quedó separada en dos grupos, cada uno compuesto por diferente cantidad de personas. La muestra final, de hombres y mujeres, difiere en cuanto al nivel de instrucción, el estado civil y el tipo de puesto al cual aspiraban acceder. La diferencia existente entre el número de sujetos de sexo masculino, mayor que los de sexo femenino, se debe fundamentalmente a que durante el periodo de obtención de las muestras la oferta de empleo por parte de la empresa estaba dirigida principalmente a éstos.

La colaboración de los mismos fue voluntaria. Se tomó contacto con ellos a través del proceso de selección de personal, a partir del cual se seleccionó a los sujetos que estuviesen comprendidos en la franja etárea y que al menos hubiesen tenido dos años de experiencia en los puestos de trabajo a los cuales aspiraban acceder.

#### **IV.9. Instrumento metodológico**

Se considera que un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en su mente (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista, P., 1998).

El instrumento que se utilizará en este trabajo está definido como *cuestionario e inventario estandarizado*.

León y I. Montero (1993) sostienen respecto al *alcance de la información*, que una vez analizados e interpretados los datos, es posible hablar de relaciones, diferencias y similitudes, aunque no de causación ni influencias.

Estos están compuestos por preguntas cerradas a las que el sujeto sólo puede contestar eligiendo una de las opciones que se le presentan. Contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas.

Las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren de un menor esfuerzo para responderlas por parte de los sujetos a los que se les administra porque no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente marcar la alternativa que describa mejor su respuesta. Responderlo toma menos tiempo que contestar uno con preguntas de tipo abiertas.

Se considera importante la utilización de esta técnica como una forma de operacionalizar un determinado problema, a través de la formulación de una serie de afirmaciones que, respondidas por los sujetos seleccionados, permite investigar el problema y verificar las hipótesis.

Una ventaja del uso del cuestionario, señalada por Sierra Bravo, es la de brindar una mayor libertad en las respuestas, ya que posibilita mantener el anonimato del sujeto entrevistado, permitiendo además un mayor tiempo de reflexión antes de responder.

Además, este tipo de técnicas permiten reducir el riesgo de distorsiones que se producen muchas veces como consecuencia de las influencias provenientes del entrevistador (aspecto personal, juicios, etc.).

Para cumplir con los objetivos propuestos, se empleó como instrumento de medición:

- *MBI - Inventario Burnout de Maslach*

#### **IV.9.1. MBI - Inventario Burnout de Maslach**

##### **IV.9.1.1. Características**

Éste es un Inventario auto-administrado, constituido por 22 ítems que expresan afirmaciones sobre los sentimientos personales y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los que reciben su servicio. Dicho inventario fue desarrollado por Maslach y Jackson (1981), y su versión en castellano ha sido empleada por diversos profesionales de la salud mental.

Originalmente, los elementos del MBI se diseñaron para medir hipotéticos aspectos del Síndrome del Estrés Laboral Asistencial. La entrevista y los datos de cuestionarios fueron la base en los primeros estudios exploratorios de las actitudes y los sentimientos que caracterizan a los trabajadores “quemados”.

Los elementos del MBI están redactados en una forma directa para expresar sentimientos o actitudes personales, y su versión definitiva pasó por unas fases experimentales que duraron ocho años.

La *estructura tridimensional* se ha replicado en numerosas ocasiones y a partir de ella, se han definido las escalas o variables del sujeto quemado. Son las siguientes:

***Cansancio Emocional (CE):*** Sus elementos describen los sentimientos de una persona emocionalmente exhausta por el propio trabajo: el elemento con mayor saturación contiene una expresión clara de dicho sentimiento: “*Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo*”.

***Despersonalización (DP):*** Los elementos de esta escala describen una respuesta impersonal y fría hacia los receptores de los servicios o cuidados del profesional.

Tanto en ésta como en la escala anterior, los profesionales con puntuaciones altas representan grados elevados de vivencia del Síndrome del Estrés Laboral Asistencial. Se observan pequeñas correlaciones entre ambas dimensiones, es decir, aunque son medidas separadas, están relacionadas y se presentan como aspectos del síndrome.

***Realización Personal (RP):*** Esta escala contiene elementos que describen sentimientos de competencia y éxito en el trabajo propio con personas. En contraste con las otras dos escalas, las puntuaciones bajas son indicativas del síndrome; pero es independiente de ellas y sus elementos no tienen pesos negativos en ellas. La variable puede ser considerada como lo opuesto al Cansancio Emocional y a la Despersonalización. Sin embargo, se observan correlaciones bajas con las otras dos escalas.

#### IV.9.1.2. Normas generales

Es un instrumento que puede ser administrado de forma individual o colectiva, ya que es autoaplicable. El instrumento no tiene tiempo limitado, pero la mayoría de los sujetos demora entre 10 y 15 minutos en completarlo.

Los esfuerzos del examinador deberían dirigirse a minimizar los *sesgos de respuesta* con la ayuda de:

- *Carácter privado*: El encuestado debe sentirse completamente libre, no fiscalizado por otros, al momento de responder. No es aconsejable entregar los ejemplares para ser cumplimentados en otros momentos o en el hogar.
- *Confidencialidad*: Si fuera posible, se debería contestar de modo anónimo. De no ser posible se recomienda utilizar algún sistema de códigos.
- *Sensibilidad previa*: Se debería evitar que las creencias personales sobre el síndrome de estrés laboral asistencial afecten las respuestas. Por ello es que no se han empleado estos términos en el ejemplar, y en su lugar se refieren a las actitudes de las personas y profesionales ante su trabajo.

Es importante que el examinador enfatice la importancia de la sinceridad a la hora de responder y que se cumplimenten todos los elementos.

### IV.9.1.3. Obtención de puntuaciones

La puntuación en las escalas del MBI corresponde al resultado de sumar todos los puntos o grados de frecuencia (0 - 6) anotados en los elementos correspondientes a cada una de ellas.

Los elementos 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20 conforman la escala de *Cansancio Emocional (CE)*.

Los elementos 5, 10, 11, 15 y 22 conforman la escala de *Despersonalización (DP)*.

Los elementos 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21 conforman la escala de *Realización Personal (RP)*.

#### CUADRO 3

##### ***Composición de las escalas del MBI***

ESCALA	ELEMENTOS	PD MÁXIMA
CE	1 2 3 6 8 13 14 16 20	54
DP	5 10 11 15 22	30
RP	4 7 9 12 17 18 19 21	48

La tarea de corrección y puntuación de las escalas de CE, DP y RP consiste en sumar los números anotados en los recuadros e indicar el resultado de la suma en la casilla de puntuación directa.

#### IV.9.1.4. Validez

*La definición básica de un índice de validez es el grado en que el instrumento mide lo que dice medir.* En el caso de un test de conocimientos o un test aptitudinal, esa apreciación es fácil y se puede hacer directamente definiendo con claridad un criterio objetivo. Pero no ocurre así cuando se trata de la medida de una característica de personalidad.

Los resultados de análisis de datos personales ofrecen una nueva fuente de validación al observarse que, quienes aprecian menos satisfacción de progreso en su carrera profesional, obtienen una puntuación mayor (relación negativa) en Cansancio Emocional y en Despersonalización, y quienes aprecian mayor progreso alcanzan una puntuación mayor (relación positiva) en Realización Personal.

Es importante tener presente que el Cansancio Emocional como la Despersonalización apuntan a un mayor estrés ocupacional, mientras que la escala de Realización Personal tiene una incidencia inversa en el síndrome. *El perfil del síndrome debería tener unos apuntamientos de “+ + -”; es decir, puntuación alta en CE y DP, y baja en RP.*

Se sostiene que el perfil de puntuaciones de las tres escalas sea el índice más significativo del síndrome. Por ejemplo, en el caso de una persona que puntúa alto en CE, bajo en DP y alto en RP, puede interpretarse como que el individuo se encuentra en un estado o fase de estrés laboral diferente del que puntúa alto en CE y DP, y bajo en RP.

Debido a que las puntuaciones directas obtenidas en la fase de corrección y puntuación no son interpretables por sí mismas, es decir que no tienen

significación por su valor absoluto, es imprescindible transformarlas en valores o escalas de significación universal que sitúan las puntuaciones del sujeto en relación con las obtenidas por ese grupo normativo.

Es factible la utilización de las tablas de Baremos, las cuales han sido construidas sobre una muestra normativa, permitiendo la conversión de las puntuaciones directas en dos escalas de valor universal: la de los centiles, escala ordinal que va desde 1 a 99.

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.

Teniendo como punto de mira el síndrome que mide el MBI:

*Categoría Baja:* 1 – 33

*Categoría Media:* 34 – 66

*Categoría Alta:* 67 – 99

Para su uso es necesario recordar que el polo alto de la escala de RP del M.B.I. señala altos logros personales. Por lo tanto, una puntuación baja en la escala de realización personal señalaría a la persona con el síndrome de estrés laboral asistencial.

Los puntajes que tomamos como significativos para la interpretación de los datos son los iguales o superiores a 67 puntos, e iguales o inferiores a 33.

Recordamos que el diagnóstico de Burnout debe corresponder a:

- ◆ percentil alto (+ de 66%) en Cansancio Emocional y Despersonalización
- ◆ percentil bajo (- de 34 %) en Realización Personal.

#### **IV.9.1.5. Fiabilidad:**

Se considera que el MBI es un instrumento con alta fiabilidad debido a que las múltiples investigaciones realizadas posibilitan que al repetirse el estudio se obtengan los mismos resultados, al tiempo que se reconoce la importancia de que todo el proceso en su conjunto haya estado bajo condiciones de control.

**CAPÍTULO 5**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### V.1. Introducción

En el presente capítulo se procede a realizar un análisis minucioso de los datos obtenidos con la aplicación del MBI Maslach Burnout Inventory con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados por esta investigación.

Para ello, en una **primera parte**, se analizarán e interpretarán los datos arrojados por el Inventario Maslach de Burnout en el grupo de mujeres.

En una **segunda parte**, se analizarán e interpretarán los datos arrojados por el instrumento para el grupo de hombres.

Los datos se presentan en tablas, discriminadas según el puesto de trabajo aspirado, que describen las respuestas dadas por cada sujeto a cada una de las preguntas del cuestionario utilizado.

