



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE UN TALLER PARA LA DETECCIÓN Y
PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:
ALMA TRUJILLO RAMÍREZ

DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ



Ciudad Universitaria, D.F.

Septiembre, 2012.



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.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme brindado todos los recursos que hicieron posible mi desarrollo académico y por acogerme durante los mejores años de mi vida.

A la Facultad de Psicología por hacerme una persona profesional y por haberme brindado todos los conocimientos y experiencias que me ayudaron a crecer durante estos años.

A mi tutora, Mtra. Mirna Rocío Valle Gómez, por haberme brindado todo su conocimiento, tiempo y ayuda durante el cumplimiento de esta meta. Gracias infinitas, porque sin su apoyo, esto no habría sido tan satisfactorio.

A mis sinodales, Lic. Adriana Martínez, Lic. Mirna Ongay, Mtro. Rodrigo Peniche, y Lic. Ricardo Lozada, por su tiempo y su valiosa retroalimentación que fue fundamental para permitirme realizar un trabajo profesional. Gracias.

A la División de Educación Continua, por brindarme las herramientas necesarias que me ayudaron a realizar este trabajo.

A mi familia, por apoyarme durante todo el proceso y por hacerme el camino más llevadero. Gracias por estar siempre para mí cuando los necesité y por ser mi mayor soporte. Sin ustedes tres, mi vida no sería lo que es.

Gracias a todas las personas que estuvieron acompañándome a lo largo de este tiempo, gracias por el apoyo, por la motivación, por la ayuda y por el cariño que me brindaron. Me hicieron el proceso más fácil.

Alma

Índice General

Propuesta de un Taller para la Detección y Prevención del Síndrome de Burnout

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
1. La Salud en las Organizaciones	5
1.1 Definición de Organización.....	5
1.1.1 Composición de las Organizaciones.....	7
1.1.2 Organizaciones Formales e Informales.....	8
1.1.3 Corrientes de Pensamiento Organizacional.....	10
1.2 La Salud.....	11
1.2.1 Determinantes de la Salud.....	13
1.2.2 Tratamiento y Prevención.....	15
1.3 La Salud en el Trabajo.....	17
1.4 Impacto del Burnout en las Organizaciones.....	20
1.5 Impacto del Burnout en México.....	23
2. Estrés	27
2.1 Definición de Estrés.....	27
2.2 Estrés Laboral.....	32
2.3 Fuentes de Estrés en el Trabajo.....	34
2.4 Efectos del Estrés Laboral sobre la Salud.....	38
2.5 Efectos del Estrés Laboral sobre la Organización.....	40
3. Síndrome de Burnout	44
3.1 Definición de Burnout.....	45
3.2 Diferencia entre Síndrome de Burnout y Estrés Laboral.....	48
3.3 Síntomas del Síndrome de Burnout.....	50
3.4 Dimensiones del Síndrome de Burnout.....	53
3.5 Fases del Síndrome de Burnout.....	55
3.6 Factores que Intervienen en la aparición del Burnout.....	60
3.7 Sectores Profesionales Mayormente Afectados.....	65
3.8 Investigaciones sobre Burnout en México.....	68
3.9 Consecuencias del Síndrome de Burnout.....	72
Propuesta	79
4.1 Justificación.....	79
4.2 Objetivos.....	80
4.2.1 Objetivo General del Taller.....	80
4.2.2 Objetivos Particulares del Taller.....	80
4.3 Participantes.....	81
4.4 Materiales.....	81
4.5 Escenario.....	82
4.6 Actividades Propuestas.....	82
4.7 Criterios de Evaluación.....	88
Alcances y Limitaciones	90
Referencias	93
Anexos	

RESUMEN

La presente investigación gira en torno al Síndrome de Burnout (Desgaste Ocupacional), partiendo de temas como la salud y el estrés, que da origen a éste síndrome cada día más frecuente entre los trabajadores, los cuales se ven afectados en aspectos como: social, personal, físico, emocional y principalmente, laboral. Sin embargo, las organizaciones también se ven perjudicadas, y dentro de las principales consecuencias se encuentran las pérdidas económicas.

Todos los trabajadores, sin importar su profesión, pueden padecer Burnout, dado que es una manifestación crónica del estrés laboral. Sin embargo, la forma en que los trabajadores son afectados por éste depende de las herramientas que tengan para hacerle frente, así como de múltiples factores como los personales, las condiciones laborales, las características del puesto, entre otros.

De esta forma surgió la idea de proponer un taller cuyo objetivo se centra en brindar a los empleados de cualquier organización algunas técnicas que puedan aplicar dentro de su entorno laboral para prevenir el Burnout y así evitar que éste se desarrolle a sus grados más severos.

Una de las principales características de éste taller es que no está diseñado para una profesión en específico, por lo que toda organización interesada, puede impartirlo a sus trabajadores.

Finalmente, se espera que ésta investigación sirva al psicólogo como guía para realizar un taller de prevención del Burnout en búsqueda de procurar el bienestar de la sociedad y de la población hacia la cual está dirigido.

Palabras clave: Burnout, Desgaste Ocupacional, Taller, Técnicas de Afrontamiento

ABSTRACT

This research is about the Burnout Syndrome, based on issues like health and stress that gives rise to this current and frequent syndrome among workers, who are affected in areas such as social, personal, physical, emotional and mainly the work area. However, organizations are also affected, and within the main consequences are economic losses.

All workers, regardless of their profession, may suffer Burnout, as a manifestation of chronic stress. However, the way that workers are affected by this depends on the tools to deal with, as well as multiple factors such as personal, working conditions, job characteristics, among others.

Thus arose the idea of proposing a workshop which focus is on providing employees of any organization, some techniques that can be applied in their work environment to prevent burnout and avoid the severe degrees of this syndrome.

One of the main features of this workshop is that is not designed for a specific profession, so that allowed that any interested organization can impart it to their workers.

Finally, this research is expected to serve to psychologist as a guide to perform a Burnout prevent workshop looking to procure the welfare of society and the population to whom it is addressed.

Key words: Burnout, Workshop, Coping Techniques

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se centra en el Síndrome de Burnout que se define como una variación del estrés laboral que suele ocurrirle a las personas para las cuales, el trabajo se ha transformado en origen de estrés, angustia e insatisfacción, y está conformado por tres dimensiones, la primera es el agotamiento emocional, que se refiere a la disminución de los recursos emocionales de empleado para hacer frente a los retos que su trabajo le plantea. La siguiente dimensión es la despersonalización, en la que aparecen actitudes cínicas y negativas del empleado hacia sí mismo y hacia las personas con que trabaja. Y finalmente, tenemos la dimensión de baja realización personal, en la que el empleado experimenta sentimientos de insatisfacción por su trabajo, llevándolo a la frustración y deterioro de la autoestima.

El objetivo de este trabajo es proponer un método que pueda ser utilizado por cualquier organización, para detectar a los empleados con altos niveles de estrés, los cuales son más vulnerables a desarrollar Burnout, por medio de la aplicación del SWS-Survey y posteriormente prevenir el síndrome de desgaste ocupacional o Burnout mediante la impartición de un taller que proporcione técnicas de afrontamiento al Burnout para dichos trabajadores, con la finalidad de evitar que éste síndrome llegue a etapas severas en las que las consecuencias pueden llegar a ser fatales.

De éste modo, se espera que se ponga mayor atención hacia éste aspecto de la salud laboral y sea atendido debidamente, ya que de la misma forma en que los empleados se ven afectados, la organización en sí resulta afectada.

Se llevó a cabo una revisión por la literatura en la que se encontraron estudios sobre Burnout realizados en diversas profesiones, con lo cual se puede decir que el Síndrome de Burnout no es un padecimiento exclusivo de ciertas ramas profesionales, sino que, por el contrario, todos los trabajadores, sin importar su ocupación son vulnerables a padecerlo, puesto que en el Burnout se ven implicados diversos factores relacionados con las características personales del trabajador, con la organización, con el puesto de trabajo y con otros factores circundantes a la labor profesional.

Así, en la presente investigación se exponen algunos aspectos básicos para poner en contexto el origen del Burnout.

En el primer capítulo se desarrolla el tema de la salud en las organizaciones, ya que es en éstas donde surge la problemática principal de esta investigación. Se tocan temas como la composición de las organizaciones así como algunas corrientes de pensamiento organizacional.

De igual forma, en este capítulo se habla de la salud, los factores que la determinan, la salud en el trabajo y el impacto que tiene el Burnout sobre las organizaciones, esto para exponer un marco de referencia sobre lo que éste síndrome trae consigo.

En el segundo capítulo trata sobre el estrés y cuál es su definición. También trata sobre el estrés laboral, las fuentes de estrés existentes en el trabajo y los efectos que tiene éste sobre la salud. Estos temas se exponen puesto que el Burnout es una respuesta crónica del estrés laboral.

En el tercer capítulo se desarrolla a fondo el síndrome de Burnout. En este capítulo se puede encontrar su definición, la diferencia que existe entre el estrés laboral y el Burnout, así como sus síntomas, consecuencias, dimensiones, fases y factores que intervienen en dicho síndrome.

De igual modo, se explica cuales son los sectores profesionales mayormente afectados y las investigaciones que se han realizado en México al respecto.

En el cuarto capítulo se encuentra la propuesta diseñada para manejar el Burnout, la cual, como ya se mencionó, es un taller conformado por cinco sesiones de dos horas cada uno, en el que se abarcan diversos temas que buscan aportar conocimiento sobre técnicas de afrontamiento para el Burnout a los empleados.

Finalmente, se encuentran los alcances y limitaciones del taller propuesto que surgieron a partir de esta investigación, la cual busca en todo momento ayudar en el fomento a la salud de los trabajadores mexicanos.

CAPÍTULO UNO

LA SALUD EN LAS ORGANIZACIONES

Para abrir paso a la presente investigación es necesario exponer las bases que dan origen a la principal problemática a tratar. El Burnout (Desgaste Ocupacional), representa un problema de salud originado en el trabajo, por lo cual es importante comprender en primera instancia lo que son las organizaciones, cuál es su definición, cómo se componen, los tipos de organizaciones que existen, así como las corrientes de pensamiento organizacional, que dan muestra de las diversas perspectivas bajo las cuales pueden ser estudiadas las organizaciones. De esta manera, será posible conocer y entender el contexto en el que se desarrollan los trabajadores y aparece el Burnout. Cabe señalar que en este trabajo se utilizará el término “Burnout” puesto que es el más utilizado en las investigaciones realizadas acerca de este síndrome.

Asimismo, resulta importante presentar diversos aspectos relacionados con la salud, puesto que como se mencionó, el Burnout afecta de manera directa el bienestar tanto físico como mental de los trabajadores. Por esta razón es necesario saber cómo se define la salud, qué factores la determinan, cómo puede procurarse la misma, así como algunos aspectos de la salud dentro del ámbito laboral. Esto es importante ya que conocer los problemas que aquejan a los empleados en términos de salud, ayuda a las empresas a prevenir riesgos y a ahorrar dinero con respecto a los pagos de seguros médicos, de indemnizaciones, etc.

A continuación, se desarrollarán los temas planteados anteriormente, para darle sentido y entendimiento integral a la presente investigación.

1.1 Definición de Organización

Las organizaciones son personas que trabajan juntas en grupos formales o informales para llevar a cabo tareas que individualmente no podrían realizar.

En 1916, Fayol (en Muñoz & Nevado, 2007), afirma que la organización consiste en establecer una estructura para el cuerpo social con una unidad de

mando, una definición clara de responsabilidades, con operaciones de decisión establecidas, fundamentados en una selección rigurosa de personal, así como en una buena capacitación de sus dirigentes.

Taylor (1991, en Muñoz & Nevado, 2007), definió a la organización como una ciencia que se enfoca en los distintos factores de la producción, principalmente entre el hombre y sus herramientas.

Por otro lado, Hodge, Anthony y Gales mencionan que una organización se define como dos o más personas que colaboran en el marco de límites bien definidos para lograr una meta en común. (2003, en Muñoz & Nevado, 2007)

Al respecto, Alonso y Ocegueda (2006), plantean que en sentido más profundo, una organización es un sistema claramente integrado por individuos. Dicho sistema es un grupo de unidades que se encuentran interrelacionadas de manera compleja, y actúan en función del todo.

En 2007, Pierre y Patrick, definen a la organización como un sistema económico que se orienta hacia objetivos económicos, sociales o políticos. Se caracterizan por tener una misión, reglas, objetivos, división de tareas y atribución de roles así como un sistema de comunicación y de toma de decisiones.

Finalmente, Palací (2008), dice que las organizaciones son estructuras sociales complejas y plurales, de múltiples factores, por lo que pueden ser estudiadas desde muchas perspectivas.

Por lo tanto, puesto que las organizaciones son complejas y variadas, es básicamente imposible dar una definición absoluta de ellas. Incluso se ha apuntado que el concepto de organización está cambiando, ya que las formas de concebirlas deben de acoplarse a cada época.

Todos los autores coinciden en el punto de que las organizaciones son agrupaciones de individuos que tienen un fin común, es decir, las organizaciones se encuentran inmersas en el ámbito social, lo cual les ayuda a lograr resultados favorables.

De este modo, se puede concluir que las organizaciones son grupos de personas que interactúan entre sí orientados hacia metas y objetivos comunes. Al estar interrelacionados, es importante promover buenos hábitos que les permitan tener una buena comunicación, entre las personas que conforman la organización, así como con el medio en el cual se dan las interacciones. Con esto se podrán alcanzar los resultados deseados de la mejor manera posible.

1.1.1 Composición de las Organizaciones

En cuanto a su composición, las organizaciones suelen presentar ciertos límites fijos e identificables. Un rasgo particular de las organizaciones es la conciencia de sus miembros de que forman parte de la misma.

En el contexto organizacional, la identidad social puede prevalecer sobre la identidad personal, ya que los individuos tienden a auto describirse y a comportarse en función del grupo u organización al que pertenecen, frente a la identidad personal, que es la descripción que hacen las personas de sí mismas con respecto a sus características personales.

En 1994, Haslam (en Palací, 2008) define tres rasgos clave de las organizaciones:

- a) Son grupos con identidad social, que son significativos psicológicamente para las personas que pertenecen a ellos, desarrollando un sentido de pertenencia.
- b) Se identifican por la coordinación, de forma que la conducta de los individuos está estructurada y ordenada de un modo en particular.
- c) La estructura se encuentra orientada hacia un objetivo particular.

Las características varían de una organización a otra, y el contexto de cada una de ellas es de vital importancia para poder comprender los sucesos que ocurren en cada una de ellas. (Haslam, 2001, citado en Palací, 2008)

Ahora bien, para plantear a las organizaciones como sistemas complejos, primero se debe definir brevemente lo que es un sistema.

Palací (2008) menciona que un sistema es un conjunto de unidades o elementos que se relacionan e interaccionan entre si y llevan a cabo una actividad en común.

Tomando a las organizaciones como un sistema, se puede decir que:

- 1) Las organizaciones al igual que los seres vivos, necesitan obtener energía de diversas fuentes de su entorno.
- 2) Al igual que en los sistemas abiertos se transforma la energía disponible, las organizaciones utilizan los insumos para crear nuevos productos.
- 3) Del mismo modo que los sistemas vivos producen resultados que entregan a su entorno, las organizaciones aportan productos, ideas, materiales, etc., que de alguna manera tienen impacto sobre su entorno.
- 4) Los resultados o productos que se entregan al medio influyen en la reserva de recursos para reiniciar el ciclo de actividad.

Una de las principales características de las organizaciones es que además de ser un sistema abierto, son sistemas sociales. Dada esta característica social, las organizaciones tienen una estructura de acontecimientos, roles, actividades y sucesos, más allá de un simple sustento físico. (Palací, 2008)

Como se observa, las organizaciones tienen diversas características que ayudan a delimitarlas. Sin duda la principal es el carácter social que tienen. Sus miembros se identifican con ella e incluso adoptan el comportamiento que la misma organización les inculca.

Por lo tanto, es sustancial que todos los miembros de la organización se gocen de buena salud integral, para que les sea posible interactuar entre sí, de modo que puedan lograr las metas propuestas y el funcionamiento de la organización sea óptimo.

1.1.2 Organizaciones Formales e Informales

Anteriormente se planteó que las organizaciones se construyen en torno a la búsqueda y realización de objetivos específicos, sin embargo, las organizaciones tienen una gran variedad de objetivos, lo cual las lleva a

separarlos en función de su estructura. Dicha estructura va a ser la que determine el tipo de organización, que pueden ser del tipo formal o informal.

Para Alonso y Ocegueda (2006) las organizaciones formales, son creadas para lograr objetivos específicos y definidos. La presencia de una organización formal no depende de sus miembros en particular, tienen un propósito meramente práctico, por lo tanto, sus integrantes no se ven involucrados emocionalmente en las interacciones para lograr las metas del grupo, esto es debido a que interactúan en roles segmentarios. Por ende, la organización formal es un esquema en el que tanto las tareas como el poder se dividen entre la posición de la organización y las reglas que se espera sean cumplidas por los participantes, definidas por la administración.

Por el otro lado se encuentran las organizaciones informales, precisadas como grupos más pequeños en los que no se encuentran bien definidos las metas ni los objetivos. Su funcionamiento no se basa en reglas ni procedimientos.

Las organizaciones informales pueden dar como resultado que los miembros de la misma no cumplen debidamente con sus roles por lo que no satisfacen las necesidades ni los objetivos propuestos. (Alonso & Ocegueda, 2006)

De este modo, las organizaciones formales tienen roles definidos, por lo que sus miembros tienen tareas específicas que deben realizar y finalmente interactuar con los demás miembros de la organización para obtener resultados.

Por el contrario, las organizaciones informales no presentan estructuras específicas, por lo que resulta complicado el cumplimiento de sus objetivos.

La presente investigación se encuentra enfocada principalmente en las organizaciones formales, ya que las empresas tienen objetivos, metas y roles bien definidos. Sin embargo, a comparación de lo expuesto por Alonso y Ocegueda (2006), acerca de que en éstas los miembros no muestran implicaciones emocionales, este trabajo plantea que por el hecho de que las organizaciones son agrupaciones sociales, sus miembros sí se involucran de

manera emocional en el cumplimiento de los objetivos comunes, ya que las mismas interacciones entre los trabajadores implican diversas emociones.

1.1.3 Corrientes de Pensamiento Organizacional

En el afán de optimizar los resultados y el cumplimiento de los objetivos, se han creado un conjunto de teorías sobre la organización. Han nacido varias corrientes de pensamiento trascendentes, y cada una de ellas se enfoca en aspectos particulares de la organización así como de la visión del ser humano dentro de las organizaciones.

Pierre y Patrick (2007), dividen estas tendencias en grandes grupos, en las que presentan algunas de las diversas teorías de manera resumida. En la presente investigación solo se anunciarán los grupos que muestran relevancia con el tema a tratar:

- a) *El movimiento de las relaciones humanas que surge en 1930*: surgió gracias a las ideas y teorías de autores como Elton Mayo, Abraham Maslow, entre otros, en la década de 1930. Esta corriente otorga un lugar central a la actitud del empleado en el trabajo, a sus necesidades, a su psicología y al comportamiento de los grupos dentro de la organización. En un estudio realizado por Mayo se demuestra que el simple hecho de observar y demostrar interés por los obreros aumenta sus niveles de motivación y su rendimiento en el trabajo. De igual forma, Mayo denota el papel que desempeñan las relaciones interpersonales, afectivas y emocionales en la conexión del grupo y en el impacto de dichas relaciones en la productividad total.

Por su parte, Maslow coloca las necesidades individuales al centro de la organización. El propuso una pirámide con cinco categorías de necesidades divididas en necesidades fisiológicas, de seguridad, necesidades sociales de pertenencia, de reconocimiento, y por último, de realización personal. De esta forma, se pueden arreglar los problemas existentes dentro de la empresa mediante una atención específica en función del tipo de necesidad insatisfecha.

- b) *Las teorías constructivistas*: estas teorías insisten en la importancia del entorno. Se basan en la interacción constante entre el trabajador y su medio. Plantean que el comportamiento de los integrantes de la organización es el resultado de percepciones e interpretaciones de su entorno que van guiando sus acciones. Estas teorías hacen énfasis en la manera en que el entorno influye en los miembros de la organización.

Retomando todo lo anterior, las organizaciones son sistemas en busca de la realización de objetivos en común, compuestos por diversos factores, en donde uno de los más importantes es el factor humano. Para que las organizaciones funcionen de manera óptima y logren alcanzar sus metas y objetivos, es de suma importancia que todos los componentes del sistema se encuentren en buen estado, por lo que es de gran valor centrar la atención en los miembros de la organización, que en gran medida son los que llevan a las organizaciones a obtener los resultados que esperan, por medio de la utilización adecuada de los recursos con los que la organización cuenta, así como mediante las relaciones que establecen con los demás factores que componen al sistema.

1.2 *La Salud*

Dentro de este tema se expondrán diversos aspectos, siendo el primero de ellos su concepto, con el fin de ayudar a explicar las bases del síndrome de Burnout.

El concepto de salud ha ido cambiando a lo largo del tiempo, dando lugar a diversas definiciones.

La Organización Mundial de la Salud OMS, definió la Salud como un estado de bienestar físico, mental y social, y no exclusivamente como la ausencia de enfermedades. Posteriormente, ajustó su definición, proponiendo que todos los habitantes del mundo tengan niveles de salud suficientes que les permitan trabajar productivamente y participar de forma activa en la comunidad que habitan. (2000, en Acevedo, Martínez & Estario, 2007)

Acevedo et al. (2007) afirman que la salud es el nivel en que una persona o grupo es apto de llevar a cabo sus aspiraciones y de satisfacer sus necesidades y de enfrentarse al ambiente de forma adecuada.

Ruíz-Frutos, García, Declós y Benavides (2007) definen la Salud como un estado de bienestar físico, psíquico y social y no sólo como la ausencia de enfermedades.

Desde una perspectiva ecológica, la salud se define como la capacidad que tienen los individuos para adaptarse al medio y desempeñarse adecuadamente dentro de éste.

También puede decirse que es un equilibrio dinámico, en el que los individuos tienen la capacidad de afrontar las condiciones de la vida. (Ruíz-Frutos et al., 2007)

Para Oblitas (2009), la Salud es entendida como el bienestar físico, psicológico y social, y abarca mucho más que lo establecido por las ciencias médicas ya que también abarca aspectos subjetivos y del comportamiento del ser humano. La salud no es únicamente la ausencia de enfermedades o alteraciones, sino un concepto que implica distintos grados de vitalidad y funcionamiento adaptativo.

La salud puede tener múltiples interpretaciones, de acuerdo al contexto social en que se desenvuelven las personas y al momento histórico en que viven.

Asimismo, el concepto de salud ha ido cambiando a la par que las sociedades han ido evolucionando. Estos cambios se han dado como consecuencia de procesos económicos y sociales que han alterado los patrones de riesgo. Con esto, en las sociedades que se encuentran más desarrolladas, las personas han pasado de encontrarse expuestas a riesgos relacionados con la contaminación del medio ambiente, la escasez de alimentos, las penosas condiciones de trabajo, entre otros, a otro tipo de riesgos relacionados con el transporte, la migración y residencia a grandes ciudades, mala nutrición o a las nuevas condiciones de trabajo. A esto se le denomina transición de riesgos para la salud. (Ruíz-Frutos et al., 2007)

Ahora bien, a través del comportamiento las personas interactúan con el medio. Este comportamiento se da en función de variables personales y ambientales, las cuales interactúan entre sí de manera permanente. La salud es un estado y a su vez, es un proceso cambiante y dinámico. Afrontamos alteraciones en nuestro medio interno, físico y psicológico de manera continua, así como en nuestras relaciones interpersonales. (Oblitas, 2009)

Como se puede apreciar, el concepto de Salud abarca aspectos subjetivos como el bienestar físico, mental y social, así como aspectos objetivos como lo es la capacidad de funcionamiento, y finalmente, los aspectos sociales, es decir, la adaptación al medio y el trabajo socialmente productivo. (Acevedo et al. 2007)

En los últimos años ha habido un cambio radical en el concepto de salud y enfermedad. En la actualidad se señala que la calidad del bienestar psicológico y físico depende, en gran medida de nuestros hábitos de vida. (Oblitas, 2009)

Concluyendo éste punto, se entiende a la Salud como el resultado de la interacción entre los factores biológicos, conductuales y ambientales, además de la influencia de los servicios sanitarios.

