



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA PREVENCIÓN
DEL BURNOUT EN EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE
UNA EMPRESA DE TIENDA DE CONVENIENCIA**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
ROSA ELVIRA BOBADILLA ARROYO

DIRECTOR DE LA TESINA:
LIC. JORGE ALVAREZ MARTINEZ



Ciudad Universitaria, D.F.

Febrero, 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Introducción	6
Marco Teórico	8
I Burnout	14
1.1 Significado Burnout	14
1.2 Teorías	20
1.2.1 Teoría sociocognitiva del yo	20
Modelo de Harrison	21
Modelo de Chermis	21
1.2.2 Teoría del intercambio social	22
Modelo de Comparación social Buunk y Schaufeli	22
Modelo de conservación de recursos Hobfoll y Fredy	23
1.2.3 Teoría organizacional	24
Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter	24
Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993)	24
Modelo de Winnubst (1993)	25
1.3 Variables del síndrome de burnout	25
Variables Individuales	27
Variables Organizacionales	30
Variables Sociales	33
1.4 Síntomas	34
1.5 Consecuencias	36
2. Estrés	41
2.1 Tipos de estrés	44
2.1.1 Distrés	44
2.1.2 Eustrés	45
2.1.3 Estrés físico y estrés mental	45

2.1.4	Psicología del estrés	46
2.1.5	Patrón conducta y estrés	46
2.2	Diferencias entre estrés laboral y burnout	48
2.3	Mobbing (Acoso Laboral)	50
	Factores de riesgo	52
	45 actitudes hostiles	55
2.4	Consecuencias para el trabajador	57
2.5	Diferencia burnout – mobbing	60
3.	Propuesta de Intervención	62
3.1	Estrategias de Afrontamiento	62
3.2	Prevención e intervención del SB	66
3.3	Tipos de Intervención	67
3.4	Tipos de propuesta	67
3.5	Propuesta de Intervención	69
	Justificación	69
3.5.1	Objetivos	70
3.5.2	Características del taller	70
3.5.3	Carta descriptiva	73
3.5.4	Criterio de evaluación	77
	Conclusiones	79
	Anexos	85
	Bibliografía	103

INTRODUCCION

Hoy en día el ser humano puede verse afectado en los diferentes ámbitos de su vida personal, laboral, etc., provocando alteraciones y en su momento un desequilibrio emocional que no le permitirá lograr sus objetivos personales. Las grandes empresas competitivas de producción de bienes y servicios desde hace tiempo están involucradas en filosofías de promoción de salud en sus espacios laborales, dados sus altos estándares de calidad y producción que, a su vez, se interrelacionan con el tipo de vida.

Una organización de trabajo implica la reunión de un grupo de personas, más o menos grande, con un fin común, lo que la convierte en una organización social. En las organizaciones de trabajo suelen estar contempladas las relaciones que deben establecerse entre los distintos individuos y grupos para la realización de la tarea encomendada. Sin embargo, otro tipo de relaciones ajenas a las meramente productivas entre los individuos de una empresa, así como el desarrollo formal de todas las relaciones en general, es algo que no suele merecer atención al no ser aspectos directamente relacionados con la realización del trabajo.

A partir de esto, el tema de la presente tesina se aborda basado en la importancia del factor humano y las consecuencias en todo su ámbito (familiar, social, laboral, salud); entendiendo que el ser humano tiene conductas que cambian dependiendo de su estado de ánimo, el cual es afectado por sus emociones y situaciones que se presentan en el medio ambiente que lo rodea. El presente estudio tiene como objetivo investigar el Síndrome de Burnout (SB) o Desgaste Laboral, para realizar una propuesta de intervención para empleados administrativos de una tienda de conveniencia.

Hay que mencionar que el individuo, por si solo, está sometido a un estrés cotidiano, por ejemplo: en la casa, la familia, la pareja, el tráfico, la escuela, el trabajo, el jefe, por el sentido de pertenencia o simplemente por la lucha constante de conseguir sus propios objetivos.

En el ámbito laboral, los empleados presentan comúnmente el SB, principalmente aquellos que realizan algún tipo de trabajo con gente, se desencadenan una serie de signos y síntomas que afectan el desempeño de los prestadores de servicios y por tanto, su calidad de vida se deteriora al igual que su carrera profesional (Maslach, 1982).

En el primer capítulo se verán algunas definiciones, orígenes, teorías representativas, signos, síntomas y consecuencias del SB. En el segundo capítulo se verán las diferencias que existen entre el SB, Estrés, Mobbing con los cuales se puede llegar a confundir éste síndrome. Estos términos van por el mismo camino que el SB, e incluso algunos pueden ser antecedentes para que se dé, por ello la importancia de mostrar estas diferencias.

En el tercer capítulo se mencionan algunas estrategias a considerar, todo ello con el objetivo de crear una herramienta que apoye a empleados administrativos de una tienda departamental, a mejorar el rendimiento y disminuir la rotación, lo cual anteriormente no era tan usual. Este capítulo tiene importancia por buscar soluciones y estrategias para que los profesionales de las industrias, continúen laborando de forma, tranquila, y consigan su equilibrio en todos los aspectos de su vida, en este caso, tomando en cuenta principalmente el ambiente de trabajo. En el cuarto capítulo se mencionan las conclusiones de la investigación.

MARCO TEORICO

El "síndrome de burnout" (SB) o "síndrome del desgaste profesional" es una respuesta al estrés crónico en el trabajo (a largo plazo y acumulativo), con consecuencias negativas a nivel individual y organizacional, que ha despertado mucha atención en las últimas dos décadas en el ámbito de la psicología.

Shain y Kramer (2004) mencionan que "cualquier lugar de trabajo que haga promoción de salud puede caracterizarse por el involucramiento de sus gerentes o administradores a las dos grandes filosofías existentes, o a la mezcla de ellas":

- a) Una que concibe la salud como producto del comportamiento individual y su responsabilidad.
- b) La que percibe que la salud es influenciada por un número de fuerzas, de las cuales, un significativo número de ellas se encuentran fuera de control del individuo (Zavala J., 2008).

En ambos casos, la salud debe ser reconocida en el campo de trabajo como un producto de dos fuerzas, como Shain y Kramer (2004) enfatizan: a) "Lo que los empleados llevan con ellos al trabajo en términos de recursos personales, prácticas de salud, creencias, actitudes, valores y herencia misma, b) Lo que el lugar de trabajo le ofrece a los empleados una vez que están dentro de la organización en los sentidos físico y psicosocial" (Zavala J., 2008).

Freudenberger (1974) menciona por primera vez el concepto de burnout para describir el estado físico y mental de los jóvenes voluntarios que trabajaban en su "Free Clinic" de Nueva York. Estos se esforzaban en sus funciones, sacrificando su propia salud con el fin de alcanzar ideales superiores y recibiendo poco o nada de reforzamiento por su esfuerzo. Por lo tanto, después de uno a tres años de labor, presentaron conductas cargadas de irritación, agotamiento, actitudes de cinismo con los clientes y una tendencia a evitarlos.

A partir de dichas observaciones, Freudenberger describe un perfil de las personas con riesgo a desarrollar el síndrome de burnout, el cual se caracteriza

por pensamientos idealistas, optimistas e ingenuos. También, afirma que estos sujetos se entregan demasiado al trabajo para conseguir buena opinión de sí mismos y para lograr el bien común; pero a pesar de este esfuerzo y compromiso, los profesionales fracasan en hacer una diferencia en la vida de los usuarios. El sentido de la existencia personal está puesto en el ámbito laboral, lo cual genera excesiva implicación en el trabajo y, generalmente, termina en la deserción (Mingote, 1998).

Desde una postura individualista, el burnout sería producto de un fallo del sujeto (personalidad débil, baja tolerancia al estrés, etc.), ya que se asume el estrés como un componente interno. Mientras que las posturas ambientalistas dan una definición más sistémica, permitiendo la utilización de estrategias para intentar el cambio o eliminación de factores que predisponen, dicha postura considera al estrés como algo externo al sujeto y enfoca al burnout como respuesta a la interacción entre el individuo y el entorno laboral.

En un principio, entre el grupo de científicos que reservan este concepto a trabajadores en contacto con otras personas, se destacaron las investigaciones de Maslach (1976). Maslach da a conocer sus trabajos a la psicología en una convención de la APA (Asociación Americana de Psicólogos), donde utiliza el término burnout para referirse al desgaste profesional de personas que trabajan en los sectores de servicios humanos, profesionales de la salud y de la educación bajo condiciones difíciles en contacto directo con los usuarios.

Maslach y Jackson (1981, 1982) definen el burnout como una manifestación comportamental del estrés laboral, y lo entienden como un síndrome tridimensional caracterizado por cansancio emocional (CE), despersonalización (DP) en el trato con clientes y usuarios, y dificultad para el logro o realización personal (RP).

A partir de estos componentes se elaboró el "Maslach Burnout Inventory" (MBI), para medir el burnout personal de servicios humanos y educadores evaluando dichas dimensiones por medio de tres subescalas. Extraoficialmente, esta escala se ha convertido en la más aceptada por su

amplia utilización en diversos tipos de muestras (Maslach, Jackson y Leiter, 1996).

Entre otras definiciones del síndrome del burnout, Burke (1987) lo explica como un proceso de adaptación del estrés laboral, que se caracteriza por desorientación profesional, desgaste, sentimientos de culpa por falta de éxito profesional, frialdad o distanciamiento emocional y aislamiento (Ramos & Buendía, 2001).

Shirom (1989) a través de una revisión de diversos estudios, concluye que el contenido del síndrome de burnout tiene que ver con una pérdida de las fuentes de energía del sujeto y lo define como "una combinación de fatiga física, cansancio emocional y cansancio cognitivo". El burnout también se lo ha explicado como producto de la interacción de múltiples factores: culturales, ocupacionales, educacionales, individuales o de personalidad.

Farber (2000) lo describe como un reflejo de la mayoría de los ambientes de trabajos actuales, ya que la competencia laboral exige intentar producir cada vez mejores resultados al menor tiempo y con los mínimos recursos posibles. A partir de esta realidad, él señala cuatro variables importantes para explicar la aparición y el desarrollo del burnout:

- 1) La presión de satisfacer las demandas de otros.
- 2) Intensa competitividad.
- 3) Deseo de obtener más dinero.
- 4) Sensación de ser desprovisto de algo que se merece.

Actualmente se aplica el síndrome de burnout a diversos grupos de profesionales que incluye desde directivos hasta amas de casa y se explica que éste es el resultado de un proceso en donde el sujeto se ve expuesto a una situación de estrés crónico laboral y las estrategias de afrontamiento que utiliza no son eficaces. Es decir, que los sujetos en su esfuerzo por adaptarse y responder eficazmente a las demandas y presiones laborales, se esfuerzan en exceso y de manera prolongada en el tiempo.

Añadiendo a esto la sobreexigencia, la tensión y la frustración por resultados no esperados, se originan riesgos de enfermar física (alteraciones psicosomáticas) y/o mentalmente (estados ansiosos, depresivos, alcoholismo, etc.). Por lo tanto, en la organización pueden surgir ciertos problemas cuando los trabajadores presentan estos síntomas, ya que hay un deterioro en el rendimiento profesional y, por consecuencia, puede derivar a un deterioro en la calidad de servicio, absentismo laboral, alto número de rotaciones, abandono del puesto de trabajo, etc. Por ello la importancia de realizar una propuesta de intervención en una empresa de tiendas de autoservicio, donde el SB se está presentando con frecuencia.

Es necesario comentar que para la mayoría de los empleados es muy importante mantener un desarrollo y estabilidad laboral, demostrando que se tiene capacidad suficiente para ello. Sin embargo, el exceso de trabajo, el cumplir con objetivos, el ambiente laboral, el sueldo, el trato con los jefes, horarios y exigencias, etc., han hecho que los empleados no se sientan en un equilibrio óptimo.

Hay que tomar en cuenta que para la empresa y los empleados es importante mantener un estado de confort para obtener los beneficios esperados. En lo que se refiere a los empleados hay que considerar trabajar en una empresa de prestigio, que le ofrezca estabilidad, desarrollo personal, sueldo superior al de la competencia y la seguridad de que le permitirá conseguir todos los objetivos por los que siempre ha luchado. En el caso de la empresa, esta debe ofrecer un buen ambiente laboral y así ambas partes obtendrían un equilibrio y un beneficio, que al final de cuentas es el objetivo para ambos.

A continuación se darán a conocer algunos factores que sufren por este síndrome:

- 1) **La Despersonalización:** consistente en el desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y de cinismo hacia los receptores de servicio prestado.

- 2) **Falta de realización personal:** baja autoestima, insuficiencia personal, poca o nula vida social, de pareja, frustración de sus perspectivas, etc.
- 3) **La edad:** principalmente afectaría los primeros años de carrera profesional, dado que sería el periodo en el que se produce la transición de las expectativas idealistas hacia la práctica cotidiana, aprendiéndose en este tiempo que tanto las recompensas personales, profesionales y económicas, no son ni las prometidas ni las esperadas.
- 4) **El estado civil:** se asocia más con las personas que no tienen pareja estable, tampoco hay un acuerdo unánime; parece que las personas solteras tienen mayor cansancio emocional, y menor realización personal que aquellas otras que están casadas o conviven con parejas estables. En este mismo orden la existencia o no de hijos hace que estas personas puedan ser más resistentes al síndrome, debido a la tendencia generalmente encontrada en los padres a ser personas más maduras y estables, y la implicación con la familia y los hijos hace que tengan mayor capacidad para afrontar problemas personales y conflictos emocionales; y ser más realistas con la ayuda del apoyo familiar.
- 5) **Horario:** las jornadas de trabajo de 8 horas deben de respetarse, lamentablemente el empleado, por quedar bien o por conseguir sus objetivos, en repetidas ocasiones cubre más de 8 horas diarias y esto a la larga puede provocar cansancio y nula vida social. Posiblemente en un inicio no llegue a afectar, pero en un futuro puede provocar SB.
- 6) **Antigüedad:** posiblemente cuando las actividades se vuelven rutinarias, monótonas, etc., puede afectar el hecho de no ver un cambio, lo cual puede implicarse con el desarrollo personal y terminar con la deserción.
- 7) **Salario:** También el salario ha sido invocado como otro factor que afectaría al desarrollo de Burnout en estos profesionales, aunque no queda claro en la literatura.

Estos son algunos de los factores que pueden provocar el SB; sin embargo, durante esta investigación, se darán a conocer algunos factores y consecuencias adicionales.

De acuerdo a lo mencionado, la importancia de investigar el SB tiene mucha relevancia, ya que en la actualidad esto se ve más ligado a la rotación, ausentismo, baja autoestima. Aun cuando la empresa este ofreciendo una estabilidad laboral y sueldo competente con el mercado, hay que enfocarse más al ser humano y ofrecerle un equilibrio emocional optimo, que le permita conseguir sus objetivos en todos los aspectos de su vida.

El tema que se aborda esta basado en la importancia del factor humano, en la relación de trabajo partiendo de la mentalidad de que el elemento humano es la energía que impulsa a cualquier empresa o institución. Por lo que cualquier fenómeno que afecte al desempeño de las funciones del trabajador conlleva consecuencias en todo su ámbito (familiar, social, laboral, salud, etc.), entendiendo que el ser humano tiene conductas que cambian dependiendo de su estado de ánimo, el cual es afectado por sus emociones y situaciones que se presentan en el medio ambiente que lo rodea. De ahí que el SB sea objeto de interés para exponerlo en este trabajo.

1. BURNOUT

En la organización es posible que se dé un funcionamiento anormal, lo que puede traducirse en consecuencias muy amplias más que simples discusiones o problemas personales. Distintos estudios han puesto de manifiesto que la existencia de problemas en estos ámbitos están relacionados con la aparición de ciertas disfunciones que repercutirán tanto en los trabajadores (mal clima laboral, insatisfacción en el trabajo, desmotivación) como en el funcionamiento de la empresa (absentismo, abandonos del trabajo, disminución de la cantidad y la calidad del trabajo).

Debido a las relaciones que se establecen entre los trabajadores y la organización, es de suma importancia mencionar el siguiente concepto: **Síndrome de Burnout SB (Desgaste Laboral)**, ya que este concepto cada vez aumenta su presencia en las organizaciones. El síndrome de burnout (SB) se da como resultado de excesivas demandas laborales y está caracterizado principalmente por desgano, frustración, desilusión, dificultad para integrarse adecuadamente al entorno laboral, agotamiento emocional (que se refiere a la disminución y pérdida de recursos emocionales), despersonalización o deshumanización (actitudes negativas, de insensibilidad y de cinismo hacia los receptores del servicio prestado), así como la falta de realización personal (percepción de insuficiencia y fracaso profesional). Algunos autores lo definen como síndrome de desgaste profesional o "estar quemado".

1.1 Significado de Burnout

Maslach (1982) menciona que el desgaste profesional o burnout (B.O. por sus siglas en inglés) es un síndrome de despersonalización, logro personal reducido y agotamiento emocional, que puede ocurrir en los individuos que realizan algún tipo de trabajo con gente. Esto desencadena una serie de signos y síntomas que afectan el desempeño de los prestadores de servicios y, por lo tanto, su calidad de vida se deteriora al igual que su carrera profesional (Ciancaglini G., 2005).

El burnout es un síndrome clínico descrito en 1974 por Freudenberg, psiquiatra que trabajaba en Nueva York. Observó que al año de trabajar, la mayoría de los voluntarios sufría una progresiva pérdida de energía, hasta llegar al agotamiento, síntomas de ansiedad y de depresión, así como desmotivación en su trabajo y agresividad con los pacientes (Ciancaglini G., 2005).

En las mismas fechas, la psicóloga social Cristina Maslach, estudiando las respuestas emocionales de los profesionales, calificó a los afectados de "sobrecarga emocional" o "síndrome del burnout" (quemado). Maslach (1977) dio a conocer sus trabajos al campo de la psicología en una convención de la APA (Asociación Americana de Psicólogos) en donde utiliza el término burnout para referirse al desgaste profesional de personas que trabajan en los sectores de servicios humanos, profesionales de la salud y de la educación bajo condiciones difíciles en contacto directo con los usuarios.

Pines y Kafry (1978) definen el burnout como una experiencia general de agotamiento físico, emocional y actitudinal, que posteriormente tendría un desarrollo más completo. Dale (1979) lo entiende como una consecuencia del estrés laboral mencionando que el síndrome podría variar en relación a la intensidad y duración del mismo.

Freudenberger (1980) define al SB como "vaciamiento de sí mismo", que es provocado por el agotamiento de los recursos físicos y mentales tras el esfuerzo excesivo por alcanzar una determinada expectativa no realista que, o bien ha sido impuesta por él, o por los valores propios de la sociedad. Cherniss (1980) es uno de los primeros autores que enfatiza la importancia del trabajo, como antecedente, en la aparición del burnout y lo define como cambios personales negativos que ocurren a lo largo del tiempo en trabajadores con empleos frustrantes o con excesivas demandas (Ciancaglini G., 2005).

Otros autores que aportan una definición de burnout son Edelwich y Brodsky (1980) definiéndolo como una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos

vividos por la gente en las profesiones de ayuda como resultado de las condiciones del trabajo. Proponen cuatro fases del SB que son:

1. Entusiasmo: caracterizado por elevadas aspiraciones, energía desbordante y carencia de la noción de peligro.
2. Estancamiento, que surge tras no cumplirse las expectativas originales, empezando a aparecer la frustración.
3. Frustración, en la que comienzan a surgir problemas emocionales, físicos y conductuales. Esta fase sería el núcleo central del síndrome.
4. Apatía, que sufre el individuo y que constituye el mecanismo de defensa ante la frustración.

En esta misma época, Gillespie (1980) clasifica al burnout en dos tipos:

- a) **burnout activo**, que se caracterizaría por el mantenimiento de una conducta asertiva. Se relaciona con factores organizacionales o elementos externos a la profesión.
- b) **burnout pasivo** en el que predominarían los sentimientos de retirada y apatía. Se relaciona con factores internos psicosociales.

Maslach (1981) y Jacson (1982) definen el burnout como una manifestación comportamental del estrés laboral y lo entienden como un síndrome tridimensional caracterizado por:

- a) **Agotamiento emocional**: haría referencia a sensaciones de sobre esfuerzo físico y psíquico que se produce como consecuencia de las continuas interacciones que mantienen los trabajadores entre ellos y con los clientes. Se produce al estar expuesto diariamente y permanentemente a personas que hay que atender como objetos de trabajo.
- b) **Despersonalización**: se manifiesta en actitudes negativas en relación con usuarios o clientes, se da un incremento de la irritabilidad y pérdida de la motivación. Por el endurecimiento de las relaciones puede llegar a la deshumanización del trato.
- c) **Reducida realización personal**: llevaría a la pérdida de la confianza en la realización personal y un negativo autoconcepto como resultado de las situaciones ingratas. Se observa una disminución de la autoestima

personal, frustración de expectativas y manifestaciones de estrés a escala fisiológica, cognitiva y del comportamiento (Ciancaglini G., 2005).

Por otra parte los autores Pines, Aronson y Kafry (1981) definen el burnout como un estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por que la persona está implicada durante largos periodos de tiempo en situaciones que le afectan emocionalmente.

Emener, Luck y Gohs (1982) indican que el burnout tal vez pueda ser descrito como el estado mental y físico resultante de los efectos de debilitamiento, experimentados por sensaciones negativas prolongadas, relacionadas con el trabajo y el valor que le merece al empleado el "cara a cara" del trabajo y de los compañeros.

Elliot y Smith (1984), partiendo de que el burnout podría ser un rasgo de personalidad, entienden que en el proceso del síndrome hay que buscar el equilibrio que se ha perdido, planteando que el cambio es la fórmula para afrontar el burnout.

Farber (1984) define el burnout como manifestaciones conductuales de agotamiento emocional y físico derivadas de eventos situacionales estresantes por no encontrar las estrategias de afrontamiento efectivas, continuando con los planteamientos establecidos hasta ese momento, pero añadiendo un aspecto importante para la comprensión del síndrome: las estrategias de afrontamiento inadecuadas actuarían como mediadoras entre los eventos estresantes y las manifestaciones de agotamiento emocional y físico.

Haciendo especial hincapié en los trabajos de "servicios humanos", Shinn, Rosario, March y Chestnust (1984) entienden el burnout como la tensión psicológica resultante del estrés en el trabajo de servicios humanos, asentándose cada vez más al estrés laboral como antecedente necesario para la aparición del síndrome.

Desde este mismo planteamiento, Nagy (1985) señala que el burnout describe un gran número de manifestaciones psicológicas y físicas evidenciadas en trabajadores empleados en profesiones consideradas de interacción humana, añadiendo que burnout y estrés podrían ser conceptos similares y que burnout sería un tipo específico de estrés.

Walker (1986) había señalado que el burnout se caracteriza por la existencia de determinadas respuestas a un prolongado, inevitable y excesivo estrés en situaciones de trabajo, dejaba abierta la posibilidad de que el síndrome pueda ser experimentado por cualquier trabajador, independientemente de su contexto laboral específico.

Pines y Aronson (1988) definieron al SB como un estado de agotamiento físico, emocional y mental, que se desarrolla en personas que se ven implicadas en situaciones emocionalmente demandantes. Estas son causadas generalmente por una combinación de expectativas muy altas y estrés crónico. Las expectativas altas se refieren a dos aspectos:

1. Social: cuando la gente decide dedicarse a alguna actividad, lo hace con una expectativa de mejora
2. Económico: el exceso de trabajo, una extensa preparación profesional o técnica, y una baja paga hacen que el trabajo se lleve a cabo sin el ánimo necesario; y hace percibir a quienes solicitan el servicio como culpables de los males al trabajador.

Entre otras definiciones, Burke (1987) explica el SB como un proceso de adaptación del estrés laboral, que se caracteriza por desorientación profesional, desgaste, sentimientos de culpa por falta de éxito profesional, frialdad o distanciamiento emocional y aislamiento. Hiscott y Connop (1990) vuelven a la línea clásica en cuanto a la definición del burnout y lo entienden como un indicador de problemas de estrés relacionados con el trabajo. Starrin, Larsson y Styrborn (1990) matizan que mientras el estrés puede ser experimentado positiva o negativamente por el individuo, el burnout es un fenómeno exclusivamente negativo.