En una **tercera parte** se establecerán las comparaciones y divergencias entre los grupos evaluados, considerando para ello no sólo la variable género y edad, sino también el nivel de instrucción, el estado civil y el tipo de puesto al que aspira el postulante.

Finalmente se integrarán los resultados obtenidos a modo de establecer los parámetros concluyentes de esta investigación.

## **V.2. Primera Parte: Análisis e interpretación de resultados del Cuestionario de Burnout (MBI). Grupo de Mujeres**

La muestra final quedó compuesta por 23 mujeres cuyas edades oscilan entre los 20 y 35 años de edad, cuyas experiencias en el mundo del trabajo y en el puesto de trabajo a cubrir supera los dos años de antigüedad.<sup>61</sup>

De la muestra total el 78% son solteras; el 13% son casadas y el 9% viven en relación de concubinato.

La muestra total es homogénea en cuanto a la situación laboral de desempleo.

El nivel de instrucción del grupo es diferente, como también es diferente el tipo de puesto de trabajo al que aspiran según la escolaridad alcanzada. En este sentido se observa la siguiente distribución:

- El 17% presenta un nivel de instrucción de grado primario y se han postulado para el puesto de *Atención al Público en Panadería o Fiambrería*, puestos que no tienen como exigencia el nivel secundario completo.
- El 13% presenta un grado de instrucción que alcanza el nivel terciario o universitario en curso y se han postulado para los puestos Administrativos, puestos que requieren de un perfil con estudios superiores, conocimientos de PC, y experiencia en puestos similares.

---

<sup>61</sup> Recordemos que el objetivo es evaluar en cada uno de los sujeto la presencia de indicadores del Síndrome de Burnout, indicadores que pueden estar presentes en el sujeto como resultado de sus trabajos anteriores, por ello es importante que los sujetos cuenten con un mínimo de experiencia en los puestos a cubrir.

- El 70% presenta un grado de instrucción que alcanza el nivel secundario completo y se han postulado para el puesto de Cajera-Repositora, puesto combinado que tiene como exigencia elemental el tener los estudios secundarios finalizados.

Los datos arrojados por el cuestionario se presentan en tablas, reflejando las 22 respuestas dadas por este grupo. Las tablas se presentan discriminadas según el tipo de puesto al que aspiran acceder.

V.2.1. Tabla N° 1: Respuestas MBI – Puesto  
***Atención al Público en Panadería o Fiambrería***  
***(Sujetos 1- 4)***

PREGUNTAS MBI	RESPUESTAS MBI DE CADA SUJETO			
	1	2	3	4
1	1	1	0	1
2	3	2	2	0
3	1	1	0	0
4	6	3	6	2
5	0	0	0	0
6	0	0	6	0
7	3	4	1	3
8	1	0	0	0
9	6	4	6	0
10	1	0	2	0
11	1	0	6	0
12	6	6	6	6
13	0	1	2	0
14	1	0	0	0
15	6	0	2	6
16	0	1	1	0
17	6	6	6	6

18	6	5	6	0
19	6	5	5	5
20	1	1	1	0
21	6	6	6	6
22	0	0	0	0

V.2.2. Tabla N° 2: Respuestas MBI – Puesto

**Administrativos**

**(Sujetos 5-7)**

PREGUNTAS MBI	RESPUESTAS MBI DE CADA SUJETO		
	5	6	7
1	2	5	0
2	3	4	0
3	1	2	1
4	6	6	6
5	0	0	0
6	2	0	0
7	3	6	6
8	1	4	0
9	6	5	6
10	2	0	0
11	1	6	0
12	6	6	6
13	1	4	0
14	3	6	1
15	1	0	0
16	2	1	0
17	3	1	6
18	3	6	6
19	4	5	6
20	0	2	0
21	6	6	6
22	3	2	0

V.2.3. Tabla N° 3: Respuestas MBI – Puesto**Cajeras – Repositoras****(Sujetos 8-23)**

PREGUNTAS MBI	RESPUESTAS MBI DE CADA SUJETO															
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	0	0	1	5	1	1	0	2	0	0	1	0	1	0	0	1
2	0	3	1	6	1	1	2	5	3	5	6	3	3	1	5	2
3	0	1	3	5	2	2	1	3	1	0	4	4	0	1	0	1
4	3	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	3	6	6
5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0
6	0	1	6	6	0	0	1	0	3	0	6	6	0	1	6	6
7	2	5	6	6	3	5	6	5	3	6	6	6	4	1	5	0
8	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	4	6	6	2	5	2	1	6	6	6	6	0	5	6	1
10	0	1	0	0	1	1	4	1	5	0	6	0	6	1	0	0
11	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
13	0	1	0	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	1
14	0	2	0	5	0	3	0	5	0	5	0	5	0	0	4	2
15	4	1	0	0	0	1	4	4	0	4	0	0	0	0	0	6
16	0	2	1	3	2	1	3	2	1	0	1	0	0	0	5	0
17	3	4	6	6	4	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
18	6	5	6	5	4	5	6	6	5	1	6	6	6	5	5	6
19	0	4	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	3	5	6	3
20	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	6	5	0	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
22	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	2	1

A continuación se presentan las tablas que reflejan las puntuaciones obtenidas en cada una de las escalas que evalúa el MBI y para cada grupo.

### **Cansancio emocional**

La escala de Cansancio Emocional (CE) mide los sentimientos de una persona por su trabajo. Este agotamiento emocional puede manifestarse de forma física o psicológica, o como una combinación de ambos. Una puntuación alta obtenida en esta escala puede estar indicando, considerando las otras dos variables, la presencia de algún grado de Síndrome de Burnout.

A continuación se encuentran las tablas con las puntuaciones directas y centiles de la escala CE para cada uno de los puestos evaluados en el grupo de mujeres.

V.3.4. **Tabla N° 4: Puntuaciones Directas Cansancio Emocional – Puesto: Atención al Público en Panadería o Fiambrería**

PREGUNTAS CE	RESPUESTAS CANSANCIO EMOCIONAL PARA CADA SUJETO			
	1	2	3	4
1	1	1	0	1
2	3	2	2	0
3	1	1	0	0
6	0	0	6	0
8	1	0	0	0
13	0	1	2	0
14	1	0	0	0
16	0	1	1	0
20	1	1	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>1</b>

V.2.5. Tabla N° 5: Puntuaciones Centiles CE para el Puesto

	PUNTUACIONES CENTILES			
<b>CASO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>3</b>
<b>CATEGORÍA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>

En la subescala de Cansancio Emocional (CE) para el grupo evaluado, se observa que en el 100% de los casos dadas las puntuaciones obtenidas se ubican en el rango de la categoría Baja (1- 33).

V.2.6. Tabla N° 6: Puntuaciones Directas Cansancio Emocional – Puesto: *Administrativos*

PREGUNTAS CE	RESPUESTAS CANSANCIO EMOCIONAL PARA CADA SUJETO		
	5	6	7
1	2	5	0
2	3	4	0
3	1	2	1
6	2	0	0
8	1	4	0
13	1	4	0
14	3	6	1
16	2	1	0
20	0	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>2</b>

V.2.7. Tabla N° 7: Puntuaciones Centiles CE para el Puesto

	PUNTUACIONES CENTILES		
<b>CASO</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>35</b>	<b>75</b>	<b>3</b>
<b>CATEGORÍA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>

En la subescala de Cansancio Emocional (CE) para el grupo evaluado, se observa que en el 33,3% de los casos dadas las puntuaciones obtenidas se ubican en el rango de la categoría Media (34 - 66); el otro 33,3 % se ubica en la categoría Alta (67 – 99) y el restante 33,3% se ubica en la categoría Baja (1- 33).

V.2.8. Tabla N° 8: Puntuaciones Directas Cansancio Emocional- Puesto: Cajeras – Repositoras

PREGUNTAS CE	RESPUESTAS CANSANCIO EMOCIONAL PARA CADA SUJETO															
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	0	0	1	5	1	1	0	2	0	0	1	0	1	0	0	1
2	0	3	1	6	1	1	2	5	3	5	6	3	3	1	5	2
3	0	1	3	5	2	2	1	3	1	0	4	4	0	1	0	1
6	0	1	6	6	0	0	1	0	3	0	6	6	0	1	6	6
8	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	1	0	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	1
14	0	2	0	5	0	3	0	5	0	5	0	5	0	0	4	2
16	0	2	1	3	2	1	3	2	1	0	1	0	0	0	5	0
20	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>13</b>

V.2.9. Tabla N° 9: Puntuaciones Centiles CE para el Puesto

CASO	PUNTUACIONES CENTILES															
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
PUNTUACIÓN	3	20	25	80	10	15	20	45	15	20	45	45	5	4	45	25
CATEGORÍA <sup>62</sup>	B	B	B	A	B	B	B	M	B	B	M	M	B	B	M	M

En la subescala de Cansancio Emocional (CE) para el grupo evaluado, se observa que en el 63% de los casos, y dadas las puntuaciones obtenidas, se ubican en el rango de la categoría Baja (1- 33), el 31% se encuentran en la categoría Media (34 - 66) y el 6% se ubica en la categoría Alta (67 – 99).

### **Despersonalización**

La escala de Despersonalización (DP) está compuesta por una serie de elementos que describen una respuesta impersonal y fría hacia los receptores de los servicios o cuidados del profesional. Al igual que en la escala anterior, una puntuación elevada puede ser indicador de la presencia del Síndrome de Burnout.

A continuación se encuentran las tablas que describen las puntuaciones directas y centiles de la escala DP para cada uno de los puestos evaluados en el grupo de mujeres.

<sup>62</sup> Referencia siglas de Categorías: A (ALTA); M (MEDIA) Y B (BAJA)

V.2.10. Tabla N° 10: **Puntuaciones Directas Despersonalización – Puesto: Atención al Público en Panadería y Fiambrería**

PREGUNTAS DP	RESPUESTAS DESPERSONALIZACIÓN PARA CADA SUJETO			
	1	2	3	4
5	0	0	0	0
10	1	0	2	0
11	1	0	6	0
15	6	0	2	6
22	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

V.2.11. Tabla N° 11: **Puntuaciones Centiles DP para el puesto**

	PUNTUACIONES CENTILES			
CASO	1	2	3	4
PUNTUACIÓN	65	5	70	50
CATEGORÍA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA

En la subescala de Despersonalización (DP) para el grupo evaluado, dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 50% de los casos se ubican en el rango de la categoría Media (34 – 66), el 25% de los casos se ubica en la categoría Baja (0 – 33) y el restante 25% se encuentra en la categoría Alta (67 – 99).