La salud influye en todos los aspectos de la vida, por lo que procurarla es importante, ya que gracias a ella es posible el desarrollo integral de las personas tanto física como psicológicamente, y como se expuso a lo largo de este tema, las interacciones que forjamos a lo largo de nuestra vida están vinculadas con nuestra salud, por lo cual, tener buena salud permite que las personas puedan adaptarse al medio que los rodea logrando así objetivos y metas, tanto personales, como sociales y laborales.

1.2.1 Determinantes de la Salud

Los determinantes de la salud son las causas, circunstancias o condiciones que determinan la salud del individuo.

En 2006, la OMS definió los determinantes como los factores que influyen de manera positiva o negativa en la salud. (Gil, 2012)

En 2007, Acevedo et al. Retoma la propuesta hecha por Lalonde en 1974 sobre los cuatro grupos de factores que influyen de manera directa hacia la salud, dichos factores interactúan entre sí, condicionando de este modo la salud de la comunidad.

A continuación se describen brevemente los grupos anteriormente mencionados:

1) Los estilos y Hábitos de vida.

Estos pueden influir de forma negativa la salud, son la alimentación inadecuada, el consumo de sustancias tóxicas, la falta de ejercicio, conductas de riesgo en sexualidad y las adicciones, por nombrar algunas. Los hábitos de vida saludables o insanos son uno de los condicionantes más influyentes en la salud.

2) Medio Ambiente.

Son los sucesos externos al individuo sobre los cuales tiene poco o ningún control. Entre los principales riesgos para la salud derivados del ambiente se encuentran:

- a) Riesgos Físicos, como el ruido, una vivienda inadecuada, terremotos, radiaciones, fenómenos climáticos, exposición a residuos peligrosos, etc.
- b) Riesgos Químicos, como contaminación del aire, exposición a plaguicidas, radiaciones y otras sustancias químicas.
- c) Riesgos Biológicos, como la contaminación microbiológica de alimentos y aguas.
- d) Riesgos Psicosociales, como el hacinamiento, violencia, inseguridad, desempleo, pobreza, estrés, turnos de trabajo, etc.

3) Sistema Sanitario.

Se refiere al conjunto de centros, personal capacitado, recursos económicos, materiales, tecnologías, eficacia y efectividad disponibles para salvaguardar la salud de la población.

4) Biología Humana.

Esta se encuentra en función de la carga genética y los factores hereditarios de cada individuo, así como el sexo, la edad y el envejecimiento.

Gil (2012), plantea que los determinantes de la salud también pueden ser clasificados como determinantes estructurales y como determinantes intermedios y comprenden lo siguiente:

1) Determinantes Estructurales.

Dentro de estos determinantes de la salud se encuentra el contexto socioeconómico y político, del que surgen las políticas macroeconómicas, el mercado laboral, las políticas de bienestar, la cultura, los valores, la clase social, el género, la edad, la etnia y el territorio.

2) Determinantes Intermedios.

Se encuentran conformados por los recursos materiales, las condiciones de empleo, el trabajo doméstico, los ingresos y la situación económica, la vivienda y el entorno residencial.

A su vez, estos determinantes influyen en los factores psicosociales y en los factores conductuales.

Como se observa, existen múltiples factores que influyen en la salud de los individuos. Estos factores se encuentran inmersos en diversas áreas de nuestra vida cotidiana y están en constante interacción. Como parte de mantener una buena salud, es necesario conocer cuáles son estos determinantes, y con esto, tener bases para actuar al respecto, con el fin de que el individuo pueda conservar el equilibrio óptimo entre todos los factores, tanto internos como externos, que influyen en su salud.

1.2.2 Tratamiento y Prevención

Conocer las causas de los problemas de salud sirve en gran medida para intervenir sobre ellos. Las estrategias de intervención ante los problemas de salud pueden agruparse en dos categorías: Las intervenciones terapéuticas y las intervenciones preventivas. (Ruíz-Frutos et al., 2007)

De esta forma, se definen como intervenciones preventivas a las que tienen como objetivo principal actuar sobre los factores de riesgo antes de que la enfermedad comience. Por otra parte, se precisan a las intervenciones terapéuticas como aquellas que actúan sobre la enfermedad, ya sea cuando

comienza a desarrollarse, o bien, en su estado avanzado. (Ruíz-Frutos et al., 2007)

Para Ruíz-Frutos et al., la conservación de la salud también se puede afrontar desde dos perspectivas complementarias. La primera de estas se localiza después de que ha comenzado y se ha detectado la alteración de la salud, en alguna de sus dimensiones (física, social y/o psicológica). En este caso, la intervención se focaliza en el tratamiento de la enfermedad detectada. En la segunda perspectiva, la intervención se realiza antes de que se produzca la alteración a la salud. Acevedo et al. (2007) las nombra actividades de prevención primaria, y son el conjunto de acciones enfocadas a impedir la aparición o a reducir las probabilidades de padecer alguna enfermedad determinada. Su objetivo principal es reducir su incidencia. Estas actividades se llevan a cabo antes de que aparezcan los síntomas propios de la enfermedad. Dentro de estas actividades se incluyen las campañas de promoción de la salud, dirigidas a las personas, y las de protección de la salud, realizadas sobre el medio ambiente. (Acevedo et al., 2007)

Es decir, la prevención de las enfermedades consiste en las medidas destinadas no sólo a prevenir la aparición de enfermedades, sino también a frenar su avance y aminorar sus consecuencias cuando la enfermedad ya está presente. (Acevedo et al., 2007)

Concluyendo, se puede decir que en tiempos actuales se han vuelto relevantes los aspectos preventivos de las enfermedades, en mayor medida por cuestiones económicas. De igual manera ha crecido el interés por encontrar estrategias para sobrellevar algunas enfermedades crónicas, formas para evitar el ausentismo laboral y aumentar la productividad del empleado y, en general, para mejorar la calidad de vida de las personas de una manera integral.

1.3 *La Salud en el Trabajo*

Sánchez (2006) plantea que el trabajo es prestar servicios que son retribuidos, desde un punto de vista económico, es el medio por el cual las personas pueden satisfacer sus necesidades materiales. Pero además de esto, el ser humano busca mejorar su calidad de vida, su posición dentro de la sociedad y satisfacción personal.

Para Argibay (2006) el trabajo es necesario para sobrevivir y asegurar las condiciones materiales, es decir, su mayor objetivo es satisfacer las necesidades de los trabajadores para poder tener una vida digna. A través del trabajo se desarrollan las capacidades físicas y mentales y a su vez, el trabajo hace a las personas útiles socialmente, por lo tanto, trabajando podemos aumentar nuestra calidad de vida.

El trabajo puede ser un factor determinante en el deterioro de la salud, ya sea por la pérdida o ausencia de este, lo cual trae consigo problemas psicológicos y sociales, o bien, por las condiciones bajo las cuales se realiza el mismo.

Ahora bien, la salud laboral ha sido de mucha importancia desde épocas muy antiguas puesto que el trabajo es una actividad relacionada con el ser humano.

Según la Organización Internacional del trabajo y la Organización Mundial de la Salud, la salud laboral tiene como principal objetivo fomentar y mantener el mejor nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de todas las profesiones, prevenir el daño a la salud de estos debido a las condiciones de trabajo, protegerlos en sus lugares de empleo en contra de los riesgos para la salud y situar y mantener al empleado en un puesto que vaya de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas. Es decir, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo. (en Sánchez, 2006)

La salud ocupacional es un estado de bienestar físico, mental y social completo, en relación al contexto de trabajo y no es únicamente la ausencia de enfermedades o padecimientos de origen laboral. Su meta principal es mejorar

la calidad de vida laboral, proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores (Salanova, 2009)

Asimismo, busca la prevención de enfermedades y fomentar la salud, así como el tratamiento y rehabilitación de lesiones y enfermedades que derivan del trabajo (Benavides, Ruiz & García, 2000, en Andrade & Carolina, 2008)

Surge de la relación entre salud y trabajo, la cual puede ser positiva o negativa. Se refiere a que las condiciones favorables de trabajo conlleven a una buena salud laboral, lo cual traerá como consecuencia el buen desempeño y alta calidad en el trabajo. Si por el contrario, la relación entre trabajo y salud resulta negativa, es decir, condiciones inadecuadas de trabajo, puede traer como consecuencia tanto enfermedades físicas como psicológicas, aumentando las probabilidades de que los trabajadores sufran accidentes de trabajo o incluso puede orillarlos hasta la muerte (Benavides, Ruiz & García, 2000, en Andrade & Carolina, 2008).

El National Institute of Occupational Safety and Health, NIOSH por sus siglas en inglés, expone que existen tres contextos dentro de las organizaciones que influyen directamente en la salud y bienestar de los trabajadores pero al mismo tiempo, influyen en los resultados y eficacia organizacional (Salanova, 2009). Estos contextos son los siguientes:

- a) *El contexto externo*: incluye factores como el desarrollo económico, las políticas de regulación del empleo, la sindicalización, legislaciones, innovación tecnológica, cambios sociales, cambios demográficos, etc.
- b) *El contexto organizacional*: incluye los procesos de reestructura organizacional, métodos de producción, contratos de trabajo, desarrollo de nuevas competencias, políticas de servicio a los empleados, etc. Este contexto se ve además influenciado por el contexto externo.
- c) *El contexto del puesto*: se compone por factores como el diseño del puesto, las características de las tareas, el contenido del puesto, el ambiente de trabajo, los roles laborales, etc. Asimismo, este contexto se ve influenciado por el contexto organizacional.

Con base en lo anterior, las condiciones adecuadas de trabajo tendrán efectos positivos sobre la salud, aumentando la satisfacción y el bienestar del trabajador. Esto se debe a razones obvias, el trabajo llevado a cabo bajo condiciones óptimas, además de proveer ingresos económicos que traen consigo posibilidades altas de solventar una vivienda, así como los gastos en alimentación, educación y ocio entre otros, también ayuda a establecer relaciones sociales y a que el trabajador tenga una buena autoestima.

Ahora bien, dentro de los efectos positivos que surgen desde la salud hacia el trabajo, se tiene que el bienestar físico, psicológico y social influye de manera positiva sobre las condiciones de trabajo. Esto es, un empleado sano buscará mejorar su entorno laboral por medio de las relaciones con sus compañeros, subordinados y jefes, así como también contribuirá a mejorar la calidad del trabajo que realiza.

Por el contrario, existen relaciones negativas en sentido de las inadecuadas condiciones laborales hacia la salud, como de una mala salud hacia el trabajo.

Es bien sabido que los problemas de salud afectan de manera negativa a las condiciones laborales. Si un empleado tiene un problema de salud, este tendrá una influencia negativa en su trabajo aunque existan las condiciones laborales adecuadas, ya que el problema de salud afectará el rendimiento del empleado, así como la calidad de su trabajo.

Las condiciones inconvenientes de trabajo desarrollan altas probabilidades de problemas de salud en los empleados, ya sean por lesiones debidas a algún accidente laboral, enfermedades o malestar físico o bien, malestar psicológico. (Ruíz-Frutos et al., 2007)

Al respecto, Sánchez (2006) menciona que ese deterioro a la salud, puede influir de forma negativa en la realización del trabajo. Esto ocurre porque una persona que tiene una mala salud, o que se encuentra insatisfecha, no se desempeña en el trabajo del mismo modo que una persona con buena salud y satisfecha con el trabajo que realiza.

En resumen, todos los autores concuerdan en que las buenas condiciones laborales pueden mejorar la salud del trabajador y al mismo tiempo, la buena salud mejorará las condiciones de trabajo. Pero del mismo modo, unas malas condiciones de trabajo pueden llevar a los empleados a desarrollar problemas de salud, y la mala salud, deteriorará las condiciones de trabajo.

El problema de una mala salud ocupacional no afecta únicamente al trabajador, sino a la organización misma. La productividad sufre decrementos cuando la planta de trabajadores no se encuentra rindiendo al cien por ciento.

Por todo lo anteriormente planteado, es necesario comprender a la salud ocupacional de manera integral, en la que exista un trabajo interdisciplinario para la promoción de la misma. Opino que además de integrar todos los factores implicados en la salud de los trabajadores, también se debe considerar la aplicación de medidas institucionales al respecto. Con esto me refiero a que la promoción de la salud debe formar parte de la política y cultura de las organizaciones que valoran, propician y protegen la salud. No se trata únicamente de concebir al lugar de trabajo como un escenario en donde los profesionales de la salud puedan implementar programas, sino que lo que realmente se busca es que tanto los empleados como los directivos colaboren en convertir el lugar de trabajo en un entorno saludable que propicie la salud.

1.4 Impacto del Síndrome de Burnout en las Organizaciones

Para hablar de las consecuencias que el síndrome de Burnout trae a las organizaciones, es preciso señalar en primera instancia, pero de manera breve lo que es este padecimiento.

El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) se encuentra entre los riesgos psicosociales emergentes de la actividad laboral. Se define como una respuesta crónica al estrés laboral. Sus síntomas más característicos son: pérdida de ilusión por el trabajo, agotamiento físico y emocional, actitudes negativas hacia los clientes de la organización, conocido como despersonalización, y algunas veces se presentan también sentimientos de culpa. (Gil-Monte, 2005)

Posteriormente se dedicará un capítulo para desarrollar el tema por completo, sin embargo, es importante conocer la definición de este síndrome para poder situarse en el contexto del tema a desarrollar en este apartado.

En 2003 Morales, Pérez y Menares (en Raigosa & Marín, 2010), realizaron un estudio sobre Burnout a trabajadores de la salud. Encontraron que la naturaleza de las tareas realizadas por dichos trabajadores, se ve afectada por dos elementos del contexto del trabajo, el primero tiene que ver con los horarios o turnos, el segundo se relaciona con la carga laboral, entendiéndola en cuestiones de cantidad y tiempo. Estas características afectan el cumplimiento eficiente de las tareas laborales, así como la satisfacción de los profesionales. Por otro lado, se demostró que existía una angustia persistente en todos los participantes del estudio, según los investigadores, ésta se convertiría en miedo o impotencia, los cuales promueven el aislamiento y los sentimientos depresivos, trayendo como consecuencia estados emocionales negativos tanto para quienes los padecen como para el entorno en que se desarrollan. Este desgaste constante puede derivar múltiples incapacidades, como deserción de áreas de trabajo y dificultades en torno a la eficacia y eficiencia de la organización.

Ahora bien, desde que las dimensiones psicológicas de la relación entre trabajo e individuos han cambiado significativamente en las últimas décadas, la calidad del entorno laboral también ha cambiado, influyendo en la calidad del trabajo y de igual manera, en la calidad de vida de los empleados. Estas interacciones entre la vida personal y la vida laboral han aumentado, y han empezado a llamar más la atención, especialmente si se considera la tendencia general al incremento en el número de individuos que padecen desordenes mentales, como es el caso del Burnout, en las últimas décadas. (Vladut & Kállay, 2010)

Los costos tanto personales como sociales de los padecimientos mentales pueden llegar a representar grandes cifras. Estados Unidos de América gasta cerca de \$42.3 millones de dólares tratando de remediar los daños producidos por dichos desordenes. (Greenber, Sisitsky, Kessler, Finkelstein, Berndt & Davidson, 1999, en Vladut & Kállay, 2010)

Los síntomas de Burnout que presentan los empleados afectan el ambiente organizacional, ya que dichos síntomas se asocian con reacciones negativas hacia los clientes y hacia los compañeros de trabajo, así como con bajos niveles de satisfacción, bajos niveles de implicación profesional, niveles altos de ausentismo, e incluso, deseos de dejar o cambiar de trabajo (Maslach & Leiter, 2003, en Vladut & Kállay, 2010)

Las investigaciones han encontrado que médicos con altos niveles de Burnout consideran que su trabajo no es gratificante y que son tratados injustamente. De manera similar, niveles altos de Burnout los llevan a descuidar a sus pacientes. (Vladut & Kállay, 2010)

En el ámbito de la educación, los profesores que experimentan altos niveles de Burnout manifiestan actitudes y reacciones inapropiadas en contra de sus estudiantes, falta de implicación profesional, y un deseo intenso de cambiar de profesión. (Vladut & Kállay, 2010)

Desde un punto de vista interpersonal, las personas con niveles altos de Burnout interactúan en menor medida con colegas, clientes y amigos, asociado también con poco involucramiento profesional. Desde el punto de vista cognitivo, estos cambios se reflejan en una percepción cínica de las demás personas, caracterizada por negativismo, pesimismo, etc. La hostilidad que puede resultar de esto, se orienta en contra de colegas, clientes y superiores. (Vladut & Kállay, 2010)

El Burnout impacta de manera significativa a las organizaciones. Los trabajadores sufren consecuencias negativas que merman su desempeño laboral.

Como se mencionó, el Burnout provoca que los empleados se sientan desmotivados, agotados, y que además descuiden sus labores, aumentando con esto los índices de ausentismo, conductas negativas hacia los receptores de su trabajo y hacia sus compañeros, etc. Por lo tanto es vital detectar y tratar el síndrome de Burnout, ya que como se planteó anteriormente, las consecuencias no afectan únicamente a quien lo padece, sino a las personas que lo rodean, a las personas a las que se les brinda el servicio y a la

organización. Si no se trata oportunamente, las consecuencias pueden ser graves.

Las consecuencias no son únicamente de carácter sanitario, ya que también se traduce en pérdidas económicas para la empresa, puesto que al bajar el rendimiento del trabajador, disminuye igualmente la productividad, sin contar los gastos médicos que esto puede ocasionar. De este modo, es necesario conocer la magnitud del impacto que tiene el Burnout en las organizaciones para tomar medidas al respecto.

1.5 Impacto del Burnout en México

Diversos estudios realizados en poblaciones de trabajadores mexicanos han arrojado resultados en cuanto a la prevalencia del Burnout en los mismos. En una población tanto de médicos como de enfermeras se señaló que existe una prevalencia del síndrome de Burnout del 40%, mientras que en un estudio realizado en psicólogos, el resultado fue similar. De igual forma, se estudió una población de trabajadores de una industria textil, en la que se encontró una prevalencia del 30%. (Cabrera et al., 2005; Moreno, Meda, Rodríguez, Palomera & Morales, 2006; Mireles, Pando & Aranda, 2002, en García et al., 2008)

En otro estudio realizado por García, Gutiérrez, Ruiseñor & Familiar en 2008, se buscó determinar la importancia que podría tener para la economía el síndrome de Burnout, teniendo en cuenta que el Burnout se ha asociado con un mayor ausentismo y con insatisfacción laboral, lo que repercute a la productividad.

Para determinar la prevalencia del Burnout en México, se tomó como población susceptible a la población económicamente activa, específicamente a la asalariada y se dividió a la población de acuerdo al tipo de actividades que realizan según la clasificación dada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI. (García et al., 2008)

Para evaluar el monto económico de las pérdidas en productividad, además de considerar la distribución por actividad económica expuesta anteriormente, se tomó en cuenta el ingreso monetario promedio para cada una

de dichas ramas económicas en pesos mexicanos. A partir de este dato, se calculó el promedio por hora, así como el promedio diario de ingresos. Con esto, se estimó el valor económico de las horas perdidas por Burnout en México. Se midió el incremento en horas en ausentismo por Burnout, la pérdida de productividad en horas, el total de horas perdidas al día por Burnout y finalmente, el costo de horas perdidas en pesos.

De acuerdo con los resultados arrojados en este estudio, el valor monetario total de las horas de trabajo perdidas por Burnout equivale al 0.24% del Producto Interno Bruto de México. (Ver tabla 1.)

Como se observó a lo largo de este apartado, el Burnout se ha convertido en una afectación que ha ido creciendo entre la población, al igual que sus efectos. Este síndrome tiene múltiples manifestaciones así como numerosas consecuencias negativas para la organización, tanto en el aspecto económico, como en productividad y ambiente laboral de la empresa.

Por esto, resulta importante dar a conocer el impacto que tiene el Burnout en las organizaciones, ya que de esta forma se podrá sensibilizar a las personas encargadas de fomentar y mantener la salud de los empleados, para que se tomen las medidas necesarias en pro de evitar o bien, manejar el Burnout entre sus trabajadores, y con esto, mejorar las condiciones bajo las cuales se desarrollan tanto laboral como personalmente, lo que a su vez, traerá buenos resultados para la organización.

Tabla 1.

Horas perdidas por Burnout y su valor monetario, por rama de actividad (García et al., 2008)

Rama	Incremento en horas en ausentismo por Burnout	Pérdida de productividad en horas	Total de horas perdidas al día por Burnout	Costo de horas perdidas en pesos
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	0.03	1.34	1,380,714	5,764,283,134
Industria extractiva y de la electricidad	0.04	1.59	101,933	1,569,526,594
Industria manufacturera	0.04	1.48	1,816,433	14,444,791,099
Construcción	0.04	1.56	918,687	8,145,075,233
Comercio	0.04	1.54	2,233,018	16,957,218,152
Restaurantes y Servicios de alojamiento	0.04	1.46	629,780	4,548,541,360
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	0.04	1.80	671,179	7,200,884,598
Servicios profesionales Financieros y Corporativos	0.04	1.51	614,121	8,123,850,166
Servicios Sociales	0.03	1.21	717,991	8,816,520,610
Servicios Diversos	0.03	1.31	977,677	6,109,783,126
Gobiernos y Organismos Internacionales	0.04	1.59	553,752	6,569,402,154
No especificado	0.03	1.14	62,042	507,839,929
TOTAL				\$88,757,716,155

Para concluir este capítulo, es importante conocer en primera instancia lo que es una organización, así como la manera en la que están compuestas, para poder entender su funcionamiento en cuanto al factor humano. De esta forma tenemos que como bien varios autores confirman al inicio de este capítulo, las organizaciones son grupos sociales que tienen un objetivo en común. Como lo dicen tanto las teorías de las relaciones humanas, así como las constructivistas que se tocaron en este capítulo, el ser humano y su ambiente son los factores centrales de la organización. Gran parte del buen funcionamiento de las empresas se debe al trabajo de las personas, y gracias a este, se logran los objetivos comunes, por lo tanto, se debe de poner énfasis en el desarrollo de los trabajadores, comenzando por su salud, ya que sin buena salud, las tareas laborales no se realizan adecuadamente y el logro de los objetivos se ve mermado.

A lo largo de este apartado se definió a la salud como el bienestar integral del ser humano, es decir, el bienestar físico, psicológico y social. La manera en que los individuos interactúan con su medio tiene influencia sobre la salud. Es por esto que se debe tomar en cuenta lo anterior para procurar el bienestar de las personas dentro de las empresas con el fin de prevenir o tratar enfermedades como es el caso del Burnout, ya que es un padecimiento que afecta con mayor frecuencia a los trabajadores, trayendo con esto pérdidas económicas y una disminución del nivel y calidad de vida de los empleados.