Oliver, Pastor, Aragonese y Moreno (1990) igualan burnout a estrés laboral, volviendo estos autores a circunscribirse en profesiones con determinadas interacciones humanas. También García Izquierdo (1991) señala el burnout como característico de profesiones de "servicios humanos", y lo entiende como consecuencia de un prolongado y creciente estrés laboral y por tanto, es consecuencia de las demandas físicas y psicológicas que el propio puesto de trabajo genera, o como resultado de un desajuste entre el trabajador y su entorno laboral.

Ganster y Schanbroeck (1991) mencionan que el burnout es un tipo de estrés, una respuesta afectiva crónica como consecuencia de condiciones estresantes del trabajo que se dan en profesiones con altos niveles de contacto personal.

Nagy y Nagy (1992) señalan que el concepto burnout se ha convertido en un llamativo descriptor del estrés laboral. Moreno y Oliver (1993) retoman la relevancia del afrontamiento e indican que el burnout sería la consecuencia de un afrontamiento incorrecto del trabajo y de las preocupaciones ligadas a él.

Pines (1994) señala que la falta de significado existencial en el trabajo que desempeña una persona es uno de los efectos que imposibilitan al profesional a enfrentarse exitosamente a situaciones de estrés y lo llevan al SB. Los autores García Izquierdo, Castellón y Albadalejo (1993) plantean la concepción del burnout centrada exclusivamente en el agotamiento emocional (una de las dimensiones que utilizan Maslach y Jackson (1981) para medir el síndrome).

Los autores Ayuso y López (1993) definen el burnout como un estado de debilitamiento psicológico causado por circunstancias relativas a las actividades profesionales que ocasionan síntomas físicos y afectivos, precisando que el síndrome sería una adaptación a la pérdida progresiva del idealismo, objetivos y energías de las personas que trabajan en servicios de ayuda humana, debido a la difícil realidad del trabajo (Gil Monte y Peiró, 1997).

El SB debe ser entendido como una respuesta al estrés laboral crónico, que aparece cuando fallan las estrategias funcionales de afrontamiento que suele emplear el sujeto, ya sea como afrontamiento activo o evitación y se comporta como variable mediadora entre el estrés percibido y sus consecuencias. Así, el SB es considerado un paso intermedio en la relación estrés - consecuencias del estrés, de forma que si permanece a lo largo del tiempo, el estrés laboral tendrá consecuencias nocivas para el individuo, (como enfermedad o falta de salud, alteraciones psicósomáticas, cardiorrespiratorias, jaquecas, gastritis y úlcera, dificultad para dormir, mareos y vértigos, etc.) y para la organización (deterioro del rendimiento o de la calidad asistencial o de servicio, ausentismo, rotación no deseada, abandono, etc.). (Gil Monte y Peiró, 1997).

1.2 Teorías

La necesidad de explicar el SB y la utilidad de integrarlos en un marco teórico permiten explicar la etiología de manera satisfactoria. Por ello es importante mencionar tres teorías básicas de las cuales se presentarán los modelos más significativos del SB (Gil-Monte y Peiró, 1997).

1.2.1 Teoría Socio-cognitiva del yo

El primer grupo incluye los modelos desarrollados en el marco de la teoría sociocognitiva del yo. Se caracterizan por otorgar a las variables del self (autoeficacia, autoconcepto y autoconfianza) un papel central para explicar el desarrollo del síndrome.

Esta teoría se basa en los trabajos de Bandura. Analizan los mecanismos psicológicos que intervienen en la determinación de la acción y el papel que desempeña el pensamiento autorreferente en el funcionamiento humano. Las ideas de este modelo explicativo son:

- Las cogniciones de los individuos influyen en lo que éstos perciben y, a su vez, se ven modificadas por los efectos de sus acciones y por la acumulación de las consecuencias observadas en los demás.

- El grado de seguridad del sujeto en sus propias capacidades determinará el empeño que el sujeto pondrá para conseguir sus objetivos, el grado de dificultad para lograrlo y ciertas relaciones emocionales que acompañen a la acción (Ciancaglini G., 2005).

Modelo de Harrison (1983)

Uno de los modelos más representativos de este grupo es el modelo de competencia social de Harrison, quién argumentaba que la competencia y la eficacia percibida son variables clave en el desarrollo de este proceso. La mayoría de los individuos que empiezan a trabajar en profesiones de servicios de ayuda, están altamente motivados para ayudar a los demás y tienen un sentimiento elevado de altruismo.

Esta motivación, junto con la presencia de factores de ayuda o factores barrera, va a determinar la eficacia del individuo en el logro de sus objetivos laborales. Altos niveles de motivación junto con la presencia de factores de ayuda (como objetivos laborales realistas, buena capacitación profesional, participación en la toma de decisiones, disponibilidad y disposición de recursos, etc.) aumentan la eficacia percibida y los sentimientos de competencia social del individuo. Por el contrario, los factores barrera (ausencia de objetivos laborales realistas, disfunciones del rol, ausencia o escasez de recursos, sobrecarga laboral, conflictos interpersonales, etc.) dificultan la consecución de los objetivos, disminuyen los sentimientos de autoeficacia y con el tiempo, se origina el SB (Ciancaglini G., 2005).

Modelo de Chermis (1993)

Este modelo se basa en el modelo de Hall (1976) para explicar las relaciones entre desempeño de tareas, sentimientos subjetivos de éxitos o fracaso experimentado por el sujeto después del desempeño y las consecuencias que se derivan para la autoestima, la motivación, la satisfacción y la implicación laboral. La satisfacción y motivación laboral aumentan cuando una persona experimenta sentimientos subjetivos de éxito. Estos sentimientos llevan a que el sujeto se

implique más en el trabajo, alcance objetivos más retadores y tenga mayor autoestima. Si el sujeto experimenta sentimientos de fracaso, se retira emocionalmente de la situación, aumenta el desinterés, desprecia el valor intrínseco de las recompensas y termina abandonando el trabajo.

Según Chermis es posible establecer una relación causal desde la incapacidad del sujeto para desarrollar sentimientos de éxito personal y el SB. Para ello incorpora la noción de “autoeficacia percibida” de Bandura (1989) entendida como las creencias que las personas tienen sobre sus capacidades para ejercer un control sobre las situaciones que les afectan. Para este autor se puede afirmar que existe una unión entre sentimientos de autoeficacia, compromiso y motivación.

1.2.2. Teorías del intercambio social

Estas teorías parten de los principios de la equidad (modelo de comparación social) o de la teoría de la conservación de recursos y proponen que la etiología del burnout son las percepciones de falta de equidad en las relaciones interpersonales. Cuando los sujetos perciben que aportan más de lo que reciben y que no pueden resolver esta situación, desarrollan sentimientos de quemarse por el trabajo (Ciancaglini G., 2005).

Modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli (1993)

Estos modelos consideran que el SB lo desarrollan los individuos como resultado del proceso de comparación social cuando establecen relaciones interpersonales. Para estos autores el SB tiene una doble etiología: los procesos de intercambio social con las personas a las que se atiende y los procesos de afiliación y comparación social con los compañeros del trabajo. Se identifican tres fuentes de estrés relevantes:

- La incertidumbre: falta de claridad sobre lo que uno siente y piensa sobre cómo debe actuar.
- La percepción de equidad: equilibrio percibido entre lo que las personas dan y lo que reciben en el transcurso de sus relaciones.

- La falta de control: posibilidad del individuo de controlar los resultados de sus acciones laborales.

En relación a los procesos de afiliación social y comparación con los compañeros, es crucial en el desarrollo del SB la falta de apoyo social en el trabajo por miedo a las críticas o a ser tachado de incompetente. Los profesionales pueden rehuir el apoyo social porque puede suponer una amenaza para la autoestima. Buunk y Schaufeli destacan que el proceso de afiliación social llevaría a situaciones de contagio del SB.

Por último consideran que el burnout tiene un doble componente: emocional (integrado en los sentimientos de agotamiento emocional) y aptitudinal (integrado por los sentimientos de despersonalización y baja realización personal). La despersonalización es una estrategia de afrontamiento ante el agotamiento emocional caracterizada por actitudes negativas. Los sentimientos de baja realización personal se caracterizan por una actitud negativa hacia sí mismo en relación con el trabajo, entendido como una estrategia de afrontamiento del agotamiento emocional, pero asociada a bajos niveles de autoestima. (Ciancaglini G., 2005).

Modelo de conservación de recursos de Hobfoll y Fredy (1993)

En este modelo el estrés surge cuando los sujetos perciben que lo que les motiva está amenazado o frustrado. Los estresores laborales amenazan los recursos de los sujetos generando inseguridad sobre sus habilidades. Señalan la importancia de las relaciones con los demás y sus consecuencias como fuente de estrés en la percepción de situaciones de pérdida o ganancia. La pérdida de recursos se considera más importante que las ganancias para la aparición del burnout, aunque la ganancia reduce la posibilidad de pérdida. Las estrategias de afrontamiento influyen en el síndrome de quemarse.

Como esta teoría es de corte motivacional, emplear estrategias de carácter activo disminuirá los sentimientos de quemarse porque conlleva ganancia de recursos.

Los autores señalan que para prevenir el síndrome hay que enfatizar la consecución de recursos que permitan desempeñar eficazmente el trabajo y cambiar las percepciones y cogniciones de los sujetos. (Ciancaglini G., 2005).

1.2.3 Teoría Organizacional

Estos modelos incluyen como antecedentes del SB: las disfunciones del rol, la falta de salud organizacional, la estructura, la cultura y el clima organizacional.

Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983)

El burnout tiene tres dimensiones: despersonalización, baja realización personal en el trabajo y agotamiento emocional. El estrés laboral está generado por una sobrecarga laboral y por pobreza de rol. En estos casos el sujeto siente una pérdida de autonomía y control, teniendo una disminución de la autoimagen y sentimientos de irritabilidad y fatiga. En la segunda fase del proceso se llevan a cabo las estrategias de afrontamiento, para los autores pasa por un distanciamiento de la situación estresante. Este puede tener un carácter constructivo (el profesional no se implica en el problema) o contra productivo (conlleva indiferencia emocional).

Aunque inicialmente el sujeto intente resolver las cosas de forma constructiva, la persistencia de condiciones adversas dan como resultado actitudes de despersonalización, desarrollando posteriormente una experiencia de baja realización personal en el trabajo y, a largo plazo, agotamiento emocional. A consecuencia de esto disminuye la satisfacción y la implicación en el trabajo con la consiguiente pérdida de productividad (Ciancaglini G., 2005).

Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993)

Consideran el burnout como un episodio particular dentro del estrés laboral que se da específicamente en profesionales de servicios humanos y que se produce cuando las estrategias de afrontamiento no son eficaces. En el modelo se incluyen

variables como “sentirse gastado” (cansancio, confusión y debilidad emocional) y “sentirse presionado y tenso” (amenaza, tensión y ansiedad). (Ciancaglini G., 2005).

Modelo de Winnubst (1993)

Para la teoría organizacional éste es un modelo característico, mencionando que el burnout es un sentimiento de agotamiento físico, emocional y mental debido a la tensión emocional crónica derivada del estrés laboral que se da en todos los trabajadores. Se centra en las relaciones entre estructura organizacional, cultura, clima organizacional y el apoyo social. El SB se debe a la continua confrontación con los demás originando disfunciones en el rol y conflictos interpersonales.

Winnubst elabora su modelo sobre cuatro supuestos:

1. Todas las estructuras organizacionales tienen un sistema de apoyo social que se ajusta óptimamente a ese tipo de estructura.
2. Los sistemas de apoyo social surgen en interdependencia con el clima laboral por lo que pueden ser mantenidos y mejorados optimizando el clima.
3. Tanto la estructura organizacional como la cultura y el apoyo social se rigen por criterios éticos derivados de los valores sociales y culturales de la organización.
4. Estos criterios éticos hacen posible predecir en qué medida las organizaciones inducirán en sus miembros tensión y el síndrome de quemarse por el trabajo (Ciancaglini G., 2005).

1.3 Variables del Síndrome de Burnout

El SB puede ser entendido como una experiencia resultante de la combinación de estresores originados en el entorno social, laboral y en el propio sujeto. Variables de carácter demográfico, el tipo de profesión, la utilización de medios tecnológicos en el trabajo, disfunciones en el desempeño del rol, clima laboral, contenido del puesto y características de personalidad, entre otras, han sido estudiados como antecedentes o facilitadores del SB.

Identificar todos los desencadenantes y facilitadores del SB por el trabajo es una tarea de gran complejidad, no obstante, es posible identificar conjuntos estimulantes en el trabajo que con frecuencia producen estrés. También se pueden identificar determinadas características personales que hacen más vulnerables a las personas ante estos elementos. Desde esta perspectiva el desarrollo del SB puede ser entendido como el resultado de un proceso de interacción mediante el cual el sujeto busca ajustarse a su entorno laboral y en el que los factores ambientales son elementos desencadenantes de importancia fundamental, mientras que las variables personales cumplen una función facilitadora o inhibidora.

Por variables predictoras se entienden aquellas que anteceden a la ocurrencia del burnout y ayudan a comprender mejor el origen del mismo. Los desencadenantes son aquellos estresores percibidos con carácter crónico que ocurren en el ambiente laboral, y por facilitadores se entienden las características personales o rasgos de personalidad que favorecen la aparición del SB en ciertas personas susceptibles (Gil-Monte y Peiró, 1997).

Tomando en cuenta a los autores Nagy y Nagy (1992) y Sandoval (1993), las variables se dividen en tres categorías:

- a) **Intrapersonales:** Son propias del individuo y hacen referencia a aspectos de su personalidad, sus sentimientos, pensamientos, sus emociones y sus actitudes.
- b) **Profesionales u Organizacionales:** Son intrínsecas a la organización que pueden por sí mismas generar situaciones aversivas o bien juegan un papel importante en la interacción continua trabajador-puesto de trabajo.
- c) **Interpersonales o Ambientales:** No se relacionan con el contexto laboral y sí con otros ámbitos que pueden originar fricciones importantes: familia, amigos, estilos de vida, etc.

Variables Individuales

Maslach (1982) sostiene que las cualidades internas determinan la manera en que una persona maneja las fuentes externas de estrés emocional y señala que el trato con la gente puede ser muy demandante, ya que es necesaria mucha energía para conservar la calma en medio de una crisis, para ser paciente ante la frustración y comprensivo cuando se está rodeado de miedo, dolor, enojo o vergüenza durante la relación con la gente. Los elementos que pueden predecir el desencadenamiento del SB pueden cambiar en cada individuo y en cada ambiente laboral. (Gil-Monte y Peiró, 1997).

La manera en que pueda una persona manejar los factores ambientales influye en el nivel de burnout presentado, pero el contacto con las necesidades de la persona pone de manifiesto en el profesional los mismos sentimientos que tiene la persona. A partir de esto se da una empatía, el profesional se pone en el lugar del otro presentándose un reto difícil para él.

Entre los factores personales que llevan al SB, Franco (1997) señala los siguientes:

1. Aspiraciones nobles: La persona desea ser heroica y agota todos sus recursos personales para lograrlo y darse a los demás. Cuando no logra alcanzar las altas metas que al principio de su profesión idealizó, empieza a sentirse desalentado, culpable, poco efectivo y frustrado.
2. Falta de criterios para medir logros: El individuo pareciera no tener claro si lo que está realizando es lo correcto y está causando beneficios. Es por esto que una de las dimensiones del SB es la baja realización personal en el trabajo, ya que mientras mayor sea la insatisfacción, mayor será la tendencia a presentar desgaste profesional.
3. Tipo de personalidad: Las personas más propensas a desarrollar el SB son las sensibles, idealistas, excesivamente dedicadas, responsables, perfeccionistas y muy empáticas; pero a la vez obsesivas, omnipotentes, susceptibles de sobreidentificarse con la gente, impacientes, intolerantes y que se olvidan del cuidado propio. Pareciera que estos individuos se

preocupan y cuidan más de los demás que de sí mismos; es decir, satisfacen sus necesidades y demandas a través de otros.

4. Sobre carga de trabajo auto-impuesta: Son los que trabajan más tiempo del debido con una recompensa financiera mínima y que utilizan el trabajo como sustituto de la vida social y familiar (Gil-Monte y Peiró, 1997).

Otro factor de personalidad que favorece la aparición del SB, es la necesidad del individuo a ser aceptado y aprobado por las demás personas; razón por lo cual será muy dependiente y trabajará muy duro para complacer y satisfacer todas las demandas del trabajo.

Cherniss (1980) añade que la principal causa del SB es la interacción del individuo con la organización o la institución. Por lo que dentro de las causas institucionales que pueden ser las causantes se encuentran: demasiadas horas de trabajo, falta de autonomía, insuficiencia de recursos, demandas excesivas de productividad, inadecuado entrenamiento del personal, ambigüedad y conflicto de rol, remuneración baja, discriminación sexual, apoyo institucional inadecuado, exceso de trabajo que atender por falta de personal, escalamiento administrativo, falta de supervisión y retroalimentación por parte de superiores y de los compañeros (Gil-Monte y Peiró, 1997).

Según Edelwich y Brodsky (1980) el burnout aparece cuando el deseo del sujeto de marcar una diferencia en la vida del otro se ve frustrado, ya que las razones por la que las personas se dedican a ayudar a los demás son para confirmar su sentido de poder. También señalan que el tener muy alto entusiasmo inicial, baja remuneración económica independientemente del nivel jerárquico y educación, no tener apoyo ni refuerzo en la institución, el uso inadecuado de los recursos y ser empleado joven son variables que aumentan la probabilidad de desarrollar el SB.

A partir de lo anterior, las variables del individuo que pueden ser predictoras del SB son:

Locus de Control Externo: Cuanto menos control de la situación cree tener el individuo, mayores posibilidades hay que aparezca el síndrome, sobre todo ante

situaciones difíciles o novedosas, en las que la persona cree tener poca o ninguna posibilidad de controlar.

Interés Social: Interés activo en fomentar el bienestar humano. Según Smith, Watstein y Wuehler (1986) conforme decrece el interés social en la persona aumenta la probabilidad de padecer burnout.

Personalidad Resistente: Se caracteriza por un sentimiento de compromiso hacia sí mismo y el trabajo, por una percepción de control del ambiente, así como una tendencia a acercarse a los cambios de la vida con una actitud de desafío antes que de amenaza. Según Rich y Rich (1987) las personas con este tipo de personalidad previenen o reducen la incidencia del burnout.

Sexo: Pines y Kafry (1981) indican que el sexo va ligado a una serie de características relacionadas con el trabajo, así las mujeres presentan más conflicto de rol, conflictos familia-trabajo, etc., por lo que serán más propensas al SB.

Edad: A mayor o menor edad se debe encontrar una correspondencia en experiencia y madurez y en la forma de afrontar las diferentes presiones que afectan al individuo. Gould (1985) plantea que cuanto más joven es el trabajador mayor incidencia a burnout.

Demanda Emocional: a mayores demandas mayor probabilidad de padecer el síndrome. Normalmente estas exigencias están asociadas con peticiones laborales excesivas, que resultan abrumadoras para el individuo.

Estrategias de Afrontamiento Inadecuadas: El individuo emplea estrategias que no son acertadas para hacer frente a la situación y así aumentar la posibilidad de padecer el SB. Leiter (1991) puntualiza que las estrategias de escape aumentan la probabilidad de sufrir burnout, mientras que las de control la disminuyen.

Autoeficacia: Es la percepción que tiene el individuo de sentirse eficaz con las tareas que realiza, principalmente cuando se requiere "comprobar" lo valioso que

es. Según Leiter (1992) si existe crisis de autoeficacia mayor probabilidad habrá de sufrir burnout.

Patrón de Personalidad Tipo A. Este patrón caracteriza a los individuos con altos componentes de competitividad, esfuerzo por conseguir el éxito, agresividad, prisa, impaciencia, inquietud, irresponsabilidad.

Autoconcepto: el concepto personal que se tiene de uno mismo, de su desempeño profesional. Un autoconcepto negativo predispone al SB, de ahí que para encontrar conductas no asociadas con burnout el individuo tenga que presentar un autoconcepto positivo (Gould, 1985).

Expectativas Personales: Son aquellas que el individuo tiene hacia cualquier evento vital. Si las expectativas de la persona no se cumplen aumentará el riesgo de padecer el SB.

Variables Organizacionales

Entre los factores de riesgo organizacionales se distinguen estresores relacionados con la demanda laboral, el entorno físico laboral, los contenidos del puesto, los aspectos temporales de la organización, la inseguridad laboral, el desempeño del rol, las relaciones interpersonales laborales, el desarrollo de la carrera, las políticas y clima de la organización.

Analizando dichas variables, tanto el exceso de trabajo como la carga laboral excesivamente baja, tienden a ser desfavorables a diferencia de los niveles moderados. Los niveles altos de sobrecarga laboral y presión horaria disminuyen el rendimiento y aumentan el malestar afectivo. El trabajo de tareas fragmentadas y repetitivas se ha asociado con insatisfacción, ansiedad y problemas somáticos.

El control industrial y las tareas de control demandan continua atención y son potencialmente estresantes. Dicho control se relaciona con los niveles de responsabilidad, es decir, que los excesos de responsabilidad son fuentes de

estrés. El grado de control percibido tiene una relación positiva con la satisfacción laboral, la autoestima, la competencia, el compromiso, rendimiento y motivación; mientras que su ausencia se ha correlacionado con diversos efectos negativos como síntomas somáticos, estrés emocional, depresión, ansiedad, nervios, estrés de rol, absentismo y movilidad. Los niveles bajos de control laboral, autonomía, libertad de decisión o juicio en la organización pueden ser factores de estrés e insatisfacción laboral para el trabajador.

Por otra parte, los viajes constantes, demandas que implican relacionarse fuera de horas de trabajo, responsabilizarse de otras personas, responder a las necesidades interpersonales y emocionales de otros son variables estresoras y fundamentales para iniciar el SB.

Entre las características contextuales de la organización destacan: la cultura organizacional, estilo de la dirección, estructura jerárquica, sindicatos, seguridad en el trabajo, perspectivas de la trayectoria laboral, salario, ambiente físico (el nivel de ruido, iluminación), el clima físico (temperatura ambiente, humedad y viento), la higiene (limpieza, sanitarios, ventilación), aislamiento, espacio disponible para el trabajo y condiciones climatológicas.

Las condiciones horarias de trabajo son elementos importantes: trabajos a turnos, altas rotaciones, trabajo nocturno, largas jornadas de trabajo o gran cantidad de horas extraordinarias, jornadas de horas indeterminadas. La duración de los turnos y la rotación se relacionan positivamente con calidad de sueño, ajuste cardíaco, quejas de salud, satisfacción laboral, atención, rendimiento cognitivo y accidentes.

El desarrollo profesional puede ser fuente de estrés ya que las personas aspiran a progresar y a alcanzar metas y expectativas, uno de ellos es la falta de promoción. Cuando las expectativas de carrera son altas, la falta de promoción en la organización agrava la situación del trabajador. Pero también hay que considerar que si la promoción llega cuando la persona no la espera, puede generar estrés.

El conflicto de rol está relacionado con el conflicto existente entre lo que el trabajador espera del desempeño del puesto y lo que los otros (compañeros y supervisores) esperan que desempeñe. Lógicamente, a mayor conflicto de rol mayor probabilidad de aparecer burnout. Es indispensable que el empleado se sienta satisfecho en su trabajo ya que influye en su desempeño. Cuando esta satisfacción no se encuentra en el trabajo aparece el SB.

Se destaca también la "inseguridad laboral", la falta de estabilidad en el trabajo, el miedo a ser despedido. En estas situaciones el trabajador puede aceptar sobrecargas en el trabajo con el objetivo de aumentar la seguridad. La inseguridad laboral tiene impacto negativo en la satisfacción, la salud, las relaciones conyugales, las relaciones familiares y la autoestima. Y las variables mediadoras de dicho impacto serían el grado de dificultad financiera, el apoyo social, las diferencias individuales y condiciones del mercado laboral.

Por otro lado la adicción al trabajo es una variable importante, es cuando el individuo tiene una absoluta dedicación a las actividades laborales, dejando a un lado otras actividades familiares o personales. Nagy y Davis (1985) describieron a estas personas como más propensas a padecer burnout.

Las políticas de la empresa como las recompensas, el aumento de los ingresos, el respeto, la toma de decisiones restringida, la política de contratación, políticas definidas sin poder improvisar y el tipo de supervisión, son factores a tomar en cuenta para prevenir el SB ya que un mal manejo de estos pueden dificultar el funcionamiento de la empresa y ocasionar niveles de estrés considerables en los trabajadores.