V.2.12. Tabla N° 12: Puntuaciones Directas Despersonalización- Puesto: Administrativos

PREGUNTAS DP	RESPUESTAS DESPERSONALIZACIÓN PARA CADA SUJETO		
	5	6	7
5	0	0	0
10	2	0	0
11	1	6	0
15	1	0	0
22	3	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

V.2.13. Tabla N° 13: Puntuaciones Centiles DP para el puesto

CASO	PUNTUACIONES CENTILES		
	5	6	7
PUNTUACIÓN	60	65	5
CATEGORÍA	MEDIA	MEDIA	BAJA

En la subescala Despersonalización (DP) para el grupo evaluado, y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 67% de los casos se encuentra en el rango de la categoría Media (34 - 66) y el 33% se encuentra en la categoría Baja (0 – 33).

V.2.14. Tabla N° 14: Puntuaciones Directas Despersonalización- Puesto: Cajeras – Repositoras

PREGUNTAS DP	RESPUESTAS DESPERSONALIZACIÓN PARA CADA SUJETO															
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0
10	0	1	0	0	1	1	4	1	5	0	6	0	6	1	0	0
11	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	4	1	0	0	0	1	4	4	0	4	0	0	0	0	0	6
22	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	2	1
TOTAL	4	2	0	0	6	2	9	6	7	4	6	0	9	1	2	7

V.2.15. Tabla N° 15: Puntuaciones Centiles DP para el puesto

CASO	PUNTUACIONES CENTILES															
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
PUNTUACIÓN	35	20	5	5	50	20	65	50	60	35	50	5	65	15	20	60
CATEGORÍA <sup>63</sup>	M	B	B	B	M	B	M	M	M	M	M	B	M	B	B	M

En la subescala de Despersonalización (DP) para el grupo evaluado, y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 44% se encuentra en la categoría Baja (0 – 33) y el 56% se encuentra en la categoría Media (34 – 66).

### **Realización Personal**

La escala de Realización Personal (RP) contiene elementos que describen sentimientos de competencia y éxito en el trabajo propio con personas. En contraste con las otras dos escalas, las puntuaciones bajas son

<sup>63</sup> Referencia siglas de Categorías: A (ALTA); M (MEDIA) Y B (BAJA)

indicativas del síndrome. La variable puede ser considerada como lo opuesto al Cansancio Emocional y a la Despersonalización.

A continuación se encuentran las tablas que describen las puntuaciones directas y centiles de la escala RP para cada uno de los puestos evaluados en el grupo de mujeres.

V.2.16. Tabla N° 16: Puntuaciones Directas Realización Personal – Puesto: Atención al Público en Panadería o Fiambrería

PREGUNTAS RP	RESPUESTAS REALIZACIÓN PERSONAL PARA CADA SUJETO			
	1	2	3	4
4	6	3	6	2
7	3	4	1	3
9	6	4	6	0
12	6	6	6	6
17	6	6	6	6
18	6	5	6	0
19	6	5	5	5
21	6	6	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>28</b>

V.2.17. Tabla N° 17: Puntuaciones Centiles para el puesto

CASO	PUNTUACIONES CENTILES			
	1	2	3	4
PUNTUACIÓN	90	60	75	20
CATEGORÍA	ALTA	MEDIA	ALTA	BAJA

En la subescala de Realización Personal (RP) para el grupo evaluado, y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 50% de los casos se encuentra en el rango de la categoría Alta (67 - 99), el 25% de los casos se encuentra en la categoría Media (34 – 66) y el restante 25% se ubica en la categoría Baja (0 - 33).

V.2.18. Tabla N° 18: Puntuaciones Directas Realización Personal – Puesto: *Administrativos*

PREGUNTAS RP	RESPUESTAS REALIZACIÓN PERSONAL PARA CADA SUJETO		
	5	6	7
4	6	6	6
7	3	6	6
9	6	5	6
12	6	6	6
17	3	1	6
18	3	6	6
19	4	5	6
21	6	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>48</b>

V.2.19. Tabla N° 19: Puntuaciones Centiles para el puesto

CASO	PUNTUACIONES CENTILES		
	5	6	7
PUNTUACIÓN	55	50	98
CATEGORÍA	MEDIA	MEDIA	ALTA

En la subescala de realización Personal (RP) para el grupo evaluado, y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 67% de los casos se encuentran ubicados en el rango de la categoría Media (34 – 66) y el 33% restante se encuentran en la categoría Alta (67 – 99).

V.2.20. Tabla N° 20: Puntuaciones Directas Realización Personal – Puesto: Cajeras – Repositoras

PREGUNTAS RP	RESPUESTAS REALIZACIÓN PERSONAL PARA CADA SUJETO															
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
4	3	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	3	6	6
7	2	5	6	6	3	5	6	5	3	6	6	6	4	1	5	0
9	0	4	6	6	2	5	2	1	6	6	6	6	0	5	6	1
12	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
17	3	4	6	6	4	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
18	6	5	6	5	4	5	6	6	5	1	6	6	6	5	5	6
19	0	4	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	3	5	6	3
21	6	5	0	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
TOTAL	26	35	42	47	37	42	44	40	44	42	48	47	36	34	46	34

V.2.21. Tabla N° 21: Puntuaciones Centiles para el puesto

CASO	PUNTUACIONES CENTILES															
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
PUNTUACIÓN	15	45	75	95	55	75	85	70	85	75	98	95	50	40	90	40
CATEGORÍA <sup>64</sup>	B	M	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A	M	M	A	M

En la subescala de realización Personal (RP) para el grupo evaluado, y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 6% de los casos se

<sup>64</sup> Referencia siglas de Categorías: A (ALTA); M (MEDIA) Y B (BAJA)

encuentra en el rango de la categoría Baja (0 – 33), el 31% se ubica en la categoría Media (34 – 66) y el 63% se encuentra en la categoría Alta (67 – 99).

Según los datos obtenidos por el Cuestionario MBI se observa que en general el grupo de mujeres presenta puntuaciones entre bajas (65%) y medias (26%) en la escala de *Cansancio Emocional*, definida como la fatiga emocional, agotamiento y desgaste, que se puede manifestar tanto física como psicológicamente como producto del estrés que genera la tarea. Las respuestas que se encuentran en el rango de la categoría alta (9%) no son significativas del grupo.

En la escala de *Despersonalización*, definida por la irritabilidad y las actitudes negativas, acompañada de respuestas frías e impersonales hacia las personas, se obtuvieron respuestas entre bajas y medias. En este sentido se observa que el 57% puntuó en el rango de la categoría media y el 39% puntuó en el rango de la categoría baja.

En la escala de Realización Personal, que mide los sentimientos de éxito y competencia relacionados al desempeño de la tarea, se observa que las puntuaciones dadas son entre altas y medias de modo significativo, y un mínimo porcentaje está ubicado en el rango de respuestas de categoría baja. En este sentido, el 56% obtuvo respuestas del rango alto, el 35% del rango medio, y el 9% del rango bajo.

### **V.3. Segunda Parte: Análisis e interpretación de resultados del Cuestionario de Burnout (MBI). Grupo de Hombres**

La muestra final quedó compuesta por 25 hombres cuyas edades oscilan entre los 20 y 35 años de edad, cuyas experiencias en el mundo del trabajo supera los dos años de antigüedad.<sup>65</sup>

De la muestra total el 80% son solteros; el 12% son casados, el 4% viven en relación de concubinato, y el 4% son divorciados.

El grupo es homogéneo en cuanto a la situación laboral de desempleo.

El nivel de instrucción del grupo es diferente, como también es diferente el tipo de puesto de trabajo al que aspiran según la escolaridad alcanzada. En este sentido se observa la siguiente distribución:

- El 24% presenta un nivel de instrucción de grado primario y se han postulado para el puesto de *Atención al Público en Panadería o Fiambrería*, puestos que no tienen como exigencia el nivel secundario completo.
- El 20% presenta un grado de instrucción que alcanza el nivel terciario o universitario en curso y se han postulado para los puestos Administrativos, puestos que requieren de un perfil con estudios superiores, conocimientos de PC, y experiencia en puestos similares.
- El 56% presenta un grado de instrucción que alcanza el nivel secundario completo y se han postulado para el puesto de Cajero-

---

<sup>65</sup> *Ibíd*em 61.

Repositor, puesto combinado que tiene como exigencia elemental el tener los estudios secundarios finalizados.

Los datos arrojados por el cuestionario se presentan en tablas, reflejando las 22 respuestas dadas por este grupo. Las tablas se presentan discriminadas según el tipo de puesto al que aspiran acceder.