De esta manera, para lograr poner en contexto la presente investigación que trata de una propuesta para diagnosticar y manejar el Burnout, se expusieron los factores básicos sin los cuales no sería posible hablar de la vida laboral de las personas, buscando con esto poder darle un mayor entendimiento y desarrollo a la presente investigación.

CAPÍTULO DOS

ESTRÉS

El estrés es algo a lo que todas las personas se encuentran expuestas hoy en día. Los actuales ritmos de vida las llevan a permanecer bajo constantes presiones tanto personales, como familiares y laborales.

Si bien, en cierto grado dichas presiones son necesarias e incluso nos pueden ayudar a llevar a cabo todas las tareas que debemos realizar, actuando como motivadores o impulsores, también es un hecho que cuando nos encontramos en un estado de estrés constante nuestra salud se ve deteriorada, y como bien lo vimos en el capítulo anterior, cuando nuestra salud es mala, nos es imposible llevar a cabo de manera satisfactoria nuestras actividades.

Por lo tanto, es importante conocer lo que es el estrés así como el estrés laboral. Conocer sus causas, los factores que lo provocan y las consecuencias que tiene tanto en nuestro organismo como en las organizaciones, a fin de poder conocer cuál es el origen del Síndrome de Burnout, que es el tema central de ésta investigación.

2.1 Definición de Estrés

La palabra estrés se ha usado para hablar de las presiones a las que las personas se ven sometidas por su ambiente, y a su vez, también ha sido utilizada para nombrar a los efectos que estas presiones del ambiente tienen en el organismo.

Para González (2006), el estrés es una sensación de tensión física y psicológica que puede ocurrir en situaciones difíciles o inmanejables, por lo tanto las personas perciben diferentes acontecimientos como estresantes, esto depende de factores como la edad o el nivel sociocultural, etc.

El término estrés se ha relacionado con sensaciones de tensión, ansiedad, miedo e incomodidad, siendo cada vez mayor el número de personas que se definen estresadas. El estrés se compone de alteraciones psicofisiológicas que tienen lugar cuando el individuo se ve obligado a afrontar situaciones que están

más allá de sus habilidades de enfrentamiento. (Barreto da Costa, Augusta, das Neves, Pagliarini & Silva, 2011)

En otras épocas, el estrés era resultado de un daño o de una amenaza físicos. En el presente, el estrés proviene sobre todo de las dificultades en las relaciones interpersonales, de conflictos emocionales y de la ansiedad relacionada con el trabajo. Todos ellos son asuntos que no se resuelven tan rápido como las situaciones de amenaza hacia nuestra integridad física.

Como resultado de ello, aunque nuestro organismo desencadena la misma reacción fisiológica ante una circunstancia estresante, la desencadenan una y otra vez, haciendo que la respuesta al estrés sea una reacción aguda e incluso puede llegar a tornarse crónica. Esto puede resultar peligroso ya que los cambios biológicos necesarios para manejar el estrés temporal, en caso de prolongarse, aumentan el riesgo de padecer un gran número de enfermedades relacionadas con el estrés. (Gionta, 2007)

Oblitas (2009) señala que la definición de estrés varía de acuerdo al modelo teórico en que se contextualiza la idea y actualmente existen básicamente tres enfoques en el estudio del estrés.

El primer enfoque es el ambientalista, en el que se define al estrés como un factor externo que provoca en el organismo una respuesta de tensión. Es decir, al tipo de estímulos o acontecimientos que se denominan estresores debido a que desencadenan el estrés.

El segundo enfoque está orientado hacia la respuesta, no hacia el estímulo, a diferencia del enfoque anterior. En este enfoque se considera que el estrés es el efecto de cualquier demanda sobre el cuerpo que tiene un resultado físico o mental. Por tanto, las situaciones de estrés son aquellas que requieren una respuesta o ajuste por parte del organismo, la situación puede ser agradable o desagradable, pero lo significativo de la situación es la intensidad de exigencia para ajustar la conducta.

Por último, se encuentra el enfoque interaccionista, en el que se considera que ni los estresores ni las respuestas existen separadamente, sino que ambos conforman el estrés, entendiéndolo como un proceso interactivo entre

situaciones y características del individuo. De esta forma, se entiende el estrés como una relación particular entre el individuo y su entorno.

Para González (2006), lo que conduce a sentir estrés es el grado de desequilibrio que se percibe entre las exigencias que nos plantean, ya sea en el trabajo o en cualquier otro entorno, y los recursos que tenemos para hacerles frente a dichas exigencias.

Con la palabra estrés se busca expresar el efecto de una carga emocional que afecta a todos los seres humanos con manifestaciones físicas y psicológicas al enfrentarnos a cambios personales, sociales, culturales o laborales.

Ahora bien, el estrés físico es la reacción fisiológica del cuerpo a diferentes factores desencadenantes. Este tipo de estrés frecuentemente lleva al estrés psicológico, y a su vez, éste estrés se manifiesta como un malestar físico.

Por tanto, el estrés es algo que todos los seres humanos padecen en algún momento, es decir, no existen ambientes libres de estrés e incluso, es necesario vivir con cierto grado de tensión.

En 1986, Baum estableció que la mayoría de las personas tienen una percepción negativa del estrés, debido a que se define como una amenaza o una demanda que no se puede manejar fácilmente. Este tipo de estrés negativo se denominó distrés. En cambio, estableció que para aquellos individuos que trabajan bajo presión, el estrés puede ser una fuerza estimuladora que los incita a realizar una tarea. A este tipo de estrés positivo se le llamó eustrés. (en González, 2006)

De acuerdo con Ortiz (2007), el estrés es una respuesta del organismo hacia los retos que debe confrontar en la vida. Esta respuesta se compone de tres fases:

- 1) En primer lugar se encuentra la fase de alarma, que es cuando la persona se encuentra ante una situación nueva, potencialmente

peligrosa o que juzga importante para su bienestar. En ese momento, entra en un estado de atención o vigilancia.

- 2) La segunda fase, llamada resistencia, ocurre cuando la causa que desencadenó la fase de alarma no desaparece. En esta fase ocurren una serie de cambios fisiológicos en el organismo para afrontar aquello que lo perturba, o bien, para escapar de la situación.
- 3) En caso de que la situación estresante se prolongue, viene la tercera etapa, que es la de agotamiento.

A diferencia de Ortiz, anteriormente citado, que propuso sólo tres fases del proceso de estrés, Barreto da Costa et al. (2011), propone cuatro fases en el proceso de estrés:

- 1) Fase de alerta: es la fase en la que la persona se prepara para hacer frente a nuevas situaciones.
- 2) Fase de resistencia: en esta fase, el individuo trata de lidiar con sus estresores para poder mantener su homeostasis interna.
- 3) Fase de casi agotamiento: si en esta fase persisten los factores estresantes, el organismo es incapaz de restablecer su equilibrio con respecto al medio en que se encuentra, debido al gran dispendio de energía del organismo.
- 4) Fase de agotamiento: hay momentos en que el equilibrio u homeostasis es alcanzado, alterándose con periodos de mucha incomodidad, ansiedad y cansancio. Cuando el organismo no puede alcanzar el equilibrio se llega a la etapa de agotamiento. En ésta etapa hay una ruptura total de la resistencia, lo cual provoca un desgaste excesivo tanto psicológico como físico.

Se puede observar que las fases propuestas por Barreto da Costa et al. son básicamente iguales a las propuestas por Ortiz, a diferencia de que se agrega la fase de casi-agotamiento, que es una fase intermedia entre la fase de resistencia y la fase de agotamiento, en la cual el organismo comienza a perder todos sus recursos para hacer frente a la situación.

Como ya se había mencionado, cuando se está bajo estrés, el cuerpo sufre una serie de cambios fisiológicos que alteran el estado de ánimo. De esta

manera, el cuerpo se prepara para responder a las situaciones de peligro, sin embargo, en la sociedad moderna, la respuesta fisiológica es similar, pero las situaciones cambian.

Las situaciones de estrés a las que hoy en día nos enfrentamos son de origen financiero, emocional o social. Estas amenazas se encuentran de manera constante en nuestro ambiente y por lo general, no se manejan inmediatamente. Mientras que la situación de estrés permanece presente, la persona experimenta cambios hormonales para hacer frente a la situación, por tanto, las emociones asociadas a este estado de alerta como son el miedo, la ansiedad, el nerviosismo, la ira, la agresión y la hostilidad, también se encuentran presentes. (González, 2006)

González (2006), plantea que esta respuesta del organismo hace que el metabolismo se acelere, y con ello, el consumo de nutrientes y energía. Cuando este estado se prolonga, los recursos del cuerpo para responder a las situaciones del día a día van disminuyendo, trayendo como consecuencia el deterioro del cuerpo.

Para Barreto da Costa et al. (2011), las fuentes de estrés pueden tener un origen interno o externo al individuo. Los estímulos internos son todo aquello que conforma el mundo interno del individuo, es decir, sus cogniciones, su modo de ver el mundo, etc. Mientras que los estímulos externos se refieren a los sucesos de la vida diaria de las personas. De esta manera, las asociaciones entre los estímulos internos y externos determinarán si el individuo desarrollará estrés excesivo o no.

Como bien se observó a lo largo de este apartado, el estrés tiene diversas definiciones, sin embargo, todas hablan de un desequilibrio o desajuste que sufre el individuo ante las demandas que le hace su entorno. Asimismo, todos los autores coinciden en que el cuerpo sufre una serie de cambios fisiológicos en respuesta a los estresores que se nos presentan.

Retomando lo expuesto por Oblitas en 2009, con respecto a los tres enfoques bajo los cuales se estudia el estrés, en esta investigación se considera que el enfoque interaccionista es el más completo, ya que se toma

en cuenta que el estrés es la interacción entre los factores estresantes y las capacidades que tiene el individuo para hacer frente a estas. En Psicología, la percepción juega un papel importante en la manera que cada quien se desenvuelve en el ambiente, por lo que es cierto que las características personales influyen en el modo de hacer frente a los estresores y a su vez, dichos estresores pueden modificar las características de cada individuo. Por esta razón, para fines de esta investigación se tomará en cuenta dicho enfoque interaccionista.

Es importante conocer lo que es el estrés, cómo se conforma y cuáles son sus fases para dar paso al siguiente apartado y así entender el riesgo que éste representa para las organizaciones.

2.2 Estrés Laboral

De la misma forma que ocurre con el término de estrés, el estrés laboral debe ser entendido como el resultado de la interacción entre el individuo y el entorno laboral en que se desempeña.

De acuerdo con Lazarus y Folkman (1986, en Bernaldo & Labrador-Encinas, 2007), el estrés laboral surge cuando el empleado considera que las demandas laborales rebasan sus recursos de adaptación a esa situación.

Por tanto, el estrés laboral se refiere al proceso complejo de interacción entre las características del trabajador y el ambiente laboral.

Para De la Puebla y Mercader (2007), las demandas, situaciones o circunstancias del trabajo, llamados estresores, alteran el equilibrio del empleado, lo cual provoca una respuesta de estrés. Estos estresores desencadenan las estrategias de afrontamiento del problema, con lo cual se generan soluciones. En cambio, cuando la demanda laboral es mayor a los recursos con que cuenta el empleado, aparece el estrés laboral como una patología.

Por lo anterior, se puede deducir que el nivel de estrés laboral que experimente cada trabajador está relacionado con la capacidad de respuesta que éste tenga, como bien se explicó en el punto anterior de este capítulo.

En este sentido, Cabrera y Urbiola (2012), señalan que el estrés ocupacional se define como una reacción del trabajador hacia las características del ambiente laboral que son percibidas como amenazantes. Es decir, el estrés laboral es el contraste entre las capacidades del individuo y su ambiente o demandas de trabajo.

El estrés laboral no puede ser considerado únicamente como un problema del trabajador, ya que suele aparecer como uno de los principales síntomas de organizaciones disfuncionales o enfermas. Además de los efectos negativos que el estrés laboral puede tener sobre los empleados, también pueden influir hacia el trato inadecuado a las personas que son usuarias del trabajo o servicio. En consecuencia, el estrés laboral es un factor que influye en la calidad asistencial. (Martínez, 2010)

Según Negeliskii y Lautert (2011), el estrés laboral se refiere a los estímulos existentes en el ambiente de trabajo que provocan respuestas aversivas. En este estado, las personas pueden establecer relaciones conflictivas, haciendo del lugar de trabajo un escenario de tensión para las relaciones sociales y jerárquicas.

Por lo tanto, mantener la salud o enfermedad tanto mental como física de una persona, está relacionado con la interpretación del mundo exterior y con los recursos a disposición de las personas para manejar las demandas a las que se ven expuestos. (Negeliskii & Lautert, 2011)

Como se ha visto hasta ahora, el estrés laboral es un estado patológico, resultado de las condiciones habituales de trabajo en las que se encuentra una persona. Esta situación afecta el cuerpo y mente de los empleados, y repercute no sólo sobre su bienestar personal, sino también sobre su rendimiento. (Acosta, 2011)

En 1996, Leong, Furnham y Cooper (en Cabrera & Urbiola, 2012), calificaron el estrés ocupacional como un fenómeno indeseable, causado por no enfrentar adecuadamente a los factores estresantes asociados con el trabajo, con consecuencias negativas para la salud.

Finalizando este punto, el estrés laboral se da como resultado de la interacción entre las demandas o estresores existentes en el ambiente de trabajo, y las capacidades del trabajador para hacerles frente.

En épocas actuales, el estrés laboral se ha convertido en un problema que aqueja a muchos trabajadores, trayendo consecuencias negativas tanto para la salud de éstos como para la organización misma.

Por lo tanto, es muy importante conocer cuáles son los factores que desencadenan el estrés en el ámbito laboral, con el fin de tener herramientas suficientes para hacer frente a este padecimiento que cada vez se vuelve más común entre la planta trabajadora.

A continuación se describirán algunas de las principales fuentes de estrés en el ámbito laboral.

2.3 Fuentes de Estrés en el Trabajo

Para Peiró (2009), la importancia del estrés laboral es cada vez mayor, ya que se encuentra relacionado con los cambios actuales que se están produciendo en los mercados de trabajo. La economía, la crisis financiera, los cambios tecnológicos, así como los demográficos y sociales tienen gran influencia sobre las formas organizativas de la empresa, por ejemplo, en las relaciones entre la empresa y el trabajador, los sistemas de trabajo, el contexto del puesto y las actividades laborales.

Acosta (2011), expone que las causas del estrés son cada vez más amplias: jornadas de trabajo extensas, presión excesiva para conseguir resultados elevados, viajes de trabajo que además alejan al trabajador de su entorno familiar, conflictos con el jefe o compañeros, contratos provisionales, reajustes en la plantilla laboral y el miedo que esto acarrea, reestructuración o fusión de la empresa, acoso sexual o de cualquier otra naturaleza y, en general, cualquier clase de problema, ya sea profesional, personal o familiar que influya en el individuo.

Mientras que Peiró habla de factores globales que influyen en la aparición del estrés laboral, Acosta nos expone factores más específicos, producto de las interacciones dentro de la organización.

Por otro lado, Cortés (2007), divide a los agentes estresores en cuatro grupos:

- 1) Los que derivan del ambiente de trabajo como el ruido, la temperatura, la iluminación, etc.
- 2) Los relativos a las características del puesto de trabajo como la autonomía, los ritmos de trabajo, la monotonía del trabajo, el nivel de cualificación del empleado, la carga mental, etc.
- 3) Los relativos a la organización como las jornadas laborales, el trabajo a turnos y nocturno, la comunicación, las características de la empresa, tipo de tarea o función, etc.
- 4) Y finalmente, las relacionadas con las características personales del trabajador, como la personalidad, su formación, motivación factores extralaborales, etc.

Por otro lado, para Martínez (2010) entre los factores que inciden en la aparición del estrés laboral se encuentran:

- 1) Algunas condiciones laborales como el horario, la retribución, los descansos.
- 2) Desarrollo profesional como la seguridad en el puesto, el equilibrio entre las aspiraciones laborales y los logros obtenidos.
- 3) Factores individuales como la personalidad, problemas personales, significados atribuidos al propio trabajo.
- 4) Factores ambientales como la luz, el ruido, la temperatura.
- 5) La sobrecarga de trabajo, pudiendo ser cuantitativa o cualitativa, es decir, cuando el trabajador tiene asignadas tareas para las que no se encuentra preparado.
- 6) Ambigüedad del rol, es decir, falta de claridad del puesto, objetivos y responsabilidad personal.
- 7) Políticas de la organización.
- 8) El clima laboral.
- 9) Dificultades en el trabajo en equipo.

10) Relaciones interpersonales dificultosas.

11) Tareas rutinarias.

Ahora bien, según un informe sobre estrés laboral de la Comisión Europea realizado en el año 2000 (en Acosta, 2011), los factores que más contribuyen a la aparición del estrés laboral son los siguientes:

- 1) Exceso de trabajo.
- 2) Falta de trabajo.
- 3) Tiempo inadecuado para terminar el trabajo de manera satisfactoria.
- 4) Ausencia de una descripción clara del puesto de trabajo.
- 5) Ausencia de una descripción clara de la cadena de mando.
- 6) Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral.
- 7) Falta de oportunidades para exponer quejas.
- 8) Responsabilidades múltiples sin la adecuada capacidad o autoridad para tomar decisiones.
- 9) Jefes, colegas o subordinados que no apoyan ni cooperan.
- 10) Falta de control del trabajador sobre el producto terminado, fruto de su trabajo.
- 11) Inseguridad o poca estabilidad en el empleo.
- 12) Exposición a prejuicios relacionados con la edad, el sexo, la raza o la religión.
- 13) Exposición a violencia, amenazas o intimidación.
- 14) Condiciones físicas de trabajo peligrosas o desagradables.
- 15) Falta de oportunidad de aplicar el talento o las capacidades personales.
- 16) Riesgo de que un pequeño error tenga consecuencias serias o incluso desastrosas.
- 17) Cualquier combinación de los factores anteriores.

Hurrell, en 1998 (en Saura, Simo, Enache & Fernández, 2011), menciona que los factores que determinan el estrés laboral se pueden clasificar en cinco grupos:

- 1) Practicas organizativas (sistemas de recompensas, posibilidades de ascenso)
- 2) Características de las tareas y del puesto de trabajo (volumen de trabajo, autonomía)
- 3) Cultura y clima organizacional (crecimiento personal, integridad, valores)
- 4) Relaciones interpersonales (con superiores, compañeros, clientes)
- 5) Características personales del individuo (rasgos de personalidad, estrategias para afrontar la presión)

Por otro lado, Antoniou (2006, en Saura et al., 2011), indicó que las condiciones que determinan el estrés laboral abarcan factores exógenos, es decir, las condiciones de trabajo deficientes, la sobrecarga de trabajo, falta de colaboración, etc., o las presiones endógenas, como son las características de personalidad.

En resumen, los factores que determinan el estrés laboral varían según el tipo de trabajo, así como en cierta medida, la relación entre el estrés y la tensión, varían de ocupación a ocupación.

Como se observó a través de este tema, las fuentes del estrés laboral son numerosas y diversas, en algunos casos se habla más del ambiente laboral, el puesto de trabajo y a las relaciones interpersonales dentro de éste, en otros se enfocan en las características del individuo, pero sin duda alguna, de la misma manera que ocurre con el estrés, todo depende de ambas cosas, tanto de las características de la organización y del puesto de trabajo, como de las capacidades y recursos que tenga el trabajador para hacer frente a las demandas que se le presenten.

Es de suma importancia conocer cuáles son las fuentes generadoras del estrés en el ámbito laboral para poder hacerles frente y con esto colaborar para mejorar la calidad de vida de los trabajadores tanto dentro como fuera de la organización.

2.4 Efectos del Estrés Laboral Sobre la Salud

Hasta aquí se han tocado diversos temas que han dejado claro lo que es el estrés. Ya se sabe que éste afecta a las personas en todos los ámbitos de su vida, incluyendo el laboral. Y de igual manera, se conocen cuales son las fuentes de estrés que existen en el ambiente de trabajo.

Las consecuencias del estrés laboral son muy diversas y numerosas. Algunas son directas, mientras que otras son indirectas y constituyen efectos secundarios o terciarios. No debemos dejar de lado que también pueden ser positivas, como el impulso y el incremento de la automotivación. No obstante, muchas de estas consecuencias son disfuncionales, provocan un desequilibrio en el organismo y resultan potencialmente peligrosas. (Llaneza, 2009)

Ahora, es importante saber cuáles son los efectos que tiene el estrés laboral sobre la salud, así como los efectos que tiene sobre la organización ya que esto ayudará a entender la importancia que tiene el prevenir este tipo de malestares.

Con respecto a lo anterior, existen evidencias que relacionan el estrés laboral, en especial cuando es intenso o tiene carácter crónico, con el malestar psicológico, molestias psicosomáticas, problemas de salud mental, trastornos músculo-esqueléticos y enfermedades gastrointestinales y cardiovasculares. (Peiró, 2009)

Cortés (2007) menciona que el estrés puede tener efectos nocivos de tipo fisiológico como trastornos cardiovasculares, respiratorios, dermatológicos, musculares, gastrointestinales, endocrinos, insomnio, dolores de cabeza etc. También puede tener efectos de tipo psicológico como ansiedad, depresión, trastornos de personalidad, adicción a las drogas o al alcohol, etc., o bien, de tipo conductual como tartamudeos, temblores, comer excesivamente, entre otros.

De igual forma, algunas de estas consecuencias son mareos, trastornos digestivos, infecciones, manchas en la piel, trastornos respiratorios y circulatorios o variaciones en el peso, infartos, diabetes, hipertensión y trastornos sexuales, entre otros. (Cabrera & Urbiola, 2012)

Para Llana (2009), los efectos del estrés en la salud pueden agruparse de la siguiente manera:

- 1) Efectos psicológicos: ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad y mal humor, melancolía, baja autoestima, amenaza y tensión, nerviosismo, soledad.
- 2) Efectos conductuales: propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, anorexia, bulimia, consumo excesivo de bebidas o cigarrillos, excitabilidad, conducta impulsiva, habla afectada, risa nerviosa, inquietud, temblor.
- 3) Efectos cognoscitivos: incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueo mental.
- 4) Efectos fisiológicos: aumento de las catecolaminas y corticoides en sangre y orina, elevación de los niveles sanguíneos de glucosa, incrementos del ritmo cardiaco y de la presión sanguínea, sequedad en la boca, reducción de la salivación, hiperventilación, dificultad para respirar, liberación de glucosa, aumento del colesterol y triglicéridos, etc.

Por otra parte, Fernández (2010), dividió las consecuencias del estrés laboral en tres niveles según su importancia de menor a mayor:

- 1) Leve: irritabilidad y ansiedad, insomnio y posibles problemas de concentración.
- 2) Moderado: aumento de las horas de ausentismo al trabajo, sentir fatiga sin razón, indiferencia e indecisión, aumento en el consumo de alcohol, tabaco, etc.
- 3) Severo: depresión, problemas de salud cardiovasculares o digestivos, aislamiento social y presencia de pensamientos autodestructivos.

De este modo, los efectos del estrés laboral sobre la salud son muchos y pueden afectar a quien lo padece de múltiples maneras e incluso algunos estos efectos traen consecuencias graves para la salud, por lo que es importante tomar acciones para prevenirlos. Estos efectos del estrés laboral también tienen implicaciones importantes tanto para el comportamiento como para la

efectividad de la organización, ya que cuando la planta trabajadora se encuentra enferma, las consecuencias negativas no son únicamente hacia el trabajador, sino también hacia la empresa misma, como se explica en el siguiente tema.