La crisis económica, la escasez en la empresa, la caída de ventas, la reestructuración organizacional, el cambio de propietarios, la aparición de nuevas tecnologías, situaciones de guerra comercial, etc., pueden ser estresores. Son situaciones amenazadoras para el trabajador, que normalmente se acompañan de numerosos rumores.

El apoyo por parte de los supervisores y/o compañeros es indispensable ya que a menor apoyo mayor predicción de burnout. Lee y Ashforth (1993) señalan que lo que provoca la falta de apoyo organizacional es el agotamiento emocional. Firth (1987) indica que la falta de empatía por parte de quienes pueden ofrecer apoyo resulta una variable importante en la aparición del SB. Por ello las relaciones con los compañeros son decisivas en la dinámica que se genera y en el clima laboral resultante.

Variables Sociales

Las relaciones sociales dentro y fuera del lugar de trabajo pueden amortiguar el efecto de los estresores o pueden ser fuentes potenciales de estrés. Cuando se habla de los efectos positivos de las relaciones sociales en el trabajador, se hace referencia al apoyo social. Se plantea que el apoyo social, tanto el recibido como el percibido, es un moderador del estrés y del burnout, ya que cumple funciones sociales (integración social, la percepción de la disponibilidad de otros para informar o comprender y la prestación de ayuda y asistencia material). (Manassero & cols, 2003, Hombrados, 1997).

House (1981) ha clasificado varias fuentes de apoyo social: pareja, familiares, vecinos, amigos, compañeros, superiores o supervisores, grupos de autoayuda, profesionales de servicio y cuidadores (Manassero & cols., 2003).

En general, la falta de apoyo social puede ser un factor de estrés e incluso puede acentuar otros estresores; ya que la presencia de éste rebaja o elimina los estímulos estresantes, modifica la percepción de los estresores, influye sobre las estrategias de afrontamiento y mejora el estado de ánimo, la motivación y la autoestima de las personas. En lo que se refiere a este contexto a continuación se tienen las siguientes variables:

Comunicación: Sarros y Friesen (1987) plantean que cuando los flujos comunicativos se deterioran más en el ambiente social del individuo, la aparición de burnout aumenta.

Satisfacción vital: Esta variable describe la sensación de felicidad y agrado que el individuo presenta con su estilo de vida y las interacciones que se producen como consecuencia de él. Según Lee y Ashforth (1993a y b) a menor satisfacción vital más burnout.

Exigencias vitales: Golembiewski y Munzenrider (1988) señalan que las demandas intensas y los requerimientos de un compromiso completo en los diversos aspectos de la vida (matrimonio, familia, amistades) pueden derivar en burnout.

Problemas Familiares: El hecho de que ocurran problemas familiares que estén distorsionando el funcionamiento normal de la dinámica del hogar, predispone a la persona a sufrir burnout según Leiter (1992a).

Como se puede ver, existen muchas variables que provocan el síndrome, sobre todo, si no se tiene un control adecuado de ello; es importante mencionarlas para conocer los antecedentes y llegar a tener control con técnicas de afrontamiento.

1.4 Síntomas

Los investigadores Maslach (1982) y Freudenberger (1974-75), dividen los síntomas en tres áreas:

Síntomas físicos: La persona que desarrolla SB se hace demasiado somática en sus funciones corporales, pudiendo presentar agotamiento físico, fatiga crónica, disminución de energía, insomnio, pesadillas, cefaleas, alergias, dolor de cuello y espalda, susceptibilidad a infecciones, problemas cardiovasculares como hipertensión e irregularidades cardíacas, problemas gastrointestinales, como colitis, úlceras, gastritis y trastornos de alimentación. Una persona sometida a situaciones que lo ponen en peligro y que demandan más que solo el cumplimiento del deber, se agita al punto de sobreactivar su organismo (Gill-Monte y Peiró, 1997).

Síntomas psicológicos: Agotamiento emocional, baja autoestima, sentimientos de fracaso, y de reducción de productividad, sentimiento de que su trabajo no es apreciado, desarrollo de actitudes negativas hacia la gente e insensibilidad. Otros síntomas de frecuente aparición son: deseos de aislamiento, ansiedad, negativismo, tristeza, impaciencia, cambios de humor, sentimientos de impotencia, y desilusión, cinismo, pesimismo, sensación de soledad, tendencia a ser inflexible, disminución de la empatía, y de la satisfacción profesional. Las actitudes negativas que presentan hacia sí mismos, hacia la gente y hacia el trabajo generan a su vez, sentimientos de culpa. En niveles avanzados del SB puede presentarse depresión e incluso actos suicidas (Gill-Monte y Peiró, 1997).

Síntomas conductuales: Para combatir el SB el profesionalista puede recurrir al uso de tranquilizantes, barbitúricos, alucinógenos y aumentar el consumo de alcohol, cafeína, nicotina y alimentos. Existe dificultad para controlar sentimientos, facilidad para enojarse, facilidad para llorar, se sienten abrumados ante cualquier presión, perciben que todos quieren hacerles daño, se vuelven demasiado rígidos, tercos, insensibles y pasan la mayoría del tiempo en su trabajo, ya que su actitud provoca que sus amigos y compañeros se alejen de ellos.

La tensión y el agotamiento que sufre en su trabajo los proyecta en su casa, creándose conflictos de pareja o familiares, lo que conduce a un aumento de las actividades solitarias. Los costos sociales del SB son muy altos como el ausentismo, renuncias, problemas de productividad, insatisfacción laboral, disminución de la calidad de atención, insatisfacción de la gente y mala reputación de la institución (Gill-Monte y Peiró, 1997).

En general la Dra. Martín Romero (1993) menciona que el SB se presenta fundamentalmente en aquel trabajador que tiene “doble o triple ataque”, porque es presionado por los usuarios que atiende, por la compañía en que labora o por sus jefes, y por la insatisfacción de no ver cubiertas sus expectativas en su actividad laboral. También hace referencia que el síndrome tiene presente síntomas emocionales, cognitivos conductuales y sociales que llevan a la aparición de éste (Buendía y Ramos, 2001).

A continuación se muestran los síntomas mencionados por ésta autora. Tabla 1

Tabla 1 Síntomas descriptivos del SB

EMOCIONALES	COGNITIVOS	CONDUCTUALES	SOCIALES
Depresión, Desesperanza, Irritación, Apatía, Desilusión, Pesimismo, Hostilidad, Falta de tolerancia, Acusaciones de los clientes, Supresión de sentimientos, no defenderse.	Perdida de significado, valores y creatividad Desaparición de expectativas, autoconcepto, Desorientación cognitiva, Distracción, Cinismo.	Evitación de responsabilidades, Absentismo, Conductas inadaptativas, Desorganización, Evitación de decisiones, Aumento del uso de cafeína, alcohol, tabaco y drogas	Evitación de contactos, Conflictos interpersonales, Malhumor familiar, Aislamiento, Formación de grupos críticos, Evitación profesional

1.5 Consecuencias

Tomando en cuenta lo anterior, tanto las variables como los síntomas provocan en el individuo diversas respuestas fisiológicas, cognitivo-afectivas y conductuales que ocasionan alteraciones en su adaptación. Si permanece en el tiempo, derivará en consecuencias nocivas para el individuo, en forma de enfermedad o falta de salud con alteraciones psicossomáticas y para la organización, en forma de deterioro de calidad asistencial o de servicio, absentismo, rotación no deseada, abandono, etc., y provocará la aparición del SB (Guillén, 2008).

Los sujetos afectados tienen sensación de cansancio, fatiga, catarro crónico, jaquecas frecuentes, alteraciones gastrointestinales, insomnio, alteraciones respiratorias, facilidad para cansarse, les cuesta reprimir sus emociones, gritan fácilmente. Tienen actitudes negativas hacia los sujetos que constituyen el objeto de su trabajo y hacia el propio trabajo, uso de alcohol y otras drogas, motivación escasa o nula.

Se pueden establecer dos tipos de consecuencias. a) Para el propio profesional: Estas se asocian más con los sentimientos de agotamiento emocional. b) Para la organización: baja realización personal en el trabajo y despersonalización y en menor medida a los sentimientos de agotamiento emocional (Guillén, 2008).

Las consecuencias del burnout pueden dividirse en físicas, emocionales, conductuales y sociales, además de pérdida de eficacia laboral y alteraciones de la vida familiar y social. En la siguiente tabla se explicarán algunas consecuencias.

Tabla 2 Consecuencias individuales del SB

Emocionales	Actitudinales	Conductuales	Psicosomáticos
Sentimientos de soledad, Ansiedad, Impotencia.	Cinismo, apatía, No verbalizar, Hostilidad, Susplicacia	Agresividad, Enfado frecuente, Cambios bruscos de humor, Irritabilidad, Aislamiento	Fatiga, Hipertensión, palpitaciones, Crisis asmática, resfriados frecuentes, Dolor cervical, de espalda, Infecciones más frecuentes, Aparición de alergias

Las consecuencias del estrés laboral se pueden dividir desde distintos enfoques, en este caso se explicarán tres aspectos. En el primero de ellos se reflejarán en el propio individuo. En el segundo punto a la organización, y en el tercero al contexto ambiental.

1.- Consecuencias psicológicas para el Individuo

- **Actitudes negativas hacia sí mismo:** Se indica la presencia de uno de los factores evidentes de la depresión, en la que la persona desarrolla sentimientos negativos, así como una actitud negativa general hacia sí mismo.
- **Depresión:** Se ha comprobado la presencia de la depresión en sujetos afectados por el síndrome.

- **Sentimientos de culpabilidad:** La persona presenta sentimientos de culpabilidad en relación a sus acciones personales, laborales o ambientales.
- **Ansiedad:** Es frecuente que el individuo con burnout presente los síntomas propios de los cuadros de ansiedad.
- **Cólera:** Puede presentar reacciones de ira, indignación y/o enojo que manifiesta en sus interacciones habituales.
- **Aburrimiento:** En las actividades que realiza, que se convierte en un hastío emocional generalizado en las tareas laborales cotidianas.
- **Baja tolerancia a la frustración:** La persona afectada tiene la existencia de una gran frustración con cualquiera de las acciones habituales que realizan.
- **Abuso de drogas:** Las personas que sufren del SB pueden presentar grandes ingestas de sustancias tóxicas (café, alcohol, etc.). Las personas que presentan reducida realización personal tienden a este abuso (Guillén, 2008).

2.- Consecuencias para la organización

- **Abandono de la organización:** El abandono va a tener por parte de los sujetos, importantes consecuencias (costos económicos, pérdida de eficacia y eficiencia de la organización para conseguir sus objetivos, alteración de las redes de comunicación e implantación inadecuada de políticas organizacionales).
- **Absentismo Laboral:** Faltas justificadas o sin justificar en el trabajo constituyen una de las consecuencias del SB.
- **Deterioro de la calidad de servicio de la organización:** Se deriva de las actitudes de despersonalización. Los profesionales llegan a tratar a la gente como si fueran objetos y no como seres humanos. Etiquetar a la gente por sus problemas se debe a dos razones: el problema es la base de ayuda de la relación iniciada y cuando los sujetos deben comportarse de forma cruel hacia los demás, para evitar los sentimientos de culpa y autocondena, utilizan estrategias de despersonalización (Guillén, 2008).

3.- Consecuencias en el contexto ambiental.

Las consecuencias del SB sobre las relaciones interpersonales se asocian a las actitudes y conductas de carácter negativo desarrolladas por el sujeto. En diferentes estudios los sujetos que experimentan sentimientos de SB han indicado que tienen un gran número de problemas familiares. Estas afirmaciones han sido confirmadas por sus parejas (Guillén, 2008).

Maslach (1982) señala que esto no termina cuando el sujeto deja el trabajo, por el contrario afectan a su vida privada, pues las actitudes cínicas y de desprecio impactan fuertemente sobre su familia y amigos. El sujeto se muestra en casa irritable e impaciente, un problema que la familia debe aprender a manejar. Los conflictos constantes pueden derivar en enfrentamientos matrimoniales y en la separación de la pareja.

Debido al agotamiento emocional los profesionales se encuentran más incapacitados para aislarse de los problemas laborales y al llegar a casa desean estar solos. Exigen mayor atención de los suyos pero ellos no la dan. Evitan hablar de las preocupaciones laborales y rehúsan discutir los problemas familiares. Esto genera barreras para una convivencia abierta y sincera, se comportan con los amigos y familiares como si fueran las personas para las que trabaja. Se produce un endurecimiento permanente de los sentimientos del sujeto a consecuencia de las actitudes de despersonalización, otra opción es que el sujeto se vuelque completamente en su trabajo desplazando las relaciones familiares a un segundo plano.

De un modo general, hay que subrayar la importancia de analizar el estrés como un proceso interactivo, ya que las características individuales, las características sociales y organizacionales median la salud del trabajador. No hay situaciones estresantes por sí mismas, sino que el valorar a un estímulo como estresor depende también de cómo el sujeto interprete la experiencia.

Es de suma importancia conocer los factores y consecuencias del SB; sin embargo hay que hablar de las diferencias. En la siguiente sección se mencionarán varios conceptos y la diferencia que existe entre ellos: estrés laboral, desgaste profesional o SB y mobbing, ya que estos conceptos llevan el mismo camino, hay que resaltar las diferencias para que no exista ninguna confusión con los términos.

2. ESTRÉS LABORAL

El término estrés se deriva del griego stringere, que significa provocar tensión. Se utilizó por primera vez en el siglo XIV y a partir de entonces se empleo en diferentes textos en ingles (stress, stresse, strest y straisse). En forma simple, el estrés es definido como una condición meramente muscular: es una rigidez o endurecimiento de los músculos y del tejido conjuntivo que excede del tono necesario para su funcionamiento normal (Zavala J., 2008).

El Dr. en medicina Hans Selye, pionero en las investigaciones sobre el estrés, lo define como "una respuesta corporal no específica ante cualquier demanda que se le haga al organismo (cuando la demanda externa excede los recursos disponibles). Esta respuesta es parte normal de la preparación del organismo para el enfrentamiento o para la huida. Por ejemplo, las pupilas se agrandan para mejorar la visión y el oído se agudiza, los músculos se tensan para responder al desafío, las frecuencias cardiaca y respiratoria aumentan de manera que la sangre es bombeada en forma más abundante y rápida para aumentar la llegada de oxígeno a las células y favorecer la demanda de las respuestas al peligro.

La Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) postula que el estrés es "el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción". Para Richard Lazarus (1966) es "el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquél como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar".

Las investigaciones han demostrado que el estrés excesivo es uno de los factores que contribuyen al desarrollo de muchos males tanto físicos como emocionales. Se considera que existe estrés cuando un estímulo somete al cuerpo a una carga, este estímulo puede ser de carácter físico, químico, de orden social o intelectual; lo que importa es la respuesta, ellos hacen considerar la necesidad de preparar al cuerpo ante los retos a que se enfrente y como dotarlo de un ramillete de nuevas y adecuadas respuestas evolutivamente estables (Piñuel y Zabala, 2001).

El estrés es una respuesta inespecífica del organismo ante un estímulo específico (cualquier demanda específica que se le solicite: calor, frío, sueño, etc.). El estrés es siempre una respuesta de carácter fisiológico, ante un agente estresor externo o interno se produce una segregación de hormonas que producirán cambios a distancia en diversas partes del organismo. Estas sustancias llegarán a afectar el comportamiento, produciendo un efecto social en relación a uno o varios agentes estresores que afectan a cada persona de un modo concreto.

En el estrés participan agentes estresantes o estresores que generan una reacción del individuo tales como:

a) Desempeño Profesional

- Trabajo de alto grado de dificultad y con demanda de atención.
- Actividades de gran responsabilidad.
- Creatividad e iniciativa restringidas.
- Cambios tecnológicos.
- Ausencia de plan de vida laboral

b) Dirección

- Liderazgo inadecuado.
- Mala utilización de las habilidades.
- No delegación de responsabilidades.
- Manipulación del trabajador.
- Motivación deficiente.
- Falta de capacitación del personal.
- Carencia de reconocimiento.
- Ausencia de incentivos.
- Remuneración no equitativa.
- Promociones laborales aleatorias

c) Organización y Funciones

- Prácticas administrativas inapropiadas.
- Rumores.
- Conflicto de autoridad.
- Trabajo burocrático.
- Planificación deficiente.

➤ Supervisión punitiva

d) Tareas y actividades

➤ Cargas de trabajo excesivas.

➤ Ritmo de trabajo apresurado.

➤ Exigencias de desempeño.

➤ Actividades laborales múltiples.

➤ Competencia excesiva, desleal o destructiva.

➤ Trabajo monótono o rutinario.

➤ Escasa satisfacción laboral.

e) Medio Ambiente de trabajo

➤ Condiciones físicas inadecuadas.

➤ Espacio físico restringido.

➤ Ambiente conflictivo.

➤ Trabajo no solidario.

➤ Menosprecio o desprecio al trabajador.

f) Acontecimiento vital

➤ La muerte de un ser querido.

➤ La pérdida de un empleo.

➤ La ruptura de un matrimonio.

➤ Una enfermedad grave.

g) Jornada Laboral

➤ Rotación de turnos.

➤ Jornadas d trabajo excesivas.

➤ Duración indefinida de la jornada.

➤ Nocturnidad

h) Empresa y Entorno Social

➤ Políticas inestables de la empresa.

➤ Falta de soporte jurídico por la empresa.

➤ Falta de intervención y acción sindical.

➤ Salario insuficiente.

➤ Carencia de seguridad en el empleo.

➤ Opciones de empleo y mercado laboral restringidos

i) Las presiones cotidianas

➤ Irritaciones.

- El tráfico excesivo.
- Vecinos irritantes.
- Largas filas en el banco o supermercados

Se ha de entender que no existen respuestas objetivas, todas las respuestas que se generan son de carácter estrictamente particular: la interpretación, emoción y sensación que acompañan al estrés son intransferibles. El estrés es un particular e íntimo mecanismo de defensa que puede transformarse en un medio de autodestrucción (Piñuel y Zabala, 2001).

2.1 Tipos de estrés

El estrés actúa como factor de motivación para vencer y superar obstáculos. Puede decirse que es un elemento que ayuda a alcanzar el éxito, es el combustible para el logro de las ambiciones. Enemigo o aliado ese es el puesto del estrés en nuestras vidas. Cualquier estímulo externo puede convertirse en un agente estresor (el timbre del teléfono, una llamada a la puerta) que puede causar alarma y un exceso de reacción. Cuando esta experiencia se vuelve habitual, no resulta extraño levantarse agotado por las mañanas y permanecer todo el día en ese estado hasta la noche que de nuevo dará lugar a un sueño en absoluto reparador (Piñuel y Zabala, 2001).

2.1.1 Distrés

Existe un estrés negativo: el distrés, es capaz de convertir la vida en la antesala del infierno, de arruinar los órganos internos y la existencia entera, de quebrantar el cuerpo y el alma. Se puede definir el distrés como el estrés desagradable. Va acompañado siempre de un desorden fisiológico, las catecolaminas producen una aceleración de las funciones y éstas actúan alejadas del punto de equilibrio, hiperactividad, acortamiento muscular, somatizaciones, en suma: envejecimiento prematuro, son los efectos secundarios del estrés negativo.

Pueden ser estresores: el trabajo, la familia, las enfermedades, el clima, el alcohol, el tabaco, las frustraciones; en suma centenares de estímulos internos o externos de carácter físico, químico o social. Incluso un exceso de estrés positivo puede ser causa de distrés, por ejemplo cuando gana un equipo; en ambos casos se produce infartos por exceso de júbilo. Sin embargo es posible aprender a responder de una forma equilibrada, la relajación ayuda en este sentido de forma muy eficaz (Piñuel y Zabala, 2001).

2.1.2 Eustrés

Existe un estrés positivo: el eustrés es capaz de llenar la vida de energía y vigor, de permitir experimentar la existencia como el mejor de los regalos, vivir de forma más armoniosa para dar como resultado una vida saludable y sublime. El estrés positivo, es la relación con las impresiones del mundo externo y del interior. El cuerpo es capaz de enfrentarse a las situaciones e incluso obtiene sensaciones placenteras con ello, el eustrés permite experimentar el mundo como un lugar en que cada milímetro es delicioso.

El eustrés es un estado de conciencia en el cual pensamiento, emoción y sensación parecen organizarse para proporcionar un efecto general de alegría, satisfacción y energía vital. En realidad las técnicas de relajación orientan más hacia un estado de eustrés. La creatividad facilita una vida en que los problemas tienden a resolverse, unos demoran su solución y otros se enfrentan a ella. Se comprende que el eustrés no solo incrementa la vitalidad, salud y energía, sino que además facilita la toma de decisiones que permitirán llevar la iniciativa en el desarrollo como ser humano permitiendo un nivel de conciencia capaz de sentir la vida como una experiencia única y valiosa (Piñuel y Zabala, 2001).

2.1.3 Estrés físico y estrés mental

El estrés físico se define como fatiga o cansancio físico. Por otro lado el origen del estrés mental está en las relaciones interpersonales, frustraciones y

apegos, conflictos con nuestra cultura o religión o por la preocupación por alguna enfermedad (Mainieri R., 1999).

2.1.4 Psicología del estrés

El estrés se inicia con una actitud mental que se apoya principalmente en la percepción. En otras palabras, si una situación es percibida como estresante, se responderá de acuerdo a ello. Lo que es estresante para una persona, no lo será necesariamente para otra. Nuestro cuerpo nos prepara para el estrés, a través de caminos conscientes e inconscientes. Primeramente un pensamiento se registra en el cerebro el cual consecuentemente activa el sistema nervioso del organismo y este responde. Pensamientos que causan tensión o miedo durante este período de tiempo incrementarán los intentos del cuerpo para prepararse para la lucha o la huida.

La mayoría de los estresores a los cuales nos enfrentamos hoy en día no son del tipo contra los que podemos pelear físicamente o huir, pero generan mayor tensión muscular de la que se necesita. De permanecer la situación estresante, la tensión tenderá a aumentar con el pasar de los días (efecto de escalera). En síntesis, el estrés se inicia como una actitud mental ante situaciones demandantes y repercuten en la fisiología del individuo. De esta forma son muchas las enfermedades producidas por el estrés o agravadas por el mismo, por ejemplo: enfermedades digestivas (úlceras, diarreas, estreñimiento), trastornos articulares y musculares, sexuales y ginecológicos y por supuesto trastornos psíquicos como la depresión (Mainieri R., 1999).

2.1.5 Patrón de conducta y estrés

Un patrón de conducta es la forma habitual de ver y reaccionar ante el mundo. Es el resultado de la observación de características psicológicas y conductuales. Así el patrón de conducta de un sujeto reúne rasgos de personalidad, actitudes, creencias, conducta y activación psicofisiológica. A continuación se presentan los tres patrones de conducta:

Tipo A: Corresponden a perfiles psicológicos donde predomina una respuesta excesiva (hiperactividad, irritabilidad, son ambiciosos, agresivos, hostiles, impulsivos, impacientes, tensos y competitivos) con su medio ambiente y con ellos mismos; sus relaciones interpersonales son problemáticas y con tendencia a la dominación. Los trastornos de personalidad según el DSM-IV más frecuentes en este tipo de sujetos son los trastornos paranoide, esquizoide y esquizotípico de la personalidad. Los sujetos con estos trastornos suelen parecer raros o excéntricos y poseen mayor predisposición a padecer patologías cardiovasculares y factores de riesgo como: obesidad, nicotinismo e hipertensión.

Tipo B: Son en general tranquilos, confiados, relajados, abiertos a las emociones, incluidas las hostiles. El estado emocional es agradable, suelen parecer dramáticos, emotivos o inestables. Los trastornos de personalidad listados en el DSM-IV más frecuentes son los trastornos antisocial, límite, histriónico y narcisista de la personalidad.

Tipo C: Suelen ser introvertidos, obsesivos, pasivos, resignados y apacibles, extremadamente cooperadores, sumisos y conformistas, siempre controlando las expresiones de hostilidad y deseosos de aprobación social.

Los trastornos de personalidad listados en el DSM-IV más frecuentes son los trastornos por evitación, por dependencia y obsesivo-compulsivo de la personalidad. Los sujetos con estos trastornos parecen ansiosos o temerosos. Tienen estadísticamente mayor predisposición a reumas, infecciones, alergias, afecciones dermatológicas variadas e incluso el cáncer. El estado emocional predominante es displacentero, con miedo, ansiedad y depresión.