V.3.1. Tabla N° 22: Respuestas MBI – Puesto

***Atención al Público en Panadería y Fiambrería***

**(Sujetos 1-6)**

PREGUNTAS MBI	RESPUESTAS MBI DE CADA SUJETO					
	1	2	3	4	5	6
1	0	3	5	4	4	0
2	2	5	5	4	4	0
3	2	5	3	5	0	0
4	6	6	0	1	5	0
5	4	0	0	0	0	0
6	2	3	6	1	6	1
7	4	3	2	1	5	1
8	3	8	3	2	0	0
9	0	0	5	4	5	6
10	2	0	5	0	0	0
11	1	4	0	0	0	0
12	1	3	6	6	6	6
13	3	3	6	1	0	0
14	6	3	5	0	5	1
15	3	6	6	2	6	6
16	0	3	0	0	0	1
17	0	5	1	6	3	0
18	0	3	6	1	5	6
19	6	3	6	6	6	6
20	0	3	0	2	0	0

21	6	6	6	6	0	6
22	1	1	6	2	5	0

V.3.2. Tabla N° 23: Respuestas MBI – Puesto

**Administrativos**

**(Sujetos 7-11)**

PREGUNTAS MBI	RESPUESTAS MBI DE CADA SUJETO				
	7	8	9	10	11
1	0	1	0	1	1
2	0	4	1	4	4
3	0	1	2	2	0
4	6	6	0	4	6
5	0	0	0	0	0
6	0	1	1	1	0
7	6	1	1	1	6
8	0	0	0	3	0
9	6	6	6	4	1
10	0	0	0	0	1
11	0	0	1	0	2
12	6	6	2	5	5
13	0	0	0	1	1
14	0	1	2	1	5
15	0	0	1	0	6
16	0	0	1	0	1
17	6	6	2	5	6
18	6	6	1	3	6
19	6	6	6	2	6
20	0	0	0	0	0
21	0	6	1	6	6
22	0	0	0	0	1

V.3.3. Tabla N° 24: Respuestas MBI – Puesto***Cajeros – Repositores*****(Sujetos 12-25)**

PREGUNTAS MBI	RESPUESTAS MBI DE CADA SUJETO													
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	0	0	0	1	1	0	1	1	4	4	1	2	1	0
2	0	1	3	1	5	4	3	1	1	6	5	2	1	5
3	0	0	1	0	0	3	0	1	0	6	4	4	0	0
4	6	6	6	6	6	6	6	6	4	3	5	6	6	6
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
6	0	4	2	0	0	0	0	0	0	3	5	1	0	0
7	0	6	6	0	1	0	6	2	2	4	5	5	6	6
8	0	0	0	0	0	0	1	0	4	6	5	2	0	0
9	6	6	0	0	5	5	6	5	6	0	0	4	6	6
10	6	0	0	0	0	0	0	0	1	2	5	3	0	0
11	0	0	0	0	0	0	1	0	1	6	0	1	1	0
12	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6
13	0	0	0	0	1	0	1	0	0	6	0	2	0	0
14	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6	6	0	0	5
15	0	6	1	3	6	0	0	3	2	2	0	6	2	3
16	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
17	0	6	2	3	6	5	6	6	6	6	3	6	6	6
18	6	6	5	1	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5
19	4	6	6	5	5	1	6	4	6	4	6	5	6	6
20	0	3	0	0	0	0	0	0	0	6	0	1	0	0
21	0	6	6	2	4	0	6	6	6	6	6	6	6	5
22	0	0	0	0	6	3	5	0	0	1	0	3	0	0

A continuación se presentan las tablas que reflejan las puntuaciones obtenidas en cada una de las escalas que evalúa el MBI y para cada grupo.

### **Cansancio emocional**

La escala de Cansancio Emocional (CE) mide los sentimientos de una persona por su trabajo. Este agotamiento emocional puede manifestarse de forma física o psicológica, o como una combinación de ambos. Una puntuación alta obtenida en esta escala puede estar indicando, considerando las otras dos variables, la presencia de algún grado de Síndrome de Burnout.

A continuación se encuentran las tablas con las puntuaciones directas y centiles de la escala CE para cada uno de los puestos evaluados en el grupo de hombres.

V.3.4. **Tabla N° 25: Puntuaciones Directas Cansancio Emocional – Puesto: Atención al Público en Panadería y Fiambrería**

PREGUNTAS CE	RESPUESTAS CANSANCIO EMOCIONAL PARA CADA SUJETO					
	1	2	3	4	5	6
1	0	3	5	4	4	0
2	2	5	5	4	4	0
3	2	5	3	5	0	0
6	2	3	6	1	6	1
8	3	3	3	2	0	0
13	3	3	6	1	0	0
14	6	3	5	0	5	1
16	0	3	0	0	0	1
20	0	3	0	2	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>3</b>

V.3.5. Tabla N° 26: Puntuaciones Centiles CE para el puesto

CASO	PUNTUACIONES CENTILES					
	1	2	3	4	5	6
PUNTUACIÓN	45	80	85	50	50	4
CATEGORÍA	MEDIA	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA

En la subescala de Cansancio Emocional (CE) para el grupo evaluado, y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 50% obtuvo puntuaciones que se ubican en el rango de la categoría Media (34 - 66), el 33% se ubica dentro del rango de la categoría Alta (67 – 99) y el 17% se encuentra en el rango de la categoría Baja (0 – 33).

V.3.6. Tabla N° 27: Puntuaciones Directas Cansancio Emocional – Puesto  
*Administrativos*

PREGUNTAS CE	RESPUESTAS CANSANCIO EMOCIONAL PARA CADA SUJETO				
	7	8	9	10	11
1	0	1	0	1	1
2	0	4	1	4	4
3	0	1	2	2	0
6	0	1	1	1	0
8	0	0	0	3	0
13	0	0	0	1	1
14	0	1	2	1	5
16	0	0	1	0	1
20	0	0	0	0	0
TOTAL	0	8	7	13	12

V.3.7. Tabla N° 28: Puntuaciones Centiles CE para el puesto

	PUNTUACIONES CENTILES				
<b>CASO</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>CATEGORÍA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>

En la subescala de Cansancio Emocional para el grupo evaluado y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 100% de los casos se ubica en el rango de la categoría Baja ( 0 – 33).

V.3.8. Tabla N° 29: Puntuaciones Directas Cansancio Emocional – Puesto: Cajeros – Repositores

PREGUNTAS CE	RESPUESTAS CANSANCIO EMOCIONAL PARA CADA SUJETO													
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	0	0	0	1	1	0	1	1	4	4	1	2	1	0
2	0	1	3	1	5	4	3	1	1	6	5	2	1	5
3	0	0	1	0	0	3	0	1	0	6	4	4	0	0
6	0	4	2	0	0	0	0	0	0	3	5	1	0	0
8	0	0	0	0	0	0	1	0	4	6	5	2	0	0
13	0	0	0	0	1	0	1	0	0	6	0	2	0	0
14	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6	6	0	0	5
16	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
20	0	3	0	0	0	0	0	0	0	6	0	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>43</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

V.3.9. Tabla N° 30: Puntuaciones Centiles CE para el puesto

	PUNTUACIONES CENTILES													
CASO	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTUACIÓN	1	15	15	3	15	15	15	4	20	96	70	35	3	20
CATEGORÍA <sup>66</sup>	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A	M	B	B

En la subescala de Cansancio Emocional (CE) para el grupo evaluado y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 79% de los casos se ubica en el rango de la categoría Baja (0 – 33), el 14% se encuentra en el rango de la categoría Alta (67 – 99) y el 7% se encuentra en el rango de la categoría Media (34 – 66).

**Despersonalización**

La escala de Despersonalización (DP) está compuesta por una serie de elementos que describen una respuesta impersonal y fría hacia los receptores de los servicios o cuidados del profesional. Al igual que en la escala anterior, una puntuación elevada puede ser indicador de la presencia del Síndrome de Burnout.

A continuación se encuentran las tablas que describen las puntuaciones directas y centiles de la escala DP para cada uno de los puestos evaluados en el grupo de hombres.

---

<sup>66</sup> Referencia siglas de Categorías: A (ALTA); M (MEDIA) Y B (BAJA)

V.3.10. Tabla N° 31: Puntuaciones Directas Despersonalización – Puesto: Atención al Público en Panadería y Fiambrería

PREGUNTAS DP	RESPUESTAS DESPERSONALIZACIÓN PARA CADA SUJETO					
	1	2	3	4	5	6
5	4	0	0	0	0	0
10	2	0	5	0	0	0
11	1	4	0	0	0	0
15	3	6	6	2	6	6
22	1	1	6	2	5	0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>6</b>

V.3.11. Tabla N° 32: Puntuaciones Centiles DP para el puesto

CASO	PUNTUACIONES CENTILES					
	1	2	3	4	5	6
<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>30</b>	<b>70</b>	<b>40</b>
<b>CATEGORÍA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>

En la subescala de Despersonalización (DP) para el grupo evaluado y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 66% de los casos se encuentra en el rango de la categoría Alta (67 – 99), el 17% se encuentra en el rango de la categoría Media (34 – 66) y el 17% en el rango de la categoría Baja (0 – 33) .

V.3.12. Tabla N° 33: **Puntuaciones Directas Despersonalización – Puesto**

**Administrativos**

PREGUNTAS DP	RESPUESTAS DESPERSONALIZACIÓN PARA CADA SUJETO				
	7	8	9	10	11
5	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	1
11	0	0	1	0	2
15	0	0	1	0	6
22	0	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

V.3.13. Tabla N° 34: **Puntuaciones Centiles DP para el puesto**

	PUNTUACIONES CENTILES				
CASO	7	8	9	10	11
PUNTUACIÓN	5	4	15	4	65
CATEGORÍA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	MEDIA

En la subescala de Despersonalización para el grupo evaluado, y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 80% de los casos puntúa en el rango de la categoría Baja (0 – 33) y el 20% en el rango de la categoría Media (34 – 66).

V.3.14. Tabla N° 35: Puntuaciones Directas Despersonalización – Puesto: Cajeros – Repositores

PREGUNTAS DP	RESPUESTAS DESPERSONALIZACIÓN PARA CADA SUJETO													
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
10	6	0	0	0	0	0	0	0	1	2	5	3	0	0
11	0	0	0	0	0	0	1	0	1	6	0	1	1	0
15	0	6	1	3	6	0	0	3	2	2	0	6	2	3
22	0	0	0	0	6	3	5	0	0	1	0	3	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

V.3.15. Tabla N° 36: Puntuaciones Centiles DP para el puesto

CASO	PUNTUACIONES CENTILES													
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>75</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>CATEGORÍA<sup>67</sup></b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>

En la subescala de Despersonalización (DP) para el grupo evaluado y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 50% de los casos se ubica en el rango de la categoría Baja (0 – 33), el 29% se ubica en el rango de la categoría Media (34 – 66) y el 21% se ubica en el rango de la categoría Alta (67 – 99).

### **Realización Personal**

La escala de Realización Personal (RP) contiene elementos que describen sentimientos de competencia y éxito en el trabajo propio con

<sup>67</sup> Referencia siglas de Categorías: A (ALTA); M (MEDIA) Y B (BAJA)

personas. En contraste con las otras dos escalas, las puntuaciones bajas son indicativas del síndrome. La variable puede ser considerada como lo opuesto al Cansancio Emocional y a la Despersonalización.