2.5 Efectos del Estrés Laboral sobre la Organización

Las organizaciones deben de ser conscientes de que sus miembros son seres humanos, por lo que tiene que ponerse especial atención a sus demandas e insatisfacciones ya que esto permitirá mejorar el clima organizacional con lo cual se llevará a obtener mejores resultados en el aspecto social y financiero.

El estrés laboral tiene un alto costo en términos de daño humano y económico, debido a que sus consecuencias, además de deteriorar la salud mental y física de los trabajadores, repercuten negativamente sobre la organización en forma de: altos niveles de ausentismo y rotación de personal, bajo rendimiento en materia de seguridad, desánimo de los empleados, falta de innovación, y baja productividad. (Gil-Monte, Nuñez-Román & Selva-Santoyo, 2006)

Si predomina el estrés laboral, su efecto será negativo, ya que el trabajador realizará sus deberes con cansancio, pueden aparecer sentimientos de soledad, impotencia, desaliento y disminuirán sus capacidades laborales, definidas en el grado en que un trabajador realiza de manera correcta sus tareas, de acuerdo a los requerimientos, así como a su salud y a sus recursos físicos y mentales. (Negeliskii & Lautert, 2011)

Por otro lado, para Llaneza (2009), los efectos organizacionales del estrés son el ausentismo, inhibición, resistencia al cambio, falta de creatividad, abandono del trabajo, dificultad para trabajar en grupo, falta de iniciativa, relaciones laborales pobres y baja productividad, alto índice de accidentes y rotación del personal, mal clima laboral, antagonismo e insatisfacción en el trabajo.

Ahora bien, las consecuencias para una organización en la que sus trabajadores se encuentran bajo estrés pueden ocasionar graves pérdidas económicas así como deterioro interpersonal.

Por lo tanto, según Fernández (2010), dentro de las organizaciones, el estrés se traduce en:

- 1) Disminución de productividad ya que el trabajador no se siente parte de la empresa, por lo que realiza únicamente lo mínimo y siempre dentro de su jornada laboral, sin sentirse motivado ni interesado por aumentar la productividad.
- 2) Aumento del ausentismo, el cual es ilegal si no está justificado, por lo tanto, el trabajador recurre a la enfermedad para justificar su ausencia, luchando así contra los estresores que se encuentra en su trabajo. Cuando en una empresa aumenta el ausentismo es indicador de que algo está ocurriendo entre el trabajador y su entorno.
- 3) Peticiones de cambio de trabajo realizadas con la intención de evitar las agresiones que el empleado sufre en su puesto de trabajo, pero de igual forma, se busca la variedad de tareas, mejor ritmo de trabajo, mejores horarios o mayor autonomía.
- 4) Mayor índice de accidentes, que además de las condiciones inadecuadas, puede ser causado por el ritmo inadecuado de trabajo, falta de comunicación, aislamiento o bien, una mala promoción interna.
- 5) Falta de orden y limpieza, puesto que el empleado no cuenta con el tiempo para llevar a cabo estas actividades debido al ritmo de trabajo. Esto sin duda afecta a la productividad y al índice de accidentes.
- 6) Aumento de quejas por parte de los clientes o usuarios, debido al deterioro que se produce dentro de la organización disminuye la calidad del trabajo.
- 7) Aumento del consumo de drogas, ya que con el aumento de tensión el empleado busca drogas como el alcohol, el tabaco o los tranquilizantes para sentirse más relajado.
- 8) Mayor necesidad de supervisión dada la falta de organización en el trabajo. De esta manera, los trabajadores se sienten desmotivados porque se sienten vigilados constantemente.

- 9) Aumento de quejas al servicio médico, ya que se reciben muchas más consultas de cuadros leves, pero que requieren tratamiento como gastritis, dolores de cabeza, musculares, etc.

Finalizando este punto, el estrés no sólo afecta la salud de las personas, sino que también afecta directamente a las organizaciones. Estos efectos son diversos, pero sin duda alguna influyen en la productividad, la calidad e incluso en la economía de la empresa. Por tanto, conocer estos problemas nos ayuda a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones partiendo desde el recurso humano, el cual es sin duda alguna, uno de los más valiosos e importantes para el buen rendimiento de las empresas.

Para concluir, a lo largo de este capítulo se expuso lo relacionado con el estrés y el estrés en las organizaciones, los cuales constituyen la base principal para dar paso al tema central de la presente investigación, que es el Burnout.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, el estrés es algo a lo que todos nos vemos expuestos hoy en día, dadas las condiciones bajo las cuales vivimos en nuestras sociedades modernas.

El estrés es un proceso en el que se ven implicadas las demandas que nos hace el ambiente, y las capacidades que tenemos para hacer frente a dichas demandas. La mayoría de los autores coinciden en el hecho de que cuando las demandas sobrepasan nuestras capacidades, es cuando se desencadena la respuesta de estrés, la cual conlleva cambios fisiológicos, así como también psicológicos, y si permanecemos constantemente bajo este estado de estrés, nuestra salud comienza a deteriorarse.

Hoy en día, los factores que nos generan estrés tienen diversas fuentes, como la familia, el trabajo, las crisis financieras, etc., por lo cual el riesgo de ver mermada nuestra salud es cada vez mayor.

Dado que el trabajo es una de las áreas más importantes en nuestro desarrollo personal, también es crucial tomar en cuenta que dentro de este, las fuentes de estrés también se hacen presentes. El estrés en el trabajo se relaciona con las demandas que implican las labores, así como también con las

relaciones interpersonales que establecen los individuos dentro del trabajo y con las políticas de la organización, las cuales deben enfrentar con los recursos que tengan disponibles, sin embargo en ocasiones no son suficientes, por lo que se genera el estrés laboral, y como se expuso en este capítulo, los efectos sobre la salud y sobre las organizaciones son cuantiosos y en algunos casos, severos tanto para el trabajador como para la organización.

CAPÍTULO TRES

SÍNDROME DE BURNOUT

En el presente capítulo se aborda el tema principal de ésta investigación. A través de los capítulos anteriores se presentaron los temas base del proceso para llegar aquí, lo que son las organizaciones, como se conforman, y la importancia que tiene dentro de las mismas el factor humano. Asimismo, se habló de la salud, especialmente dentro de las organizaciones. Se expusieron diversos factores que intervienen en la salud de los trabajadores, así como las consecuencias que la salud deteriorada puede traer tanto para el individuo como para la organización. Finalmente, se expuso el tema del estrés y del estrés laboral, que es el precursor del síndrome de Burnout, ya que cuando el estrés laboral prevalece por un largo periodo de tiempo, se vuelve crónico, lo cual se define como Burnout. Se expusieron sus causas y sus consecuencias, por tanto, ahora que se conocen los orígenes del principal problema en el que se pretende intervenir en la presente investigación, será más fácil comprenderlo, así como concientizarse ante la magnitud del mismo, para poner mayor atención con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y con esto, traer mejoras a la organización misma.

A continuación, se exponen algunos aspectos de la historia del Burnout para desarrollar a detalle el tema.

El primer antecedente histórico del Burnout se encuentra en un estudio de Schwartz y Will en 1953, en el que describieron un sentimiento de baja moral y distanciamiento de los pacientes por parte de las enfermeras en un servicio de psiquiatría. (en González, Lacasta & Ordóñez. 2008)

Al referirnos el término de Burnout, hablamos de un cuadro de desgaste profesional el cual fue descrito en Estados Unidos en 1974 por el psiquiatra Herbert Freudenberg.

Él era voluntario en una clínica para toxicómanos en Nueva York, y ahí observo que la mayoría del personal de dicha clínica, al cabo de aproximadamente un año de trabajo, experimentaba cambios en su actitud hacia el trabajo y el desempeño de sus tareas. Freudenberg notó que había

una progresiva pérdida de energía, desmotivación por el trabajo, cambios en el comportamiento hacia los pacientes, tratándolos de manera distanciada y fría e incluso con una tendencia a culparlos por los problemas propios, así como síntomas de ansiedad y depresión. A este conjunto de síntomas, Freudenberg lo denominó "Burnout". De este modo, lo definió como el conjunto de síntomas médico-biológicos y psicosociales que se desarrollan en la actividad laboral, como resultado de una excesiva demanda de energía. (Bosqued, 2008)

No mucho más tarde, en 1979 Cristina Maslach, psicóloga social, realizó una comparación entre la sobrecarga emocional y el síndrome de Burnout, después de estudiar las respuestas emocionales de los profesionales dedicados a ayudar. La autora lo sitúa como algo que puede ocurrir entre los individuos que trabajan con personas. Junto con Jackson, lo definen como un síndrome tridimensional compuesto por agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal. (Sociedad Española de Cuidados Paliativos SECPAL, 2008)

El síndrome de Burnout fue considerado como un problema de salud después de que la OMS, en la décima revisión de la Clasificación Internacional de Enfermedades, CIE, lo incluyó en su capítulo V, referente a los trastornos mentales y del comportamiento, en el apartado XXI referente a factores que influyen en el estado de salud y en el contacto con los servicios de salud, y dentro del apartado referente a los problemas relacionados con el manejo de las dificultades de la vida, traduciéndolo como agotamiento. (Bosqued, 2008)

Ahora bien, después de haber revisado algunos aspectos de la historia del Burnout, cuándo y cómo fue que surgió el término, entraremos de lleno en el tema.

3.1 Definición de Burnout

Como se mencionó anteriormente, una variación del estrés laboral es el conocido como síndrome de Burnout, o bien, simplemente Burnout, aunque también se le conoce como síndrome del quemado o desgaste laboral o profesional. Le ocurre frecuentemente a personas para las cuales el trabajo se

ha transformado en origen de estrés, angustia e insatisfacción. (Martínez, 2004)

El Burnout es una respuesta cognoscitiva, emocional y conductual al estrés laboral crónico, por lo tanto constituye un mecanismo de afrontamiento y autoprotección ante el estrés que se genera por las relaciones profesional-cliente, así como de las relaciones profesional-organización. (Ovejero, 2006)

En términos coloquiales “estar quemado” significa que la ilusión por el trabajo que se realiza se está perdiendo y que los esfuerzos reservados para realizar las labores de manera correcta son inútiles o inservibles.

De acuerdo con Ovejero (2006), psicológicamente el término se orienta al agotamiento emocional y a la aparición de actitudes negativas hacia el desempeño laboral propio, así como hacia las personas con las que se trabaja.

Por lo tanto, el Burnout es un problema de salud y de calidad de vida laboral. Es un tipo de estrés crónico que puede definirse como una respuesta psicofísica que tiene lugar en el individuo como efecto de un esfuerzo frecuente cuyos resultados son considerados como ineficaces o insuficientes por la persona que lo padece, ante lo cual reacciona quedándose exhausta, con sensación de indefensión y con retirada psicológica y en ocasiones física de la actividad que causa el estrés excesivo y la insatisfacción. (Bosqued, 2008)

Para Paula (2007), el Burnout es una respuesta al estrés laboral crónico, que surge al trabajar bajo condiciones difíciles, que puede implicar tanto un contacto directo con los usuarios (clientes, pacientes, alumnos, presos, etc.), de la misma forma en la que puede no implicar contacto con los usuarios del trabajo o servicio, como en el caso de trabajos muy monótonos, de aislamiento social, condiciones físicas penosas, etc., teniendo resultados negativos para la persona, y consecuentemente, para la organización.

Por tanto, el síndrome de Burnout resulta de la diferencia entre las expectativas e ideales individuales y la dura realidad de la vida laboral cotidiana.

Gálvez, Moreno y Mingote (2009), mencionan que en el entorno laboral, el concepto de síndrome de Burnout hace referencia a una respuesta al estrés crónico que trae como consecuencia un agotamiento físico, emocional y cognitivo para el trabajador.

Para González et al. (2008), el Burnout se define como cualquier forma de agotamiento físico o emocional relacionado con el estrés laboral y que afecta a cualquier trabajador, aunque se ve con mayor frecuencia entre los profesionales que brindan servicios atendiendo personas.

En otra definición dada por A. Pines, E. Aronson y D. Kafry, señalan que el Burnout es el estado de agotamiento mental, físico y emocional producido por el involucramiento crónico en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes. Para dichos autores, el Burnout no se da únicamente en el ámbito de la atención directa con las personas en relaciones de ayuda, sino que también se extiende a otros entornos laborales como el comercio, la política o incluso puestos directivos en las empresas. (1981, en González et al. 2008)

Por otro lado, Brill (en González et al. 2008), propone que el Burnout es un estado disfuncional relacionado con el trabajo en una persona que no padece otra alteración psicopatológica mayor, en un puesto de trabajo en el que anteriormente funcionaba bien, tanto en su rendimiento como en la satisfacción personal, y que luego ya no puede conseguirlo de nuevo sin intervención externa o por un reajuste laboral, lo cual está en relación con las expectativas previas.

En general el término Burnout se refiere a un tipo de estrés laboral e institucional. Se da especialmente en profesiones que tienen una elevada carga emocional, caracterizadas por una relación constante, directa y de ayuda con otras personas, aunque puede verse en todo tipo de trabajos o actividades. Sobre todo es importante en las ocupaciones que tienen una relación interpersonal intensa con los beneficiarios del propio trabajo. (González et al. 2008)

Para El Sahili y Kornhauser (2010), el síndrome de Burnout o síndrome de desgaste profesional es un tipo de agotamiento mental y físico generado por el estrés prolongado que se genera por la sensación que produce la realización de esfuerzos que no se ven compensados.

Como se puede observar, la mayoría de los autores citados anteriormente concuerdan en que esta situación suele ser común entre los profesionales dedicados a los servicios sociales, aunque no es una afectación única de dichas profesiones, también se presenta en directivos y mandos intermedios de cualquier tipo de organización laboral, así como en puestos de trabajo que no brindan motivación suficiente o que se realizan bajo condiciones desfavorables.

Para concluir, los autores mencionan que este padecimiento surge del estrés laboral crónico y se presenta cuando el trabajo deja de ser satisfactorio para quien lo realiza, llegando a tener actitudes negativas hacia sí mismo y hacia los demás. Los trabajadores que lo experimentan se sienten profundamente agotados, tanto en el aspecto físico como en el emocional y también en el cognitivo, con una sensación de no poder dar más de sí, incluso pudiéndolos llevar a estados depresivos.

Como se expuso en capítulos anteriores, cuando los empleados no se encuentran en óptimas condiciones, la realización de sus deberes se ve afectada, con lo cual la organización también se ve perjudicada. Por esto es importante detectar si este síndrome se encuentra presente en los trabajadores para actuar oportunamente y así brindar las herramientas necesarias para afrontarlo o bien, llevarles la información pertinente para prevenirlo.

3.2 Diferencia entre Síndrome de Burnout y Estrés Laboral

Ahora bien, después de haber tocado con anterioridad el tema de estrés laboral y de haber visto la definición de Burnout, es más sencillo notar que no son lo mismo.

Partimos desde el punto en el que el síndrome de Burnout aparece como una respuesta crónica al estrés laboral, es decir, el Burnout surge de éste, pero sus síntomas y consecuencias son mayores a las del estrés laboral.

Es importante señalar que tanto el cansancio como la tensión y el estrés son algo que todos hemos experimentado en algún momento de nuestra vida laboral. Pero cuando es episódico, como después de un gran esfuerzo, tras un periodo largo de no tener vacaciones, etc., no se trata de Burnout. Es algo molesto, difícil de llevar y requiere de una solución en un periodo corto de tiempo: unas vacaciones, frenar la marcha de trabajo, etc., pero no hay que confundirlo con la profunda sensación de no poder dar más de uno mismo, de estar acabado y de fracaso profesional, característicos del trabajador con Burnout.

Una prueba para diferenciar entre el estrés laboral y el Burnout consiste en que en el primer caso, el descanso lo soluciona, se recuperan fuerzas y el trabajador vuelve a su trabajo sintiéndose renovado. En cambio, no sucede lo mismo en el caso del Burnout, en el que el descanso ya no es efectivo, sino que por el contrario, el trabajador se siente cada vez más cansado e insatisfecho. (Bosqued, 2008)

Como se vio en el capítulo de estrés, éste puede tener efectos positivos cuando se presenta en un cierto grado, ya que puede resultar motivador y así ayudar a mejorar el rendimiento laboral de las personas. A diferencia del estrés, en el Burnout no existe ningún elemento positivo y, desde su comienzo, el impacto en el individuo que lo padece es perjudicial.

Una característica específica del Burnout que puede servir para diferenciarlo del estrés laboral o incluso de la depresión, es su condición de “contagioso”, es decir, las personas afectadas por éste pueden transmitir su apatía y desinterés a su entorno más cercano, pudiendo incluso llevar en poco tiempo al departamento o servicio a una situación de desánimo y frustración generalizada. Este aspecto es especialmente importante cuando los afectados son las personas que ocupan los niveles superiores de la organización, puesto que el riesgo de contagio es todavía más alto. (González et al. 2008)

De acuerdo con El Sahili (2010), entre las diferencias existentes entre el estrés y el Burnout se encuentran:

- 1) la Implicación en asuntos críticos, en las personas con estrés, ésta es excesiva, mientras que en las personas con Burnout es casi ausente.
- 2) De igual manera puede verse en la emotividad, en el estrés es hiperactiva, en el Burnout es desgastada.
- 3) También puede notarse la diferencia en el predominio del daño al organismo, en los caso de estrés, el daño suele tener un carácter más fisiológico, mientras que en el Burnout es de tipo emocional.
- 4) Y finalmente, en el tipo de agotamiento, en el estrés se presenta agotamiento físico, en cambio, en el Burnout se presenta agotamiento de tipo físico, cognitivo y emocional.

Por otra parte, Fernández (2010), menciona que a diferencia del estrés, el Burnout no es una circunstancia transitoria, sino un trastorno crónico con sintomatología que se produce en los trabajos que exigen una entrega y trato personal.

Por lo tanto, existen múltiples elementos que nos ayudan a diferenciar el estrés laboral del síndrome de Burnout. Todos los autores coinciden en el hecho de que en el Burnout, los síntomas son más agudos que en el estrés laboral, así como también en el hecho de que el estrés laboral es pasajero, mientras que el Burnout perdura.

Por esta razón, es fundamental prevenir que el estrés laboral llegue a desarrollarse hasta convertirse en Burnout, ya que sus consecuencias son graves, tanto para el trabajador como para la organización.

3.3 Síntomas del Síndrome de Burnout

El núcleo de este trastorno bien podría situarse en lo que se señala como *cansancio emocional*, en el que se presentan diversos síntomas como fatiga, sentimientos depresivos y de fracaso, amargura, irritabilidad y cambios de humor. Desaparecen los sentimientos positivos hacia uno mismo y hacia los demás y el interés se pierde por completo. Se siente miedo y angustia. Otra

característica es el negativismo hacia las capacidades propias, hacia el trabajo, los compañeros y clientes o usuarios. (Moreno y cols., 2001 en Martínez, 2004)

Se manifiesta también una pérdida de confianza en las habilidades profesionales y los estados de ansiedad pueden llegar a ser incontrolables.

La vida social queda reducida, se evitan las relaciones personales y laborales. Este distanciamiento comúnmente es denominado *despersonalización* y se caracteriza por actitudes frías, distantes, insensibles o negativas hacia los clientes o usuarios. (Martínez, 2004)

De este modo, los síntomas habituales del Burnout son manifestaciones que afectan a tres esferas vitales y son de tres tipos: físicos, psicológicos y sociales. Entre los síntomas físicos podemos encontrar la fatiga crónica y somatizaciones de diversa índole. En los síntomas psicológicos tenemos los trastornos del sueño, ansiedad, depresión, cinismo, sentimientos de indefensión, aburrimiento, frustración y creencia de falta de logro profesional. En cuanto a los síntomas de tipo social, encontramos el desarrollo de sentimientos negativos hacia uno mismo, así como desarrollo de actitudes negativas hacia el trabajo, la vida y las personas. (González et al. 2008)

Por otra parte, El Sahili y Kornhauser (2010), mencionan una serie de síntomas relacionados con el Burnout, que también fueron divididos en categorías, tal como lo hizo González et al. citado anteriormente, con la diferencia de que los síntomas sociales no fueron tomados en cuenta, y en su lugar, expusieron los síntomas organizacionales. De esta forma, tenemos que dividieron los síntomas en físicos, psicológicos y organizacionales.

En cuanto a los síntomas físicos encontramos dolores de cabeza, migrañas, dolores de espalda, molestias gastrointestinales, fatiga crónica, hipertensión, asma y urticarias, entre otros.

Con respecto a los síntomas psicológicos tenemos la frustración, irritabilidad, ansiedad, baja autoestima, desmotivación, sensación de desamparo, sentimientos de inferioridad, desconcentración, etc.

Y finalmente, entre los síntomas organizacionales se encuentran la infracción de las normas, disminución del rendimiento, pérdida de calidad y calidez, ausentismo, abandono, accidentes, etc.

El síntoma principal que sufren las personas que padecen Burnout es un sentimiento de impotencia, dado que no existe un deseo de hacer algo por alegría, sino porque “se tiene que hacer”, la persona se siente agotada y sin esperanzas. Algunas personas llegan a sentirse deprimidas e incluso se ausentan varios días del trabajo. (El Sahili y Kornhausen, 2010)

Entre los síntomas del Burnout, según Caballero, Hederich y Palacio (2010), también podemos encontrar:

- 1) Síntomas emocionales: indefensión, sentimientos de fracaso, desesperanza, irritabilidad, desilusión, pesimismo, hostilidad y falta de tolerancia.
- 2) Síntomas cognitivos: desaparición de expectativas, modificación de autoconcepto, desorientación cognitiva, distracción, cinismo, pérdida de la autoestima, del significado, de los valores y de la creatividad.
- 3) Síntomas conductuales: evitación de responsabilidad, ausentismo e intención de abandonar las responsabilidades, desvalorización de sí mismo, autosabotaje, desvalorización del trabajo propio, desorganización, evitación de decisiones, aumento del consumo de cafeína, alcohol, tabaco y drogas.
- 4) Síntomas sociales: aislamiento, evitación de contacto personal y profesional, conflictos interpersonales, mal humor, formación de grupos críticos.
- 5) Síntomas en la salud física: dolores de cabeza, pérdida del apetito, cambio del peso corporal, dificultades sexuales, problemas de sueño, fatiga crónica, enfermedades cardiovasculares, alteraciones gastrointestinales.

Ahora bien, para cerrar este apartado se puede decir que los síntomas del Burnout son numerosos, y desafortunadamente implican algún tipo de daño en las dimensiones más importantes en nuestras vidas, como lo son la física, la psicológica, la social y la laboral. Se observa que en su mayoría, persisten el agotamiento, tanto físico como mental y emocional, así como las percepciones negativas a nivel personal y profesional. Aunque tampoco se dejan de lado todos los síntomas a nivel físico que el Burnout trae consigo e incluso, en el peor de los casos, el aumento en el

consumo de tabaco, alcohol, fármacos o drogas. Todo esto representa un gran riesgo de carácter social, así como para el trabajador que lo padece y para la empresa, por lo que debería de representar un foco de alarma entre los encargados de fomentar la salud en el trabajo. Las consecuencias son diversas, pero se abordarán a detalle más adelante.