Los patrones de conducta detectados (A, B, y C) presentan en general características definidas que muchas veces permiten predecir algunos aspectos de su conducta. Esto no implica que características del A o del tipo C, no aparezcan en otro patrón de conducta.

En este sentido el DSM-IV advierte este sistema de agrupamiento, si bien es útil a efectos de investigación o docencia, tiene importantes limitaciones y no ha sido validada de forma consistente. Además, es frecuente que los individuos presenten al mismo tiempo trastornos de la personalidad pertenecientes a grupos distintos (Mainieri R., 1999).

2.2 Diferencias de estrés laboral y burnout

Maslach (1982) menciona que la relación entre estrés y burnout es que el estrés surge de la interacción social entre el que ayuda y el que es ayudado. El burnout, en contraste con el estrés generado por el trabajo, ha sido reservado para los efectos de un estrés crónico y/o severo en los profesionales con un alto grado de contacto humano (Gil Monte y Peiró, 1997).

Farber (1985) señaló que aunque el estrés y el burnout son conceptos similares, no son idénticos. El burnout no es el resultado del estrés, sino que se genera por no tener algún escape de éste y no contar con un sistema de soporte. El estrés es resultado de una situación específica en la vida del sujeto, que supera la capacidad de respuesta de una persona, la cual si es resuelta, termina con el estrés, o si se aleja, el estrés desaparece. (Gil Monte y Peiró, 1997).

En el trabajo es un poco diferente, ya que se espera una capacidad de respuesta inmediata, que si no se tiene difícilmente se adquiere; y no se puede escapar de los hechos ya que el sujeto lo enfrenta día a día porque es su forma de vida. Por ejemplo un cirujano de escasas habilidades, trata de hacer su mejor esfuerzo, pero no puede llegar a su casa a decir que es un mal cirujano, en cambio debe regresar al día siguiente y seguir con su labor porque de lo contrario perdería su posición social, la paga que recibe y el tiempo que dedicó a prepararse.

Tabla 3 Factores causantes del estrés

Causas	Factores Influyentes	Consecuencias posibles
Condiciones de trabajo	Sobrecarga cuantitativa y cualitativa de trabajo Decisiones comunes Peligro físico Trabajo por turnos	Fatiga física o mental Agotamiento del sistema nervioso Irritabilidad Tensión nerviosa
Papel desempeñado	Ambigüedad de los papeles Sexismo Hostigamiento sexual	Ansiedad y tensión nerviosa Disminución del rendimiento
Factores interpersonales	Falta de apoyo social Rivalidades políticas Celos profesionales Falta de atención de la organización	Insatisfacción profesional Tensión nerviosa Hipertensión
Progresión profesional	Avance demasiado lento o demasiado rápido Seguridad del empleo Ambiciones frustradas	Baja productividad Pérdida de la confianza en sí mismo Irritabilidad e ira
Estructura orgánica	Estructura rígida Discusiones políticas Nula participación en la toma de decisiones Supervisión inadecuada	Insatisfacción profesional Pérdida de motivación Baja productividad
Relación hogar-trabajo	Repercusiones de la vida laboral y en la familia Falta de apoyo del cónyuge Pelears domésticas Estrés provocado por una doble carrera	Conflictos psicológicos y fatiga mental Falta de motivación y disminución de la productividad Recrudescimiento de las peleas domésticas

Por otra parte la Dra. Martín Romero, menciona que el estrés se distingue por que la persona es incapaz de manejar las situaciones que le generan tensión y comienza a tener conflictos en los ámbitos laboral y personal. El estrés es un proceso psicológico que conlleva efectos positivos y negativos, mientras que el burnout solo hace referencia a efectos negativos para el sujeto. Así también, es evidente que el estrés se puede experimentar en todos los ámbitos posibles del ser humano a diferencia del SB que es un síndrome exclusivo del contexto laboral (Pines & Kafry, 1978).

Schaufeli y Buuk (1996) diferencian al SB en función al proceso de desarrollo, explicando que es la ruptura en la adaptación que implica un mal funcionamiento crónico en el trabajo. La persona va deteriorándose, colapsa y acaba en un nivel estable de mal funcionamiento en el trabajo. El estrés es un proceso de adaptación temporal más breve que va acompañado por síntomas mentales y físicos. Al SB se le podría considerar como un estado de estrés laboral prolongado producido en el contexto de trabajo. El término de SB, en contraste con el estrés generado por el trabajo, ha sido reservado para los efectos de un estrés crónico y/o severo en los profesionales con un alto grado de contacto humano (Gil Monte y Peiró, 1997).

2.3 Mobbing (Acoso Laboral)

El termino mobbing se deriva del verbo inglés “to mob” que significa asaltar o acosar. Los mobber o agresores aíslan a su víctima del resto del grupo, la cercan, difunden chismes sobre su vida privada y le culpan de todo hasta llevarla al borde de la desesperación. La víctima no necesariamente tiene las características del chivo expiatorio: tímido, sumiso, miedoso, inseguro ya que a menudo se trata de personas brillantes, consideradas peligrosas por el resto del grupo (Administración Federal de Aviación, FAA, 2009).

El mobbing (acoso laboral) tiene lugar cuando a una persona se le hostiga de manera psicológica a fin de que renuncie a su empleo, y llega a ser tanta la presión que se ejerce, que el afectado sufre depresión y ansiedad. En casos graves puede llegar al suicidio.

El mobbing es la acción de un hostigador u hostigadores a producir miedo o terror en el trabajador afectando su ambiente laboral. Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos y hostiles en el trabajo por parte de sus compañeros, subalternos o superiores, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado (de meses e incluso años). Lo que se pretende en último término con este hostigamiento, intimidación o perturbación es el abandono del trabajo por parte de la víctima o víctimas (wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral).

El concepto de mobbing fue introducido por el etólogo Konrad Lorenz, sus trabajos versan principalmente sobre los comportamientos instintivos e innatos de especies animales. Y lo define como el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte. Dicho termino, se aplica a situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución y presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad del resto. (Merino J., 2002).

Lo significativo de esta situación es que se producía en múltiples ámbitos: en el medio laboral, en el marco escolar, en los grupos o pandillas juveniles y otro tipo de organizaciones. Aunque el campo de mayor interés se ha centrado en el marco laboral por las consecuencias negativas que tiene tanto para la salud como para los resultados de la producción de las mismas. Además las múltiples formas de mobbing (no puede marcharse del trabajo hasta que el superior haya salido aunque no sea su presencia necesaria, sus compañeros le han aislado para evitar que progrese, de funciones de responsabilidad pasa a desempeñar tareas rutinarias y secundarias) acaban produciendo graves consecuencias en los grupos en que se producen climas hostiles, desconfianza, pérdida de objetos y en algunos casos la depresión y la muerte.

Los agresores no se centran en los sujetos serviciales, antipáticos o indisciplinados, los mueve más la envidia por los éxitos y los méritos de los demás. En el fondo, lo que subyace es el miedo a perder determinados privilegios por lo que la ambición desenfrenada empuja a eliminar drásticamente cualquier posible obstáculo que se ponga en el camino. Por ejemplo las conversaciones, si estas no se resuelven adecuadamente se puede dar inicio a una reacción de conflictos, tensiones y reproches (Sánchez A.).

El autor M^a France Hirigoyen, define el mobbing como “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actividad) que atente, por su repetición o sistematización a la dignidad, a la integridad física o psíquica de una persona, poniendo en peligro el empleo de esta, o degradando el clima de trabajo” (Merino J., 2002).

Para que exista mobbing debe darse una relación asimétrica de poder. Éste no tiene porqué ser necesariamente jerárquico, puede ser también de experiencia adquirida. Y puede ser en ambos sentidos, del "poderoso" al "débil", del "débil" al "poderoso", o entre trabajadores del mismo rango jerárquico.

La autora Esperanza Menchón, jefa del departamento de psicología menciona que las causas de la aparición del mobbing como riesgo laboral, hay que buscarlas en:

Factores de riesgo psicosocial: específicamente en el lugar de trabajo y en una inadecuada gestión de los conflictos interpersonales por parte de los superiores. Supervisión y trato recibido, relación con el jefe, con los subordinados y/o compañeros, clima del grupo.

Factores de riesgo por la organización del trabajo: Presiones y carga de trabajo. Estos factores se dividen en las siguientes fases:

- **1ª fase de desarrollo o de conflicto:** Ataques suaves. En cualquier organización laboral, la existencia de conflictos resulta algo esperable, bien por motivos de organización del trabajo (en una empresa se encuentran personas y grupos cuyos objetivos e intereses están frecuentemente enfrentados), o bien por problemas interpersonales (los comportamientos, actitudes, formas de relación, estilos de vida de los trabajadores pueden ser de muy diversa índole y pueden originar roces). Si bien los conflictos son un acontecimiento común en la vida, gran parte de ellos se resuelven de forma más o menos satisfactoria; bien por la resolución definitiva del conflicto, por el cambio de las circunstancias que lo provocaban o porque vayan remitiendo con el tiempo. Sin embargo, también es posible que alguno de esos problemas se haga crónico, dando paso a la segunda fase.
- **2ª fase de instauración de mobbing o de estigmatización:** Se intensifican las conductas violentas o agresivas. Comienza con la adopción, por una de las partes en conflicto. Lo que al comienzo tal vez fuera un conflicto entre dos personas, puede llegar a ser un conflicto de muchas personas contra una, con la adopción de comportamientos hostigadores grupales. Independientemente de que actúen el complejo

de culpa o la más absoluta carencia de escrúpulos, la víctima comienza a resultar una amenaza o un fastidio para la persona o grupo de personas que le somete a tan indeseables experiencias. La prolongación de esta fase se debe a actitudes de evitación o negación de la realidad por parte del trabajador, otros compañeros no participantes, sindicatos, e incluso la dirección. La soledad, la inhibición del afectado a la hora de denunciar estos hechos, la dificultad probatoria y las carencias del sistema judicial permiten la prolongación en el tiempo de esta fase. Tiene una duración de 1.3 años antes de pasar a la tercera fase.

- **3ª fase de intervención desde la empresa:** Después de un período de tiempo, la empresa (RR.HH, etc.) interviene, normalmente demasiado tarde. En esta fase y dependiendo del lugar, legislación y estilo de dirección de la empresa, se tomarán una serie de medidas desde algún escalón jerárquico superior (el departamento de personal, el servicio médico o la dirección de la empresa), encaminadas a la resolución positiva del conflicto (cambio de puesto, fomento del diálogo entre los implicados), o más habitualmente medidas tendientes a librarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo así, a la mayor culpa y sufrimiento del afectado. Estas medidas van desde las bajas médicas sucesivas, que conllevan el alargamiento o el aplazamiento del conflicto, hasta el despido del trabajador afectado o la pensión por invalidez permanente. De adoptarse medidas de esta naturaleza, el resultado es la cuarta fase del proceso. Normalmente tales medidas suelen ser adoptadas por alguno de los escalones superiores en la jerarquía. El tipo de medidas a adoptar variará en función de los hechos concretos, las circunstancias de la víctima y la parte hostigadora, el tipo de organización, la legislación vigente, el estilo de dirección.
- **4ª fase de marginación o exclusión de la vida laboral:** Se llega a un diagnóstico de carácter psicopatológico que debe ser tratado. La víctima abandona la vida laboral después de sucesivas bajas (quizás disfrazadas de depresiones). En este periodo el trabajador hace compatible su trabajo con largas temporadas de baja, o queda excluido definitivamente del mundo laboral con una pensión de incapacidad, contribuyendo a las cargas económicas y sociales. En esta situación, la

persona subsiste con diversas patologías, consecuencia de sus anteriores experiencias de psicoterror, y se pueden deducir las consecuencias físicas, psíquicas y sociales que para el afectado tiene este fenómeno. Además de la dependencia de distintos productos farmacológicos o drogas, el riesgo de suicidio es elevado. Obviamente, el desarrollo de todas estas fases implica la no resolución del problema en ninguna de ellas (Espuñuel y Zabala, 2001).

Favorecen la aparición del mobbing ciertas creencias de la dirección de que un estilo de mando autoritario que presiona continuamente a los subordinados permite una rentabilidad máxima. El agresor acostumbra a ser un “trionfador” en el ámbito empresarial (agresivo, vivo, rápido, sin piedad hacia la víctima), mientras que al agredido se le “percibe como débil”. Se apuntó que no se caracterizaban por ser particularmente débiles sino al contrario, el hostigamiento comienza cuando la víctima reacciona contra el autoritarismo y no se deja avasallar, pero que las circunstancias o la presión a la que están sometidos las hace convertirse en débiles.

La evolución social, empresarial y tecnológica puede provocar mobbing cuando en una sociedad se le da mayor relevancia a los factores económicos que a los factores humanos.

En muchos casos el mobbing aparece porque no existen canales de comunicación eficaces en la organización. La expresión de las situaciones de hostigamiento psicológico hacia un individuo se manifiesta de muy diversas maneras, a través de distintas actitudes y comportamientos (Espuñuel y Zabala, 2001).

El autor Leyman menciona algunas acciones, las cuales son:

- 1) **Acciones contra la reputación o la dignidad personal del afectado:** por medio de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, sus gestos, voz, convicciones personales o religiosas, estilo de vida, etc. Uno de los comportamientos de gran incidencia es el acoso sexual.

- 2) **Acciones contra el ejercicio de su trabajo:** encomendándole trabajo en exceso o difícil de realizar, cuando no innecesario, monótono o repetitivo, incluso trabajos para los que el individuo no está calificado, o que requieren una calificación menor que la poseída por la víctima, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo, enfrentándole a situaciones de conflicto de rol (negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales).
- 3) Muchas de las acciones comprenden una manipulación de la **Comunicación o de la Información** con la persona afectada que incluyen una amplia variedad de situaciones, manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo a realizar, etc., manteniéndole en una situación de incertidumbre); haciendo un uso hostil de la comunicación tanto explícitamente (amenazándole, criticándole o reprendiéndole acerca de temas tanto laborales como referentes a su vida privada) como implícitamente (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus opiniones, ignorando su presencia); utilizando selectivamente la comunicación (para reprender o amonestar y nunca para felicitar, acentuando la importancia de sus errores, minimizando la importancia de sus logros).
- 4) Otras acciones muestran la característica de que son **situaciones de inequidad** mediante el establecimiento de diferencias de trato, o mediante la distribución no equitativa del trabajo, o desigualdades remunerativas (Españuel y Zabala, 2001).

Leymann también mencionaba 45 acciones hostiles que son:

Actitudes que intentan impedir que la víctima se exprese:

- 1 El superior no permite que se exprese la víctima.
- 2 Se le interrumpe constantemente.
- 3 Los compañeros no le dejan expresarse.
- 4 Sus compañeros le gritan.
- 5 Le recriminan.

- 6 Critican el trabajo de la víctima.
- 7 Critican su vida privada.
- 8 Aterrorizan a la víctima con llamadas telefónicas.
- 9 Le amenazan verbalmente.
- 10 Le amenazan por escrito.
- 11 Evitan todo contacto visual.
- 12 Ignoran su presencia, dirigiéndose exclusivamente a otros.

Aislamiento de la víctima:

- 13 No hablarle.
- 14 No dejarle que hable.
- 15 Designarle un puesto de trabajo que le aleje y le aisle de sus compañeros.
- 16 Prohibir a sus compañeros que le dirijan la palabra.
- 17 Negar la presencia física de la víctima.

Descrédito de la víctima frente a sus compañeros:

- 18 Murmurar o calumniarle.
- 19 Lanzar rumores sobre ella.
- 20 Ridiculizar o reírse de ella.
- 21 Intentar que parezca una enferma mental.
- 22 Intentar que se someta a un examen psiquiátrico.
- 23 Burlarse de sus dolencias o minusvalías.
- 24 Imitar las maneras, la voz, los gestos de la víctima para ridiculizarle.
- 25 Criticar sus convicciones políticas o sus creencias religiosas.
- 26 Burlarse de su vida privada.
- 27 Reírse de sus orígenes, de su nacionalidad.
- 28 Darle trabajos humillantes.
- 29 Comentar el trabajo de la víctima de manera malintencionada.
- 30 Poner en cuestión y desautorizar las decisiones de la víctima.
- 31 Injuriarle con términos obscenos o degradantes.
- 32 Acosar sexualmente a la víctima.

Desacreditar el trabajo de la víctima:

- 33 No confiarle ninguna tarea.
- 34 Privarle de toda ocupación y vigilar que no pueda encontrar ninguna.
- 35 Exigirle tareas totalmente absurdas o inútiles.

- 36 Darle tareas muy inferiores a sus competencias.
- 37 Darle incesantemente tareas nuevas.
- 38 Hacerle realizar trabajos humillantes.
- 39 Darle tareas muy superiores a sus competencias para poder demostrar su incompetencia.

Comprometer la salud de la víctima:

- 40 Exigirle trabajos peligrosos o perjudiciales para su salud.
- 41 Amenazarle físicamente.
- 42 Agredirle físicamente pero sin gravedad a modo de advertencia.
- 43 Ocasionarle gastos a la víctima para perjudicarlo.
- 44 Ocasionarle desperfectos en su domicilio o en su puesto de trabajo.
- 45 Agredir sexualmente a la víctima (Merino J. 2002).

La autora Marina Parés (2002) en uno de sus trabajos de investigación, considero que las causas básicas del mobbing son:

- Inexistencia de definición de tareas y funciones.
- Abuso del poder.
- Fomento de la competitividad agresiva entre los compañeros.
- Precariedad laboral.
- Estilo de mando autoritario.
- Inexistencia de procedimientos para resolver los conflictos.
- Inexistencia de códigos de conducta aceptables.
- La voluntad de influenciar.
- Rechazo a aquello que es diferente.
- La envidia, los celos, la rivalidad.
- El miedo (a perder el trabajo o no estar a la altura).
- Secretos que hay que proteger (fraudes, corrupción e irregularidades).

2.4 Consecuencias para el trabajador afectado

A **nivel psíquico**. El eje principal es la ansiedad (la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza). La ansiedad que manifiestan estos sujetos en su tiempo de trabajo puede generalizarse a otras situaciones. Pueden darse también otros trastornos emocionales como

sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Pueden mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención. Este tipo de problema puede dar lugar a que el trabajador disminuya la ansiedad volviéndose drogodependiente. La excesiva duración o magnitud de la situación de mobbing puede dar lugar a patologías más graves o a agravar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, con individuos con trastornos paranoides e, incluso suicidas.

A nivel físico, se encuentran diversas manifestaciones de patología psicosomática (dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos). De hecho existen parámetros de activación psicofisiológica. Esta puede provocarse mediante la introducción de estímulos verbales o visuales relacionados con los eventos estresantes, dando lugar a alteraciones como el aumento del pulso, de la conductividad de la piel, cambios hormonales, alteraciones en receptores celulares (González de Rivera J., 2002).

A nivel social, es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento, por otra parte, de agresividad u hostilidad y otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes los sentimientos de ira, rencor y deseos de venganza contra el (los) agresor (es).

Para la organización de trabajo sobre el rendimiento: Es un hecho que tener trabajadores con este tipo de problemas afecta al desarrollo del trabajo, pues al distorsionar la comunicación y la colaboración entre trabajadores, interfiere en las relaciones que estos deben establecer para la ejecución de las tareas. Así mismo, se producirá una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada, el entorpecimiento o la imposibilidad del trabajo en grupo, problemas en los circuitos de información y comunicación etc. Por otra parte, se producirá un aumento del absentismo (justificado o no) de la persona afectada. Es posible que se produzcan pérdidas en la fuerza laboral y el trabajador intentará cambiar de trabajo (Espuñuel y Zabala, 2001).

Sobre el clima social: Distintos conceptos (como la colaboración, la cooperación, la calidad de las relaciones interpersonales) que señalan el clima social en una organización de trabajo se verán afectados ante la existencia de problemas de este tipo.

Sobre los accidentes: Algunos estudios relacionan la calidad del clima laboral con la posibilidad de que se incrementen los accidentes por negligencias, descuidos y/o voluntarios (Espuñuel y Zabala, 2001).

Para el núcleo familiar y social: El entorno social del afectado tolerará las consecuencias de tener una persona cercana amargada, desmotivada, sin expectativas ni ganas de trabajar, y que padecerá posiblemente algún tipo de trastorno psiquiátrico, con o sin adicción a drogas (Espuñuel y Zabala, 2001).

En general, la víctima de una agresión física directa quien sufre la violencia psicológica, no logra identificar con claridad un culpable, se encuentra solo con su sufrimiento mientras a su alrededor se ha creado el vacío. Los familiares y la pareja no logran comprender su malestar psicológico y lo minimizan, alimentando cada vez más el sentimiento de soledad e impotencia.

Un círculo vicioso que puede llevar a comportamientos patológicos como la depresión, el abuso de alcohol o la agresividad. De ahí la importancia de facilitar los procesos y vías de comunicación con todos los ambientes (laboral, familiar y amigos) para que puedan proveer el apoyo social efectivo y amortiguar las consecuencias del fenómeno. Si a lo ya mencionado se une: "si todos me atacan quizás es que verdaderamente no valgo nada o estoy equivocado". Sin embargo parece que la mayoría de las veces estos intentos resultan inútiles por un mecanismo psicológico de autodefensa, el agresor se convence de su falta de culpa y atribuye la responsabilidad de la situación a su víctima. Cuando se llega a este nivel es necesaria la intervención de un experto capaz de poner frente a frente las partes para hacer salir los motivos del conflicto y restablecer aquellos canales de comunicación que se hayan interrumpido (Sánchez A.).

El mobbing no es un juego patológico con resultado cero en el que el fracaso de uno permite la victoria del otro. Al contrario aquí pierden todos: la víctima en primer lugar (por las consecuencias tan negativas para la salud), la empresa ya que el clima de tensión lleva a una caída generalizada en el rendimiento. El afectado falta mucho al trabajo por enfermedad y se ve inmerso con más facilidad en accidentes laborales (Sánchez A.).

El desenlace habitual de la situación de mobbing suele significar la salida de la víctima de la organización de manera voluntaria o forzosa. Otras consecuencias pueden ser el traslado, o incluso el pase a situación de incapacidad permanente. La recuperación definitiva de la víctima suele durar años y en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo (Merino J., 2002).

2.5 Diferencias entre Burnout y Mobbing

En el caso del burnout, las personas que lo padecen se caracterizan por agotamiento mental, físico y emocional producido por el involucramiento crónico en el trabajo en situaciones emocionalmente exigentes. Las causas son: el exceso de demandas laborales y las condiciones emocionales en la realización de su trabajo, se vuelve víctima de las circunstancias por decisión propia no por sometimiento. El mobbing puede llevar a una situación de desgaste emocional por ser parte de un entorno que los hostiga y no le permite establecer mecanismos de defensa adecuados para afrontarlo. En definitiva no es lo mismo burnout a mobbing (García Oviedo, A., 2008).

El científico Leymann (1980) menciona que el burnout significa “estar quemado”, o desgastado por circunstancias puntuales o características inherentes a la profesión o el trabajo, el cual genera en el trabajador una intensa demanda en el aspecto emocional, exigencia muy común. El mobbing presenta la particularidad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos.

Una característica del mobbing es el conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. En el burnout, la raíz de la problemática se encuentra en las condiciones de la propia tarea y en las exigencias efectivas de la misma. Muy importante es la implicación afectiva, el desgaste producido por el contacto con el otro y sus problemas, los sentimientos de impotencia al no poder cubrir unas expectativas de logro en muchos casos poco realistas, que lleva a una problemática en el deterioro en el aspecto familiar y social, la despersonalización, el alejamiento afectivo, la deshumanización defensiva del otro (pueden llegar a no ver en los usuarios a personas, convirtiéndose en simple materia prima imprescindible para poder llevar a cabo su trabajo) y el deterioro del rendimiento y de la implicación laboral.

Por el contrario en el mobbing el factor crucial se encuentra en el clima social y en las relaciones que se establecen en el medio laboral. En el caso del mobbing entran en juego factores que tienen que ver claramente con la dinámica de grupos, con el reparto de roles, de información y de funciones formales en la organización (Españuel y Zabala, 2001).