A continuación se encuentran las tablas que describen las puntuaciones directas y centiles de la escala RP para cada uno de los puestos evaluados en el grupo de hombres.

V.3.16. Tabla N° 37: **Puntuaciones Directas Realización Personal – Puesto**

*Atención al Público en Panadería y Fiambrería*

PREGUNTAS RP	RESPUESTAS REALIZACIÓN PERSONAL PARA CADA SUJETO					
	1	2	3	4	5	6
4	6	6	0	1	5	0
7	4	3	2	1	5	1
9	0	0	5	4	5	6
12	1	3	6	6	6	6
17	0	5	1	6	3	0
18	0	3	6	1	5	6
19	6	3	6	6	6	6
21	6	6	6	6	0	6
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>31</b>

V.3.17. Tabla N° 38: **Puntuaciones Centiles RP para el puesto**

CASO	PUNTUACIONES CENTILES					
	1	2	3	4	5	6
<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>25</b>
<b>CATEGORÍA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>

En la subescala de Realización Personal (RP) para el grupo evaluado, y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 83% se encuentra en el rango de la categoría Baja (0 – 33) y el 17% se encuentra en el rango de la categoría Media (34 – 66).

V.3.18. Tabla N° 39: Puntuaciones Directas Realización Personal – Puesto: Administrativos

PREGUNTAS RP	RESPUESTAS REALIZACIÓN PERSONAL PARA CADA SUJETO				
	7	8	9	10	11
4	6	6	0	4	6
7	6	1	1	1	6
9	6	6	6	4	1
12	6	6	2	5	5
17	6	6	2	5	6
18	6	6	1	3	6
19	6	6	6	2	6
21	0	6	1	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>42</b>

V.3.19. Tabla N° 40: Puntuaciones Centiles RP para el puesto

CASO	PUNTUACIONES CENTILES				
	7	8	9	10	11
<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>75</b>
<b>CATEGORÍA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>

En la subescala de Realización Personal (RP) para el grupo evaluado y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 60% de los casos se

ubica en el rango de la categoría Alta (67 – 99) y el 40% se ubica en el rango de la categoría Baja (0 – 33).

V.3.20. Tabla N° 41: Puntuaciones Directas Realización Personal – Puesto: Cajeros – Repositores

PREGUNTAS RP	RESPUESTAS REALIZACIÓN PERSONAL PARA CADA SUJETO													
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
4	6	6	6	6	6	6	6	6	4	3	5	6	6	6
7	0	6	6	0	1	0	6	2	2	4	5	5	6	6
9	6	6	0	0	5	5	6	5	6	0	0	4	6	6
12	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6
17	0	6	2	3	6	5	6	6	6	6	3	6	6	6
18	6	6	5	1	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5
19	4	6	6	5	5	1	6	4	6	4	6	5	6	6
21	0	6	6	2	4	0	6	6	6	6	6	6	6	5
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>39</b>	<b>28</b>	<b>47</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>43</b>	<b>47</b>	<b>46</b>

V.3.21. Tabla N° 42: Puntuaciones Centiles RP para el puesto

CASO	PUNTUACIONES CENTILES													
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTUACIÓN	20	98	50	5	60	15	95	70	75	40	30	80	95	90
CATEGORÍA <sup>68</sup>	B	A	M	B	M	B	A	A	A	M	B	A	A	A

En la subescala de Realización Personal (RP) para el grupo evaluado y dadas las puntuaciones obtenidas, se observa que el 29% de los casos se encuentra en el rango de la categoría Baja (0 – 33), el 21% se encuentra en el rango de la categoría Media (34 – 66) y el 50% de los casos se ubica en el rango de la categoría Alta (67 – 99).

<sup>68</sup> Referencia siglas de Categorías: A (ALTA); M (MEDIA) Y B (BAJA)

Según los datos obtenidos por el Cuestionario MBI se observa que en general el grupo de hombres presenta puntuaciones significativamente bajas, representadas por el 68% de los casos, en la escala de *Cansancio Emocional*, definida como la fatiga emocional, agotamiento y desgaste, que se puede manifestar tanto física como psicológicamente como producto del estrés que genera la tarea. Las respuestas que se encuentran en el rango de la categoría alta 16% y media 16% responden al grupo de sujetos que aspiran a los puestos relacionados con la atención al público.

En la escala de *Despersonalización*, definida por la irritabilidad y las actitudes negativas, acompañada de respuestas frías e impersonales hacia las personas, se obtuvieron respuestas significativamente bajas. En este sentido se observa que el 48% puntuó en el rango de la categoría baja, el 24% en la categoría media y el 28% puntuó en el rango de la categoría alta.

En la escala de *Realización Personal*, que mide los sentimientos de éxito y competencia relacionados al desempeño de la tarea, se observa que las puntuaciones dadas son entre altas y bajas de modo significativo, y un mínimo porcentaje está ubicado en el rango de respuestas de categoría media. En este sentido, el 40% obtuvo respuestas del rango alto, el 44% del rango bajo, y el 16% del rango medio.

#### **V.4. Tercera Parte: Análisis comparado de los dos grupos evaluados**

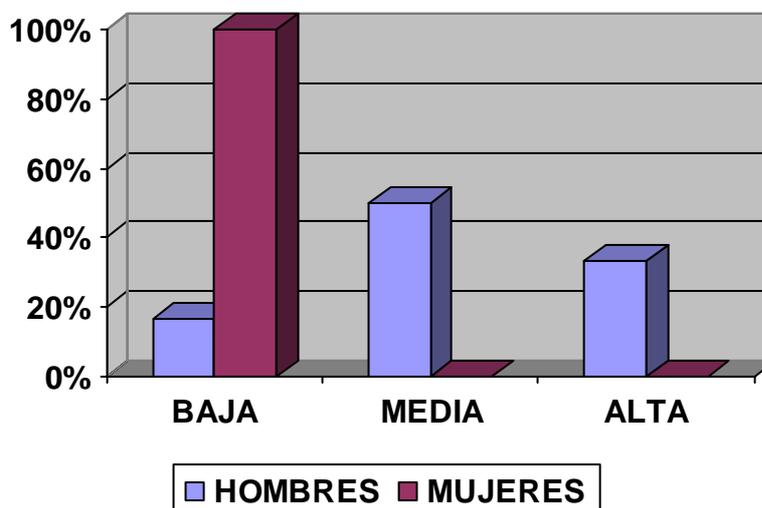
A continuación se establecerá el análisis comparativo entre los dos grupos, grupo de hombres y grupo de mujeres, a los fines de establecer las similitudes y las divergencias para cada una de las escalas del MBI y para cada uno de los puestos evaluados.

Los resultados obtenidos se presentarán en gráficos de barras.

#### **V.4.1. Comparación subescala Cansancio Emocional**

V.4.1.1. Gráfico 1:

**Comparación Mujeres y Hombres - Cansancio Emocional**  
**Puesto: Atención al Público en Panadería y Fiambrería**

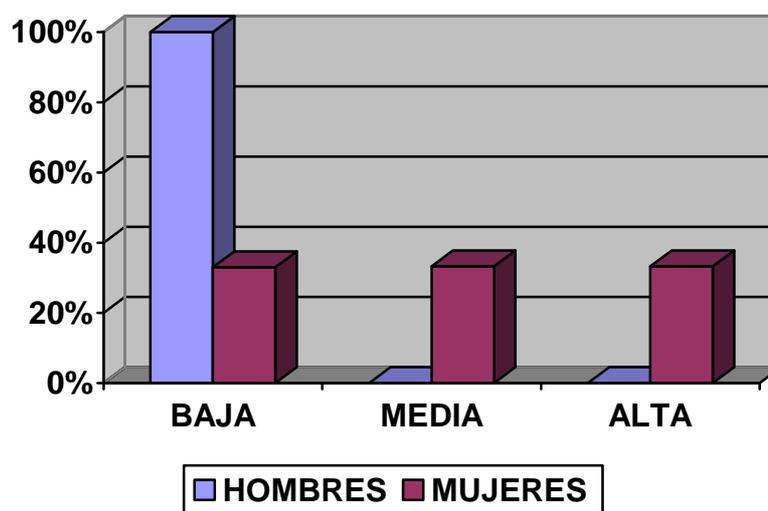


Se observa que el grupo de mujeres presenta bajos niveles de cansancio emocional, a diferencia de los hombres que registran niveles entre medios y altos.

El hallazgo se contrapone con las investigaciones realizadas donde se sostiene que son las mujeres las que son más proclives al cansancio emocional. (Maslach, C., y Jackson, S., 1982).

V.4.1.2. Gráfico 2:

**Comparación Mujeres y Hombres – Cansancio Emocional**  
**Puesto: *Administrativos***

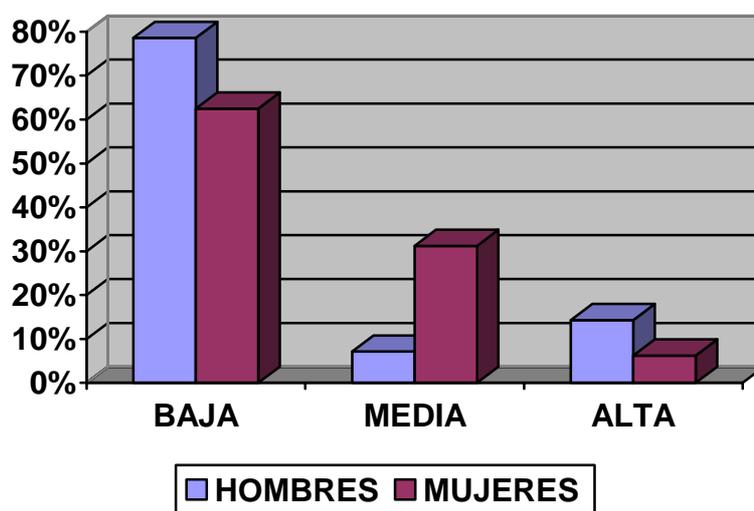


El gráfico refleja que los niveles de agotamiento emocional son bajos para la muestra de hombres, tal como lo demuestra la literatura revisada.

Para la muestra de mujeres los niveles varían de forma equivalente entre las tres categorías, lo que podría estar indicando la presencia de otras variables y su influencia en el síndrome de burnout.