3.4 Dimensiones del Síndrome de Burnout

Diversos estudios (Bosqued, 2008; Gálvez et al. 2009), hacen mención de las tres dimensiones que caracterizan al síndrome de desgaste ocupacional o Burnout, basados en los trabajos de Maslach, y son los siguientes:

- 1) Agotamiento emocional: surge como consecuencia de la disminución de los recursos emocionales del profesional para hacer frente a los retos que su trabajo le plantea, y se define en una creciente fatiga mental, física y emocional que no corresponde con la cantidad de trabajo efectuada, además de irritabilidad, mal humor e insatisfacción laboral, con descontento y pesimismo acerca de sus labores profesionales. Se caracteriza porque el individuo se siente emocionalmente agotado debido al contacto diario y mantenido con personas a las que hay que atender y sentimientos de no poder dar más de sí en el ámbito afectivo.
- 2) Despersonalización: en muchos casos surge como un mecanismo de defensa del afectado. Así el empleado inconscientemente crea una barrera entre él y el usuario del servicio que presta como una forma de autoprotección. Esto puede traducirse como un deterioro en la eficacia del trabajo y en actitudes de inestabilidad y deshumanización, e incluso a veces de cinismo hacia los receptores de su servicio: los pacientes, los alumnos, los clientes; dejan de ser personas para convertirse en números. Esto es causado por un endurecimiento afectivo y pueden llegar a culpar a las personas con las que trabaja de sus problemas.
- 3) Baja realización personal: es la sensación subjetiva que nace de los dos factores anteriores. El trabajador se siente frustrado por la forma en que realiza su trabajo y por los resultados conseguidos con él, por lo que tienden a verse de manera negativa, como resultado de una insuficiencia

profesional, lo que tiene como consecuencia un deterioro en la autoestima.

Por otro lado, Salanova y Llorens (2008), hacen referencia al trabajo de Schaufeli y Enzmann de 1998, en el cual se plantea tres dimensiones del síndrome de Burnout distintas a las expuestas anteriormente, con referencia al trabajo en general que uno realiza. Estas dimensiones son las siguientes:

- 1) Agotamiento: fatiga producida por los excesivos esfuerzos psicológicos que se realizan en el trabajo sin tener en cuenta si las causas son las relaciones con las personas o con el trabajo más en general.
- 2) Cinismo: indiferencia y actitudes distantes respecto a los objetivos o utilidad del trabajo.
- 3) Falta de eficacia profesional: tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa que implica una reducción de las creencias de eficacia y habilidad para realizar su trabajo.

Asimismo, Salanova (2006, en Salanova & Llorens, 2008), propone tres dimensiones que constituyen al Burnout:

- 1) Agotamiento: relacionado con crisis en las relaciones entre la persona y el trabajo en general.
- 2) Distancia mental: incluye tanto el cinismo (actitudes distantes hacia el trabajo en general), como la despersonalización (actitudes distantes hacia las personas para y con las que se trabaja)
- 3) Ineficacia profesional: sensación de no hacer adecuadamente las tareas y ser incompetente en el trabajo.

Como se puede notar, el Burnout tiene diferentes dimensiones, ya que cada autor le da un sentido distinto, algunos explican el Burnout en función de la relación que existe entre el trabajador y las personas hacia las cuales va dirigido su trabajo, otros lo relacionan únicamente con las actividades laborales sin estar estrictamente ligadas al trabajo con usuarios. Sin embargo, aunque hay diversos puntos de vista, todos parten de los trabajos de Maslach realizados al respecto, por lo que el agotamiento, el cinismo y los sentimientos

negativos hacia sí mismo, son dimensiones que se repiten en todas las propuestas.

De esta manera, es importante tener en cuenta que ambas posturas, tanto la que se enfocan en el trabajo directo con personas, como la que atribuye las dimensiones del Burnout únicamente a las condiciones laborales, son de gran importancia ya que, como se expondrá posteriormente, el síndrome de Burnout es un problema que se extiende cada vez más a diversas profesiones, aun cuando estas no sean profesiones dedicadas al trato directo con usuarios.

3.5 Fases del Síndrome de Burnout

En este punto, se analizarán las distintas fases por las que atraviesa un trabajador con síndrome de Burnout, es decir, se explican diversos modelos que relatan el desarrollo del mismo.

González et al. (2008) mencionan cuatro fases por las que cruza un individuo afectado por el síndrome de Burnout:

- 1) La primera es la fase de entusiasmo, que se caracteriza por elevadas aspiraciones sin contacto con la realidad.
- 2) La segunda es la fase de estancamiento, la cual se da ante la falta de cumplimiento de las expectativas iniciales.
- 3) La tercera es la fase de frustración, en la que comienzan a aparecer los primeros síntomas físicos como agotamiento, cansancio, etc.
- 4) La cuarta y última etapa es en la que aparece la apatía, el desinterés e incluso la depresión, en la cual el síndrome está completamente establecido.

Mientras tanto, Fernández (2010), detalló las diferentes fases por las que podemos pasar durante nuestra vida laboral hasta llegar al síndrome de Burnout. Las fases que él propone son muy similares a las propuestas por González et al. en 2008, citado con anterioridad, sin embargo, agrega una etapa más. Para Fernández, el Burnout no se encuentra completamente establecido en el trabajador en la fase de apatía como lo señalan González et al., sino que después de la apatía, el trabajador entra a una fase de estar

“quemado” como tal. Por tanto, las fases del síndrome según Fernández, se presentan de esta manera:

- 1) En primer lugar tenemos la fase de Entusiasmo, que surge por un nuevo puesto de trabajo que genera alegría, nuevas expectativas e ilusión.
- 2) Después, viene la etapa de Estancamiento, en donde comienzan a aparecer dudas sobre el puesto de trabajo, es decir, comienzan a alterarse las expectativas iniciales. Aparecen los primeros síntomas como dolor de cabeza, aburrimiento, problemas digestivos, etc.
- 3) Posteriormente, se presenta la etapa de Frustración, en la que el trabajo ya no resulta interesante, las expectativas se desvanecen, y comienzan los problemas psicosomáticos. La persona se vuelve irritable, se plantea multitud de dudas y aumenta su inadaptación a la tarea.
- 4) Como cuarta etapa tenemos la de Apatía, en la que el afectado se resigna o entra en una etapa de no saber decir que no, afectando la relación con los clientes, pudiéndose presentar bajas laborales.
- 5) La última etapa es la fase de Quemado, en la que ocurre un colapso físico e intelectual. El afectado ya no puede dar más.

Con relación a esta última etapa propuesta por Fernández, Bosqued (2008) dice que sus fases más avanzadas, el síndrome se presenta como una continua sensación de no poder más, de estar al límite de las fuerzas, de estar a punto de venirse abajo.

González et al. (2008) También reconocen las siguientes etapas en el desarrollo del síndrome de Burnout:

- 1) Exceso de demanda laboral
- 2) Sobre esfuerzo con una respuesta emocional de ansiedad y fatiga
- 3) Manifestaciones de desmoralización y pérdida de ilusiones
- 4) Pérdida de la vocación

En cambio, Para Contel y Badía (2003, en El Sahili y Kornhausen, 2010) existen sólo dos fases en el desarrollo del síndrome de Burnout:

- 1) La primera fase se considera como leve, inicia con una sensación de angustia, que se va convirtiendo en una sensación de falta de tiempo, dificultades para desconectarse del ámbito laboral, comienzan a presentarse ideas de culpa al utilizar el tiempo libre, también se dan problemas de concentración en el trabajo, cansancio, irritabilidad; y en casa, aparecen dolores de cabeza, insomnio y falta de atención a los deberes del hogar.
- 2) La segunda fase consiste en el agravamiento de la fase anterior, por lo que puede ser considerada como la fase aguda del síndrome, con un descenso en la productividad, en donde el individuo se ve invadido por un intenso sentimiento de frustración, bloqueo mental, apatía, pesimismo y suspicacia, hasta experimentar despersonalización y pérdida de interés por las personas. En esta fase se comienza la pérdida del entusiasmo en el trabajo y aparecen actitudes cínicas, menor compromiso y deseos de abandono.

En este sentido, Paula (2007), nos dice que el proceso del Burnout puede ser percibido conscientemente por la persona afectada o bien puede negarse y mantenerse no reconocido por mucho tiempo. Poco a poco, la persona se va sintiendo afectada, y va cambiando sus actitudes hacia el trabajo y hacia las personas con las que trabaja, hasta que el proceso se cristaliza.

Para Barría (2002, en Caballero et al. 2010), en su fase más avanzada, el empleado con síndrome de Burnout permanece en un estado de profunda frustración, desinterés total en la actividad laboral y expone de manera recurrente conductas de evitación y escape como únicas estrategias de afrontamiento.

Ahora bien, Caballero et al. (2010), realizaron una breve recopilación de modelos que explican las fases del síndrome de Burnout. A continuación se expondrán algunos de estos modelos:

- 1) El primero de ellos es el Modelo tridimensional del MBI-HSS propuesto por Maslach en 1982. Propone que el síndrome inicia con la aparición de agotamiento emocional, posteriormente aparece la despersonalización y por último la baja realización personal en el trabajo.
- 2) El modelo de Edelwech y Brodsky en 1980, a diferencia del modelo anterior, considera al Burnout como un proceso de desilusión o desencanto hacia el trabajo, y es de naturaleza cíclica, es decir, puede repetirse en diferentes momentos en la vida laboral de una persona, en el mismo o en diferentes trabajos. Este modelo propone cuatro fases: a) entusiasmo, caracterizado por elevadas aspiraciones, energía desbordante y carencia de la noción de peligro; b) estancamiento, que surge tras no cumplirse las expectativas originales, empezando a aparecer la frustración; c) frustración, en la que comienzan a surgir problemas emocionales, físicos y conductuales, con lo que esta fase sería el núcleo central del síndrome y d) apatía, que sufre el individuo y que constituye el mecanismo de defensa ante la frustración.
- 3) En 1984, Price y Murphy crearon un modelo que se centró básicamente en la naturaleza adaptativa del síndrome ante el estrés laboral. Dicho proceso se asemeja a un duelo, ya que conlleva a nivel personal a la pérdida de la ilusión, a nivel interpersonal a la pérdida de los beneficios, y a nivel social a la pérdida de un trabajador competente para el sistema. Desde este punto de vista, se desarrollan varias fases: a) desorientación; b) fragilidad emocional; c) culpa, debido al fracaso profesional; y d) soledad y tristeza.
- 4) Por último, el modelo de Gil-Monte en 1999, toma como base la interacción de las emociones y las cogniciones que se establecen en las diferentes esferas del funcionamiento del individuo. En este modelo se distinguen dos fases: a) en la primera aparece un deterioro cognitivo, el cual consiste en la pérdida de la ilusión por el trabajo, el desencanto profesional o la baja realización personal, y un deterioro afectivo que se

caracteriza por agotamiento emocional y físico, así como por la aparición de actitudes y conductas negativas hacia los clientes y hacia la organización en forma de comportamientos indiferentes, fríos, distantes y lesivos; b) en la segunda fase, los síntomas anteriores se acompañan de sentimientos de culpa.

Por su parte, Carlin y Garcés de los Fayos (2010), presentan el modelo propuesto por Cherniss en 1980. Dicho autor muestra al Burnout como un proceso transaccional de estrés y tensión en el trabajo, en el que destacan tres fases: a) desequilibrio entre demandas en el trabajo y recursos individuales (estrés); b) respuesta emocional a corto plazo al desequilibrio explicado en el punto anterior, caracterizada por ansiedad, tensión, fatiga y agotamiento; y c) cambios en actitudes y conductas (afrentamiento defensivo).

Finalmente, Fernández (2010), menciona que la forma y el ritmo con que se producen estos cambios en la salud del trabajador no son iguales siempre. En este sentido, él propuso cuatro formas de evolución de la patología:

- 1) Leve: los afectados presentan síntomas físicos, vagos e inespecíficos, como dolores de cabeza o de espalda, y se vuelven poco cooperativos.
- 2) Moderada: aparece el insomnio, déficit de atención y concentración, así como una tendencia a la automedicación. Este nivel presenta distanciamiento, irritabilidad, fatiga, cinismo, aburrimiento, pérdida gradual del idealismo con frustración, incompetencia, culpa y valoración negativa de sí mismo.
- 3) Grave: aumenta de forma significativa el ausentismo, se desarrolla una aversión por la tarea, cinismo. Puede producirse abuso de alcohol o psicofármacos.
- 4) Extrema: aislamiento, crisis existencial, depresión crónica y riesgo de suicidio.

Como bien se pudo observar a lo largo de este tema, el Burnout es todo un proceso que se va desarrollando de manera gradual. Existen opiniones diversas sobre la forma en que éste se desarrolla, sin embargo, los factores estresantes que se nos presentan en el ambiente laboral, siempre se encuentran presentes en el desarrollo del Burnout. De igual modo, se hace

resaltar la confrontación que se da entre las expectativas iniciales de los empleados sobre sus trabajos y la realidad que viven una vez desarrollándolos. Es así como poco a poco comienza a gestarse el Burnout, iniciando en una desilusión por el trabajo que se está realizando y lo que se pensaba que se realizaría, llevando al trabajador a sentirse frustrado al no poder cumplir con sus expectativas, posteriormente, alcanza el punto de resignación sobre las labores que está realizando, con esto viene la desilusión y la falta de motivación por el trabajo, llegando así al desinterés total y la sensación de ya no poder dar más de sí en el puesto laboral, sin dejar de lado que durante todo este proceso, el empleado experimenta una serie de síntomas que afectan su salud, así como su desempeño laboral y sus relaciones sociales.

La forma en que se desarrolla el Burnout depende de las características personales de cada individuo y de las herramientas que tenga a su alcance para hacer frente a estas situaciones antes de que el problema siga creciendo.

Como bien lo mencionó Paula, hay trabajadores que prefieren hacer caso omiso a los síntomas que experimentan, sin embargo, esto puede resultar contraproducente, ya que entre más rápido se actúe para detener el proceso de desarrollo del Burnout, mejores resultados se obtendrán. Es por esto que brindarle información a los trabajadores sobre este tema puede traer beneficios, ya que estarán mejor informados acerca de lo que pueden experimentar, y así prevenir que el Burnout llegue a sus etapas más severas.

3.6 Factores que Intervienen en la aparición del Burnout

Se debe tener en cuenta que el Burnout es un proceso dinámico y se desarrolla por la acumulación de estímulos. Por tanto, nos encontramos ante una respuesta inadecuada al estrés laboral y en ella intervienen factores de organización, de personalidad y de naturaleza laboral.

Para Pines, Aronson y Kafry (1981, en González et al. 2008), el factor causante del Burnout es la presencia o ausencia de condiciones de trabajo justas que ayuden a lograr los objetivos laborales propuestos. Por ello consideran de suma importancia las relaciones personales en el entorno

laboral, la existencia de condiciones para mejorar el trabajo, las oportunidades de formación continuada, etc.

De acuerdo a la SECPAL (2008), las causas del síndrome de agotamiento profesional o Burnout son múltiples y en una misma persona pueden aparecer varias de éstas y con distinta intensidad a lo largo del tiempo. Algunas de las principales fuentes de Burnout se presentan a continuación:

- 1) Personalidad previa: las personas perfeccionistas, competentes y con grandes expectativas son las más propensas a padecer este síndrome.
- 2) Edad y estado civil: aparece más frecuente en jóvenes así como en solteros o separados.
- 3) Condiciones laborales: el entorno laboral es determinante para el desarrollo del Burnout. La burocratización y la rutina, las deficientes condiciones ambientales, falta de estabilidad laboral, los horarios, poco reconocimiento hacia el trabajo, deficiencia en las relaciones interpersonales con los compañeros o los superiores.
- 4) Conflicto de valores: los valores son aquello realmente importante para una persona o para una organización, por lo que estamos dispuestos a pagar un precio, ya sea en especie en trabajo o en sacrificio. Entre las causas del Burnout pueden aparecer los conflictos de valores entre el trabajador y la empresa (con objetivos distintos), entre el trabajador y la sociedad (incoherencia entre lo que la sociedad demanda y lo que está dispuesta a pagar) y entre los propios trabajadores (lo que quiere y lo que hace) lo cual provoca tensión emocional.

Por otra parte, Salanova y Llorens (2008), exponen una serie de factores que intervienen en la incidencia del síndrome de Burnout. Estos factores son los siguientes:

- 1) A nivel individual: dentro de estas variables destaca el género, siendo las mujeres las que obtienen puntuaciones más altas en agotamiento e ineficacia profesional. También se encuentran las variables de personalidad, como baja estabilidad emocional y locus de control externo. A estas variables individuales, agregaremos también la falta de eficacia profesional.

- 2) A nivel social: destaca la percepción de falta de apoyo social que proviene de las redes sociales del individuo.
- 3) A nivel organizacional: aquí se encuentran los aspectos relacionados con el contenido del puesto, la falta de un clima laboral positivo o la falta de reciprocidad.

Para Fernández (2010), existe toda una serie factores que influyen de manera decisiva en la aparición del Burnout y son las siguientes:

- 1) Las características del puesto de trabajo: el ambiente tenso es una de las mayores causas. Ocurre cuando la organización es muy autoritaria y no hay oportunidad de intervenir en las decisiones. El ambiente se tensa y comienza a aparecer la hostilidad entre el grupo de trabajadores. El sentimiento de grupo es fundamental para evitar el síndrome.
- 2) Personalidad del trabajador: las personas más vulnerables a padecer Burnout son las que tienen un alto grado de autoexigencia con baja tolerancia al fracaso, buscan la perfección absoluta, necesitan controlarlo todo en todo momento, desarrollan un sentimiento de indispensabilidad laboral y son muy ambiciosos.
- 3) El tipo de profesión: el Burnout afecta de modo especial a aquellas profesiones cuyas tareas se concretan en una relación continuada y estrecha con personas, sean clientes usuarios o pacientes, sobre todo si existe una relación de ayuda y/o de servicio. Sin embargo, también se ven afectadas aquellas profesiones en las que los trabajadores son sometidos a fuertes presiones, aislamiento o menosprecio, provocando la desmotivación de los mismos.
- 4) La Organización: la estructura y forma de la organización en que se prestan los servicios son relevantes en la aparición del síndrome de Burnout. Específicamente tenemos situaciones como la estructura de la organización muy jerarquizada y rígida, falta de apoyo instrumental por parte de la organización, exceso de burocracia, falta de participación de los trabajadores, falta de coordinación entre las unidades, falta de formación práctica a los trabajadores en nuevas tecnologías, falta de refuerzo o recompensa, falta de desarrollo profesional, relaciones

conflictivas en la organización, estilos de dirección inadecuada, desigualdad en la gestión de los Recursos Humanos, etc.

- 5) El diseño del puesto de trabajo: éste punto se convierte en causante de Burnout cuando el trabajador no puede interferir en cuestiones como el control del tiempo, la ambigüedad del rol, etc. Aunado a esto, también se encuentra la sobrecarga de trabajo, las exigencias emocionales en la interacción con el cliente, la descompensación entre responsabilidad y autonomía, disfunciones de rol, carga emocional excesiva, falta de control sobre los resultados del trabajo, falta de apoyo social, etc.
- 6) Relaciones interpersonales: las relaciones con los clientes, usuarios, pacientes, alumnos, etc., marcan la actividad diaria de las profesiones con mayor incidencia de Burnout, por tanto los factores de riesgo dentro de éste rubro son las relaciones conflictivas con clientes, trato con usuarios difíciles o problemáticos, relaciones tensas, competitivas y conflictivas entre compañeros de trabajo, proceso de contagio del síndrome de Burnout, etc.
- 7) Variables individuales: éstas se refieren a las características propias de los trabajadores que motivan la aparición del Burnout, las cuales son: alta motivación para la ayuda, alto grado de empatía, alto grado de altruismo, baja autoestima, tendencia a la sobreimplicación emocional, baja autoeficacia, habilidades sociales reducidas.
- 8) Apoyo social: éste se puede definir como la expresión de afecto positivo, afirmación y respaldo de los valores y creencias de la persona. Por tanto, podemos diferenciar cuatro tipos de apoyo social: a) el apoyo emocional (estima, afectos, confianza, interés, escucha); b) apoyo informativo (consejos, sugerencias, orientaciones, información); c) apoyo evaluativo (afirmaciones, retroalimentación, comparación social); d) apoyo instrumental (ayuda económica, trabajo, tiempo, cambios en el ambiente)
- 9) La edad: si bien las investigaciones no son del todo contundentes con respecto a este punto, existe la tendencia de dar relevancia al factor de la edad, ya que el trabajador experimentaría una mayor vulnerabilidad en una etapa de su vida que en otra. Por lo general, la etapa de mayor riesgo es la que comprende los primeros años de carrera profesional, ya

que es cuando se produce la transición de las expectativas idealistas hacia la práctica cotidiana, aprendiéndose en este tiempo que tanto las recompensas personales como las profesionales y económicas no son las esperadas.

- 10) El sexo: se encuentra una mayor incidencia del Burnout en mujeres particularmente, dada la doble carga de trabajo que conlleva la práctica profesional y la tarea familiar.

Además de estos factores, Fernández (2010), también expuso otros desencadenantes como:

- 1) Sobrecarga de trabajo y/o ocupación poco estimulante
- 2) Poca o nula participación en la toma de decisiones
- 3) Falta de recursos para realizar las tareas
- 4) Burocracia excesiva
- 5) Pérdida de identificación con lo que se realiza
- 6) Percepción de que no se recibe refuerzo o reconocimiento cuando el trabajo se desarrolla eficazmente, pero si se puede producir castigo por hacerlo mal
- 7) Baja expectativa de qué hacer para que el trabajo sea tomado en cuando y valorado como merece.

En conclusión, los factores que influyen en la aparición del Burnout, como lo mencionan los autores citados, provienen de diversas fuentes. Se encuentran los factores de carácter individual, como la personalidad, las relaciones interpersonales, las cualidades para realizar el trabajo, etc. Por otro lado, se encuentran los factores que surgen de la organización, como las características del puesto de trabajo, el tipo de organización, las relaciones interpersonales con compañeros y superiores, los recursos que brinda la empresa para llevar a cabo el trabajo, el apoyo que ésta muestre hacia sus trabajadores, los horarios, salario, participación de los empleados en la toma de decisiones, etc. Asimismo, se tienen los factores sociales, como el grado de apoyo que el trabajador recibe, la retroalimentación, consejos, observaciones, ayudas, acogimiento por parte del equipo de trabajo, respaldo, etc. Y finalmente, se encuentran los factores sociodemográficos, que si bien, su

impacto en el surgimiento del Burnout no ha quedado tan claro en las investigaciones, son importantes de mencionar, como lo son la edad y el sexo principalmente, entre otros.

Hay gran variedad de factores que pueden desencadenar el Burnout, y es importante conocerlos, ya que de este modo será más fácil detectar las fuentes del problema. Así, al saber de donde surgen dichos factores, podremos generar mejores herramientas que nos ayuden a optimizar la calidad de vida de los trabajadores, brindándoles la información pertinente para hacer frente al Burnout.

3.7 Sectores Profesionales Mayormente Afectados

Como se había mencionado en el capítulo referente al estrés laboral, todos los individuos son vulnerables a padecerlo en algún momento de su vida, por lo que nadie, en ninguna organización o nivel jerárquico es inmune a desarrollar el síndrome de Burnout.

Anteriormente se mencionó la aparición del síndrome de Burnout en distintas profesiones, ya que cada vez se extiende más dentro del campo laboral. Suele ocurrir entre profesionales que tienen pocos años de experiencia, o bien, cuando se tienen una serie de tareas delicadas y que requieren un alto grado de cuidado y especialización.