Como se vio en este capítulo es necesario definir los conceptos que se puedan confundir con el burnout, una vez identificados es importante retomar las estrategias de afrontamiento para dicho concepto y así generar un modelo de intervención e implementación para la empresa en la que actualmente se está presentando este síndrome. El capítulo siguiente se centrará en el tema de afrontamiento.

3. PROPUESTA DE INTERVENCION

Cuando el sujeto está sometido a un ambiente de estrés continuo y no posee estrategias adecuadas, necesita de una intervención específica. Hay que tener en cuenta que diferentes estresores y acosadores exigen distintas respuestas de afrontamiento, por lo que un programa de entrenamiento debe proporcionar un repertorio flexible. Este capítulo se basará en la construcción de una propuesta de intervención, tomando en cuenta, las estrategias de afrontamiento, técnicas para la prevención del SB y los tipos de intervención.

3.1 Estrategias de Afrontamiento

Lazarus y Folkman (1986) mencionan que el concepto de afrontamiento se deriva del modelo psicoanalítico de la psicología del ego, quien define al afrontamiento como el "conjunto de pensamientos y actos realistas y flexibles que solucionan los problemas y por tanto, reducen el estrés".

Menninger (1963) en su planteamiento se refiere a los recursos de afrontamiento como indicadores de la desorganización, es decir que a mayor desorganización interna serán más primitivos los recursos de afrontamiento pero cualquier signo que indique desequilibrio no es un recurso de afrontamiento. Menciona 5 recursos los cuales son:

- i. **Recursos de afrontamiento:** Estrategias necesarias para reducir la tensión que son consideradas como normales: autocontrol, humor, llanto, blasfemar.
- ii. **Recursos de segundo orden o síntomas:** Cuando los "recursos de afrontamiento" se utilizan inapropiadamente o de forma extrema indicando cierto grado de descontrol y desequilibrio, abandono a impulsos más hostiles.
- iii. **Recursos de tercer orden:** Se manifiestan en las conductas agresivas, más o menos desorganizadas, agresiones violentas, convulsiones, crisis de pánico.
- iv. **Recursos de cuarto orden:** Tiene que ver con un aumento en la desorganización interna del sujeto.

- v. **Recursos de quinto orden:** Desintegración total del ego (Ciancaglini G., 2005).

El afrontamiento es definido por Lazarus y Folkman (1986) como “el conjunto de esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para mejorar las demandas internas y/o externas, que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo”. Una característica importante de esta conceptualización es que el afrontamiento tiene múltiples funciones, y pueden diferenciarse dos:

- a. **Modos de Afrontamiento dirigidos al Problema:** Es un conjunto de estrategias que se pueden diferenciar en dos grupos: las que se refieren al entorno y las que se refieren al sujeto.
1. El primero está dirigido a la demanda, la tarea, trata de solucionar el problema definiendo el problema, buscando soluciones alternativas teniendo en cuenta los pro y contra, seleccionando y aplicando la alternativa elegida; es decir que incluye las estrategias dirigidas a modificar el entorno (resolución del problema): como ser, los obstáculos, los recursos, los procedimientos, etc.
 2. Las estrategias que se refieren al sujeto incluyen los cambios motivacionales, la variación del nivel de aspiración del sujeto, desarrollo de nuevas pautas de conductas, etc. En general son acciones que emprende un individuo para afrontar a una persona, situación o suceso estresante.
- b. **Modos de Afrontamiento dirigidos a la emoción:** hace referencia a modificar el modo de vivir la situación, incluso cuando no se pueda hacer nada para cambiar lo externo. Se divide en dos:
1. En este tipo de afrontamiento se incluye un grupo que está constituido por procesos cognitivos que se encargan de disminuir el grado de trastorno emocional (la evitación, minimización, distanciamiento, atención selectiva, comparaciones positivas y extracción de valores positivos a los acontecimientos negativos).

2. Otro grupo tiene relación con las estrategias dirigidas a aumentar el grado de trastorno emocional. Hay otras formas cognitivas dirigidas a la emoción, es decir que cambia el significado de la situación para el sujeto.

Estos tipos de afrontamiento son acciones que emprende una persona para paliar emociones estresantes. Las acciones se centran en evitar o huir de una persona, problema o suceso. Estas estrategias tienen mayor probabilidad de aparecer cuando, no se pueden modificar las condiciones amenazantes del ambiente y cuando el sujeto evalúa que sí se pueden cambiar, entonces hay más probabilidad que aparezcan las dirigidas al problema (Zavala J., 2008).

Hay muchos modos de afrontar y una variedad de características personales que acoplados influyen en el bienestar personal y por lo tanto, en el estrés laboral. Se argumenta que el empleo de estrategias centradas en el problema previene el desarrollo del SB, mientras que las otras lo facilitan. Esto no pretende afirmar que una persona que maneje el problema lo esté afrontando de forma efectiva, ya que puede ocasionarle un alto costo emocional. No es efectivo cuando una persona maneja sus emociones, y no se dirige al problema, o cuando se dirige al problema y controla sus emociones, pero a largo plazo desarrolla trastornos emocionales (Ciancaglini G., 2005).

Por lo tanto, la efectividad del afrontamiento se consigue adaptando los esfuerzos de afrontamiento y los demás aspectos (valores, objetivos, compromisos, creencias, estilos de afrontamiento). Es evidente que no se puede afrontar con la misma efectividad todas las situaciones y por consiguiente, si el sujeto falla en el intento en alguna situación no significa que sea inefectivo en su forma de afrontar.

Existen algunas estrategias de afrontamiento las cuales son:

- **Estrategias adaptativas:** Reducen el estrés de manera adecuada (como escuchar música, leer, caminar, platicar, rezar, hacer ejercicio físico, respirar diafragmáticamente, bailar, tener apoyo social, hacer alguna técnica de relajación).

- **Estrategias desadaptativas:** Disminuyen y contribuyen a mantener el estrés y en ocasiones producen o incrementan problemas, algunas de estas estrategias pueden ser: beber, fumar en exceso, arrojar objetos, aislarse constantemente de los demás, inhibir pensamientos y emociones, llenarse de trabajo, discutir por todo, no escuchar.
- **Valoración positiva:** basado en el uso de comentarios de apoyo y motivación autodirigidos para minimizar el estrés. La gente emplea esta estrategia de afrontamiento cuando se concentra en los aspectos positivos de una situación, reduce el impacto de los problemas o frustraciones recientes recordando experiencias felices o visualizando una solución positiva para una situación problemática.
- **Minimización de la amenaza** (conocidas como evitación), la gente emplea esta estrategia de afrontamiento cuando bromea o se burla de alguna situación problemática; desvía intencionalmente su atención de un problema borrándolo de su mente o descalificándolo.
- **Concentración en el problema:** es la inclinación de una persona a realizar intentos activos de cambiar su conducta. La gente utiliza el afrontamiento centrado en el problema cuando desarrolla un plan de acción específico para enfrentar una situación, pide a otros que hagan cambios determinados para aliviar las circunstancias estresantes o analiza su propia experiencia y la de otros para determinar un curso de acción eficaz para resolver un evento estresante. Dentro de las técnicas de afrontamiento negativas se encuentran:
 1. **Valoración negativa:** se caracteriza por la autoculpabilidad, crítica o pensamiento catastrófico. La gente la utiliza cuando se concentra en las peores consecuencias de una situación, reflexiona sobre las cosas que debieron o no haberse hecho en determinada situación (Guerrero E., 2003).

Por ello, mejorar las habilidades de afrontamiento consiste en dotar al sujeto de estrategias útiles para afrontar eventos procedentes de distintas fuentes de estrés. Se señala que las características de personalidad son necesarias, pero las estrategias de afrontar el problema resultan más importantes, con el fin de obtener una resolución exitosa (Sánchez A.).

Otras técnicas empleadas pueden ser el entrenamiento en habilidades sociales, técnicas de autocontrol, la respiración, técnicas cognitivas clásicas (entrenamiento en solución de problemas) y la relajación. En un plano más general suele ser de utilidad mejorar la resistencia y el control personal, organización del tiempo y del espacio, para disponer de los recursos materiales en el momento de necesitarlos, además del ejercicio físico y llevar a cabo prácticas de salud (Fernández Ríos, 1994).

A través del apoyo social en el trabajo los sujetos obtienen nueva información, adquieren nuevas habilidades o mejoran las que ya tienen, obtienen refuerzo social y retroinformación sobre la ejecución de tareas, y consiguen apoyo emocional, consejos u otros tipos de ayuda lo que lleva a obtener técnicas de afrontamiento para el SB.

3.2 Prevención del Síndrome de Burnout

Desde la aparición del concepto “burnout” se han utilizado diversos métodos para diagnosticarlo. En primer lugar se estudio a través de la observación clínica, más tarde se pasó a las entrevistas estructuradas, técnicas proyectivas y auto evaluaciones con escalas de estimación; estas últimas se utilizan como criterio de medida para validar cuestionarios, de esta forma el cuestionario se convirtió en el método más eficaz para estimar este síndrome.

El cuestionario de burnout de Maslach y Jackson (1981) es el instrumento más utilizado en todo el mundo. El “Maslach Burnout Inventory” (MBI) se trata de un inventario administrado constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los clientes. El instrumento fue desarrollado para valorar los tres aspectos fundamentales del síndrome: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal. Las tres sub-escalas muestran una buena consistencia interna y la estructura de tres factores se ha confirmado en varios estudios empíricos (Ciancaglini K., 2005).

3.3 Tipos de Intervención

La intervención del SB se basa en un grupo de técnicas y conocimientos para afrontar y manejar el estrés. Por lo general, la mayoría de los programas se centran en el entrenamiento en aspectos específicos (proceso de estrés, afrontamiento, reestructuración cognitiva, organización del tiempo, estilos de vida, etc.) y otros en concientizar a los trabajadores de la importancia de prevenir los factores de riesgo (Ciancaglini G., 2005).

Para el desarrollo y aplicación de un programa se debe establecer el nivel en el que se intervendrá:

- a) **Individual:** integra el fortalecimiento de la persona para el afrontamiento al estrés laboral.
- b) **Interpersonal:** se relaciona con la formación en habilidades sociales y desarrollo del apoyo social en el contexto laboral.
- c) **Organizacional:** se refiere a la eliminación o disminución de estresores en el trabajo (Ciancaglini G., 2005).

El objetivo fundamental en la construcción de la propuesta, es demostrar las habilidades para diagnosticar, evaluar y/o intervenir en un tema o problemática específica dentro del ámbito de la psicología. Deberá estar sustentada y descrita para ser utilizada dentro del contexto específico para el que ha sido construida.

3.4 Tipos de propuesta

Para plantear la propuesta, se puede tomar en cuenta dos opciones:

- Propuesta Correctiva: Mejorar una intervención, manual o proceso ya existente.
- Propuesta Nueva: Diseñar una intervención, manual o proceso totalmente novedoso que surge de la experiencia. En este caso se deberá presentar técnicas no utilizadas en el campo de acción para lo que se está refiriendo.

Es posible elaborar cualquier tipo de propuesta, sin embargo la diferencia entre sí es el abordaje de la problemática que se propone y esta se divide de la siguiente forma:

- **Propuesta de Producto:** Consiste en diseñar algún material novedoso que sirva para abordar la problemática identificada, en donde el usuario pueda conocer estrategias o teorías para afrontar una problemática (manual), o bien pueda conocer información concreta acerca de una problemática o temática (Folleto).
- **Propuesta de Acciones:** Consiste en el diseño de algunas actividades que contribuyan a la solución de una problemática concreta (Taller o Curso), o bien algunas actividades que ayuden a profundizar sobre algún concepto.

Para elaborar la propuesta, hay que tomar en cuenta varios aspectos como:

- **Manual, Folleto:** Justificación, Objetivos, Población, Producto propuesto, Materiales y Criterios de evaluación.
- **Taller, Curso, Conferencia:** Justificación, Objetivos, Participantes, Producto propuesto, Materiales e instrumentos, Cartas descriptivas (opcional) y Criterios de evaluación.

3.5 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Justificación

A partir del año 1977 se da inicio con el SB como respuesta al estrés crónico sufrido en un contexto laboral. Llama la atención el alcance de sus síntomas, ya que conlleva consecuencias negativas para el individuo y la organización. El SB se manifiesta en las organizaciones, y es lamentable cuando los

empresarios no se preocupan por la salud de sus trabajadores, y así evitar pérdidas económicas derivadas del ausentismo, apatía, rotación del personal, etc., por ello la importancia de elaborar una propuesta de intervención para este tipo de consecuencias en el nivel organizacional.

Las consecuencias afectan a la persona, la economía y la imagen de la organización, sin embargo, desde el punto macroeconómico, a la economía del estado o del país también le afecta negativamente tener trabajadores de bajo desempeño. Por lo tanto si las organizaciones pierden, el estado pierde, porque el país se fortalece de ellas.

La siguiente propuesta de intervención se realiza por la necesidad que tienen los empleados administrativos de tomar conciencia de la aparición de éste síndrome. Lamentablemente los gerentes no han tomado conciencia o no saben que actualmente hay un grave problema dentro de la organización que está provocando un mayor número de rotación en empleados administrativos, bajo desempeño, poca lealtad hacia la organización, nula credibilidad, enfermedades constantes y ambiente laboral desagradable. Esto se basa en los testimonios de empleados que han salido de la organización y de los que aún laboran en ella.

De alguna manera, esto sugiere la importancia de prevenir y mejorar la salud en ésta entidad; por ello el objetivo del presente estudio es realizar una propuesta, para apoyar este programa, se propondrá un curso en las instalaciones de la organización.

3.5.1 Objetivo General

- Elaborar un taller debido a la necesidad que tiene los empleados administrativos de hacerlos conscientes de que padecen el SB, dándoles a conocer en el taller la importancia y las consecuencias de este; y así apoyar a los empleados y a la empresa a disminuir los niveles de rotación, ausentismos, enfermedades constantes, baja motivación, nulas promociones y ambiente laboral estresante.

Objetivos Específicos

- Definición del SB.
- Revisión sobre signos, síntomas y consecuencias del SB.
- Identificar su prevalencia y efectos.
- Prevenir el SB informar y preparar para su afrontamiento.
- Mediar o reducir el proceso que lleva al desarrollo del SB.
- Aplicar un tratamiento a los trabajadores con diagnóstico de burnout.
- Aplicación de una evaluación pre y post al taller.
- Establecer comunicación entre los departamentos.

Participantes

- Edad: 20 a 45 años
- Sexo: indistinto
- Grado Escolar mínimo: Licenciatura (Lic. Económico-Administrativas, Ingenierías, Médico-Biológicas, etc. Trunco, pasante o titulado).
- Población de origen: Empleados administrativos que laboran en una tienda de conveniencia.
- Empleados administrativos de todos los niveles y puestos.

3.5.2 Características del taller

Un taller dirigido a empleados (hombres, mujeres) de 20 a 45 años de edad, con un grado escolar mínimo de licenciatura y máximo de maestría. Que trabajan en la plaza administrativa de una tienda de conveniencia durante los últimos 2 años.

Taller

Edad	Mínimo: 20	Máximo: 45
Sexo	Indistinto	
Grado escolar	Mínimo: Licenciatura Lic. Económico-Administrativas, Ingenierías, Médico-Biológicas, etc.	
Población de origen	Empleados administrativos que laboran para una tienda de conveniencia	
Condición personal característica	Auxiliar de manto., Auxiliar de Construcción, Capacitadores, Egresos, Gestor, Ingresos, Inventaristas, Localizadores, Mensajero, Mercadeadores, Recepcionistas, Reclutadores, Sistemas, Supervisores. Encargado de despliegue, de Protección y de mantenimiento. Jefe	

	Administrativo, de Mercadotecnia, RH, Construcción, Expansión, y Mantenimiento. Gerente Jr y Gerente de plaza.
Conocimientos previos	<p>Se informa al Gerente sobre la problemática que se presenta en la plaza. Se hará mención de la importancia del SB, consecuencias y del taller para apoyar a los empleados administrativos y a la organización a controlar, y evitar el síndrome en un futuro.</p> <p>El taller se divide en 3 grupos: en el primero solo participan gerentes, jefes de departamento y supervisores; y en el segundo y tercer grupo, los empleados en general (por la cantidad de participantes). Esto con el objetivo de no tomar represarías, que los participantes se sientan con toda libertad y sobre todo, que las respuestas sean verdaderas para obtener resultados reales</p> <p>Es necesario informar a los participantes que la información obtenida es confidencial y solo se presentaran los resultados de forma general y por departamento administrativo.</p>
Número de participantes	Mínimo: 15 Máximo: 18
Forma de convocatoria	Invitación general e individual, física, correo interno, periódico mural y juntas.

La propuesta de intervención consiste en una serie de tareas (o actividades) prácticas diseñadas por el psicólogo para que los participantes adquieran y/o consoliden, conocimientos, habilidades y destrezas del SB. Durante este taller, el instructor (psicólogo) deberá orientar y acompañar a los participantes durante todo el proceso de aprendizaje.

Materiales e instrumentos

	Nombre	Descripción	Cantidad
1.-	Laptop	Mini Laptop HP	1
2.-	Pizarrón para proyectar	Pizarrón blanco de 6 x 4 cm.	1
3.-	Hojas blancas	1 paquete de hojas blancas	500
4.-	Cuestionario CBB	Síndrome de Burnout	55
5.-	Guía de Entrevista	Inicial y final	55
6.-	Cuestionario Burnout	Maslach Inventory	55
7.-	Calendario	Programa de actividades	55
8.-	Lápiz	Lápiz de 2 1/2	40

9.-	Pelota	Pelota de goma	1
10.-	Etiquetas blancas	Etiquetas de 6 x 5 cm	60
11.-	Marcadores	Marcadores de texto	6
12.-	Cafetera	Cafetera de agua	1
13.-	Caja de galletas	Galletas McMa	4
14.-	Botanas	Papas, o palomitas	3 Paquetes c/u
15.-	Insumos de cafetería	Vasos desechables	3 Paquetes de 20 vasos
16.-	Insumos de cafetería	Servilletas, azúcar	3 Paquete
17.-	Refrescos	Refrescos Coca Cola	3 Paquete
18.-	Mantas, cojines	Cualquier material cómodo	18 c/u
19.-	Grabadora	Mini grabadora Toshiba	1
20.-	CD	Música relajante	1
21.-	Paliacate		5

Escenario

Institución	
Descripción:	Instalaciones administrativas de una plaza de tienda de conveniencia. La cual está condicionada como sala de juntas.
Aula	
Dimensiones	Mínimo: 10 mts. Máximo: 12 mts.
Mobiliario	3 mesas, 30 sillas Sala de Cafetería, Baño, rotafolio, Pizarrones
Iluminación	Blanca
Ventilación	Aire acondicionado
Equipo necesario	Pizarrón, Marcadores, Laptop, hojas blancas, Lápices, Etiquetas, Pelota. Folleto de Información

Carta descriptiva

Una vez que ya se tiene el material, escenario, y el taller de forma general, hay que describir la construcción de la propuesta; determinando el número de sesiones en las que se distribuirán las actividades, (la duración aproximada de un taller es de diez a cuarenta horas). Se debe realizar una representación detallada de las actividades que se realizarán durante cada sesión, con los tiempos y actividades a desarrollar, se realiza a través de la siguiente carta descriptiva, en dónde se señala el nombre, procedimiento, tiempo y materiales necesarios de forma más detallada.

- Objetivo específico: Elaborar un taller por la necesidad que tienen los empleados administrativos de hacerlos conscientes de que padecen el SB, dándoles a conocer en el taller la importancia y las consecuencias de este; y así apoyar a los empleados y a la empresa a disminuir los niveles de rotación, ausentismos, enfermedades constantes, baja motivación, nulas promociones y ambiente laboral estresante.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación
Primer	-Bienvenida -Explicación del curso. -Aplicación de una entrevista Individual, (Anexo 1) -Se entrega agenda (Anexo 2) -Cita a 2da sesión	-Bienvenida -Se llama de forma individual a los candidatos para explicarles el motivo del curso. -Se aplica una entrevista básica y se menciona que la información obtenida es confidencial. -Se entrega agenda de actividades con tiempos y puntos a tratar en cada sesión. -Se les recuerda que la 2da sesión iniciara a las 9 y se dará por iniciado el taller.	-Cuestionario para la entrevista, -Agenda de curso, reglamento de sala	-5 min -5 min - 10 min -5 min = 2 horas 30 min	-Cuestionario para la entrevista
Segunda	-Bienvenida -Explicación del Taller, tiempos. -Carta compromiso -Reglamento de sala (Anexo 3) Técnica rompe-hielo (Anexo 4) -Definición de Burnout -Receso -Preguntas y	-Bienvenida de forma general y presentación del psicólogo. -Se pide el papel con la agenda y puntos a tratar y en caso de que alguien lo olvide, se entregara una copia nueva. -Se hace la presentación del curso en forma general y se explica a los participantes el objetivo y su importancia. -Se reitera que la información obtenida es confidencial, y se redacta la carta compromiso. -Se presenta en la diapositiva un reglamento de salas. -Técnica rompe-hielo: con la pelota de goma se da inicio al curso, la instrucción es que cada participante, tendrá que presentarse, mencionando nombre, puesto, tiempo de laborar en la empresa y las expectativas del curso. Se toma una etiqueta para colocar el nombre en un lugar visible. Para ello el psicólogo laboral es el primero en iniciar la dinámica, al terminar su presentación pasa la pelota a otro participante y una vez terminada la dinámica se preparan las diapositivas. -Se muestra información en las diapositivas acerca del significado de SB, síntomas y consecuencias. -En el receso pueden salir a caminar, tomar algo de la cafetería. -Se da tiempo para preguntas y	-Laptop -Reglamento de sala -Pelota, etiquetas, marcadores. -Cafetería e insumos	-5 min -5 min -5 min -5 min -20 min -30 min - 10 min	

	<p>respuestas</p> <p>-Aplicación del cuestionario (Anexo 5)</p> <p>-Se entrega un folleto (Anexo 6)</p> <p>-Termina la sesión</p>	<p>comentarios del tema.</p> <p>-Al terminar con las dudas y preguntas se les comenta que a continuación se aplicara un pequeño cuestionario llamado Maslach Inventory, y se dan las instrucciones correspondientes. Se hace hincapié que no hay respuestas buenas o malas, que hay que ser sinceros en sus respuestas y que es confidencial.</p> <p>-Se entrega a cada participante un folleto con la información básica del tema a tratar.</p> <p>-Se da por terminada la sesión haciendo referencia al tema visto, se da tiempo para comentarios y se reitera la puntualidad para la siguiente sesión</p>	<p>-Cuestionario, lápiz</p> <p>-Folleto de SB y hojas blancas.</p>	<p>-10 min</p> <p>-25 min</p> <p>-5 min</p> <p>-5min</p> <p>= 2 horas (120 min)</p>	<p>-Maslach Inventory</p>
Tercera	<p>-Bienvenida,</p> <p>-Reglamento de sala</p> <p>-Técnica de Autodescubrimiento (Anexo 7)</p> <p>-Receso</p> <p>-Preguntas</p> <p>-Presentación del SB en aspecto social.</p> <p>-Preguntas y comentarios</p> <p>-Termina la sesión</p>	<p>Bienvenida a los participantes y se les comenta que si quieren algo de la cafetería, son libres de tomarlo.</p> <p>Reglamento de la sala.</p> <p>Técnica de autodescubrimiento: En esta técnica el psicólogo pide a los participantes que contesten las preguntas de un cuestionario llamado "Historia Existencial", lo más detallado que se pueda y de forma individual. Una vez contestadas el psicólogo les pide que se dividan en grupos de 6 y se les indica que compartan sus historias con su grupo. Se reitera que las historias deben ser analizadas y contestar la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida? Una vez que los equipos comparten sus historias se da un descanso y se comenta que al regresar se continuará con los comentarios.</p> <p>-Se da un receso de 10 minutos</p> <p>-Al regresar 3 equipos (al azar) leen sus respuestas y se hacen comentarios.</p> <p>-Se inicia la presentación del SB, haciendo referencia al aspecto social, síntomas y consecuencias.</p> <p>-Se da un tiempo para preguntas, comentarios y respuestas.</p> <p>-Se les da las gracias por su participación y se les recuerda llegar puntual</p>	<p>-Folleto, laptop, cafetería</p> <p>-Reglamento sala</p> <p>-Cuestionario "Historia Existencial", hojas blancas, marcadores y etiquetas</p>	<p>-5 min</p> <p>-5 min</p> <p>-35 min</p> <p>-10 min</p> <p>-10 min</p> <p>-35 min</p> <p>-10 min</p> <p>-10 min</p> <p>= 2 horas</p>	
Cuarta	<p>-Bienvenida</p> <p>-Reglamento de sala</p> <p>-Preguntas o dudas</p>	<p>-Bienvenida los participantes</p> <p>- Reglamento de sala.</p> <p>Se da un tiempo para dudas y</p>	<p>-Laptop, diapositivas</p> <p>-Reglamento de sala</p>	<p>-5 min</p> <p>-5 min</p> <p>-10 min</p>	