Teniendo en cuenta las investigaciones realizadas, la variable “estudio”, es decir el nivel de instrucción, cuanto mayor es en el sujeto, mayores son las probabilidades de padecer cansancio emocional.<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Desarrollado en Capítulo 3, página 53.

V.4.1.3. Gráfico 3:**Comparación Mujeres y Hombres – Cansancio Emocional**  
**Puesto: Cajeros/as – Repositores/as**

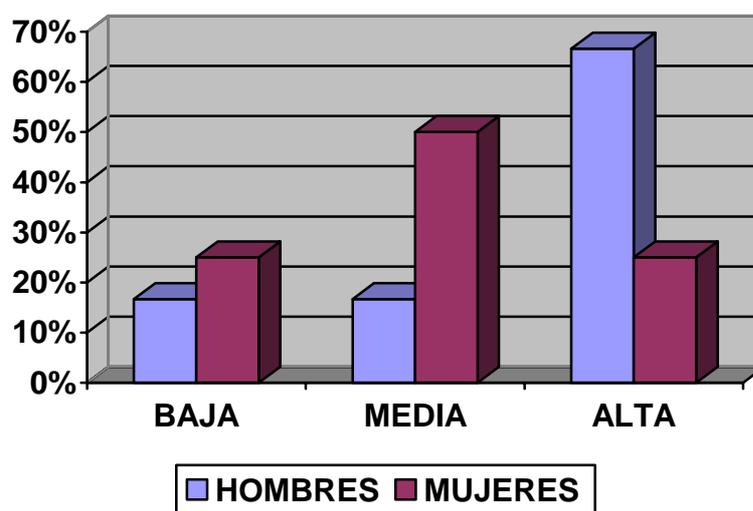
Se observa que para los grupos comparados los niveles de cansancio emocional son significativamente bajos, en particular en lo que refiere al grupo de hombres.

Sin embargo pueden observarse casos en los que se registra altos y medios niveles de agotamiento emocional.

**V.4.2. Comparación subescala Despersonalización**

V.4.2.1. Gráfico 4:

**Comparación Mujeres y Hombres – Despersonalización**  
**Puesto: Atención al Público en Panadería y Fiambrería**



Tal y como lo demuestra la literatura revisada los hombres son más proclives a la dimensión de la despersonalización. Sostienen que la despersonalización es utilizada como una estrategia de afrontamiento resolutiva, que permite a corto plazo solucionar la situación, pero que con el paso del tiempo esta estrategia se vuelve nociva, con las consecuencias devastadoras que conlleva para el psiquismo y para la vida del sujeto.<sup>70</sup>

Sin embargo, parecería que las mujeres ante determinadas situaciones potencialmente estresantes suelen acudir a estrategias de afrontamiento más pragmáticas y no tan emotivas.

La tendencia general de los estudios es obtener diferencias significativas en función del sexo en los niveles de despersonalización, en el sentido de que

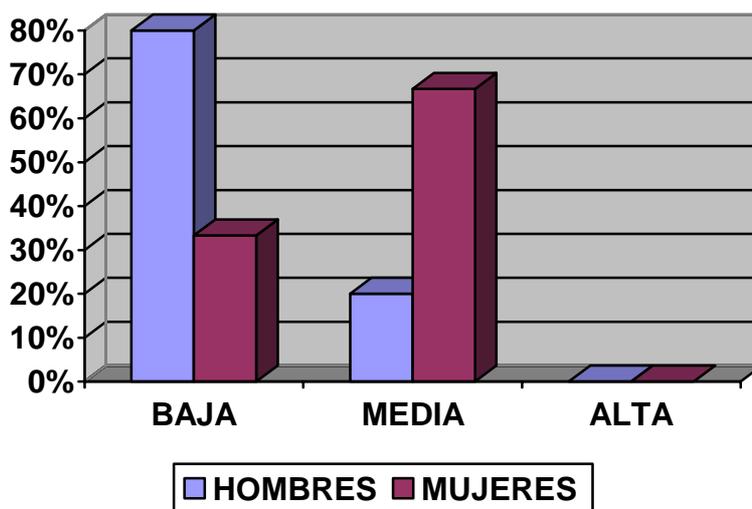
<sup>70</sup> Desarrollado en Capítulo 3, página 52

los varones puntúan significativamente más alto que las mujeres en esta dimensión (Gil-Monte, 2002).

Esto podría explicarse por el estereotipo asignado al sexo: los hombres sostienen actitudes instrumentales, mientras que las mujeres son más sensibles emocionalmente (López, M., 1995).

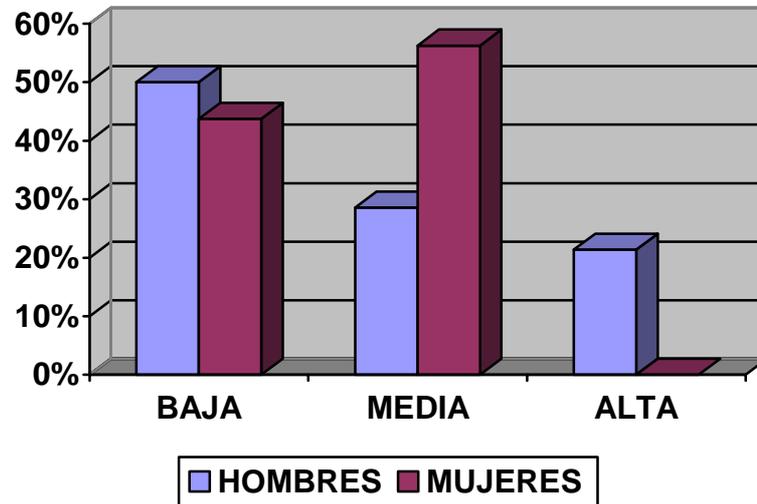
#### V.4.2.2. Gráfico 5:

#### **Comparación Mujeres y Hombres – Despersonalización** **Puesto: *Administrativos***



El gráfico permite observar, que para este grupo los niveles de despersonalización son entre bajos y medios, tanto para los hombres como para las mujeres.

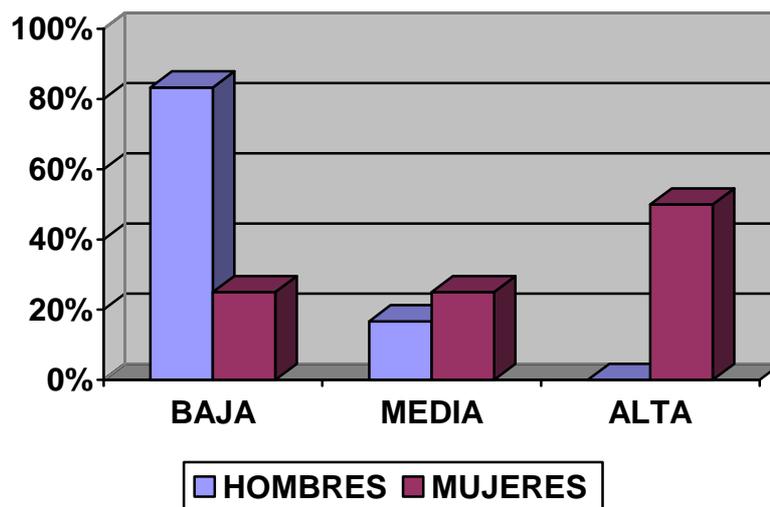
Estos resultados permiten pensar en la presencia de otras variables intervinientes en la toma de actitudes frías, distantes, en la respuesta irritable e impersonal frente a los receptores del servicio brindado por el sujeto.

V.4.2.3. Gráfico 6:**Comparación Mujeres y Hombres – Despersonalización****Puesto: Cajeros/as – Repositores/as**

En este grupo los niveles de despersonalización son variables, en este sentido, se observa que en el grupo de mujeres los niveles oscilan entre lo bajo y lo medio; y en el grupo de hombres entre los niveles bajos, medios y altos. Esta variabilidad también puede ser resultado de otras variables, como el nivel de instrucción, la experiencia en el puesto de trabajo y las estrategias de afrontamiento empleadas.

**V.4.3. Comparación subescala Realización Personal**

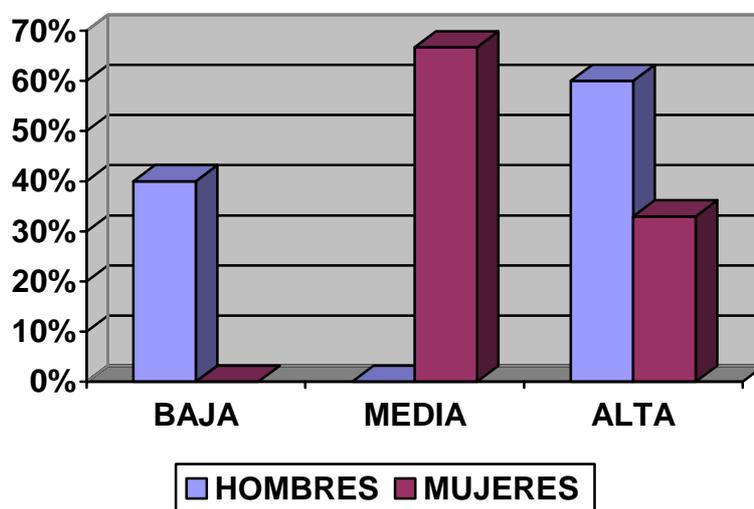
V.4.3.1. Gráfico 7:  
**Comparación Mujeres y Hombres –**  
**Realización Personal**  
**Puesto: Atención al Público en Panadería y Fiambrería**



Se observa que los hombres presentan baja realización personal, en contraposición con las mujeres que presentan mayores niveles en esta escala.