Personas que comenzaron su vida profesional motivados y con mucha expectativa de crecimiento y desarrollo, pasan a tener la sensación de estar agotados y de no poder seguir desarrollándose. Comienzan a percibir el trabajo como algo rutinario y repetitivo, y tienen la sensación de que su trabajo no es apreciado ni reconocido. (Martínez, 2004)

Bosqued (2008) menciona que algunas de las profesiones que se ven afectadas por el síndrome de desgaste profesional o Burnout se encuentran las que pertenecen a las siguientes ramas:

- 1) La sanidad, es decir médicos, psicólogos, profesionales de la enfermería, trabajadores sociales, auxiliares de clínica, etc.

- 2) La enseñanza: especialmente a nivel de secundaria, donde los alumnos se encuentran menos motivados y suelen ser más conflictivos.
- 3) La seguridad: como los policías, especialmente los que tienen contacto con personas que han sufrido actos violentos.
- 4) Trabajadores y voluntarios de Organizaciones No Gubernamentales
- 5) Sacerdotes
- 6) Bomberos
- 7) Funcionarios penitenciarios
- 8) Personas cuyo trabajo consiste en recibir y atender las quejas de los usuarios, como en los servicios de atención al cliente o atención al paciente.
- 9) Vendedores
- 10) Abogados
- 11) Jueces

A medida que se ha estudiado más el tema, se ha encontrado que el Burnout no sólo afecta a los trabajadores que tienen contacto con personas o clientes, sino que también puede encontrarse en otras profesiones puesto que la causa fundamental del Burnout no es únicamente el contacto con los usuarios, como lo vimos en el apartado anterior, sino determinados factores tanto individuales como sociales y de la organización en la que se trabaja (Bosqued, 2008). De este modo, también podemos encontrar profesiones como:

- 1) Informáticos, cuyo desgaste se produce por la rapidez con que los cambios y avances se producen en su campo profesional, lo cual implica un esfuerzo de mantenerse al día, sintiendo que en ocasiones, esto no es posible.
- 2) Periodistas, por el hecho de que muchas veces tienen que trabajar contra reloj.
- 3) Funcionarios y trabajadores de la Administración Pública, debido a la organización excesivamente burocrática de ésta, ya que por lo general, no existe una manera adecuada de ejercer el liderazgo por parte de los superiores.
- 4) Profesionales del deporte, tanto deportistas como entrenadores

- 5) Controladores aéreos, debido al grado de responsabilidad que implica el cometer el más mínimo error, sumado a la exigencia de altos niveles de concentración.

Por otra parte, Martínez (2004), también menciona algunas profesiones afectadas por el Burnout como:

- 1) Los que desarrollan trabajo apresurado como los obreros en líneas de producción, artesanos, etc.
- 2) Los que se encuentran bajo peligro constante, como mineros, soldados, boxeadores, etc.
- 3) Los que se encuentran en riesgo vital, como los choferes de transporte urbano, choferes de pipas de gas.
- 4) Los que se encuentran bajo confinamiento, como los trabajadores petroleros en plataformas marinas, vigilantes, guardias, personal de centros nucleares o de investigación, etc.
- 5) Los que tienen alta responsabilidad, como los rectores, políticos, directores, altos mandos organizacionales, etc.
- 6) Los que trabajan en el sector económico, como los gerentes, contadores, ejecutivos financieros, agentes de bolsa de valores, etc.

Al ver las largas listas con un sinnúmero de profesiones totalmente diferentes entre sí, podemos notar el gran impacto que tiene el Burnout hoy en día dentro de nuestra sociedad, puesto que nos encontramos expuestos a diversas fuentes de estrés, que a su vez, de no ser afrontado de manera correcta, puede llegar a convertirse en Burnout. Como bien sabemos ahora, este síndrome no es exclusivo de médicos, enfermeras o profesores, a pesar de que la mayoría de las investigaciones realizadas sobre este tema, se lleven a cabo en estas profesiones.

A consecuencia de los ritmos de vida que llevamos actualmente, las nuevas tecnologías, las malas condiciones laborales, etc., todos somos propensos a desarrollarlo, sin importar el rubro laboral en el que nos desempeñemos, ni tampoco si estamos en contacto directo con clientes, pacientes, alumnos, etc., ya que como se expresó en el apartado referente a

las fuentes del estrés, estas pueden surgir a partir de diversos aspectos presentes en nuestra vida.

Conforme transcurre la presente investigación, es más notorio el impacto que tiene el Burnout dentro de las organizaciones, e incluso dentro de la sociedad. Ahora se sabe lo importante que es combatir dicho síndrome para poder tener organizaciones sanas, que puedan seguir brindando servicios de calidad.

3.8 Investigaciones sobre Burnout en México

En México el estudio del Burnout es cada vez más frecuente, puesto que es un fenómeno que va en aumento. Se han realizado diversas investigaciones en muestras de distintas profesiones, en las que se han obtenido resultados muy interesantes. A continuación, algunos de estos estudios:

Pichardo y Retiz (2007), realizaron una investigación en una muestra de 200 ejecutivos de servicio de un banco, usando la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional EMEDO, en la cual encontraron que los hombres presentaron mayor desgaste ocupacional que las mujeres, expresándose en una ejecución personal deficiente y en un trato distante hacia los clientes del banco.

Se manifestaron consecuencias a nivel personal como agotamiento, apatía, poca motivación laboral, irritabilidad, abuso de alcohol y otras drogas.

Igualmente se encontró que la sobrecarga de trabajo, las personas bajo su cargo y las actividades diarias también influyen en la presencia del Burnout.

En 2009, Mateo y Jiménez realizaron un estudio con el objetivo de determinar si el personal del Reclusorio Preventivo Varonil Oriente RPVO, en la Ciudad de México, presentaba síndrome de Burnout. Para dicha medición se utilizó el Maslach Burnout Inventory-General Survey, MBI-GS.

Dentro de la muestra, conformada por 100 trabajadores del RPVO, se encontraban profesionales de diversas disciplinas como psicólogos, trabajadores sociales, criminólogos, médicos, técnicos penitenciarios, pedagogos, vigilantes, personal administrativo, etc. De igual manera, se buscó

determinar cuál de estas disciplinas tenía la mayor incidencia de Burnout, así como comprobar la relación entre las condiciones de trabajo y el síndrome.

Cabe destacar que el 44% de la población no reportó ningún indicio de padecer Burnout. El otro 56% de la población estudiada lo padecía en algún grado.

Los puestos en donde más se presentó el Burnout resultaron ser los de vigilancia, técnicos penitenciarios, jurídicos y trabajadores sociales, al ser estos los que mayor contacto tienen con los reclusos. En cuanto a las condiciones laborales, el 88% de la muestra expresó no estar satisfecha con las mismas, con lo cual se concluyó que las condiciones laborales se encuentran relacionadas con el síndrome de Burnout.

En 2010, Barajas realizó un estudio cuyo objetivo fue comparar el desgaste ocupacional o Burnout que presentan los trabajadores mexicanos de nivel de mando medio, es decir, los que tienen por lo menos a una persona a su mando y los trabajadores de nivel operativo, sin personas bajo su cargo. La muestra del estudio constaba de 100 trabajadores, de los cuales 50 tenían puestos de nivel jerárquico de mando medio y 50 tenían un nivel operativo.

Para realizar la medición del desgaste ocupacional, utilizó la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO).

Los resultados obtenidos indicaron que existe una mayor incidencia de desgaste ocupacional o Burnout en los trabajadores que tienen un nivel jerárquico de mando medio.

Esto concuerda con lo reportado anteriormente en este capítulo, en el que se mencionó que los trabajadores que tienen mayores niveles de responsabilidad son más propensos a desarrollar Burnout.

Por otro lado, Mondragón (2010), llevó a cabo una investigación con el objetivo de analizar las diferencias del síndrome de Burnout en profesores de bachillerato, tomando en cuenta el género y el tiempo de servicio.

Para dicho estudio, se aplicó el Inventario del síndrome de Burnout de Maslach (MBI, por sus siglas en inglés), y la muestra constaba de 99 profesores de bachillerato, de los cuales, 50 eran hombres y 49 mujeres.

Los resultados obtenidos muestran puntuaciones altas en las tres dimensiones que mide dicho inventario, por lo que se estableció la presencia de Burnout en esta población.

En cuanto a las diferencias entre las variables, las más significativas se encontraron en la dimensión de Agotamiento Emocional con respecto a los años de servicio, siendo mayor el grado de agotamiento emocional en los profesores con una antigüedad de 1 a 5 años trabajando. Por otra parte, esta misma dimensión resultó más significativa en mujeres que en hombres, es decir, las mujeres tienen mayores puntuaciones en agotamiento emocional que el género masculino.

Como podemos observar, en este estudio queda claro lo que se planteó con anterioridad, acerca de que las mujeres son más vulnerables a padecer Burnout que los hombres, así como también, el hecho de que los trabajadores que tienen menor tiempo laborando son los que presentan mayor incidencia del síndrome, debido a que se encuentran apenas en la transición entre sus expectativas acerca del trabajo y lo que se vive en realidad una vez laborando.

Vega (2010), realizó un estudio a 150 participantes, con el fin de encontrar si los odontólogos de la Ciudad de México presentan Burnout. De igual modo, buscó encontrar la relación entre estrés laboral y Burnout dentro de esta profesión.

Para realizar la medición del síndrome de Burnout o desgaste ocupacional, se utilizó la EMEDO, mientras que para medir el estrés fue usado el SWS-Survey.

Los resultados arrojaron que existe Burnout en los odontólogos de la Ciudad de México estudiados en dicha investigación, ya que se encontraron altos puntajes en las escalas de agotamiento, despersonalización e insatisfacción. Del mismo modo se comprobó que existen relaciones significativas entre los niveles de estrés y el síndrome de Burnout.

Estos resultados confirman que el Burnout surge como respuesta al estrés laboral.

Posteriormente, Mata y Vázquez realizaron un estudio en 2010 con el cual buscaban determinar la relación y diferencias entre Burnout o desgaste ocupacional y las variables demográficas en médicos y enfermeras de dos hospitales públicos. La muestra del estudio constó de 200 participantes.

Para la medición se utilizó la EMEDO, con lo que fue posible concluir que en el personal de enfermería del género masculino, hay mayor despersonalización, mientras que entre los médicos, existe mayor agotamiento y trastornos psicossomáticos en las mujeres.

En 2011, García y González llevaron a cabo una investigación en una muestra de 120 trabajadores de una empresa dedicada al entretenimiento utilizando la EMEDO. Encontraron que el síndrome de Burnout prevalece mayormente en el género masculino. Entre las características que tenían en particular los hombres con Burnout se encontraron que contaban con personal a su cargo, tres de ellos tenían menos de un año en la empresa, y todos consumían tabaco, alcohol e incluso drogas.

También se encontró que la edad y la antigüedad en el puesto son variables importantes en el desarrollo del síndrome de Burnout. El rango de edad entre 22 a 26 años se encuentra relacionado con la insatisfacción y la despersonalización. Mientras que los empleados con mayor antigüedad tenían asignadas mayores responsabilidades, lo cual genera más tensión.

Por otra parte, Vázquez (2012), realizó un estudio para determinar la relación entre el Burnout y la percepción de apoyo organizacional en 120 profesores de nivel básico. Fue utilizada la EMEDO así como el cuestionario de percepción de apoyo organizacional, PAO.

Se encontró una relación negativa entre la percepción de apoyo organizacional con el Burnout, lo que nos dice que entre más apoyo percibe el trabajador, menor será el grado de Burnout que presente. Asimismo, se encontró una relación positiva entre las variables psicossomáticas y el Burnout,

lo cual indica que entre más se presenten estas, mayor será también el Burnout experimentado.

Como se puede observar, las investigaciones realizadas en nuestro país arrojan resultados que son de mucha ayuda para poder realizar un plan de intervención, ya que nos aportan información relevante acerca de lo que el síndrome de Burnout está causando en las organizaciones mexicanas.

De igual modo, a pesar de que la gran mayoría de las investigaciones que existen se realizan principalmente en empleados cuyo trabajo se relaciona con los servicios de ayuda, es importante saber que también se llevan a cabo en el país investigaciones en torno al tema en distintas ramas profesionales, con lo cual, queda asentado que el Burnout afecta a la población trabajadora en general.

En todas las investigaciones citadas aquí se observó la relación que existe con los factores que mencionamos a lo largo de este capítulo, y desafortunadamente también se resaltó que las consecuencias no son buenas.

Finalmente, era importante remarcar que México no es indiferente ante este tema, ya que se llevan a cabo diversos estudios enfocados en todo tipo de poblaciones, sin embargo aún falta mucho por hacer ya que persiste la desinformación entre los trabajadores y entre las mismas organizaciones.

3.9 Consecuencias del Síndrome de Burnout

El Burnout se traduce en una serie de consecuencias tanto a nivel individual (agotamiento, fatiga crónica, cansancio, distancia mental, ansiedad, depresión, quejas psicósomáticas, incremento del uso de sustancias tóxicas, generalización o “desbordamiento” a la vida privada, dudas respecto a la propia capacidad para desempeñar el trabajo, etc.), a nivel de trabajo (insatisfacción laboral, falta de compromiso organizacional e intención de abandonar la organización) y a nivel organizacional (incremento de la tasa de ausentismo, bajas laborales, disminución del desempeño del trabajo y falta de calidad en el servicio). (Schaufeli & Buunk, 2002, en Salanova & Llorens, 2008)

Para Marrau (2009), desde la perspectiva individual, las consecuencias del estrés asociadas al síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout), producen un deterioro de la salud de las personas y de sus relaciones interpersonales dentro y fuera del ámbito laboral.

Las consecuencias del síndrome sobre las relaciones interpersonales se asocian a las actitudes y conductas de carácter negativo desarrolladas por las personas (no verbalizar, cinismo, suspicacia, agresividad, aislamiento, irritabilidad, etc.), así como el agotamiento emocional. Este patrón conductual y actitudinal induce un deterioro de las relaciones y un aumento de los conflictos interpersonales.

Maslach y Jackson (1981) señalan que las consecuencias del síndrome de quemarse por el trabajo no terminan cuando la persona 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.

La persona con Burnout se muestra en casa irritable e impaciente, un problema que la familia debe aprender a manejar. Asimismo, debido al agotamiento emocional las personas se encuentran imposibilitadas para aislarse de los problemas laborales al llegar a casa y desean estar solos, con el consiguiente deterioro de las relaciones interpersonales. Exigen mayor atención de los suyos pero ellos, algunas veces no la dan. Llevados por su actitud de aislamiento y de falta de verbalizaciones, evitan hablar de las preocupaciones laborales y rehúsan discutir los problemas familiares. Otra consecuencia que impacta en la familia es el endurecimiento permanente de los sentimientos de la persona a consecuencia de las actitudes de despersonalización.

También puede ocurrir que la persona se vuelque completamente en su trabajo, desplazando las relaciones familiares a un segundo plano. (Marrau, 2009)

En cuanto a las consecuencias para el trabajador tenemos el deterioro cognitivo, que consiste en la aparición de frustración y desencanto profesional, en una crisis de la capacidad percibida por el desempeño profesional y en una crisis existencial.

De igual forma, el trabajador sufre un deterioro afectivo caracterizado por el desgaste emocional y en algunos casos, sentimientos de culpa.

También experimenta un deterioro actitudinal, que se asocia con el cinismo, indolencia e indiferencia con los clientes y con la propia organización, como ya lo habíamos mencionado anteriormente en éste capítulo.

Estas consecuencias pueden ser vividas por el empleado agrediendo a sí mismo, culpabilizándose por tratar así a los usuarios, compañeros etc., o bien, puede justificar sus actitudes e ir manteniéndose en esta situación sin generar mayor daño a su salud, pero si generando deterioro en la calidad del servicio. (Fernández, 2010)

Pero el trabajador no es el único que lleva a cuentas las consecuencias del Burnout, la organización también se ve afectada por este síndrome.

Marrau (2009), menciona que en lo que respecta a las organizaciones, entre las consecuencias que repercuten sobre sus objetivos y resultados, cabe mencionar la satisfacción laboral disminuida, el ausentismo laboral elevado, la propensión al abandono del puesto, la baja implicación laboral, el bajo interés por las actividades laborales, el deterioro de la calidad de servicio de la organización, el aumento de los conflictos interpersonales con los compañeros y superiores y tal vez, el aumento de los accidentes laborales.

La disminución de la motivación y satisfacción laboral, junto con el deterioro del rendimiento de las personas en el trabajo, especialmente en lo que a calidad se refiere, y el incremento de la frustración va a condicionar el desarrollo de actitudes poco positivas y de desinterés. Las personas llegan a tratar a los demás como si fueran objetos y no como seres humanos.

No solamente se adoptan actitudes rutinarias en el desarrollo del servicio, sino que se presta menos atención a las necesidades humanas del receptor. (Marrau, 2009)

Fernández (2010), explica algunas de las consecuencias que también recaen sobre la organización:

- 1) Se deteriora la comunicación y las relaciones interpersonales al presentarse frialdad o indiferencia con las personas que trabaja.

- 2) Disminuye la capacidad de trabajo y la disposición laboral
- 3) Disminuye el compromiso
- 4) Hay una baja en el rendimiento y en la eficacia
- 5) Aumenta el ausentismo y la desmotivación
- 6) Aumenta la rotación y el abandono de la organización
- 7) Disminuye la calidad de los servicios
- 8) Se manifiestan sentimientos de desesperación e indiferencia hacia el trabajo
- 9) Aumentan las quejas de usuarios o clientes
- 10) Se presenta una mala comunicación e interacción

Todos estos problemas traen consigo una serie de costos tanto directos como indirectos para la organización, que pueden resultar muy elevados (Fernández, 2010).

Entre los costos directos encontramos:

- 1) La asistencia médica y hospitalaria
- 2) Los salarios durante el periodo de baja
- 3) Las indemnizaciones por incapacidad temporal

En los costos indirectos tenemos:

- 1) Pérdidas de tiempo
- 2) Multas o penalizaciones
- 3) Consecuencias comerciales como la pérdida de clientes, deterioro de imagen, etc.
- 4) Los accidentes

Para concluir con este punto, las consecuencias que el Burnout trae consigo no sólo afectan de manera individual al trabajador que lo padece, como bien lo dice Marrau, su vida social se ve afectada, así como su vida familiar, lo que puede conducir a que los síntomas en el empleado sean peores, puesto que aunado a los problemas que se le presentan en su vida laboral, también comienza a tener problemas familiares.

Sin embargo, el empleado no es el único que sufre las consecuencias del desgaste ocupacional. La organización se ve igualmente afectada, ya que se presenta baja productividad, poca motivación y satisfacción laboral, lo cual aqueja directamente al desempeño de los trabajadores, problemas entre los grupos de trabajo, etc., sin dejar de mencionar los costos que explicó Fernández.

Las pérdidas son cuantiosas para los empleados, ya que su salud se ve afectada, igualmente su vida personal, y esto genera gastos económicos y emocionales. Para las organizaciones, las pérdidas son igualmente considerables, ya que al disminuir la productividad y al verse afectado el desempeño de los trabajadores, se producen quebrantos económicos, sin olvidar los demás gastos derivados de esto, como los seguros médicos, incapacidades con goce de sueldo, etc.

Llegando al final de este capítulo, se puede concluir que el síndrome de Burnout, de desgaste ocupacional o de estar quemado por el trabajo como también se le conoce, es un padecimiento que cobra mayor importancia a medida que se va haciendo extensivo entre cualquier tipo de profesión.

De igual modo, en este capítulo se expuso la definición de Burnout, haciéndose notorio que no existe una definición universal, sin embargo, encontramos que el síndrome de Burnout surge del estrés laboral, y que los trabajadores que lo padecen desarrollan actitudes negativas hacia sí mismos y hacia las personas con las que trabajan, resultado de la poca satisfacción que les produce realizar sus labores. De la misma manera, los autores coinciden en el hecho de que se presenta agotamiento físico, emocional y cognitivo, lo que sin duda afecta el rendimiento laboral, así como las interacciones sociales del empleado. De esta forma, si el Burnout no es atendido a tiempo, el empleado puede llegar a desarrollar estados depresivos que impactarán tanto su vida personal como su desempeño organizacional.

Se explicó la diferencia entre estrés laboral y Burnout, teniendo como constante el hecho de que el Burnout es un problema que perdura a través del tiempo y que además es contagioso, mientras que el estrés puede desaparecer fácilmente.

Con respecto a los síntomas, podemos decir que son tan variados como individuos existen, ya que no todas las personas experimentan los mismos síntomas, ni son percibidos de la misma manera. Desafortunadamente, todos ellos tienen implicaciones negativas en las esferas más significativas de nuestras vidas, como lo son la física, psicológica, social y laboral.

El Burnout tiene diversas dimensiones, en este capítulo se abordaron dichas dimensiones desde dos perspectivas distintas. Tanto la que se refiere a la relación del Burnout en los trabajadores que tienen contacto con usuarios, como la que se refiere al Burnout en función de las características laborales en general. En esta investigación ambas son importantes, puesto que no se maneja una población en específico.

Con respecto a las fases en el desarrollo del síndrome, podemos decir que ocurren de acuerdo a cada individuo, a sus características personales y a las herramientas que tenga para hacer frente a este padecimiento.

Ahora bien, el Burnout es desencadenado por una serie de diversos factores que se conjugan, dando como resultado la aparición del síndrome. Entre estos factores se encuentran los de tipo personal, los de carácter organizacional y los factores sociales. Todos ellos juegan papeles importantes en la aparición del Burnout, de tal modo que un individuo no se ve afectado únicamente por alguno de ellos, sino que todos se ven relacionados, teniendo como resultado la aparición del síndrome de Burnout.

México no es la excepción en cuanto al estudio del Burnout. Se han realizado múltiples investigaciones en diversas poblaciones que han arrojado resultados que tienen gran importancia puesto que nos permiten saber la situación actual del síndrome en nuestros trabajadores, así como en nuestras organizaciones.

Y como vimos en el último punto, las consecuencias del Burnout son infinitas, sin embargo, en todos los casos desfavorables. Afecta gravemente al empleado, a su entorno y a la organización, teniendo costos económicos cuantiosos.

Para finalizar, ahora que se tiene una perspectiva mucho más amplia sobre lo que es el Burnout, se remarca la importancia que tiene para el psicólogo poder intervenir al respecto, ya que dentro de su papel también se encuentra el desarrollo de los Recursos Humanos, y esto implica poder aportar herramientas que ayuden a los empleados a mejorar su calidad de vida, así como concientizar a las empresas sobre lo que el Burnout representa y puede ocasionar, con el fin de que se tomen en cuenta estos factores para mejorar las condiciones laborales y con esto lograr las metas y objetivos de la mejor manera posible y con óptimos resultados.

PROPUESTA

Después de haber explorado los diversos elementos teóricos relacionados con la principal problemática que se ha abordado a lo largo de esta investigación, en el presente capítulo se propone un taller para prevenir el síndrome de Burnout.

A continuación se expresan las razones por las cuales se ha llevado a cabo esta investigación, así como los objetivos que se pretenden lograr con la intervención propuesta. De igual forma, se detallan las acciones a realizar con el fin de elaborar un taller que permita utilizar los elementos estudiados a lo largo de esta investigación para detectar y prevenir el síndrome de Burnout.

4.1 Justificación

La principal causa que motivó la elaboración de esta propuesta es el hecho de que el estrés laboral se encuentra cada vez más presente dentro de la vida de los trabajadores, y como bien se revisó anteriormente, cuando dicho estrés es crónico se desarrolla el síndrome de Burnout.