	<p>-SB aspecto laboral</p> <p>-Receso</p> <p>-Técnica de Ojos vendados (Anexo 8)</p> <p>-Se termina la sesión</p>	<p>comentarios.</p> <p>-Se presenta en las diapositivas el SB en el aspecto laboral.</p> <p>-Tiempo de comentarios y preguntas.</p> <p>Receso</p> <p>Se realiza una técnica de confianza entre los participantes, se les pide que formen 4 equipos de 5 personas de forma aleatoria, y que elijan a un capitán. Esta dinámica consta en que a 4 participantes se les venden los ojos y caminen dentro y fuera de las instalaciones solo con las indicaciones del capitán y solo dando instrucciones básicas (derecha, izquierda, adelante, atrás, etc.) Una vez terminada la dinámica se les pide que den sus puntos de vista.</p> <p>-Se les agradece su participación y se les recuerda que en la quinta sesión es necesario traer ropa cómoda, pans, tenis, playeras, etc.</p>	<p>-Cafetería e insumos</p> <p>-Paliacate, hojas blancas, etiquetas marcadores, etiquetas.</p>	<p>-30 min</p> <p>-5 min</p> <p>-10 min</p> <p>-35 min</p> <p>-20 min</p> <p>= 2 horas</p>	
Quinta	<p>-Bienvenida</p> <p>-Reglamento de sala</p> <p>-Técnica de un Taller de Trabajo (Anexo 10)</p> <p>-Se da por terminada la sesión</p>	<p>-Bienvenida a los participantes</p> <p>-Reglamento de sala</p> <p>-Se les pregunta que les ha parecido las sesiones hasta el momento.</p> <p>-Para llevar a cabo esta dinámica, el psicólogo ya tuvo oportunidad de acondicionar la sala para llevarla a cabo. Se les explica que esta técnica es de relajación por ello la importancia de que asistieran con ropa cómoda. Se pide que se coloquen en un lugar mientras que el psicólogo reparte las mantas y los cojines y verifica los espacios de la sala. Se da inicio a la técnica la cual se explica en el anexo 10.</p> <p>-Se da por terminada la sesión y se les agradece su participación y se da un tiempo de preguntas.</p>	<p>-Laptop</p> <p>-Reglamento de sala</p> <p>-Mantas, cojines cobertores, disco, grabadora, cafetería e insumos, hojas blancas, marcador y etiquetas</p>	<p>-5 min</p> <p>-5 min</p> <p>-100 min</p> <p>-10 min</p> <p>= 2 horas</p>	
Sexta	<p>-Bienvenida</p> <p>-Reglamento</p> <p>-Dinámica anterior</p> <p>-Estrategias de afrontamiento</p>	<p>-Bienvenida</p> <p>-Reglamento de sala.</p> <p>-Se retoma las impresiones de la dinámica anterior.</p> <p>-Se presenta información básica de las diferentes estrategias de afrontamiento, esto con el fin de que se haga conciencia en los participantes y se empiece a tomar en cuenta en los aspectos que cada uno considere pertinentes.</p>	<p>-Laptop, diapositivas</p> <p>-Reglamento de sala</p>	<p>-5 min</p> <p>-5 min</p> <p>-10 min</p> <p>-30 min</p>	

	<p>-Receso</p> <p>-Preguntas</p> <p>Técnica Percepción sensorial múltiple, (Anexo 11)</p> <p>-Preguntas</p> <p>-Aplicación de CBB, (Anexo 12)</p> <p>-Termino de sesión</p>	<p>-Receso</p> <p>-Se opción de preguntas y comentarios.</p> <p>Se da la explicación de la técnica, en la cual el objetivo es analizar el comportamiento de competencia (Ganar-Perder). Se comenta a los participantes que tienen que hacer 4 equipos de 4, integrantes. Una vez que se organizaron por grupos, se les explica que se colocara un acetato, al azar, de una serie de acetatos que contienen alguna de las siguientes letras "p, d, q, b". Y se les indica que cuando vean una "p", pronuncien la letra y con el cuerpo traten de representarla. Junten las piernas y con los brazos simulen el círculo de la letra.</p> <p>-Se da tiempo para preguntas, respuestas y comentarios.</p> <p>Se comenta que a continuación se aplicara un cuestionario, el cual es confidencial por lo que se pide que las respuestas sean reales y sinceras. Se dan las instrucciones y se reparte el cuestionario.</p> <p>Se agradece su participación y se les pide que reflexionen sobre el tema y su importancia. Se les recuerda que en su agenda ya está la cita de la entrevista final y se les pide puntualidad y asistencia, ya que es importante para los resultados.</p>	<p>-Cafetería</p> <p>-Acetatos con letras (p,d,q,b), , hojas blancas, etiquetas y marcadores</p>	<p>-10 min</p> <p>-10 min</p> <p>-30 min</p> <p>-10 min</p> <p>-10 min</p> <p>= 2 horas</p>	<p>-Cuestionario Breve de Burnout (CBB)</p>
Séptima	<p>-Entrevista final (Anexo 14)</p> <p>-Maslach Inventory,</p>	<p>-La entrevista se realiza en 5 minutos y se les permite a los participantes hacer comentarios y sugerencias del curso.</p> <p>-Se aplica de nuevo el instrumento Maslach Inventory.</p>	<p>-Cuestionario de entrevistas</p>	<p>-5 min</p> <p>-25 min</p> <p>=2 horas</p>	<p>Cuestionario de entrevista final</p>
Octava	<p>-Entrega de resultados</p>	<p>-Entrega de resultados en 3 aspectos: a) Para los jefes y supervisores, b) Para empleados administrativos, c) Gerente de Plaza para evaluar la técnica que se proporcionara para todos los empleados.</p>	<p>-Laptop</p> <p>-Cafetería</p> <p>-Reporte de resultados</p>	<p>=1 horas</p>	

El objetivo del taller es realizar un curso para dar a conocer el significado del SB, que pongan en práctica las estrategias de afrontamiento y la integración (o trabajo en equipo) de empleados de manera que los participantes convivan con los demás miembros del equipo descubriendo sus habilidades y experiencias,

para que transfieran el conocimiento adquirido a su actividad cotidiana, logrando así una mejor productividad en su trabajo.

3.5.4 Criterio de Evaluación

Para llevar a cabo la evaluación de este taller se tomarán en cuenta 3 cuestionarios.

- a) Guía de entrevista inicial (anexo 1) la cual se basa en información de logros y limitaciones en el aspecto laboral y escolar.
- b) El siguiente instrumento se elaboro por Scwab, Jackson y Schuler (1986) y lo llamaron Cuestionario Breve de Burnout (CBB) este es un modelo inicial de evaluación atiende a los diferentes elementos del proceso e incluye antecedentes, consecuentes y efectos del mismo. El CBB no es un cuestionario alternativo al MBI, sino complementario del mismo y con una funcionalidad no coincidente. Se basa en los antecedentes del síndrome, elementos del burnout y consecuencias del mismo. En su elaboración se tomaron en cuenta factores del síndrome propuestos por Maslach y Jackson (1981), así como componentes teóricos de los antecedentes y consecuentes propuestos por la literatura sobre el tema. Al cuestionario así elaborado se le ha sometido a diferentes análisis con el fin de confirma su validez, con el MBI. El CBB es un cuestionario que consta de 21 ítems y todas las escalas el rango de respuesta en de 1 a 5. (Anexo 11).
- c) El Maslach Burnout Inventory (MBI), de Maslach y Jackson (1981). Es un instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción con el trabajo. Está formado por 22 ítems que se valoran con una escala tipo Likert. La factorización de los 22 ítems arroja, en la mayoría de los trabajos, tres factores que son denominados agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en el trabajo. Estos factores constituyen las tres subescalas del MBI:

1. La subescala de agotamiento emocional ("emotional exhaustion") (AE) está formada por 9 ítems que describen sentimientos de estar abrumado y agotado emocionalmente por el trabajo.
2. La subescala de despersonalización ("despersonalization") (D) está formada por 5 ítems que describen una respuesta impersonal y falta de sentimientos hacia los sujetos objeto de atención.
3. La subescala de realización personal en el trabajo ("personal accomplishment") (RP) está compuesta por 8 ítems que describen sentimientos de competencia y realización exitosa en el trabajo hacia los demás. Mientras que en las subescalas de agotamiento emocional y despersonalización puntuaciones altas corresponden a altos sentimientos de estar quemado, en la subescala de realización personal en el trabajo bajas puntuaciones corresponden a altos sentimientos de quemarse. En cuanto al resultado, las puntuaciones de los sujetos se clasifican de la siguiente forma: Los sujetos por encima del percentil 75 se incluyen en la categoría "alto", entre el percentil 75 y el 25 en la categoría "medio" y por debajo del percentil 25 en la categoría "bajo". Aunque el MBI fue elaborado inicialmente para profesionales de la salud, posteriormente se han realizado adaptaciones para todo tipo de profesionales (sustituyendo la palabra paciente por alumno en el caso de profesores, o por la de compañero en el caso de directivos u otros).

CONCLUSIONES

De acuerdo a este estudio se observa que el síndrome de burnout es indispensable en los diferentes ámbitos del ser humano. Hay variaciones dependiendo de la forma de ser de cada individuo y la forma de afrontar las situaciones, esto puede ser por la experiencia, costumbres o por sentido común.

El conocer los síntomas y consecuencias que producen el SB permiten hacer una reflexión acerca de la gravedad de este problema. Uno de los aspectos importantes de la aparición del síndrome es la dureza del trabajo. El porcentaje puede ser mayor en aquellos casos donde el sujeto “vive para trabajar”. Aquí la presión laboral es muy grande.

La persona que padece burnout suele tomar una postura y actitud negativa ante su desempeño laboral, que al final de cuentas afecta en los demás aspectos de su vida, y con las personas que conviven con el día a día. También comienza a “quemar” a las personas a su alrededor, contagia con su negativismo, con sus quejas respecto a su trabajo, quejas de los usuarios de su servicio, e inconformidad con la organización y por lo tanto, aparecen declaraciones como “siempre es lo mismo”, no toman en cuenta mi opinión, “para que me esfuerzo si no conseguiré nada”, “cuando hay promociones no me toman en cuenta”, “no quiero levantarme para ir a trabajar” “otra vez tengo gripe”, “estoy aburrida de lo que hago”, “no tengo vacaciones”, “me dejan más trabajo”, “no importa como lo haga, solo quieren ver resultados óptimos”, “necesito un cambio”, “no me siento como parte de la empresa”, “el ambiente se siente pesado”, “siempre soy la última en salir y la primera en llegar”, “no hay motivación”, “si faltó y pasa algo”, “estoy harta”, “me duele la cabeza”, “hoy no tengo hambre”, “no hay aumento de sueldo”, etc.

El burnout es consecuencia de eventos estresantes que disponen al individuo a padecerlo. Estos eventos serán de carácter laboral, principalmente, ya que la relación que el individuo tiene con los diversos condicionantes del trabajo son la clave para la aparición del burnout. Por ejemplo, aunque el individuo trabaje

horas extras, su productividad disminuye, se deteriora y pospone la atención hacia el cliente y la calidad de ésta, aumenta el ausentismo, los retrasos a la hora de llegada o adelantan la salida. Llegando a perder el entusiasmo y el idealismo.

Una de las causas más importantes del síndrome es el apoyo de un superior o jefe, sobre todo si no hay una retroalimentación acerca de las actividades de su puesto, información de alguna tarea específica, cargas extras de trabajo, no lo toma en cuenta para una promoción, es nula su participación en la toma de decisiones o no se tiene la percepción de que se pueden conseguir algún otro tipo de beneficio personal (permisos).

Otro de los factores son los cambios producidos en las empresas a lo largo de la historia, es decir, cuando la empresa cambia de directivos o las platillas son disminuidas por el motivo que sea (crisis, tecnología nueva, cambio de dueño, etc.), los empleados se sienten amenazados y angustiados por la necesidad de no ser despedidos y por lo tanto la presencia del SB, esta latente. Es claro que al ser despedido el empleado hay otros aspectos de su vida que se ven afectados: familiares, sociales y económicos.

Para la organización un factor determinante es localizar al empleado que le esta ocasionando algún conflicto, con el objetivo de que éste sea despedido o liquidado. Los jefes tienen la idea que siempre hay personas negativas que contaminan el trabajo, sin embargo, el despedir a los empleados problema, no es la solución, ya que las causas siguen presentes en el ambiente de trabajo.

De manera individual la forma de elegir el trabajo también es un factor determinante, ya que no se desempeña igual un individuo que ha optado libremente el trabajo que realiza, que le gusta, que otro individuo que por diversas razones, sean personales o no, le han llevado a terminar en un tipo de trabajo que no le llena al cien por ciento o que incluso aborrece.

El esfuerzo por adaptarse y responder eficazmente a las demandas y exigencias del trabajo de manera prolongada es un factor del SB. Esto aplica a

diversos grupos de profesionales (jefes, empleados) explicando que es el resultado de un proceso en donde el sujeto se ve expuesto a una situación de estrés crónico laboral y las estrategias de afrontamiento que utiliza no son eficaces.

Por lo tanto, en la organización surgen conflictos cuando los trabajadores presentan diferentes síntomas del burnout, como son: tensión, frustración por los resultados, depresión, apatía, pesimismo, desilusión, irritación, tristeza, presión por satisfacer a los demás, intensa competitividad, baja motivación y falta de realización personal, ya que hay un deterioro en el rendimiento profesional y por consecuencia, deriva a un deterioro en la calidad de servicio, faltas injustificadas, alta rotación, abandono del puesto de trabajo, inconformidad en las actividades, enfermedades constantes, etc.

Al verse perturbado el rendimiento profesional por consecuencia el desempeño físico de la persona se afecta ya que presenta agotamiento físico, fatiga disminución de la energía, insomnio, pesadillas, dolor de cabeza constantes, dolor de cuello y espalda, problemas gastrointestinales como gastritis, colitis, úlceras, y en general trastornos de la alimentación. Lamentablemente estas secuelas hacen que los individuos busquen respuestas o alternativas a su malestar lo que conduce a combatir el SB de forma diferente como el aumento en el consumo de café, alcohol, nicotina, alimentos y tranquilizantes. Por ello la importancia de realizar una propuesta de intervención en una empresa de tiendas de autoservicio, donde el SB se está presentando con frecuencia.

Es importante comentar que para los empleados es indispensable mantener un desarrollo y estabilidad laboral, demostrando que se tiene capacidad suficiente para ello. Sin embargo, los diferentes factores han hecho que los empleados no se sientan en un equilibrio óptimo. Por ello resulta relevante preguntarse lo siguiente:

- ¿Por qué es valioso mi trabajo?
- ¿Para qué lo hago?
- ¿Cuál es el sentido de hacerlo?
- ¿Por qué merece la pena el compromiso?

- ¿Por qué quiero seguirlo haciendo?

Para la empresa y los empleados es necesario mantener un estado de confort para que los beneficios esperados se logren. Por parte de los empleados resulta importante laborar en una empresa de prestigio, que ofrezca sueldo competitivo, estabilidad y desarrollo personal, principalmente que se sienta como parte de la empresa y así alcanzar todos los objetivos por los que siempre ha luchado. La empresa, tiene que ofrecer un buen ambiente laboral, seguridad, confianza y desarrollo, para que ambas partes obtengan el equilibrio y el beneficio, que al final de cuentas es el objetivo para ambos.

El estilo de vida, desconocer el significado del trabajo en equipo y la deshumanización de las mismas instituciones generan que el trabajador no construya el sentimiento de pertenencia para con ellas, causas para que éste síndrome este proliferando. Se debe tener claro que la organización no funciona como un ente abstracto, al contrario, se manifiesta a través de la conducta de las personas que la conforman.

Por lo tanto el estudio de burnout es importante por sus consecuencias en todos los niveles, ya que su predominancia en profesiones asistenciales, sanitarias y de servicio pone en riesgo a los encargados del servicio al cliente. La prevención e intervención por parte de las organizaciones puede evitar costos económicos en la empresa y propiciar un sentimiento de pertenencia que eleve la calidad en los servicios que se ofrecen. Así mismo es una forma de preocuparse por la seguridad e intereses de la empresa.

Ahora bien, el estilo de afrontamiento a los problemas, la personalidad del sujeto y su capacidad de adaptación, son aspectos que van a permitir o no la aparición del SB, es responsabilidad de la organización estar pendiente de los brotes, siempre y cuando en la organización los jefes estén conscientes de que el SB se encuentra presente, en caso contrario el psicólogo laboral de la institución podría ser el responsable.

En conclusión, la importancia de este síndrome radica, en prevenir e intervenir a tiempo, para que el ser humano logre un equilibrio en los diferentes aspectos de su vida y en la organización la productividad no se vea disminuida por algún factor de éste síndrome.

Los dueños de las organizaciones tendrán que tomar conciencia en que el motor de la empresa son los empleados, estos no pueden suplirse con maquinarias y si el individuo muestra un desempeño aceptable, la productividad será mayor, por lo que los dueños deberán ser más sensibles con los subordinados y ofrecerles las herramientas necesarias para que ambos obtengan los objetivos y resultados esperados.

El identificar las consecuencias que pudiese tener el burnout, permite la acción del psicólogo laboral como parte activa de la sociedad. Los psicólogos, profesionales de servicio, tienen la responsabilidad de actuar ante este fenómeno, no solo por el riesgo que coloca a la profesión de padecerlo, sino por que forma parte de su perfil profesional y compete a sus aéreas de estudio.

En este mismo sentido, concluye que los problemas que enfrentamos están en aumento y “todo trabajador debe permanecer en alerta ante el mínimo avance de aquellos síntomas que le hagan pensar que sufre estrés laboral excesivo, a fin de que busque ayuda inmediatamente. En este sentido, decía uno de mis maestros: ‘Cuando empieces a hacer lo mismo que hace el resto de la gente, preocúpate y busca ayuda’”.

Para mí, este estudio deja muchas enseñanzas y en definitiva declaro que yo padecí el SB, y lamentablemente termine desertando del trabajo. El aprendizaje es grande, y puedo concluir que mi interés por aplicar el taller en la organización donde labore, surge de la necesidad de que la gente que actualmente labora en ella, o en alguna otra institución, no le pase lo mismo y cuando esto suceda, conozca el significado del SB sus consecuencias y síntomas, lo haga consciente y principalmente utilice de forma adecuada las estrategias que conoce para que afronte el problema y no se vea afectado.

Considero que el presente estudio es indispensable para la institución por que el lugar de trabajo es conocido, tanto a la gente como las políticas de la empresa, se ha detectado la presencia del SB, y la gente que laboran en ella requieren de un apoyo psicológico manifestado por las platicas con los mismos empleados.

SUGERENCIAS

- Darle seguimiento a los resultados del taller.
- Proporcionar técnicas individuales para el control del estrés.
- Proporcionar técnicas de afrontamiento y solución de problemas.
- A nivel ejecutivo los talleres de desarrollo de habilidades gerenciales.
- Cursos de reinducción, orientación y capacitación en funciones a nivel directivo, ejecutivo y operativo para que ambos tengan claro que es lo que espera uno del otro.

¡HAY QUE TRABAJAR PARA VIVIR, NO VIVIR PARA TRABAJAR!

GUÍA DE LA ENTREVISTA INICIAL

Raport

FECHA: **TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA:**

EDAD: **ESTADO CIVIL:**

ACTUALMENTE CON QUIEN VIVE:

CUANTAS PERSONAS DEPENDEN DE USTED:

I

1. ¿Cuál es la profesión y empleo de sus padres y hermanos?
2. ¿Qué influencia tuvo la familia en su desarrollo?
3. Cuéntame de tus intereses y actividades actuales
4. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo? ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?
5. ¿Cómo es similar y como es diferente a sus padres?
6. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando?
7. ¿Es usted miembro o líder de algún grupo?
8. ¿Qué problemas le crearía el tener que viajar o reubicarse?
9. ¿Le han hecho un examen médico recientemente? ¿Cómo está su salud?
10. ¿Qué tipo de lectura relacionada con el trabajo o recreativa le gusta?

II

11. Quiero ahora repasar sus antecedentes académicos, platiquemos del último grado de estudios, de los cursos, calificaciones, actividades y cualesquier logros especiales.
12. ¿Qué cursos le agradaron más? ¿Menos? ¿Por qué?
13. ¿Qué logros académicos obtuvo?
14. ¿En qué cursos obtuvo mejores calificaciones? ¿Peores?
15. ¿Es muy estudioso?
16. ¿Por qué asistió a la universidad?
17. ¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo?
18. ¿Qué parte de sus estudios se costeo usted mismo? ¿Cómo lo hizo?
19. ¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?
20. Si tuviera la oportunidad de volver a cursar sus estudios, ¿qué haría diferente? ¿Por qué?

Comentarios:

AGENDA DEL TALLER
SINDROME DE BURNOUT, DEFINICION, SINTOMAS Y CONSECUENCIAS

Sesión	Fecha y hora	Objetivo
1	Lunes 9:00 – 11:00	Entrevista inicial de 10 minutos por cada participante.
Sesión 2	Martes 9:00 – 11:00 10: 05 – 10: 15	Bienvenida, Lectura de reglamento de sala, Técnica Rompehielo, Significado del Síndrome de Burnout (individual) Receso Preguntas y respuestas, Aplicación de un cuestionario Maslach Inventory, Termina la sesión
Sesión 3	Miércoles 9:00–11:00 9:45 – 9:55	Bienvenida, Lectura del reglamento de sala, Técnica Autodescubrimiento Receso Preguntas y respuestas, Significado del SB (social), Termina la sesión
Sesión 4	Jueves 9:00 – 11:00 9:45 – 9:55	Bienvenida, Preguntas y comentarios, Síndrome de Burnout en el aspecto laboral Receso Técnica de Ojos vendados, Termina la sesión
Sesión 5	Viernes 17:00 – 19:00	Bienvenida, Preguntas y comentarios, Técnica de un taller de trabajo, Termina la sesión
Sesión 6	Lunes 9:00 – 11:00 9:45 – 9:55	Bienvenida, Reglamento de sala, Comentarios de la dinámica anterior, Estrategias de afrontamiento Receso Preguntas y comentarios, Técnica Percepción sensorial múltiple, Aplicación del CBB, Termina la sesión
Sesión 7	Martes 9:00 – 11:00 9:30 – 9:40	Bienvenida, Reglamento de sala, Resumen del SB Receso Preguntas y respuestas, Técnica “Como es mi situación actual”, Preguntas y comentarios, Termina la sesión
Sesión 8	Miércoles 9:00– 11:00	Entrevista final, Comentarios, Aplicación de Maslach Inventory
Sesión 9	Jueves 9:00 9:30 9:40 – 10:10 10:20 – 11:00	Entrega de resultados al Primer grupo, Resultados 2do grupo, Resultados 3er grupo

ANEXO 3

REGLAMENTO DE SALA

- Oír y respetar los puntos de vista de los demás.
- Hablar con hechos y datos
- Ir directo al punto a tratar
- Saber escuchar atenta y respetuosamente
- Apagar teléfonos celulares
- No fumar dentro de la sala
- Computadora solo como facilitadora de la reunión
- No se puede salir de sala, hasta tener un receso
- Pedir la palabra levantando la mano
- Confrontar respetuosamente
- Respetar el horario de entrada y salida
- Ser puntual
- Alta participación de todos

Reglamento para el psicólogo laboral

- Ayude a que todos se sientan parte de la discusión del grupo.
- Nunca diga que usted personalmente no está de acuerdo con alguien más bien diga qué opina de una manera distinta.
- No se considere obligado a refutar a quien tenga una opinión distinta a la suya.
- Ayude conscientemente a que otros participen.
- Sea abierto u promueva que los demás digan lo que piensan.
- Manténgase abierto y busque los meritos de las ideas de los demás.
- Evite cualquier actividad que retarde el desarrollo de la reunión.
- Evite los conflictos personales.
- Evite ser crítico y sarcástico con otros miembros del grupo.
- Nunca subestime las ideas y preguntas de los demás.
- Evite las conversaciones que distraigan el asunto que se está tratando.
- Mantenga una actitud amistosa y de apoyo.
- Cuando sea apropiado resuma lo que se ha dicho.
- Sea coherente, objetivo, sencillo y ameno.
- No tenga prejuicios.
- Realice control emocional, no se altere.
- No pierda de vista los objetivos.
- Trate de ser empático con él.
- Haga preguntas.
- Pare de hablar.