Esto puede ser el resultado de la situación laboral propia del mercado posmoderno, dónde el hombre desarrolla sentimientos negativos hacia la tarea y hacia si mismo, ya sea por no estar identificado con la tarea a desarrollar, o por tener que desarrollar tareas con las características propias de la flexibilización y la precariedad laboral, que no proporcionan satisfacción ni garantizan la continuidad.<sup>71</sup>

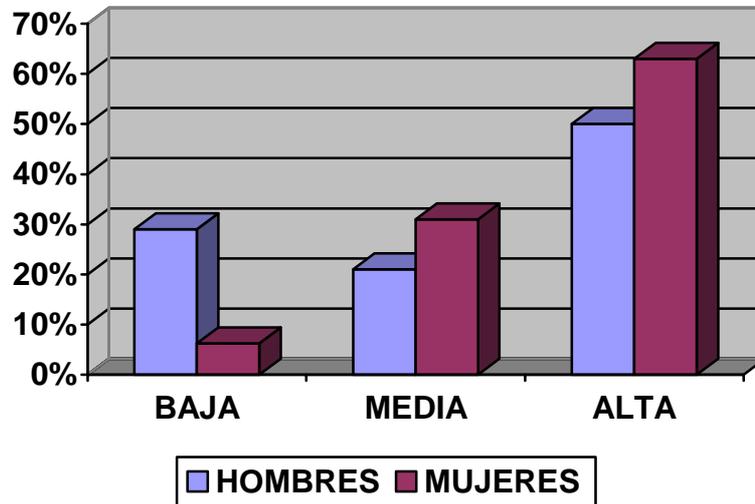
<sup>71</sup> Desarrollado en Capítulo 1.

V.4.3.2. Gráfico 8:**Comparación Mujeres y Hombres – Realización Personal**  
**Puesto: *Administrativos***

En concordancia con la literatura revisada los hombres puntúan de forma más elevada que las mujeres en esta escala<sup>72</sup>.

Sin embargo, puede observarse que así como las mujeres presentan puntuaciones entre medias y altas, los hombres también registran puntuaciones bajas.

<sup>72</sup> Desarrollado en Capítulo 3, página 52.

V.4.3.3. Gráfico 9:**Comparación Mujeres y Hombres – Realización Personal****Puesto: Cajeros/as – Repositores/as**

El gráfico muestra que para el grupo evaluado los niveles de realización personal son significativamente altos, tanto para el grupo de mujeres como para el grupo de hombres.

Los resultados obtenidos para el grupo de mujeres no guardan concordancia con las investigaciones realizadas por Maslach y Jackson (Maslach, C., y Jackson, S., 1981: 101).

## **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

Considerando que el trabajo ocupa un lugar y un peso específico en la vida del sujeto, se ha convertido en el eje vertebrador y estructurador de su vida, de los roles que desempeña, del lugar que ocupa en la sociedad de la que forma parte; estructura su tiempo y espacio a lo largo de su paso por el mundo del trabajo.

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 novela 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 sujeto deposita en la organización 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 sujeto se identifica con los valores y con la cultura de la misma. Es un proceso bidireccional, de proyección e introyección que permite comprender el dolor psíquico que padece el sujeto cuando en la institución aparecen signos de sufrimiento. Surge el temor al desamparo, a quedar desvalido, se reactivan las huellas del desamparo original y la angustia de no asignación se vuelve presente.

La crisis estructural que atraviesan las sociedades capitalistas está afectando e incidiendo en el proceso de inserción social, en la continuidad laboral y por lo tanto en el proceso de construcción de la identidad personal.

Resulta necesario recordar algunos conceptos del orden de la estructuración del sujeto para entender la importancia que tiene el reconocimiento, la mirada del otro, del semejante, que otorgue un lugar. Este reconocimiento se convierte en un referente, es lo que posibilita, que la identidad personal como proceso en constante devenir, encuentre cierta estabilidad, cierta continuidad. Esta permanencia opera como apoyatura del psiquismo.

Sabemos desde el punto de vista psicológico que si bien el *Ser* y el *Hacer* no son condicionantes, existe una identificación que lleva a que sea difícil referirse a una persona sin hacer mención a lo que se dedica, a su ocupación. El hacer es un medio de reconocimiento y sostén del psiquismo. Esto nos remite a pensar que es lo que ocurre cuando la tarea que se lleva a cabo, que se desempeña, no guarda relación con las expectativas, con las capacidades y aptitudes, con el proyecto vital, con el deseo del sujeto. Cuando la tarea no gratifica se convierte en fuente de sufrimiento, de alienación, y con ello en fuente de patología.

Si consideramos que la sociedad otorga el estatus de adulto e independiente a aquel que tiene la posibilidad de intercambiar su fuerza laboral por algún tipo de recompensa, el hecho de no poder acceder a desarrollar una actividad laboral mínimamente estable o el realizarla de forma precaria, coloca al sujeto en la periferia, en el lugar de los minusválidos y le acota las posibilidades de realización personal, de interacción, de vinculación, incrementando las situaciones de vulnerabilidad social y psicológica.

El futuro aparece vaciado de contenido y el semejante es visto, desde el registro de lo imaginario, como un rival al que hay que vencer, hay un solo

lugar, “está él o estoy yo”. No sólo se reduce la posibilidad de crear nuevos vínculos saludables sino que los existentes se vuelven tiránicos y agresivos.

La inestabilidad laboral, la inseguridad y el desempleo que caracteriza al mundo laboral actual, poseen un efecto devastador y desestructurador para el psiquismo que fragiliza el sentimiento de fortaleza y de seguridad básica dejando al sujeto atrapado en la fantasmática de la destrucción, vulnerable a las cada vez más frecuentes patologías de estrés.

En las organizaciones laborales se filtra la realidad social y sus consecuencias, y los diagnósticos de estrés laboral y síndrome de burnout se vuelven la carta corriente de los agentes que las conforman.

La presente investigación pretende lograr un acercamiento a la comprensión del Síndrome de Burnout, contextualizado en éstas, las condiciones del trabajo de hoy.

Para alcanzar los fines propuestos se tomó contacto con sujetos que se encontraban en situación de desempleo y que se presentaban a una empresa mendocina a buscar trabajo.

Resulta importante recordar que se trata de un estudio transversal y que la muestra fue seleccionada de modo intencional, por lo que los resultados obtenidos son sólo válidos para los sujetos que fueron evaluados y no son posibles de generalización.

Fue en el contexto de la selección de personal donde se procedió a la aplicación del Cuestionario MBI (Maslach Burnout Inventory), con la finalidad de evaluar tanto la presencia del síndrome de Burnout, que el sujeto pudo haber desarrollado en el desempeño de su trabajo anterior, como así también predecir la tendencia de estos sujetos a padecerlo.

Los resultados obtenidos muestran que tal como lo corroboran las investigaciones realizadas por numerosos autores los puestos que están vinculados al trato directo con personas, el tener como objeto de trabajo a personas a las que hay que ofrecerles un bien o servicio, tienen mayor proclividad a padecer el síndrome. En este sentido se encontró que aquellos sujetos que se postulaban para el puesto **“Atención al Público en Panadería o Fiambrería”** obtuvieron puntuaciones mayores en cansancio emocional y en despersonalización, y puntuaron bajo en realización personal. Al respecto se encontró que *los hombres mostraron una mayor tendencia*, lo cual se contradice con la literatura revisada, donde se sostiene que las mujeres son más propensas a padecer el síndrome.

Los sujetos que se postularon para los puestos **“Administrativos”**, si bien registraron una mayor tendencia al agotamiento emocional, posiblemente vinculado a variables como son el nivel de instrucción, la capacitación, y las exigencias de la tarea en sí misma, puntuaron alto en realización personal, por lo que puede inferirse que estamos ante la presencia del **euestrés**, es decir, el nivel de activación necesario para responder a la tarea de modo satisfactorio, pero que no llega a alterar el equilibrio emocional y cognitivo del sujeto como para responder de modo negativo ante sí mismo y ante la tarea.

Para el puesto de **“Cajeros/as – Repositores/as”** se puede observar una tendencia media a responder de modo irritable e impersonal hacia el otro, el cliente, a tomar una actitud fría. Presentan niveles medios en la escala de despersonalización.

Tal y como lo demuestra la literatura revisada, los sujetos casados y los que viven en relación de concubinato presentan menores niveles de burnout. Se observa que obtienen puntuaciones bajas en la escala de cansancio emocional y en la escala de despersonalización.

En este sentido podemos pensar que la pareja funciona como apoyatura, como sostén, es un soporte emocional. Con la pareja y mediante la comunicación puede ponerse en palabras, puede desenquistarse la angustia que genera la situación de estrés. Por esto mismo y en consecuencia, podemos pensar que aumentan las posibilidades que la persona encuentre las vetas, los caminos para la realización personal.

De todas maneras, en el grupo de solteros encontramos tendencias similares, lo que puede estar indicando la presencia de otras variables de diversa índole que pueden estar influyendo o actuando como factores protectores contra el Síndrome de Burnout.

Es interesante pensar también que si bien los autores sostienen que los hombres suelen puntuar más elevado en la escala de **Despersonalización** como estrategia de afrontamiento que a corto plazo les permite responder a la situación estresante, las mujeres también en ocasiones suelen ser más pragmáticas y no tan emotivas. Ésta estrategia también está influenciada por la modalidad estructural de cada sujeto. Al tiempo que se encontró que un significativo número de mujeres presentan bajos niveles de **Cansancio y Agotamiento Emocional**. Esto refuerza la importancia de no considerar las variables de modo aislado sino de entender a la persona como un ser bio-psico-sociológico, con una historia y novela propia.

Con respecto a escala de **Realización Personal**, se encontró que las mujeres presentan mayores niveles de realización persona que los hombres, hallazgo que nuevamente se contrapone a la literatura revisada.

De la muestra final de sujetos evaluados, sólo el 8% presenta Síndrome de Burnout Positivo, a saber, una puntuación alta en la escala de

Cansancio Emocional y Despersonalización, y una puntuación baja en la escala de Realización Personal. Este total corresponde al sexo masculino.

De todas maneras parece importante reconocer las tendencias, es decir, aquellas puntuaciones que sin ser concordantes con los criterios de la escala se aproximan a ellas. Es así que podemos concluir que el grupo de mujeres obtuvo mayores indicadores de cansancio emocional y despersonalización, así como los hombres obtuvieron puntuaciones elevadas en cansancio emocional.

Más allá de las diferencias de género, de edad, de estado civil, conviene recordar que tanto el hombre como la mujer están expuestos a las situaciones actuales del mercado laboral, a los cambios vertiginosos, y por lo tanto son vulnerables a padecer el Síndrome de Burnout.