Tomando en cuenta lo anterior, así como el hecho de que el Burnout se presenta en diversas profesiones y no sólo es problema de unas cuantas ocupaciones u oficios, surgió la inquietud de elaborar un taller que ayude a los trabajadores mexicanos de cualquier profesión, que tengan altos índices de estrés y que por lo tanto sean vulnerables desarrollar Burnout, a prevenirlo de manera adecuada, con el fin de que nuestras organizaciones e instituciones puedan brindar un mejor servicio, con mayor calidad, al mismo tiempo que se procura la salud de su recurso más importante, que es el talento humano.

Esta propuesta está diseñada para cualquier organización que esté interesada en brindar herramientas útiles a sus trabajadores para la detección de niveles altos de estrés utilizando la escala SWS-Survey, y con esto llevar a cabo la prevención oportuna del Burnout y así evitar las graves consecuencias que dicho síndrome trae consigo, las cuales se han expuesto anteriormente.

Asimismo, surgió el interés por intervenir con respecto a este síndrome ya que representa afectaciones tanto físicas como psicológicas para quienes lo padecen, y además ocasiona que las organizaciones tengan pérdidas en productividad, aumento en la tasa de accidentes, ausentismo y rotación de personal, entre otras, sin dejar de lado las pérdidas económicas que también se generan, por lo que esta propuesta también está diseñada para que los encargados de Recursos Humanos lleven a cabo un diagnóstico de los empleados que son más vulnerables a desarrollar el Síndrome de Burnout.

4.2 Objetivos

1. Detectar a los empleados que presenten niveles significativos de estrés.

2. Impartir a los empleados con niveles significativos de estrés, un taller que les brinde las herramientas necesarias para prevenir el síndrome de Burnout y así evitar que se desarrolle a etapas severas.

4.2.1 Objetivo General del Taller

Que el participante, al finalizar el taller, aplique diversas técnicas para prevenir el Síndrome de Burnout y evitar que se desarrolle a sus etapas más severas.

4.2.2 Objetivos Particulares del Taller

1. Que el trabajador describa por escrito los aspectos generales del Burnout, de acuerdo con material presentado en el taller.
2. Que el trabajador realice las técnicas de relajación por respiración de acuerdo al material presentado por el instructor.
3. Que el trabajador desarrolle soluciones a problemas de acuerdo a las técnicas de resolución de problemas revisadas durante el taller.
4. Que el trabajador describa las herramientas para gestionar el tiempo de acuerdo al material explicado durante el taller.
5. Que el trabajador aplique en la evaluación final las técnicas aprendidas durante el taller.

4.3 Participantes

El taller va dirigido a todos los empleados de la organización, que obtengan niveles altos de estrés en el instrumento SWS-Survey.

El número mínimo de participantes en el taller es de 10 y máximo 30.

Se sugiere que el responsable de Recursos Humanos informe a los jefes de departamento, área o sección, que tienen personal a su cargo, sobre la importancia de detectar en sus subordinados altos niveles de estrés con la finalidad de prevenir el Burnout. De esta forma se buscará contar con el apoyo y colaboración de los jefes para que den su autorización a los empleados que resulten candidatos al taller para asistir al mismo.

Por lo tanto, se llevarán a cabo el número de talleres pertinentes para que todos los empleados que cumplan con el requisito de selección puedan participar.

4.4 Materiales

Para la realización de cada taller será necesario contar con lo siguiente:

Nombre	Descripción	Cantidad
Sillas	Sillas sin paleta	De acuerdo al número de asistentes
Mesas	Mesas de trabajo	De acuerdo al número de asistentes. (Cinco asistentes por mesa)
Reloj	Reloj con segundero	1
Proyector	Proyector para conectar a la computadora.	1
Pantalla para proyectar	Pantalla blanca para proyectar la presentación de PowerPoint	1
Laptop / Computadora	Computadora.	1
Presentación en PowerPoint	Presentación con el contenido teórico necesario para impartir el taller.	1
Hojas Blancas	Hojas blancas de papel bond tamaño carta	Una por cada participante
Material impreso con las preguntas y ejercicios del primer tema.	Hojas con preguntas y frases incompletas relacionadas con el tema de Aspectos Generales del Burnout.	Uno por cada participante

Material impreso con ejercicios de solución de problemas.	Hojas con problemas a resolver usando las técnicas de resolución de problemas.	Una por cada participante
Lápices.	Lápices de grafito	Uno por cada participante
Cuestionario de Gestión del Tiempo	Cuestionario de 10 preguntas de opción múltiple para que cada participante conozca como administra su tiempo.	Uno por cada participante
Constancias de participación.	Constancias personalizadas de participación en el taller.	Una por cada participante
Lista de Trabajadores registrados	Lista de nombres para llevar un control de asistencia al taller.	1

4.5 Escenario

El taller propuesto debe llevarse a cabo en un aula con iluminación y ventilación adecuadas, con una dimensión que permita llevar a cabo las actividades del taller, de acuerdo al número de participantes. De igual forma, deberá contar un número mínimo de 10 sillas y 2 mesas, y máximo 30 sillas y 6 mesas para uso de los participantes, así como una silla y una mesa para uso del facilitador. Sin embargo, ésta es sólo una recomendación, ya que el escenario podrá acoplarse a los recursos de la organización, así como al número de asistentes, únicamente tomando en consideración que se cuente con el espacio suficiente para que los participantes puedan realizar las actividades propias del taller.

4.6 Actividades Propuestas

El taller tiene una duración de 10 horas, divididas en 5 sesiones de 2 horas cada una. Se impartirá de 10:00 a.m. a 12:00 p.m., pero cabe señalar que éste horario es flexible y puede adaptarse a las condiciones de cada organización.

Se pedirá a los participantes que lleguen de 10 a 15 minutos antes para que realicen su registro de asistencia. Asimismo, se anexa el material básico para la impartición de éste taller (Anexo 1 –Aspectos Generales del Burnout-, Anexo 2 –Técnicas de Relajación por Respiración-, Anexo 3 –Resolución de Problemas- y Anexo 4 –Gestión del Tiempo-), así como el cuestionario de Gestión del tiempo de LeBoeuf (1980, en Weiten, 2006) que será utilizado en la cuarta sesión. (Anexo 4-A)

A continuación se presenta la Carta Descriptiva del Taller.

Taller para la Prevención del Síndrome de Burnout

Objetivo General: Que el participante, al finalizar el taller, aplique diversas técnicas para prevenir el Síndrome de Burnout y evitar que se desarrolle a sus etapas más severas.

Objetivos Particulares	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje			Recursos y Medios	Instrumentos de Medición	Duración	
			Instructor	Participante	Técnica Instruccional			Tiempo Parcial	Tiempo Acumulado
Inicio de la Primera Sesión									
			Colocará las listas de asistencia sobre su escritorio.	Firmarán la lista de asistencia al taller.		Lista de trabajadores registrados		De 10 a 15 minutos	
			Dará la bienvenida a los participantes y explicará los objetivos del taller así como los temas a tratar.	Externarán sus expectativas con respecto al taller.	Diálogo-Discusión			20 minutos	10:00-10:20
Que el trabajador describa por escrito los aspectos generales del Burnout, de acuerdo con material presentado en el taller.	Aspectos Generales del Burnout. (Anexo 1)	1. Antecedentes del Burnout. 2. Definición de Burnout. 3. Dimensiones del Burnout 4. Síntomas y Consecuencias del Burnout.	Expondrá los aspectos generales del Síndrome de Burnout.	Atenderán en silencio la exposición del instructor y tomarán notas si lo requieren.	Expositiva	Presentación de PowerPoint. Laptop. Proyector. Pantalla para proyectar.		40 minutos	10:20-11:00
			Responderá las dudas que los participantes tengan sobre el tema expuesto.	Expondrán de manera verbal las dudas que tengan sobre los aspectos generales del Burnout.	Diálogo-Discusión			15 minutos	11:00-11:15
			Dará las instrucciones para la realización de la actividad y repartirá el material necesario.	Realizarán la actividad de manera individual.	Ejercicios vivenciales	Material impreso con ejercicios de frases incompletas y preguntas. Lápices.		20 minutos	11:15-11:35

Objetivos Particulares	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje			Recursos y Medios	Instrumentos de Medición	Duración	
			Instructor	Participante	Técnica Instruccional			Tiempo Parcial	Tiempo Acumulado
			Pedirá la participación por turnos de cada uno de los asistentes para resolver la actividad anterior y corregirá verbalmente las respuestas incorrectas.	Por turnos, uno a uno de manera verbal dirán las respuestas de la actividad anterior y si existe algún error señalado por el instructor, lo corregirán.	Diálogo-Discusión			15 minutos	11:35-11:50
			Concluirá la sesión retomando los puntos más importantes a modo de síntesis.	Escucharán en silencio al instructor.	Expositiva			10 minutos	11:50-12:00
Fin de la Primera Sesión									
Inicio de la Segunda Sesión									
			Colocará las listas de asistencia sobre su escritorio.	Firmarán la lista de asistencia al taller.		Lista de trabajadores registrados		De 10 a 15 minutos	
			Realizará un breve resumen de manera oral sobre lo ocurrido en la primera sesión y pedirá la participación de los asistentes.	Externarán oralmente las dudas que tengan o harán comentarios sobre la sesión anterior.	Diálogo-Discusión			15 minutos	10:00-10:15
Que el trabajador realice las técnicas de relajación por respiración de acuerdo al material presentado por el instructor.	Técnicas de Relajación por Respiración. (Anexo 2)	1. Respiración 2. Sobrerrespiración 3. Hipoventilación 4. Respiración Controlada 5. Respiración Profunda con Retención de Aire 6. Cuándo utilizar la respiración controlada y cuándo la respiración profunda	Expondrá oralmente los tres primeros subtemas, posteriormente llevará a cabo de manera práctica y junto con los participantes, los pasos de las técnicas de respiración de los subtemas 4 y 5. Finalmente explicará oralmente el subtema 6.	Atenderán en silencio los tres primeros subtemas y posteriormente, acompañados del instructor llevarán a cabo las actividades pertinentes a cada una de las técnicas que serán demostradas por el instructor. Finalmente escucharán la explicación del último subtema.	Expositiva y Demostración-Ejecución	Presentación de PowerPoint. Laptop. Proyector. Pantalla para proyectar. Reloj.		90 minutos	10:15-11:45

Objetivos Particulares	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje			Recursos y Medios	Instrumentos de Medición	Duración	
			Instructor	Participante	Técnica Instruccional			Tiempo Parcial	Tiempo Acumulado
			Concluirá la sesión retomando los puntos más importantes de la temática de ésta sesión.	Darán sus opiniones acerca de la práctica realizada	Diálogo-Discusión			15 minutos	11:45-12:00
Fin de la Segunda Sesión									
Inicio de la Tercera Sesión									
			Colocará las listas de asistencia sobre su escritorio.	Firmarán la lista de asistencia al taller.		Lista de trabajadores registrados		De 10 a 15 minutos	
			Realizará un breve resumen de manera oral sobre lo ocurrido en la segunda sesión y pedirá la participación de los asistentes.	Externarán oralmente las dudas que tengan o harán comentarios sobre la sesión anterior.	Diálogo-Discusión			10 minutos	10:00-10:10
Que el trabajador desarrolle soluciones a problemas de acuerdo a las técnicas revisadas durante el taller.	Resolución de Problemas. (Anexo 3)	1. Conceptualización 2. Entrenamiento en cinco pasos 3. El Seminario de tres minutos 4. La filtración de problemas	Expondrá de forma oral el tema de resolución de problemas.	Atenderán en silencio la exposición del instructor y tomarán notas si lo requieren.	Expositiva	Presentación de PowerPoint. Laptop. Proyector. Pantalla para proyectar.		45 minutos	10:10-11:00
			Responderá las dudas que los participantes tengan sobre el tema expuesto.	Expondrán de manera verbal las dudas que tengan sobre las técnicas de resolución de problemas.	Diálogo-Discusión			10 minutos	11:00-11:10
			Presentará a los asistentes de forma impresa un problema por cada una de las técnicas revisadas durante la exposición (3) y guiará a los participantes para resolverlos en conjunto, pidiendo la participación de todos los participantes.	Resolverán grupalmente los problemas presentados por el instructor utilizando las técnicas de resolución de problemas expuestas anteriormente.	Ejercicios Vivenciales	Material impreso con los ejercicios. Lápices. Reloj.		40 minutos	11:10-11:50

Objetivos Particulares	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje			Recursos y Medios	Instrumentos de Medición	Duración	
			Instructor	Participante	Técnica Instruccional			Tiempo Parcial	Tiempo Acumulado
			Concluirá la sesión retomando los puntos más importantes de la temática de ésta sesión.	Si lo solicitan, podrán dar sus opiniones acerca de la sesión.	Diálogo-Discusión			10 minutos	11:50-12:00
Fin de la Tercera Sesión									
Inicio de la Cuarta Sesión									
			Colocará las listas de asistencia sobre su escritorio.	Firmarán la lista de asistencia al taller.		Lista de trabajadores registrados		De 10 a 15 minutos	
			Realizará un breve resumen de manera oral sobre lo ocurrido en la tercera sesión y pedirá la participación de los asistentes.	Externarán oralmente las dudas que tengan o harán comentarios sobre la sesión anterior.	Diálogo-Discusión			10 minutos	10:00-10:10
Que el trabajador describa las herramientas para gestionar el tiempo de acuerdo al material explicado durante el taller.	Gestión del Tiempo. (Anexo 4)	1. Definición de Gestión del Tiempo. 2. Análisis sobre el uso del tiempo 3. Beneficios de la Gestión del Tiempo 4. Herramientas para la gestión del tiempo	Expondrá de forma oral el tema de resolución de problemas.	Atenderán en silencio la exposición del instructor y tomarán notas si lo requieren.	Expositiva	Presentación de PowerPoint. Laptop. Proyector. Pantalla para proyectar.		40 minutos	10:10-10:50
			Responderá las dudas que los participantes tengan sobre el tema expuesto.	Expondrán de manera verbal las dudas que tengan sobre el tema de gestión del tiempo.	Diálogo-Discusión			15 minutos	10:50-11:05
			Repartirá los cuestionarios de Gestión del tiempo a cada asistente y dará las instrucciones para contestarlo.	Atenderán las instrucciones del instructor y responderán el cuestionario de manera individual.	Ejercicios Vivenciales	Cuestionario de Gestión del Tiempo. (Anexo 4-A) Lápices.		15 minutos	11:05: 11:20
			Repartirá el material para la actividad y dará instrucciones a los participantes para realizar el análisis del uso de su tiempo.	Realizarán de manera individual el análisis sobre el uso de su tiempo.	Ejercicios Vivenciales	Hojas Blancas. Lápices.		25 minutos	11:20-11:45

Objetivos Particulares	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje			Recursos y Medios	Instrumentos de Medición	Duración	
			Instructor	Participante	Técnica Instruccional			Tiempo Parcial	Tiempo Acumulado
			Concluirá la sesión retomando los puntos más importantes revisados durante la sesión.	Si lo solicitan, podrán dar sus opiniones acerca de la sesión.	Diálogo-Discusión			15 minutos	11:45-12:00
Fin de la Cuarta Sesión									
Inicio de la Quinta Sesión									
			Colocará las listas de asistencia sobre su escritorio.	Firmarán la lista de asistencia al taller.		Lista de trabajadores registrados		De 10 a 15 minutos	
			Realizará un breve resumen de manera oral sobre lo ocurrido en la cuarta sesión y pedirá la participación de los asistentes.	Externarán oralmente las dudas que tengan o harán comentarios sobre la sesión anterior.	Diálogo-Discusión			15 minutos	10:00-10:15
Que el trabajador aplique en la evaluación final las técnicas aprendidas durante el taller.	1.Aspectos Generales del Burnout 2.Técnicas de Relajación por Respiración 3.Resolución de Problemas 4.Gestión del Tiempo		Repartirá las evaluaciones a los participantes y dará las instrucciones pertinentes para llevar a cabo la evaluación. En la etapa final de la evaluación, evaluará a cada uno de los participantes, llenando la lista de cotejo del ejercicio de respiración.	Contestarán la evaluación final de manera individual, y acatarán las instrucciones dadas por el instructor para llevar a cabo la última etapa de la evaluación, correspondiente al ejercicio de respiración.	Ejercicios Vivenciales	Cuestionario de Evaluación Final. (Anexo 5) Lápices. Reloj.	Cuestionario de Evaluación Final. (Anexo 5)	60 minutos	10:15-11:15
			Concluirá el taller haciendo una síntesis de los temas revisados a lo largo del taller.	Si lo solicitan, podrán dar sus opiniones acerca del taller.	Expositiva y Diálogo-Discusión	Presentación de PowerPoint. Laptop. Proyector. Pantalla para proyectar.		30 minutos	11:15-11:45
			Entregará las constancias de participación a cada uno de los asistentes al taller.	Recogerán su constancia de participación cuando sean llamados.		Constancias de participación.		15 minutos	11:45-12:00
Fin del Taller									

4.7 Criterios de Evaluación

Para fines evaluativos, será necesario aplicar en primera instancia el instrumento para medir estrés SWS-Survey, desarrollado por Gutiérrez y Ostermann (1994, en Gutiérrez, Contreras-Ibáñez, Ito & Ostermann, 2003), para determinar quiénes son los trabajadores que presentan altos niveles de estrés, los cuales serán candidatos al taller.

Éste instrumento está compuesto por 200 reactivos con un formato tipo Likert, de auto-aplicación (lápiz-papel).

Se encuentra dividido en ocho escalas que miden los estresores y apoyos en las áreas laboral, social e individual, así como la salud mental. Dichas escalas son:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Estrés Personal | 5. Estrés Social (ES) |
| 2. Apoyo Personal (AP) | 6. Apoyo Social (AS) |
| 3. Estrés en el Trabajo (ET) | 7. Salud Mental Deficitaria (SMD) |
| 4. Apoyo en el Trabajo (AP) | 8. Salud Mental (SM) |

Cuenta con una sección de datos personales donde se registra: sexo, estado civil, número de dependientes económicos, turno de trabajo, nivel socioeconómico auto-reportado, presión arterial y pulso, edad, escolaridad, tipo de trabajo desempeñado y número de horas trabajadas.

Presenta un alfa de Cronbach de .89, lo cual indica que los resultados obtenidos serán confiables. (Gutiérrez et al, 2003)

Posteriormente, en el taller se utilizará un diseño post-test en el que se aplicará un cuestionario final de evaluación a los participantes para valorar los conocimientos adquiridos durante la impartición del taller. (Anexo 5).

El Cuestionario de Evaluación tiene como objetivo evaluar el conocimiento adquirido por los asistentes al taller al finalizar el mismo. Se integra por una serie de ejercicios relacionados con los temas expuestos a lo largo del taller, entre los que se encuentran los Aspectos Generales del Burnout, Gestión del Tiempo, Solución de Problemas y finalmente, Técnicas de Relajación por

Respiración. La evaluación debe ser contestada de manera individual por los participantes.

En la última etapa de la evaluación, que consiste en la evaluación de las técnicas de relajación por respiración, el instructor deberá llenar una lista de cotejo para evaluar las actividades realizadas por cada uno de los participantes. (Anexo 6)

Asimismo, se anexa una tabla con los criterios de calificación para cada uno de los ejercicios. (Anexo 7)

Para que se considere significativo el aprendizaje por parte de los participantes, deberán obtener un porcentaje de puntuación mínimo de 80% en el cuestionario de evaluación.

Finalmente, se sugiere aplicar la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional EMEDO, desarrollada por Uribe-Prado, García, Leos, Archundia, Pizano y Lozano (2006, en Uribe-Prado, 2007), al cabo de seis meses para evaluar la aplicación de los conocimientos adquiridos en el taller por parte de los participantes, así como para dar seguimiento a su situación.

Esta escala está compuesta por 110 reactivos, de los cuales 30 miden el síndrome de Burnout en sus tres dimensiones, es decir, cansancio o agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal. Además cuenta con 40 reactivos que miden trastornos psicosomáticos como trastornos de sueño, dolor, trastornos sexuales, pseudo-neurológicos, gastrointestinales, depresión y ansiedad. De igual modo, 40 reactivos más corresponden a datos sociodemográficos.

Tiene un alfa de .89, lo que indica que los resultados obtenidos al utilizarla serán altamente confiables para la población de trabajadores mexicanos. (Uribe-Prado, 2007)

ALCANCES Y LIMITACIONES

A lo largo de esta investigación se tocaron temas que hicieron notar la importancia que tiene prevenir el síndrome de Burnout dentro de las organizaciones mexicanas y las razones por las cuales es importante que se ponga un énfasis especial en este síndrome por parte de los encargados de Recursos Humanos con el fin de promover la salud entre los trabajadores.

Al realizar este trabajo se expusieron las múltiples implicaciones del Burnout que afectan a los trabajadores en diversos aspectos de sus vidas, principalmente en la salud, sin embargo, los trabajadores no son los únicos que resultan afectados por este síndrome. Como se mencionó anteriormente, las organizaciones resultan igualmente afectadas por el Burnout que padecen sus trabajadores, llegando a tener pérdidas económicas cuantiosas.

México no es la excepción, los trabajadores y organizaciones nacionales también se ven afectadas por el Burnout, dado que el estrés laboral del cual se desencadena dicho síndrome, es frecuente entre la clase trabajadora, sin importar su oficio o profesión.

Por esta razón es importante hacer del conocimiento de las organizaciones y de los trabajadores en general lo que es el síndrome de Burnout, ya que parte de la prevención se encuentra en dar a conocer las implicaciones que envuelven al dicho síndrome, para que de esta forma se ponga mayor atención a los primeros síntomas con el fin de evitar su desarrollo a etapas severas.

Hasta el momento, los estudios acerca del tema llevados a cabo en nuestro país se enfocaban en sectores laborales específicos, principalmente en aquellos cuya actividad está relacionada con el servicio a terceros. Sin embargo, al realizar la indagación sobre el tema, resultó interesante que muchas otras profesiones son dejadas de lado en cuanto al tema se refiere, pero que de igual forma, se ven afectadas por el Burnout.

De este modo, el diseño de la propuesta presentada anteriormente, no se encuentra dirigido a ninguna profesión en específico, ya que como bien se mencionó, el Burnout no es exclusivo de ninguna actividad laboral. Por lo tanto, el taller puede ser impartido en cualquier organización sin importar el giro que tenga. Los temas y las actividades propuestas pueden ser llevadas a cabo por cualquier tipo de trabajador, ya que el objetivo del taller es brindar herramientas útiles a los empleados para prevenir el Burnout.

El taller cuenta con diversas técnicas que pueden ser fácilmente aplicadas en distintos contextos de la vida diaria de los empleados, ya que son herramientas que contribuyen a su adaptación con su entorno laboral, de modo que al aplicarlas podrá afrontar algunos de los factores estresantes dentro de su trabajo. Cabe mencionar que las técnicas propuestas también pueden ser aplicadas dentro de la vida personal, ya que son herramientas que pueden extrapolarse hacia cualquier actividad que el empleado realice, tanto dentro como fuera de la organización.

Al llevar a cabo el taller aquí propuesto se busca que las organizaciones contribuyan con el fomento y cuidado de la salud de su recurso más importante, es decir, el recurso humano. De igual modo, se espera que los trabajadores sean más sensibles ante la situación de modo que cuando lo requieran, puedan poner en práctica las técnicas expuestas en el taller que les ayuden a prevenir el Burnout oportunamente, y con esto evitar las graves consecuencias que el síndrome conlleva.

Como parte de los beneficios de detectar y prevenir de manera oportuna el Burnout, se espera que los trabajadores puedan mejorar su calidad de vida, así como también se espera que dicha mejora en la calidad de vida de los empleados se vea reflejada en las organizaciones, de forma que se optimice su producción y se generen menos gastos económicos por Burnout.