DINAMICA 1

Rompe-hielo

Objetivo:

- Dirigido a los participantes para que tomen confianza entre ellos y el psicólogo.
- Permite a los participantes un acercamiento

Tiempo: 20 min

Tamaño del grupo: 15 a 20 participantes

Lugar: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

Material: Pelota

Desarrollo:

- El instructor pide a los participantes que se presenten mencionando Nombre, departamento en el que están y tiempo que tienen de laborar en la empresa.
- Primero inicia el psicólogo y utiliza una pelota, en cuanto éste termine de presentarse, pasa la pelota a otro participante. Y así consecuentemente hasta que todos se hayan presentado
- Cada participante escoge una etiqueta y un marcador para colocarse el nombre.

ANEXO 5

INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH (MBI)

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. Le pedimos su colaboración respondiendo a ellos como lo siente. No existen respuestas mejores o peores. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción. A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:

NUNCA: 1 **ALGUNAS VECES A LA SEMANA** 4
ALGUNAS VECES AL AÑO: 2 **DIARIAMENTE:** 5
ALGUNAS VECES AL MES: 3

Por favor, señale el número que considere más adecuado:

1.- AE	Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo:	
2.- AE	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado:	
3.- AE	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado:	
4.- RP	Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender:	
5.- D	Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí como si fuesen objetos impersonales:	
6.- AE	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa	
7.- RP	Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender	
8.- AE	Siento que mi trabajo me está desgastando	
9.- RP	Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo	
10.- D	Siento que me he hecho más duro con la gente	
11.- D	Me preocupa que este trabajo me éste endureciendo emocionalmente	
12.- RP	Me siento muy enérgico en mi trabajo	
13.- AE	Me siento frustrado por el trabajo	
14.- AE	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo	
15.- D	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas que tengo que atender profesionalmente	
16.- AE	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa	
17.- RP	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo	
18.- RP	Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender	
19.- RP	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo	
20.- AE	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades	
21.- RP	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada	
22.- D	Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos de sus problemas	
	AE: Agotamiento Emocional; D: Despersonalización; RP: Realización Personal	

FOLLETO DEL TALLER

ANEXO 6

SESIÓN 1: Guía de entrevista

SESIÓN 2: Antecedente: debido a las relaciones que se establecen entre los trabajadores y la organización es de suma importancia mencionar el siguiente concepto: síndrome de burnout SB (desgaste laboral), ya que, este concepto cada vez aumenta su presencia en las organizaciones.

Pero, **¿Qué es el Síndrome de Burnout (SB)?**. Es el resultado de excesivas demandas laborales, y está caracterizado principalmente por desganó, frustración, desilusión, dificultad para integrarse adecuadamente al entorno laboral, agotamiento emocional, actitudes negativas, cinismo hacia los receptores de servicio prestado, así como falta de realización personal (fracaso profesional). Algunos autores lo definen como síndrome de estar quemado o desgaste profesional.

Variables Individuales

- Locus de Control Externo
- Interés Social
- Personalidad Resistente
- Sexo
- Edad
- Demanda Emocional
- Estrategias de Afrontamiento Inadecuadas
- Autoeficacia
- Patrón de Personalidad Tipo A
- Autoconcepto Expectativas Personales

Síntomas descriptivos del Síndrome de Burnout.

EMOCIONALES	COGNITIVOS	CONDUCTUALES	SOCIALES
Depresión, Desesperanza, Irritación, Apatía, Desilusión, Pesimismo, Hostilidad, Falta de tolerancia, Acusaciones de los clientes, Supresión de sentimientos, no defenderse.	Perdida de significado, valores y creatividad Desaparición de expectativas, autoconcepto, Desorientación cognitiva, Distracción, Cinismo.	Evitación de responsabilidades, Absentismo, Conductas inadaptables, Desorganización, Evitación de decisiones, Aumento del uso de cafeína, alcohol, tabaco y drogas	Evitación de contactos, Conflictos interpersonales, Malhumor familiar, Aislamiento, Formación de grupos críticos, Evitación profesional

Consecuencias

Índices Emocionales	Índices Actitudinales	Índices Conductuales	Índices Psicosomáticos
Sentimientos de soledad, Ansiedad, Impotencia.	Cinismo, apatía, No verbalizar, Hostilidad, Suspiciousidad	Agresividad, Enfado frecuente, Cambios bruscos de humor, Irritabilidad, Aislamiento	Fatiga, Hipertensión, palpitaciones, Crisis asmática, resfriados frecuentes, Dolor cervical, de espalda, Infecciones más frecuentes, Aparición de alergias

SESIÓN 3:

Variables Sociales

- Comunicación
- Satisfacción vital
- Exigencias vitales

- Problemas familiares

SESION 4:

Variables Organizacionales

- Negativa Dinámica del Trabajo
- Exigencias del Trabajo
- Interacción Trabajador-Cliente
- Conflicto y Ambigüedad de Rol
- Participación en la Toma de Decisiones
- Apoyo Organizacional
- Expectativas en el trabajo
- Relaciones con los compañeros
- Rigidez Organizacional
- Satisfacción Laboral
- Adicción al Trabajo
- Desafío en el trabajo
- Autonomía en el trabajo
- Compromiso con el trabajo

SESIÓN 5: Taller de trabajo

SESIÓN 6 y 7: Estrategias de afrontamiento

El afrontamiento es el “conjunto de pensamientos y actos realistas y flexibles que solucionan los problemas y por tanto, reducen el estrés”. Estos pueden ser:

- 1) Recursos de afrontamiento: estrategias necesarias para reducir la tensión que son consideradas como normales, autocontrol, humor, llanto, blasfemar.
- 2) Recursos de segundo orden o síntomas: cuando los “recursos de afrontamiento” se utilizan inapropiadamente o de forma extrema indicando cierto grado de descontrol y desequilibrio, abandono a impulsos más hostiles.
- 3) Recursos de tercer orden: se manifiestan en las conductas explosivas episódicas o agresivas, más o menos desorganizadas, agresiones violentas, convulsiones, crisis de pánico.
- 4) Recursos de cuarto orden: tiene que ver con un aumento en la desorganización interna del sujeto.
- 5) Recursos de quinto orden: desintegración total del ego.

SESIÓN 8: Entrevista Final

SESIÓN 9: Entrega de resultados

Anotaciones:

ANEXO 7

DINAMICA 2

Autodescubrimiento: Descubriéndose a sí mismo

Objetivo:

- Dirigido a la sensibilización de los participantes en las diferencias individuales
- Permite a los participantes un acercamiento a la propia aceptación

Tiempo: 35 min

Tamaño del grupo: 15 a 20 participantes

Lugar: Amplio espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

Material: Hojas para cada participante

Desarrollo:

- El instructor pide a los participantes que contesten a las preguntas de "Historia Existencial" lo más amplio y detallado que se pueda y de manera individual.
- Ya contestadas las preguntas, el instructor divide a los participantes en subgrupos de 5 o 6 personas y les indica que narren sus historias personales hacia el interior del grupo, haciendo hincapié en permitir que se hagan preguntas.
- El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida

Hoja de trabajo

Historia Existencial

- a) Alrededor de las circunstancias de su nacimiento; qué es lo que ellos se hayan enterado: Lo que más grato recuerdan y lo que no les haya gustado.
- b) A la mitad del número de años que hayan vivido
- c) ¿Cuál fue una experiencia profundamente agradable? y ¿cuál fue una profundamente desagradable?
- d) En la actualidad ¿Qué es lo que más le gusta de la vida? ¿Qué es lo que no le gusta?
- e) d) Pensando en un número de años límite de vida y la que posiblemente vivan
- f) ¿Qué les gustaría lograr?
- g) ¿Qué no les gustaría que ocurriese en su vida?
- h) e) En el momento de morir ¿Cómo les gustaría morir? ¿Cómo no les gustaría morir?

ANEXO 8

DINAMICA 3

Trabajo en equipo, confianza (Ojos vendados)

Objetivo:

- Dirigido para evaluar el grado de confianza que se tienen los participantes
- Retomar la importancia de trabajar en equipo
- Aprender a ser líder

Tiempo: 30 minutos

Tamaño del grupo: 15 a 20 participantes

Lugar: Amplio espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

Material: Hojas para cada participante

Desarrollo:

- El instructor pide a los participantes que contesten a las preguntas de "Historia Existencial" lo más amplio y detallado que se pueda y de manera individual.
- Ya contestadas las preguntas, el instructor divide a los participantes en subgrupos de 5 o 6 personas y les indica que narren sus historias personales hacia el interior del grupo, haciendo hincapié en permitir que se hagan preguntas.
- El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida

ANEXO 9

DINAMICA 4

Un taller de Trabajo

Objetivo

- Aprender las técnicas básicas de la relajación física, del proceso respiratorio y de la autoconcientización.
- Experimentar un estado físico de la propia existencia y las percepciones personales de realidades y Fantasías internas y externas.

Tiempo: Duración: 100 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado.

Lugar: Un salón amplio bien iluminado acondicionado con alfombra para que los participantes estén cómodos.

Material: Mantas y cojines para el grupo. Tocar discos o grabadora con disco o cinta de música suave para el grupo.

Desarrollo:

El taller está formado por una serie de ciclos divididos en tres etapas: un ejercicio de respiración, la relajación física básica y una breve fantasía o una actividad Gestalt de concientización. Los pasos de respiración y relajación se repiten debido a que para aprenderlos adecuadamente es necesario practicarlos con frecuencia. Las fantasías y las experiencias Gestalt alternadas van de simples a complejas a medida que el curso avanza. Cada ciclo requiere de aproximadamente quince minutos. Es muy importante notar que después de cada actividad, se debe dar tiempo a los participantes para analizarla.

I. (A) EJERCICIO DE RESPIRACIÓN: El ejercicio de respiración profunda ayuda a que el cuerpo aprenda a relajarse y a armonizarlo con su flujo de energía. Incluye el aprendizaje del propio cuerpo para respirar con el diafragma.

(B) RELAJACIÓN: Se encamina a los participantes a una relajación de la parte superior del cuerpo. Esto se logra mediante contracciones y relajaciones sucesivas de los músculos principales. Haciendo notar cada vez la diferencia que se experimenta entre estar tenso y relajado.

(C) FANTASÍA: Los participantes se recuestan en una posición cómoda y se les hace pensar en los problemas cotidianos que cada uno tenga. Deberán poner estos problemas, uno a la vez, en un almacén de Fantasías para remediarlos en el futuro. El instructor tratará de quitar de sus mentes cualquier pensamiento destructivo.

II. (A) EJERCICIO DE RESPIRACIÓN: "Postura de relajación total" (Savanna) Se les pide a los participantes que se acuesten en el piso, los brazos extendidos a un lado del cuerpo, las manos abiertas, las palmas hacia arriba, las piernas abiertas con los pies hacia afuera, la cabeza derecha, los ojos cerrados, la boca cerrada, los dientes ligeramente separados, respirando normalmente, cambiar a respiración profunda, sentirse profundamente tranquilos, cambiar a respiración nasal. La respiración profunda debe empezar en el diafragma y moverse hacia arriba.

(B) En la misma posición, los participantes tratan de lograr una relajación completa de la parte superior del cuerpo. Alternando contracción y relajación de los principales músculos.

(C) Siguiendo en la misma posición, se pide a los participantes que lentamente saquen de su mente todos los pensamientos negativos que tengan.

III. (A) "Respiración abdominal" Los participantes permanecen recostados en el suelo, pondrán sus dedos en el abdomen, elevando éste cuando inhalen y bajándolo cuando exhalen; sus dedos suben y bajan con la respiración. No deberán forzar su respiración. Luego tratarán de hacer el mismo ejercicio sentado y parado.

(B) Acostados de nuevo, tratarán de relajar la parte inferior del cuerpo empleando el mismo método que en el paso anterior.

(C) Permaneciendo en la misma posición, se pide a los participantes que lleguen mentalmente a estar conscientes de su estado físico y a quitar de su mente todos los pensamientos negativos. Deberán estar pendientes de cualquier contracción o intento por quitarse las tensiones.

IV. (A) "Respiración Victoriosa". Sentados sobre los talones en la posición de rayo (Vajrasana), los participantes respirarán profundamente con ambas ventanas de la nariz, mantendrán el aire dentro, y después lo exhalarán fuertemente por la boca, estirando todos los músculos de la cara.

(B) Acostados, tratarán de lograr relajar todo el cuerpo, notando cualquier tensión o intentando quitarla.

(C) El instructor enseña las técnicas de enfoque específicas que se requieren para conocer sólo un aspecto físico a la vez; como el estar consciente únicamente de los latidos del corazón.

V. (A) "La respiración compacta". Recostados en la posición Savanna, se pide a los participantes que respiren profundamente, que se tranquilicen y hagan respiraciones abdominales. Deben continuar respirando mientras ensanchan el pecho y elevan ligeramente los hombros y los huesos del cuello, mantener el aire por unos segundos y exhalar lentamente.

(B) Relajación total del cuerpo. Lograrán relajarse más y más en un tiempo cada vez menor.

(C) El instructor enseña a los participantes a entrar y explorar su cuerpo y a estar consciente de todos los detalles y la complejidad de su ser.

VI. (A) Concentrarse en la respiración. Ahora se repite: "La respiración compacta", concentrándose en el aire que entra, el trabajo que hacen los pulmones y la forma en que sale del cuerpo.

(B) Nuevamente, los participantes trabajan para lograr una relajación absoluta de su cuerpo.

(C) Conciencia Gestalt de la Realidad Externa: Se lleva a los participantes a tener plena conciencia de lo que se ve, se oye, se huele así como de las posiciones externas del cuerpo. Con este ejercicio se logra que estén conscientes de las respuestas internas a la influencia del medio ambiente exterior.

VII (A) Savanna Avanzada. Recostado en la posición Savanna, eliminar conscientemente todas las tensiones del cuerpo, empezando por los dedos de los pies hasta llegar a la punta de la cabeza, mientras se respira profunda y serenamente. Deberán permanecer inmóviles durante cinco minutos, levantarse, respirar profundamente, levantar las manos hacia arriba de la cabeza y estirar todo el cuerpo.

(B) Los participantes regresan a la posición original y continúan relajando todo el cuerpo. El proceso de contraer y relajar los músculos deberá ser mucho más rápido ahora, por lo tanto, podrá permanecer mayor tiempo en posición de relajación.

IX. (A) Respiración rítmica. Mientras están sentados en posición recta, es decir con la espalda bien derecha, los participantes inhalan profundamente durante dos segundos, sostienen la respiración durante cuatro segundos y exhalan el aire por la nariz en cuatro segundos. Cuando se logre hacer fácilmente, puede aumentarse a 3: 6: 6.

(B) Relajación individual total. Se da un repaso lento y completo a la relajación total del cuerpo entero.

X. (A) Respiración alternada. Sentados en posición recta, los participantes tapan la ventana izquierda de la nariz con una mano e inhalan profundamente con la otra ventana durante cinco segundos, se tapan las dos ventanas, se mantiene el aire adentro durante cinco segundos y se exhala. Se repite exhalando por la ventana izquierda. Se hará este ejercicio varias veces. Se puede aumentar el tiempo a medida que sea fácil para los participantes.

(B) Recostados, los participantes regresan a un estado de relajación completa.

(C) Fantasía. Cada uno de los miembros localizará la ladera de una montaña en la que se sienta realmente a gusto y se convertirá en un chiquillo..."Crece lentamente hasta la edad que tienes al encontrarte en esa montaña. Penetra el bosque que está cerca... Sal del bosque y escala la montaña. Cada vez es más difícil... Con un esfuerzo casi sobrehumano llega a la cima y observa a tu alrededor... Desciende lentamente, sintiendo tu conciencia de lo que sucede a tu alrededor... Entra al valle donde está la gente para ti importante, especial... Regresa a la ladera.

XI. El instructor forma grupos pequeños para analizar el ejercicio. Se anima a los participantes a que hablen, sobre lo que aprendieron acerca de ellos mismos.

XII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

ANEXO 10

DINAMICA 5

Percepción Sensorial Múltiple

Objetivo:

- Estimular una percepción múltiple de movimiento, visión y audición.
- Energetizar a un grupo cansado.
- Analizar el comportamiento de competencia (Ganar-Perder).

5. Estudios realizados:

- | | | |
|----------------------|--------------|--------------------------|
| 1. Primaria | 2. Bachiller | 3. Formación profesional |
| 4. Titulado superior | 5. Doctorado | 6. Otros |

6. **Profesión:**

7.- **Cargo que ocupa:**

8.- **Situación laboral:** 1. Contratado: 2. Fijo 3. Otros:

9.- **Tiempo de experiencia en la profesión** años.

10.- **Centro en el que trabaja**.....

11.- **Condición del centro:** 1. Privado 2. Público

12.- **Tiempo que lleva en el mismo centro**años.

13.- **Tiempo que lleva en el mismo cargo**años.

14.- **Turno:** 1. Mañana 2. Tarde 3. Noche

15.- **Número de horas que trabaja a la semana:**.....horas.

16.- **Número de personas que atiende diariamente:**personas.

17.- **¿Qué tiempo de su jornada diaria pasa con los jefes de su trabajo?**

1. Mas del 75% 2. El 50% 3. Menos del 30%

18.- **Tiene que realizar labores de su trabajo en casa:**

1. Si 2. No

Por favor, conteste las siguientes preguntas, rodeando con un círculo la opción deseada.

1.- **En general estoy más harto de mi trabajo.**

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna Raramente Algunas Frecuentemente En la mayoría
ocasión veces de ocasiones

2.- **Me siento identificado con mi trabajo.**

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna Raramente Algunas Frecuentemente En la mayoría
ocasión veces de ocasiones

3.- **Los usuarios de mi trabajo tienen frecuentemente exigencias excesivas y comportamientos irritantes.**

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

4.- Mi superior me apoya en las decisiones que tomo.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

5.- Mi trabajo profesional me ofrece actualmente escasos retos personales.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

6.- Mi trabajo actual carece de interés.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

7.- Cuando estoy en mi trabajo me siento de mal humor.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

8.- Los compañeros nos apoyamos en el trabajo.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

9.- Las relaciones personales que establezco en el trabajo son gratificantes para mí.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

10.- Dada la responsabilidad que tengo en mi trabajo, no conozco bien los resultados y el alcance del mismo.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

11.- Las personas a las que tengo que atender reconocen muy poco los esfuerzos que se hacen por ellos.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

12.- Mi interés por el desarrollo profesional es actualmente muy escaso.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

13.- Considera usted, que el trabajo que realiza repercute en su salud personal (Dolor de cabeza, insomnio, etc.)

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

14.- Mi trabajo es repetitivo.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna ocasión Raramente Algunas veces Frecuentemente En la mayoría de ocasiones

15.- Estoy quemado por mi trabajo

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna Raramente Algunas Frecuentemente En la mayoría
ocasión veces veces de ocasiones

16.- Me gusta el ambiente y el clima de mi trabajo

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna Raramente Algunas Frecuentemente En la mayoría
ocasión veces veces de ocasiones

17.- El trabajo está afectando a mis relaciones familiares y personales.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna Raramente Algunas Frecuentemente En la mayoría
ocasión veces veces de ocasiones

18.- Procuro despersonalizar las relaciones con los usuarios de mis trabajo.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna Raramente Algunas Frecuentemente En la mayoría
ocasión veces veces de ocasiones

19.- El trabajo que hago dista de ser el que yo hubiera querido.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna Raramente Algunas Frecuentemente En la mayoría
ocasión veces veces de ocasiones

20.- Mi trabajo me resulta muy aburrido

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna Raramente Algunas Frecuentemente En la mayoría
ocasión veces veces de ocasiones

21.- Los problemas de mi trabajo hacen que mi rendimiento sea menor.

1-----2-----3-----4-----5
En ninguna Raramente Algunas Frecuentemente En la mayoría
ocasión veces veces de ocasiones

ANEXO 12

DINAMICA 6

¿Cómo es mi situación actual?

Objetivo:

Ayudar a los participantes a descubrir cuál de las cuatro áreas de vida les es de mayor significado en el momento actual, para poder elaborar objetivos, actividades y necesidades de cambio dentro de su situación actual en cada área.

Tiempo 15 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado

Lugar: Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan escribir.

Material: Un Cuestionario "¿Cómo es mi situación actual?" para cada participante.

Desarrollo

- El Facilitador reparte a los participantes los cuestionarios ¿Cómo es mi situación actual?, uno por cada participante.
- El Facilitador solicita voluntarios que quieran comentar sus resultados en el grupo.
- El Facilitador pide a los participantes que hagan comentarios finales del ejercicio.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Hoja de trabajo

Cómo es mi situación actual

1. ¿Cómo es mi vida actual en relación conmigo mismo?
2. ¿Cómo es mi vida actual en relación con mi familia?
3. ¿Cómo es mi vida actual en relación con mi trabajo?
4. ¿Cómo es mi vida actual en relación con el mundo?
5. ¿Qué interrelaciones guardan entre sí las cuatro áreas anteriores?

ANEXO 13

GUÍA DE LA ENTREVISTA FINAL

1. Comience relatándome su experiencia del trabajo actual, quiero saber que hace, lo que le agrada, lo que es desagradable, sueldo y cualquier logro especial.
2. ¿Qué logro de trabajo le ha brindado mayor logro de satisfacción? ¿Cómo fue logrado?
3. ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué? ¿Más descontento y porque?
4. ¿Qué cualidades le gusta más en un superior? ¿Menos?
5. ¿Qué cualidades notables y han notado en usted sus supervisores anteriores?
6. Ahora bien, puntos débiles
7. ¿Prefiere usted trabajar sola o en grupos?
8. ¿Puede darme un ejemplo o dos de su capacidad para dirigir o supervisar a otros?
9. ¿Manejar a un subordinado problemático?

10. ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
11. Deme un ejemplo de un proyecto que efectúo bajo presión.
12. ¿En qué formas es usted más eficaz trabajando con otros? ¿Menos eficaz?
13. ¿Qué mejoras o nuevas ideas han sugerido en trabajos anteriores?
14. En todos sus trabajos, ¿Cuáles han sido sus cualidades más notables y cuales sus puntos débiles?
15. ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?

Raport (para revisar si falta alguna pregunta por contestar)

Bueno hasta este momento las preguntas son más enfocadas en aspectos muy personales, esto con el objetivo de conocer un poco más de tus triunfos, motivadores y en general el plan de vida y de carrera que tienes planteado. Toda esta información referente al tema es importante sobre todo para el participante hacer consiente los triunfos que tiene y se aún le faltan más por lograr.

¿Qué te pareció el curso?

¿Crees que este curso lo puedes aplicar en tu vida actual?

Ya para terminar con la entrevista, te agradezco tu participación y solo quisiera que me dieras tus comentarios e impresiones acerca del taller

Comentarios:

BIBLIOGRAFIA

- Absentismo laboral. **El tiempo de trabajo perdido: el absentismo laboral.** Documento web. html.rincondelvago.com/absentismo-laboral.html
- Barba A. (2008). **Porque decepciona un empleo.** abc123alexis@yahoo.com.mx
- Barrios F. (2005). **Eustrés y distrés.** Documento web www.larelajacion.com/larelajacion/07eustres.php.
- Ciancaglini G. (2005). **Síndrome de Burnout.** España. Salamanca (Universidad de Salamanca).
- Espiñuel y Zavala (2001). **Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.** WWW. SIMEG. ORG, [WWW. MADRID. CCOO. ES](http://WWW.MADRID.CCOO.ES), WWW. UVIGO.: Ed. Sal Térrea, Santander
- Esquivel D. (2001). **Recursos Humanos I.** Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan.
- **Fases del Mobbing** (acoso profesional) www.unizar.es/gine/MB/fases.htm
- Galarza K. (2008). **Cuando la oficina nos pone enfermos.** Documento web. Www.saludymedicinas.com.mx/nota.asp?id=2288
- Guevara L. (2008). **Medio ambiente y factores de riesgo a la salud ocupacional.** [www.monografias.com /trabajos57/ factores-riesgo ambientales/factores riesgo-ambientales.shtml](http://www.monografias.com/trabajos57/factores-riesgo-ambientales/factores-riesgo-ambientales.shtml).
- Guillén N. (2008). **La Satisfacción Laboral.** Documento web. [www.monografias.com/trabajos65/ -laboral.shtml](http://www.monografias.com/trabajos65/-laboral.shtml)
- Hernández E. (2008). **Metodología de la investigación.** Documento web. metodoinvestigacion.wordpress.com.
- Juárez A. García **Efectos psicológicos del trabajo: su concepción y hallazgos en algunos centros ocupacionales en México.**, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma del Estado de Morelos (Cuernavaca, Mor., México) Revista ESPYN Salud pública y nutrición, Volumen 9 No. 3, Julio-Septiembre 2008.