En función de los resultados obtenidos se rescata la relevancia del Proceso de Selección de Personal, entendiendo por tal el proceso a través del cual se lleva a cabo el reclutamiento de los recursos humanos que se consideran más idóneos para formar parte de una organización. En este sentido se intenta acoplar las características individuales a los requerimientos del puesto con la finalidad de lograr un desempeño eficaz, gratificación y salud laboral. Cuando este acoplamiento no se consigue, tanto el desempeño del empleado como su satisfacción sufren.

Las técnicas psicodiagnósticas empleadas durante este proceso ayudan a evitar los riesgos de una asignación equivocada, lo cual incrementaría la probabilidad de ausentismos, accidentes, cambios de empleo, quejas y enfermedades laborales, entre ellas el Síndrome de Burnout.

En este sentido, el examen psicológico deberá observar si el candidato tiene la capacidad mental para realizar el trabajo, si su personalidad se adapta al tipo de tareas que va a desarrollar, si posee suficiente madurez y

constancia en sus conocimientos, si posee las habilidades y aptitudes necesarias, y si puede desarrollar sus posibilidades y gratificarse personalmente con el ejercicio de sus tareas.

Tal y como lo demuestran numerosas investigaciones la batería de técnicas a utilizar dependerá del tipo de puesto de evaluar, cuando esto no ocurre se corre el riesgo de omitir el estudio de aspectos relevantes para el desempeño de determinadas tareas.

A lo largo de esta investigación se puede concluir que el costo que el padecimiento del Síndrome de Burnout conlleva, lo es tanto para el individuo como para la organización de la cual éste forma parte. Es por ello, que aquellos que en el momento de la selección se consideran propensos al estrés son considerados con mayor precaución a la hora de tomar una decisión.

Según la investigación realizada aquellos que se postulan como candidatos a cubrir los puestos que tienen como tarea específica la atención al público, y que durante la evaluación presentaron indicadores positivos del síndrome así como la tendencia a padecerlo, no se consideran idóneos para llevar a cabo la tarea. De lo contrario las consecuencias se traducirán para el sujeto en términos de salud psicofísica, manifestándose también como agotamiento en el puesto de trabajo, desgaste emocional, despersonalización y sentimientos de bajo logro personal, y para la organización las consecuencias se traducen en términos de desempeño.

Sin embargo, conviene recordar que en la empresa donde se llevó a cabo el estudio, la batería de técnicas a utilizar es universal, es decir, no es específica al puesto de trabajo y, el Cuestionario MBI, fue administrado a los fines de esta investigación ya que no forma parte de la batería utilizada para la selección.

Por lo expuesto anteriormente es que las organizaciones deberían considerar en el proceso de selección de personal, a la evaluación del *Síndrome de Burnout*, en tanto una manifestación del estrés laboral.

Así mismo se destaca la relevancia de emplear una batería de técnicas, tanto proyectivas, psicométricas y aptitudinales, con el fin de lograr una comprensión más global acerca del sujeto.

Esta investigación realiza un acercamiento hacia la comprensión del Síndrome de Burnout y al estrés laboral, y la importancia de estudiarlo en el proceso de selección de personal, sin embargo para una futura investigación sería enriquecedor complementarlo con los aportes arrojados por las técnicas proyectivas aplicadas que posibilitarían una comprensión global del psiquismo del sujeto.

Desde nuestro rol de psicólogos 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, 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, se libidinizan objetos y se crean vínculos, gratificación, satisfacción y realización personal.

Tenemos que acompañar a este sujeto barrado, a este sujeto atravesado por el lenguaje, por la cultura y por la sociedad, a que encuentre su camino hacia la salud. Para ello debemos promover espacios de apertura, de diálogo y de comunicación.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agulló Tomás, E. (1998) La centralidad del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de los jóvenes: Una aproximación psicosocial. En ***Psicothema***, N° 001(10), 153-165.
- Ardid, C. y Zarco, V. El estrés laboral. En RODRIGUEZ FERNANDEZ, A. ***Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones***. Ed: Pirámide, 2001, Cáp. 15, pág. 235-246.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. Actitudes de los empleados y sus efectos. En DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. W. ***Comportamiento Humano en el Trabajo***. Ed: Mc Graw Hill, (1999), cáp. 10, pág. 316-317.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. Estrés y Consejería. En DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. W. ***Comportamiento Humano en el Trabajo***. Ed: Mc Graw Hill, (1999), cáp. 16, pág. 460- 490.
- De La Poza, J. Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En RODRIGUEZ FERNANDEZ, A. ***Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones***. Ed: Pirámide, 2001, Cáp. 17, pág. 269-271.
- Edelman, L y Kordon, D. Identidad y subjetividad en el fin de siglo. EN MATEU, C. ***Identidad ante la invasión globalizada***. Ed: Cinco, 2000, pág. 53-66.

- Furnham, A. Elección Vocacional, Selección de Personal y Socialización. En FURNHAM, A. ***Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones***. Ed: Oxford, 2001, cáp. 3, pág. 98-139.
- Furnham, A. Estrés en el trabajo. En FURNHAM, A. ***Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones***. Ed: Oxford, 2001, cáp. 7, pág. 332-358.
- Gil-Monte, P. R., Peiró, J. M., y Valcárcel, P. (1998) A model of burnout process development: An alternative from appraisal models of stress. ***Comportamento Organizacional e Gestão***. 2 (2), 211-220.
- Gil-Monte, P. y Peiró, J.M. (1997) Desgaste Psíquico en el Trabajo. El síndrome de quemarse por el trabajo. Madrid, Síntesis.
- Guillén Gestoso, C.; Guil Bozal, R. y Mestre Navas, J. M. Estrés Laboral. En GUILLÉN GESTOSO, C. Y GUIL BOZAL R. ***Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales***. Ed: Mc Graw Hill, 2000, cáp. 17, pág. 269-292.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista, P. (1998). ***Metodología de la Investigación***. México: Ed. Mc Graw Hill.
- León, O., y Montero, I. (1993). ***Diseño de Investigación: Introducción a la Lógica de la investigación en Psicología y Educación***. Madrid: Ed. McGraw Hill.
- Luque Ramos, P. J.; Gomez Delgado, T. y Cruces Montes, S. J. El Trabajo: Fenómeno Psicosocial. En GUILLÉN GESTOSO, C. Y GUIL BOZAL R. ***Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales***. Ed: Mc Graw Hill, 2000, cáp. 10, pág. 147-162.

- Maslach y Jackson (1997). *Manual MBI Inventario "Burnout" de Maslach*. Madrid: TEA.
- Nallim, F. (2009) Burnout. Disponible en: <http://www.gerontogeriatría.org.ar>
- Orofino, A. A. (1986) Fase Psicológica del Proceso de Selección de Personal. UNC: Cátedra Comportamiento Organizacional.
- Pedro R. Gil-Monte; Eva Maria Nuñez-Román; Yago Selva-Santoyo. Relación entre el síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) y síntomas cardiovasculares: un estudio en técnicos de prevención de riesgos laborales.
- Peiró, J. M.; Prieto, F. y Roe, R. A. (1996) El Trabajo como Fenómeno Psicosocial. En Peiró, J. M.; Prieto, F. (eds.). ***Tratado de Psicología del Trabajo***. Madrid: Síntesis.
- Quiroga, A. (1998). *Crisis, Procesos Sociales, Sujeto y Grupo*. Buenos Aires: Ed. Cinco.
- Quiroga, A. P. Trabajo y Globalización: el fin del trabajo falacia o resignación. EN MATEU, C. ***Trabajo e identidad ante la invasión globalizada***. Ed: Cinco, 2000, pág. 113-126-
- Ramos, F. y Buendía, J. El Síndrome de Burnout: concepto, evaluación y tratamiento. EN RAMOS, F. Y BUENDÍA, J. ***Empleo, estrés y salud***. Ed: Pirámide, 1999, Cáp. 2, pág. 33-49.
- Robbins, S. Cambio Organizacional y Manejo de la Tensión. EN ROBBINS, S. ***Comportamiento Organizacional***. Ed: Prentice Hall, 1999, cáp. 17, pág. 652-663.

- Robbins, S. Políticas y Prácticas de Recursos Humanos. EN ROBBINS, S. **Comportamiento Organizacional**. Ed: Prentice Hall, 1999, cáp. 15, pág. 550-557.
  
- Rodríguez, A.; Ardid, C. y García, J. M. En RODRIGUEZ FERNANDEZ, A. **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. Ed: Pirámide, 2001, Cáp. 5, pág. 95.
  
- Roig Fusté, J.M. La Selección de Personal. En GUILLÉN GESTOSO, C. Y GUIL BOZAL R. **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales**. Ed: Mc Graw Hill, 2000, cáp. 14, pág. 213-225.
  
- Sierra Bravo, R. (1994). *Tesis doctorales y trabajo de investigación científica*. Madrid: Ed. Paraninfo.
  
- Torregrosa, J. R. (1983) La identidad personal como identidad social. En TORREGROSA, J. R. y SARABIA, B. (Comps.).

**APÉNDICE**

**MBI- INVENTARIO**

A continuación se le proponen 22 frases relacionadas con los sentimientos que Vd. experimenta en su trabajo. Lea cada frase y responda marcando con una cruz la frecuencia con que ha tenido ese sentimiento.

	Nunca	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Unas pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días
1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
2. Me siento cansado al final de la jornada de trabajo							
3. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo							
4. Fácilmente comprendo cómo se sienten las personas							
5. Creo que trato a algunas personas como si fuesen objetos impersonales							
6. Trabajar todo el día con personas es un esfuerzo							
7. Trato muy eficazmente los problemas de las personas							
8. Me siento "quemado" por mi trabajo							
9. Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en la vida de los demás							
10. Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión							
11. Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente							
12. Me siento muy activo							
13. Me siento frustrado en mi trabajo.							
14. Creo que estoy trabajando demasiado							
15. No me preocupa realmente lo que le ocurre a algunas personas a las que doy servicio							
16. Trabajar directamente con personas me produce estrés							
17. Fácilmente puedo crear una atmósfera relajada con las personas a las que doy servicio							
18. Me siento estimulado después de trabajar en contacto con personas							
19. He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión							
20. Me siento acabado							
21. En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma							
22. Creo que las personas que trato me culpan de algunos de sus problemas							