- Parés M. (2002). **Fases del Mobbing**. Documento web. www.acosomoral.org
- Zavala J. (2008). **Burnout, Desgaste Profesional o Síndrome de quemarse en el trabajo**. Documento web. <http://blog.pucp.edu.pe/item/32848>
- Velasco J. **Principales causas de estrés en los trabajadores**. Documento web. www.monografias.com
- Tineo A. (2005–2006) **Análisis de variables que influyen en la administración de la empresa**.

REVISTA 18: Salud y Medicinas -Hombres adictos al trabajo- Sitio dedicado a salud, belleza y bienestar para el consumidor mexicano. Incluye directorios de medicamentos de libre acceso, hospitales y médicos, información sobre enfermedades.

www.saludymedicinas.com.mx/nota.asp?id=172&IDC= Página en caché

REVISTA 19: Blog sobre estrés docente, octubre 05, 2008. **1 ESTRÉS Y BURNOUT: CONCEPTOS, CAUSAS Y EFECTOS**. Categoría: Teorías del estrés – jzavalaz@. Autor Jose Zavala.

REVISTA 20: PRIMER CONGRESO NACIONAL DE LA MEDIACIÓN EN LAS SITUACIONES DE MOBBING-Oviedo. **LA INTERVENCIÓN CON VÍCTIMAS DE A.M.T.** (Acoso Moral en el Trabajo), Marina Parés Soliva; Diplomada en Trabajo social. Perito social jurídico. Presidenta del Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing-SEDISEM

REVISTA 21 Burnout. Rafael de Pablo González Fecha de creación: Enero 2001 ¿Qué es el S. del Burnout? ¿Cuál es su etiología? ¿Cómo se desarrolla? www.diezminutos.org/burnout.html. Página en caché

REVISTA 22: “SÍNDROME DE DESGASTE PROFESIONAL O BURNOUT EN VOLUNTARIOS DE LA CRUZ ROJA DEL ESTADO DE MÉXICO”. JULIO CÉSAR GUILLÉN SÁNCHEZ y LORENA ISHEL TINAJERO CHÁVEZ. DIRECTOR DE TESIS: LIC. JORGE ÁLVAREZ MARTÍNEZ. REVISORA Y ASESORA METODOLOGICA: MTRA. MARÍA TERESA GUTIÉRREZ ALANIS. ASESOR ESTADÍSTICO: DR. ALBERTO CÓRDOVA. 5 de octubre de 2006

REVISTA 23: www.monografias.com; Lic. Gina Katherine Ciancaglini Zimmermann – ginacianca@gmail.com

REVISTA 24: Estrés, por Roberto Mainieri C. **ESTRÉS**. C. CONTENIDO: A. Definición: Qué es el estrés? B. Tipos de estrés. Otros escritos de Roberto Mainieri: Página Principal. Enlace,. 1999
healthclub.fortunecity.com/hockey/91/estres.html - En caché

REVISTA 25: El acoso moral en el trabajo (Mobbing). **El acoso moral en el trabajo (mobbing): Ensayo sobre la perversión de la tortura psicológica en el trabajo** Joan Merino Gonzalez Director de proyectos. SEGLA Joan.merino@wanadoo.es <http://perso.wanadoo.es/joan.merino>, 2002

REVISTA 26: VARIABLES INDIVIDUALES (COGNITIVO-EMOCIONALES) Y GRUPALES EN LAS NUEVAS PATOLOGIAS: EL CASO DEL MOBBING O ACOSO PSICOLOGICO EN LAS ORGANIZACIONES. Prof. Dr. Antonio Sánchez Cabaco, Universidad Pontificia de Salamanca (España).

REVISTA 27: Conversación entre el héroe del río Hudson y la torre de control. La Administración Federal de Aviación (FAA) de ... 2 | paula (Web) - 28/3/2009 - 22:15 ... ¿Ha sufrido alguna vez mobbing en su puesto de trabajo? Denúncielo ...[gentedigital.es/portada/noticia/22036/conversación entre el héroe del rio hudson-y-la-torre...](http://gentedigital.es/portada/noticia/22036/conversación-entre-el-heroe-del-rio-hudson-y-la-torre...) - 52k - En caché

REVISTA 28: Compendio del Mobbing - Mobbing; Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa al despido. Iñaki Piñuel y Zabala, Junio 2001 Psicólogo COMPENDIO DEL **MOBBING** Los dieciséis pasos del **Mobbing**, con ejemplos reales para afinar en la práctica de la detección del acoso psicológico. ... www.acosomoral.org/indexmobbing.htm - En caché - Similares

REVISTA 29: Asociación Andaluza Contra El Acoso Moral en el Trabajo. **LOS SINTOMAS CLINICOS DEL ACOSO.** José Luis Gonzalez de Rivera **Los síndromes de acoso, Espasa, Madrid, 2002.** Los síntomas del estadio anterior se intensifican, complicados con una paulatina ... Los síntomas principales del "burnout" se agrupan en tres categorías: ... es.geocities.com/docu_asacamt/sint_aco_jlgrr - En caché

REVISTA 30 Las Fases del Mobbing Autora: Marina Parés. Fuente: www.acosomoral.org (año 2004) y <http://miarroba.com/foros/ver.php?foroid=40996> (año 2002). Compendio del Mobbing- Mobbing. Los dieciséis pasos del Mobbing, con ejemplos reales para afinar en la práctica de la detección del acoso psicológico. www.acosomoral.org/indexmobbing.htm - En cache - Similares

REVISTA 31: Acoso laboral. es.wikipedia.org/wiki/Mobbing - En caché

REVISTA 32: El Mobbing Laboral y sus Consecuencias. **El Mobbing laboral y ...** "El Psicoterror en la vida **laboral** conlleva una comunicación ... **Mónica Mendoza.** Licenciada en Psicología. Directora Comercial ... www.acosomoral.org/soc16.htm - En caché

REVISTA 33: Mobbing : El asesinato psicológico en el Trabajo. **MOBBING: EL ASESINATO PSICOLÓGICO EN EL LUGAR DE TRABAJO.** por J.L. González de Rivera ... **El Mobbing** o acoso **psicológico en el trabajo**, además de presentarse como un ... www.acosomoral.org/grivera5.htm - 51k - En caché

REVISTA 34: Consecuencias del burnout. El trabajador se va viendo afectado poco a poco en su salud, debido a la exposición ... Los **síntomas** de **burnout** pueden ser agrupados en físicos, emocionales y ... www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo4_8.shtml - En caché

REVISTA 35: Salud y Medicinas -Cada día surgen nuevas enfermedades por el trabajo. **CADA DÍA SURGEN NUEVAS ENFERMEDADES POR EL TRABAJO.** **Rafael Mejía.** Las fuertes exigencias que se presentan en oficinas y centros laborales han dado lugar a dolencias y problemas. www.saludymedicinas.com.mx/nota.asp?id=1625&IDC= Página en caché

REVISTA 36: Evaluación del acoso psicológico en el trabajo: desarrollo y estudio exploratorio de una escala de medida. Assessment of Mobbing: Development and Exploratory Study of a Measure Scale. UNIVERSITAS PSYCHOLOGICA V. 7 NO. 2 MAYO-AGOSTO 2008 337. Recibido: agosto 15 de 2006 Revisado: agosto 29 de 2007 Aceptado: febrero 10 de 2008. BERNARDO MORENO-JIMÉNEZ* Universidad Autónoma de Madrid, España; ALFREDO RODRÍGUEZ-MUÑOZ; MARIA EUGENIA MORANTE; EVA GARROSA; RAQUEL RODRÍGUEZ-CARVAJAL; LILIANA DÍAZ-GRACIA** Corporación Universitaria Iberoamericana, Bogotá, Colombia

REVISTA 37: Revista Psicología.com. La problemática del desgaste laboral. Su impacto en la salud mental de los trabajadores. **Roxana Marsollier; Miriam Aparicio; Jimena Aguirre.** CONICET – Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas – Mendoza – Argentina. Pagina 1[2/2/2009] Revista Internacional On-line - An International On-line Journal

Revista 38: EL ACOSO MORAL O PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO: MOBBING. Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML el **mobbing** como violencia psicológica en el sitio de trabajo y las ... Por lo general, el acoso laboral o **mobbing** suele ser confundido con el síndrome del ...www.anahuac.mx/psicologia/archivos/mobbing.pdf - Similares

REVISTA 39: Y PSICOLOGIA.COM. REVISTA ELECTRÓNICA DE PSICOLOGÍA. Vol. 2, No. 1, Enero 1998. ISSN 1137-8492. La promoción del eustrés, J. M. Gutiérrez García. Psicólogo. Especialista en Ergonomía y Psicopsicología (E+PS). **Correspondencia:** Gabinete de Psicología EUSTRÉS. C/ J.B. Uriarte, 53 - 48960 Galdakao, Bizcaia (España). Tel.: +34 (9)4 457 07 34. E-mail: eustres@redestb.es

REVISTA 40: Pautas para el Reconocimiento de un Caso de Mobbing en la Empresa. Parés Soliva, Marina; Presidenta / Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing / C. San José de Calasanz 15, 4-B / 08400 Granollers, España +34 626 138 816 /marinapares@yahoo.es

REVISTA 41: Blog sobre estrés docente » Programas de afrontamiento de estrés. Afrontamiento Anecdótico Burnout docente Comportamientos Efectos del Estrés. blog.pucp.edu.pe/item/41469. José Zavala Zavala, 2008.

REVISTA 42: Análisis pormenorizado de los grados de *burnout* y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario. A detailed analysis of the degrees of burnout and teacher stress-management techniques in University lecturers. Eloísa Guerrero Barona; *Universidad de Extremadura (España)* [www.feteugt-cyl.es/.../Analisis pormenorizado de los grados de burnout y afrontamie.doc](http://www.feteugt-cyl.es/.../Analisis_pormenorizado_de_los_grados_de_burnout_y_afrontamie.doc). Página en caché. Archivo DOC. Eloisa Guerrero Barona, 2003, vol. 19 #1 Junio. Servicio de publicaciones de la universidad de Murcia, Murcia España

REVISTA 43: Estrés... el síndrome del paciente quemado o bornout, el **mobbing** o acoso ... Dentro **de las técnicas de afrontamiento** negativas encontramos: www.psicoterapiaintegral.com/articulo/estres2.htm. Página en caché

REVISTA 44: Criminología, Rafael Márquez Piñero, 1991, editorial Trillas, 80 p. :23 cm

REVISTA 45: Teorías de la personalidad, NicholasS. Dicaprio, John Carroll University, Editorial McGraw-Hill, 2da edición 1992.

REVISTA 46: Comportamiento Organizacional, Jhon M. Ivancevich, Roberto Konopaske, Michael T. Matteson, Editorial McGraw-Hill, Séptima edición, 2006

REVISTA 47: Intervención en crisis. Karl A. Slaikeu, Editorial Manual Moderno, 1984

REVISTA 48: Entrenamiento de las habilidades sociales. Jeffrey A. Kelly, 7ª edición. Editorial Desclee De Brouwer, S.A., 2002

REVISTA 49: Tesina, “Acoso Psicológico en el trabajo: Mobbing, un riesgo laboral emergente. Ana Luisa García Oviedo, 2008. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM

REFERENCIAS

Tesina Acoso psicológico en el trabajo: Mobbing un riesgo laboral emergente. Ana Luisa García Oviedo. UNAM, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Tlalnepantla, los Reyes 2008.

GUTIÉRREZ-SANTANDER, Pablo; MORÁN-SUÁREZ, Santiago y SANZ-VÁZQUEZ, Inmaculada (2005). **El estrés docente: elaboración de la escala ED-6 para su evaluación.** RELIEVE: v. 11, n. 1, p. 47-61. Obtenido el 3 de septiembre de 2007 de: http://www.uv.es/RELIEVE/v11n1/RELIEVEv11n1_3.htm

SHAIN, M. & KRAMER, D. (2004). Health promotion in the workplace: framing the concept; reviewing the evidence [**Promoción de salud en el centro laboral: enmarcando el concepto; revisando la evidencia**]. OEM on line: Occupational and Enviromental Medicine No. 61, 643-648. Bajado el 14 de octubre de 2007 de: <http://oem.bmj.com/cgi/reprint/61/7/643>

(I-WHO) LEKA, Stravoula, GRIFFITHS, Amanda y COX, Tom (2004). La organización del trabajo y el estrés. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores No. 3, Instituto del Trabajo, Salud y Organizaciones, Francia. Extraído el 5 de mayo de 2007 de: http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf

MENÉNDEZ, Concha y MORENO, Francesc (2006). **Ergonomía para docentes: análisis del ambiente de trabajo y prevención de riesgos.** Barcelona, Graó, 187 pp.

SALMURRI, Ferran y SKOKNIC, Vania (2003). **Control del Estrés Laboral en los Profesores mediante Educación Emocional.** Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XII, Nº 1: Pág. 37-64. 2003. Bajado el 14 de octubre de 2007 de: http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/psicologia/docs/PDF_Revista_2003_n1/cap03.pdf

SHIROM, Arie (2001). **Resultados de comportamiento** en: Steven L. Sauter, Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell y Lennart, Levi (Directores del capítulo). Factores psicosociales y de organización en la ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO, pp. 62-64. Extraído el 6 de julio de 2007 de: http://www.stee-eilas.org/DOK/arloak/lan_osasuna/gaiak/estresa/EnciclopOITriesPsicosoc.pdf

PARRA, Manuel (2006). **Análisis comparativo** en: ROBALINO, Magaly y KÖRNER, Antón (coord.). Condiciones de trabajo y salud docente, Lima, UNESCO/ ProEduca/GTZ, 209 pp.

ORTIZ, Vicente (1995). **El riesgo de enseñar: la ansiedad de los profesores**, Salamanca, Amarú Ediciones, 180 pp.

ESTEVE J.M., FRANCO S. y VERA J. (1995). **Los profesores y el cambio social**, España, Anthropos/ UPN, 280 pp.

ESTE TRABAJO ES PROPIEDAD INTELECTUAL DE JOSÉ ZAVALA ZAVALA BAJO LICENCIA DE CREATIVE COMMONS

Publicado el 31/12/08 por [jzavalaz](#) | Categoría: [Afrontamiento](#) | Visto 715 veces | [Agregar a Favoritos PUCP](#)

REFERENCIA

CERDA, Ana (2004). **Educación emocional: un camino para transformar la escuela**, Profissão Docente Online, Volume 04 Número 10 (Janeiro a Abril). Visitado el 5 de octubre de 2007 en:

<http://www.uniube.br/institucional/proreitoria/propep/mestrado/educacao/revista/vol04/10/art03.htm>

ESTE TRABAJO ES PROPIEDAD INTELECTUAL DE JOSÉ ZAVALA ZAVALA BAJO LICENCIA DE CREATIVE COMMONS

(Buendía & Ramos, 2001; Hombrados, 1997)

(Gil-Monte y Peiró, 1997).

1. *Piñuel, Iñaki (2009). Liderazgo Zero. (en español). Lid. [ISBN 978-84-835-6101-0](#).*
2. *Piñuel, Iñaki (2008). Mobbing, el estado de la cuestión. (en español). Gestión 2000. [ISBN 978-84-966-1292-1](#).*
3. *Piñuel, Iñaki (2008). Mi jefe es un psicópata. Por qué la gente normal se vuelve perversa al alcanzar el poder. (en español). Alienta.. [ISBN 978-84-935-8273-9](#).*
4. *Piñuel, Iñaki (2008). La dimisión interior. Del síndrome postvacacional a los riesgos psicosociales en el trabajo. (en español). Pirámide.. [ISBN 978-84-368-2162-8](#).*
5. *Lafont Nicuesa, Luis (2008). El delito de acoso moral en el trabajo (en español). Librería Tirant lo Blanch, S.L.. [ISBN 978-84-9876-208-2](#).*

6. *Correa Carrasco, Manuel (2007). Los medios de tutela frente al acoso moral en el trabajo (en español). Editorial Comares, S.L. [ISBN 978-84-9836-190-2](#).*
7. *Navarro Nieto, Federico (2007). La tutela jurídica frente al acoso moral laboral (en español). Editorial Aranzadi, S.A. [ISBN 978-84-8355-424-1](#).*
8. *Correa Carrasco, Manuel (2006). Acoso moral en el trabajo: concepto, prevención, tutela procesal y reparación de daños (en español). Editorial Aranzadi, S.A. [ISBN 978-84-9767-664-9](#).*
9. *Piñuel, Iñaki (2004). Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas. (en español). Aguilar. [ISBN 978-84-0309-514-7](#).*
10. *Piñuel, Iñaki (2003). Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo. (en español). Editorial Aguilar. [ISBN 978-84-03-09380-5](#).*
11. *Hirigoyen, Marie-France (2001). El acoso moral, el maltrato psicológico en la vida cotidiana (en español). Círculo de Lectores, S.A. [ISBN 978-84-226-8313-1](#).*
12. *Piñuel, Iñaki (2001). Mobbing, Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo (en español). Sal Terrae. [ISBN 978-84-2931-410-5](#).*
13. *Piñuel, Iñaki (2009). Liderazgo Zero. (en español). Lid. [ISBN 978-84-835-6101-0](#).*
14. *Piñuel, Iñaki (2008). Mobbing, el estado de la cuestión. (en español). Gestión 2000. [ISBN 978-84-966-1292-1](#).*
15. *Piñuel, Iñaki (2008). Mi jefe es un psicópata. Por qué la gente normal se vuelve perversa al alcanzar el poder. (en español). Alienta. [ISBN 978-84-935-8273-9](#).*
16. *Piñuel, Iñaki (2008). La dimisión interior. Del síndrome postvacacional a los riesgos psicosociales en el trabajo. (en español). Pirámide. [ISBN 978-84-368-2162-8](#).*
17. *Lafont Nicuesa, Luis (2008). El delito de acoso moral en el trabajo (en español). Librería Tirant lo Blanch, S.L. [ISBN 978-84-9876-208-2](#).*
18. *Correa Carrasco, Manuel (2007). Los medios de tutela frente al acoso moral en el trabajo (en español). Editorial Comares, S.L. [ISBN 978-84-9836-190-2](#).*
19. *Navarro Nieto, Federico (2007). La tutela jurídica frente al acoso moral laboral (en español). Editorial Aranzadi, S.A. [ISBN 978-84-8355-424-1](#).*
20. *Correa Carrasco, Manuel (2006). Acoso moral en el trabajo: concepto, prevención, tutela procesal y reparación de daños (en español). Editorial Aranzadi, S.A. [ISBN 978-84-9767-664-9](#).*
21. *Piñuel, Iñaki (2004). Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas. (en español). Aguilar. [ISBN 978-84-0309-514-7](#).*
22. *Piñuel, Iñaki (2003). Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo. (en español). Editorial Aguilar. [ISBN 978-84-03-09380-5](#).*
23. *Hirigoyen, Marie-France (2001). El acoso moral, el maltrato psicológico en la vida cotidiana (en español). Círculo de Lectores, S.A. [ISBN 978-84-226-8313-1](#).*
24. *Piñuel, Iñaki (2001). Mobbing, Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo (en español). Sal Terrae. [ISBN 978-84-2931-410-5](#).*

Aroian, K. (1992). Sources of social support and conflict for Polish immigrants. *Qualitative Health Research*, 2(2), 178-207.

Buunk, B. y Hoorens, V. (1992). Social support and stress, The role of social comparison and social exchange processes. *British Journal of Clinical Psychology*, 31(4), 445-457.

Cabaco, A.S. (1994). Estudio empírico de indicadores psicosociales de salud en sujetos de 12 a 14 años de la provincia de Salamanca. Tesis Doctoral, Universidad Pontificia de Salamanca.

Cabaco, A.S. (1995). Indicadores de riesgo en salud mental y estrategias de prevención en la adolescencia. Salamanca: Publicaciones de la UPSA.

Caplan, G. (1993). Psicología orientada a la población: Teoría y práctica. En J. Navarro; A. Fuertes y F.J. Bustamante (coord.): Ensayos y conferencias sobre Prevención e Intervención en Salud Mental. Salamanca: Junta de Castilla y León.

Conn, V., Taylor, S. y Hayes, V. (1992). Social support, self-esteem, and self-care after myocardial infarction. *Health Values*, 16(5), 25-31.

Correa, H. y Coutinho, P. (1997). Fatal attack of a pit viper, *Bothrops jararaca*, on an infant buffy-tufted ear marmoset (*Callithrix aurita*). *Primates*, 38(2), 215-217.

Fernández Ballesteros, R. (1994). Evaluación conductual hoy. Un enfoque para el cambio en psicología clínica y de la salud. Madrid: Pirámide.

Fernández Ríos, L. (1994). Manual de psicología preventiva. Teoría y práctica. Madrid: Siglo XXI.

Ficken, M. y Popp, J. (1996). A comparative analysis of passerine mobbing calls. *Auk*, 113(2), 370-380.

Hills, M. y Baker, P. (1992). Relationships among epilepsy, social stigma, self-esteem, and social support. *Journal of Epilepsy*, 5(4), 231-238.

Hurd, Ch. R. (1996). Interspecific attraction to the mobbing calls of black-capped chickadees (*Parus atricapillus*). *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 38(4), 287-292.

Ibañez, E. (1991). Psicología de la salud y estilos de vida. Valencia: Promolibro.

Iwamoto, T., Mori, A., Kawai, M. y Bekele, A. (1996). Anti-predator behavior of gelada baboons. *Primates*, 37(4), 389-397.

Jiménez Díaz, L. y Cabaco, A.S. (Dir.) (1991). Estudio de las características psicosociales en niños institucionalizados de la provincia de Salamanca. Memoria de la investigación. Salamanca: UPSA.

Jiménez Díaz, L., Cabaco, A.S. y González, A. (1992). Estudio epidemiológico descriptivo, diagnóstico y de intervención en patología psicosomática. Memoria de la investigación. Salamanca: UPSA.

Jiménez Díaz, L., Cabaco, A.S. y González, A. (1994). Trastornos de la conducta infanto-juvenil. Aportaciones recientes al tema. Salamanca: Publicaciones de la UPSA.

Keltikangas, J. y Terav, T. (1996). Social decision-making strategies in individualist and collectivist cultures: A comparison of Finnish and Estonian adolescents. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 27(6), 714-732.

Knorz, C. y Zapf, D. (1996). Mobbing-eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift fuer Arbeits und Organisations Psychologie*, 40(1), 12-21.

Lindell, C. (1996). Benefits and costs to Plain-fronted Thornbirds (*Phacellodomus rufifrons*) of interactions with avian nest associates. *Auk*, 113(3), 565-577.

Méndez, X., Macía, A. y Olivares, J. (eds) (1993). Intervención conductual en contextos comunitarios. Madrid: Pirámide.

Moos, R. H. (1979). Social ecological perspectives on health. En C. G. Stone, F. Cohen y F. Adler (Eds.), *Health Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.

Murray, J. (1992). Prevention and the identification of high risk groups. *International Review of Psychiatry*, 4(34), 281-286.

- Murrell, S., Norris, F. y Chipley, Q. (1992). Functional versus structural social support, desirable events, and positive affect in older adults. *Psychology and Aging*, 7(4), 562-570.
- San Martín, M. y Pastor, V. (1988). *Salud comunitaria. Teoría y práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sánchez Vidal, A. (comp.) (1993). *Programas de prevención e intervención comunitaria*. Barcelona: PPU.
- Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools. *European Psychologist*, 1(4), 293-309.
- Silva, M. (1992). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: P.P.U.