De igual modo, la propuesta plantea que el SWS-Survey sea aplicado a toda la planta trabajadora, con el fin de que el taller tenga un mayor alcance dentro de la organización, pero en el caso de las empresas que cuenten con un número significativamente grande de empleados, se propone que la escala sea aplicada a los trabajadores con una antigüedad de 1 a 5 años laborando, ya que como se expuso anteriormente, los empleados con menos experiencia suelen ser más vulnerables ante el Burnout.

Asimismo, se propone que se de seguimiento médico a aquellos empleados que reporten afectaciones significativas en la subescala de “Salud Mental Deficitaria” del SWS-Survey.

Finalmente, como lo pauta la Sociedad Mexicana de Psicología en el Código Ético del Psicólogo (2010), la labor del psicólogo debe de basarse en la responsabilidad de llevar a cabo los procedimientos aquí propuestos de modo que la sociedad se vea beneficiada, por lo que es de suma importancia que el taller se lleve a cabo con responsabilidad, calidad, eficiencia y efectividad, manteniendo siempre actitudes de respeto y compromiso hacia la población receptora y teniendo como objetivo el promover la salud de los trabajadores mexicanos, para que puedan mejorar su calidad de vida.

Referencias

- Acevedo, G., Martínez, G. & Estario, J. (2007). *Manual de Salud Pública*. Argentina: Brujas
- Acosta, J. (2011) *Gestión del Estrés. Cómo entenderlo, cómo controlarlo y cómo sacarle provecho*. España: Profit
- Alborés, P. (2007) *Gestión del tiempo. El Time Management y su aplicación en la Empresa Actual*. España: Ideaspropias
- Alonso, E. & Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México: Umbral.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (2ª ed. Adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno). México: Trillas.
- Andrade, J & Carolina, G. (2008). Salud Laboral, Investigaciones Realizadas en Colombia. *Revista Pensamiento Psicológico*, 4 (10), 9-25.
- Argibay, M. (2006). *Seguridad y Salud Laboral en la Oficina*. España: Ideaspropias.
- Barajas, S. (2010) *Desgaste Ocupacional (Burnout) en Trabajadores Mexicanos: Comparación de Mandos Medios y Nivel Operativo*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México
- Barreto da Costa, J., Augusta, M., das Neves, M., Pagliarini, M. & Silva, S. (2011). Estrés y recursos de enfrentamiento del cuidador en el contexto hospitalario. *Salud Mental*, 34 (2), 129-138 Extraído de la base de datos Ebsco.
- Bernaldo, M. & Labrador-Encinas, F (2007) Evaluación del estrés laboral y burnout en los servicios de urgencia extrahospitalaria. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7 (2), 323-335 Recuperado de la Base de Datos Ebsco.
- Bosqued, M. (2008) *Quemados. El síndrome del Burnout. Qué es y cómo superarlo*. España: Paidós
- Caballero, C., Hederich, C. & Palacio, J. (2010) El Burnout académico: delimitación del síndrome y factores asociados con su aparición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 131-146. Extraído de la base de datos Ebsco

- Cabrera, J. & Urbiola A. (2012) Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso de una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica. *Gestión y Estrategia*, 41, 15-28. Recuperado de la Base de Datos Ebsco.
- Carlin, M. & Garcés de los Fayos, E. (2010) El síndrome de Burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *Anales de Psicología*, 26 (1), 169-180. Extraído de la base de datos Redalyc.
- Cortés, J. (2007) *Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales. Seguridad e Higiene del Trabajo*. España: Tébar
- De la Puebla, A. & Mercader, J. (2007) *Valoración médica y jurídica de la incapacidad laboral*. España: La Ley
- El Sahili, L. (2010) *Psicología para el Docente. Consideraciones sobre los riesgos y desafíos de la práctica magisterial*. México: Universidad de Guanajuato
- El Sahili, L. & Kornhauser, S. (2010) *Burnout en el Colectivo Docente*. México: Universidad EPCA
- Fernández, R. (2010) *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: Club Universitario
- Gálvez, M., Moreno, B. & Mingote, J. (2009) *El desgaste profesional del médico. Revisión y guía de buenas prácticas*. España: Díaz de Santos
- García-Grau, E., Fusté, A. & Bados, A. (2008) *Manual de Entrenamiento en Respiración*. Pp. 12. España: Universitat de Barcelona. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/3941/1/MANUAL%20DE%20ENTRENAMIENTO%20EN%20RESPIRACI%C3%93N.pdf>
- García, E. & González, E. (2011). *Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout) en trabajadores de una empresa de giro servicio-entretenimiento y sus características demográficas y psicosomáticas*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- García, S., Gutiérrez, J., Ruiseñor, H. & Familiar, I. (2008) Síndrome de "Burnout" e Implicaciones Económicas de la Salud Mental en el Contexto Laboral Mexicano. En Uribe-Prado, J. (editor). *Psicología de la Salud Ocupacional en México* (pp. 157-181) México: UNAM, Facultad de Psicología

- Gionta, R. (2007) *Supera el estrés. Como reducir la ansiedad y vencer el cansancio*. España: Nowtilus
- Gil, F. (2012). *Tratado de Medicina del Trabajo. Introducción a la salud laboral, aspectos jurídicos y técnicos*. España: Elsevier.
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo, (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide
- Gil-Monte, P., Nuñez-Román, E. & Selva-Santoyo, Y. (2006) Relación entre el síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) y síntomas cardiovasculares: un estudio en técnicos de prevención de riesgos laborales. *International Journal of Psychology*. 40 (2)
- González, M. (2006). *Manejo del Estrés*. España: Innovación y Cualificación
- González, M., Lacasta, M. & Ordóñez, A. (2008) *El Síndrome de Agotamiento Profesional en Oncología* España: Médica Panamericana
- Guerra, G. (s.f). *La Solución de Problemas*. Recuperado del sitio web del Instituto Conductual de Costa Rica:
<http://www.incocr.org/biblioteca/0008.PDF>
- Gutiérrez, Contreras-Ibáñez, Ito & Ostermann (2003) *Salud mental, estrés y trabajo en profesionales de la salud, SWS-Survey: Desarrollo y Criterios de Aplicación*. México: UNAM, Facultad de Psicología.
- Llaneza, F. (2009) *Ergonomía y Psicosociología aplicada. Manual para la Formación del Especialista*. España: Lex Nova
- López, R. (2012). *La Gestión del Tiempo Personal y Colectivo*. España: Graó
- Marrau, M. (2009) El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en Humanidades*, 1 (19), 167-177. Extraído de la base de datos Ebsco.
- Martínez, J. (2004) *Estrés Laboral: guía para empresarios y empleados*. España: Prentice Hall
- Martínez, T. (2010) *Centros de Atención Diurna para Personas Mayores. Atención a las situaciones de fragilidad y dependencia*. España: Médica Panamericana
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981) *Maslach Burnout Inventory. Manual*. Estados Unidos de América: Consulting Psychologists Press

- Mata, C. & Vázquez, Y. (2010). *Desgaste ocupacional y Características Demográficas en Médicos y Enfermeras de Hospitales Públicos*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mateo, J. Jiménez, L. (2009). *Síndrome de Burnout en el Sistema Penitenciario*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mondragón, J (2010). *Síndrome de Burnout en Profesores de Nivel Bachillerato*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Muñoz, R. & Nevado, D. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*. Madrid: Especial Directivos.
- Negeliskii, C. & Lautert, L. (2011) Occupational Stress and Work Capacity of Nurses of a Hospital Group. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 19 (3), 606-613 Recuperado de la Base de Datos Ebsco.
- Oblitas, L. (2009). *Psicología de la Salud y Calidad de Vida*. México: Cengage Learning.
- Ortiz, F. (2007). *Vivir sin estrés*. México: Pax
- Ovejero, A. (2006) *Psicología del Trabajo en un Mundo Globalizado: cómo hacer frente al Mobbing y al Estrés*. España: Biblioteca Nueva
- Palací, F. (2008). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación.
- Paula, I. (2007) *¡No puedo más! Intervención cognitivo-conductual ante sintomatología depresiva en docentes*. España: Wolters Kluwer
- Peiró, J. (2009) *Estrés laboral y riesgos psicosociales. Investigaciones recientes para su análisis y prevención*. España: Universitat de València
- Pichardo, C. & Retiz, A. (2007). *Medición del Desgaste Ocupacional a través de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO) en Ejecutivos de Servicio del Banco HSBC*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Pierre A., Patrick, A. (2007). *Guía práctica del Coaching*. España: Paidós.
- Raigosa, D. & Marín, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el Burnout y optimizar los niveles de Engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*, 3 (2), 86-92. Recuperado de la Base de Datos Ebsco.

- Ruíz-Frutos, C., García, A., Declós, J. & Benavides, F. (2007). *Salud laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. España: Elsevier.
- Sociedad Española de Cuidados Paliativos, SECPAL. (2008) *Guía de prevención de Burnout para profesionales de cuidados paliativos*. España: Arán
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008) Estado Actual y retos Futuros en el Estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*, 1 (29), 59-67. Extraído de la base de datos Redalyc.
- Sánchez, Y. (2006). *Salud Laboral. Seguridad, Higiene, Ergonomía y Psicología*. España: Ideaspropias.
- Saura, M. Simo, P, Enache, M. & Fernández, V. (2011) Estudio Exploratorio de los Determinantes de la Salud y el Estrés Laboral del Personal Docente e Investigador Universitario Laboral en España. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 19 (4), 1-25. Recuperado de la Base de Datos Ebsco.
- Uribe-Prado, J. (2007) Estudio Confirmatorio de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO): Un Instrumento de Burnout para Mexicanos. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 26 (1), 7-21. Recuperado de:
http://69.167.133.98/~cincelce/Revistas/gratuita/Rev_26_N1_cap1.pdf
- Vásquez, M. (2012). *Relación entre el Síndrome de Desgaste ocupacional y la Percepción de Apoyo Organizacional en Personal Docente de Nivel Básico*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Vázquez, R. (2005). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Ideaspropias
- Vega, S. (2010). *Desgaste Ocupacional y Estrés en Odontólogos de la Ciudad de México*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Vladut, C. & Kállay, É. (2010). Work Stress, Personal Life, and Burnout. Causes, Consequences, Possible Remedies. *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, XIV (3), 261-280 Recuperado de la Base de Datos Ebsco.

Weiten, W (2006) *Psicología: Temas y variaciones*. México: Cengage Learning

Whetten, D. & Camerón, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*.

México: Pearson Educación

ANEXOS

Primera Sesión. Aspectos Generales del Síndrome de Burnout.

Antecedentes del Síndrome de Burnout.

Al referirnos el término de Burnout, hablamos de un cuadro de desgaste profesional el cual fue descrito en Estados Unidos en 1974 por el psiquiatra Herbert Freudenberg.

Él era voluntario en una clínica para toxicómanos en Nueva York, y ahí observo que la mayoría del personal de dicha clínica, al cabo de aproximadamente un año de trabajo, experimentaba cambios en su actitud hacia el trabajo y el desempeño de sus tareas. Freudenberg notó que había una progresiva pérdida de energía, desmotivación por el trabajo, cambios en el comportamiento hacia los pacientes, tratándolos de manera distanciada y fría e incluso con una tendencia a culparlos por los problemas propios, así como síntomas de ansiedad y depresión. A este conjunto de síntomas, Freudenberg lo denominó "Burnout". De este modo, lo definió como el conjunto de síntomas médico-biológicos y psicosociales que se desarrollan en la actividad laboral, como resultado de una excesiva demanda de energía. (Bosqued, 2008)

No mucho más tarde, en 1979 Cristina Maslach, psicóloga social, realizó una comparación entre la sobrecarga emocional y el síndrome de Burnout, después de estudiar las respuestas emocionales de los profesionales dedicados a ayudar. La autora lo sitúa como algo que puede ocurrir entre los individuos que trabajan con personas. Junto con Jackson, lo definen como un síndrome tridimensional compuesto por agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal. (Sociedad Española de Cuidados Paliativos SECPAL, 2008).

Definición de Burnout

Una variación del estrés laboral es el conocido como síndrome de Burnout, o bien, simplemente Burnout, aunque también se le conoce como síndrome del quemado o desgaste laboral o profesional. Le ocurre frecuentemente a personas para las cuales el trabajo se ha transformado en origen de estrés, angustia e insatisfacción. (Martínez, 2004)

En términos coloquiales “estar quemado” significa que la ilusión por el trabajo que se realiza se está perdiendo y que los esfuerzos reservados para realizar las labores de manera correcta son inútiles o inservibles.

Por lo tanto, el Burnout es un problema de salud y de calidad de vida laboral. Es un tipo de estrés crónico que puede definirse como una respuesta psicofísica que tiene lugar en el individuo como efecto de un esfuerzo frecuente cuyos resultados son considerados como ineficaces o insuficientes por la persona que lo padece, ante lo cual reacciona quedándose exhausta, con sensación de indefensión y con retirada psicológica y en ocasiones física de la actividad que causa el estrés excesivo y la insatisfacción. (Bosqued, 2008)

Gálvez, Moreno y Mingote (2009), mencionan que en el entorno laboral, el concepto de síndrome de Burnout hace referencia a una respuesta al estrés crónico que trae como consecuencia un agotamiento físico, emocional y cognitivo para el trabajador.

De este modo, tenemos que en general el término Burnout se refiere a un tipo de estrés laboral e institucional. Se da especialmente en profesiones que tienen una elevada carga emocional, caracterizadas por una relación constante, directa y de ayuda con otras personas, aunque puede verse en todo tipo de trabajos o actividades. Sobre todo es importante en las ocupaciones que tienen una relación interpersonal intensa con los beneficiarios del propio trabajo. (González et al. 2008)

Dimensiones del Síndrome de Burnout

Diversos estudios (Bosqued, 2008; Gálvez et al. 2009), hacen mención de las tres dimensiones que caracterizan al síndrome de desgaste ocupacional o Burnout, basados en los trabajos de Maslach, y son los siguientes:

- 4) Agotamiento emocional: surge como consecuencia de la disminución de los recursos emocionales del profesional para hacer frente a los retos que su trabajo le plantea, y se define en una creciente fatiga mental, física y emocional que no corresponde con la cantidad de trabajo efectuada, además de irritabilidad, mal humor e insatisfacción laboral, con descontento y pesimismo acerca de sus labores profesionales. Se

caracteriza porque el individuo se siente emocionalmente agotado debido al contacto diario y mantenido con personas a las que hay que atender y sentimientos de no poder dar más de sí en el ámbito afectivo.

- 5) Despersonalización: en muchos casos surge como un mecanismo de defensa del afectado. Así el empleado inconscientemente crea una barrera entre él y el usuario del servicio que presta como una forma de autoprotección. Esto puede traducirse como un deterioro en la eficacia del trabajo y en actitudes de inestabilidad y deshumanización, e incluso a veces de cinismo hacia los receptores de su servicio: los pacientes, los alumnos, los clientes; dejan de ser personas para convertirse en números. Esto es causado por un endurecimiento afectivo y pueden llegar a culpar a las personas con las que trabaja de sus problemas.
- 6) Baja realización personal: es la sensación subjetiva que nace de los dos factores anteriores. El trabajador se siente frustrado por la forma en que realiza su trabajo y por los resultados conseguidos con él, por lo que tienden a verse de manera negativa, como resultado de una insuficiencia profesional, lo que tiene como consecuencia un deterioro en la autoestima.

Síntomas y Consecuencias del Burnout

El núcleo de este trastorno bien podría situarse en lo que se señala como *cansancio emocional*, en el que se presentan diversos síntomas como fatiga, sentimientos depresivos y de fracaso, amargura, irritabilidad y cambios de humor. Desaparecen los sentimientos positivos hacia uno mismo y hacia los demás y el interés se pierde por completo. Se siente miedo y angustia. Otra característica es el negativismo hacia las capacidades propias, hacia el trabajo, los compañeros y clientes o usuarios. (Moreno y cols., 2001 en Martínez, 2004)

Se manifiesta también una pérdida de confianza en las habilidades profesionales y los estados de ansiedad pueden llegar a ser incontrolables.

La vida social queda reducida, se evitan las relaciones personales y laborales. Este distanciamiento comúnmente es denominado *despersonalización* y se caracteriza por actitudes frías, distantes, insensibles o negativas hacia los clientes o usuarios.

Los síntomas habituales del Burnout son manifestaciones que afectan a tres esferas vitales y son de tres tipos: físicos, psicológicos y sociales. Entre los síntomas físicos podemos encontrar la fatiga crónica y somatizaciones de diversa índole. En los síntomas psicológicos tenemos los trastornos del sueño, ansiedad, depresión, cinismo, sentimientos de indefensión, aburrimiento, frustración y creencia de falta de logro profesional. En cuanto a los síntomas de tipo social, encontramos el desarrollo de sentimientos negativos hacia uno mismo, así como desarrollo de actitudes negativas hacia el trabajo, la vida y las personas. (González et al. 2008)

En cuanto a los síntomas físicos encontramos dolores de cabeza, migrañas, dolores de espalda, molestias gastrointestinales, fatiga crónica, hipertensión, asma y urticarias, entre otros.

Con respecto a los síntomas psicológicos tenemos la frustración, irritabilidad, ansiedad, baja autoestima, desmotivación, sensación de desamparo, sentimientos de inferioridad, desconcentración, etc.

Y finalmente, entre los síntomas organizacionales se encuentran la infracción de las normas, disminución del rendimiento, pérdida de calidad y calidez, ausentismo, abandono, accidentes, etc.

El síntoma principal que sufren las personas que padecen Burnout es un sentimiento de impotencia, dado que no existe un deseo de hacer algo por alegría, sino porque “se tiene que hacer”, la persona se siente agotada y sin esperanzas. Algunas personas llegan a sentirse deprimidas e incluso se ausentan varios días del trabajo. (El Sahili y Kornhausen, 2010)

El Burnout se traduce en una serie de consecuencias tanto a nivel individual (agotamiento, fatiga crónica, cansancio, distancia mental, ansiedad, depresión, quejas psicósomáticas, incremento del uso de sustancias tóxicas, generalización o “desbordamiento” a la vida privada, dudas respecto a la propia capacidad para desempeñar el trabajo, etc.), a nivel de trabajo (insatisfacción laboral, falta de compromiso organizacional e intención de abandonar la organización) y a nivel organizacional (incremento de la tasa de ausentismo, bajas laborales, disminución del desempeño del trabajo y falta de calidad en el servicio). (Schaufeli & Buunk, 2002, en Salanova & Llorens, 2008)

Desde la perspectiva individual, las consecuencias del estrés asociadas al síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout), producen un deterioro de la salud de las personas y de sus relaciones interpersonales dentro y fuera del ámbito laboral.

Las consecuencias del síndrome sobre las relaciones interpersonales se asocian a las actitudes y conductas de carácter negativo desarrolladas por las personas (no verbalizar, cinismo, suspicacia, agresividad, aislamiento, irritabilidad, etc.), así como el agotamiento emocional. Este patrón conductual y actitudinal induce un deterioro de las relaciones y un aumento de los conflictos interpersonales.

Maslach y Jackson (1981) señalan que las consecuencias del síndrome de quemarse por el trabajo no terminan cuando la persona 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.

La persona con Burnout se muestra en casa irritable e impaciente, un problema que la familia debe aprender a manejar. Asimismo, debido al agotamiento emocional las personas se encuentran imposibilitadas para aislarse de los problemas laborales al llegar a casa y desean estar solos, con el consiguiente deterioro de las relaciones interpersonales. Exigen mayor atención de los suyos pero ellos, algunas veces no la dan. Llevados por su actitud de aislamiento y de falta de verbalizaciones, evitan hablar de las preocupaciones laborales y rehúsan discutir los problemas familiares. Otra consecuencia que impacta en la familia es el endurecimiento permanente de los sentimientos de la persona a consecuencia de las actitudes de despersonalización.

También puede ocurrir que la persona se vuelque completamente en su trabajo, desplazando las relaciones familiares a un segundo plano. (Marrau, 2009)

En cuanto a las consecuencias para el trabajador tenemos el deterioro cognitivo, que consiste en la aparición de frustración y desencanto profesional, en una crisis de la capacidad percibida por el desempeño profesional y en una crisis existencial.

De igual forma, el trabajador sufre un deterioro afectivo caracterizado por el desgaste emocional y en algunos casos, sentimientos de culpa.

También experimenta un deterioro actitudinal, que se asocia con el cinismo, indolencia e indiferencia con los clientes y con la propia organización, como ya lo habíamos mencionado anteriormente en éste capítulo.

Estas consecuencias pueden ser vividas por el empleado agrediéndose a sí mismo, culpabilizándose por tratar así a los usuarios, compañeros etc., o bien, puede justificar sus actitudes e ir manteniéndose en esta situación sin generar mayor daño a su salud, pero si generando deterioro en la calidad del servicio. (Fernández, 2010)

Referencias

- Bosqued, M. (2008) *Quemados. El síndrome del Burnout. Qué es y cómo superarlo*. España: Paidós
- El Sahili, L., Kornhauser, S. (2010) *Burnout en el Colectivo Docente*. México: Universidad EPCA
- Fernández, R. (2010) *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: Club Universitario
- Gálvez, M., Moreno, B., Mingote, J. (2009) *El desgaste profesional del médico. Revisión y guía de buenas prácticas*. España: Díaz de Santos
- González, M., Lacasta, M., Ordóñez, A. (2008) *El Síndrome de Agotamiento Profesional en Oncología* España: Médica Panamericana
- Marrau, M. (2009) El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en Humanidades*, 1 (19), 167-177. Extraído de la base de datos Ebsco.
- Martínez, J. (2004) *Estrés Laboral: guía para empresarios y empleados*. España: Prentice Hall
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981) *Maslach Burnout Inventory. Manual*. Estados Unidos de América: Consulting Psychologists Press
- Sociedad Española de Cuidados Paliativos, SECPAL. (2008) *Guía de prevención de Burnout para profesionales de cuidados paliativos*. España: Arán
- Salanova, M., Llorens, S. (2008) Estado Actual y retos Futuros en el Estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*, 1 (29), 59-67. Extraído de la base de datos Redalyc.

Segunda Sesión. Técnica de Relajación por Respiración.

La Respiración

La respiración es una de las funciones principales de los organismos vivos. Gracias a ella obtenemos el oxígeno, el cual es un elemento fundamental para poder fabricar la energía que necesitamos. Respirar de forma correcta ayuda a mejorar el funcionamiento de nuestro cuerpo.

En el ser humano el aporte de oxígeno se realiza por medio del aparato respiratorio que está compuesto por las fosas nasales, la boca, la faringe, la laringe, los bronquios y los pulmones.

A continuación vamos a explicar de forma breve el funcionamiento de la respiración.

¿Por qué es recomendable inspirar por la nariz?

Cuando inspiramos, el aire entra por las ventanas de la nariz. Estas ventanas están tapizadas por una membrana mucosa que calienta el aire, lo humedece y retiene las pequeñas partículas perjudiciales que puede llevar, las cuales se eliminan en la siguiente espiración.

¿Qué es el diafragma y qué papel tiene en la respiración?

El diafragma es un músculo que separa la cavidad torácica de la cavidad abdominal y que en reposo tiene forma abovedada.

Cuando inspiramos, el diafragma se contrae y pasa a tener una forma más plana. Esto permite que la cavidad torácica aumente de volumen y entre el aire en los pulmones. Cuando el diafragma se relaja, presiona los pulmones y el aire es expulsado al exterior.

¿Qué son los bronquios?

Los bronquios y sus ramificaciones (bronquiolos) son los conductos a través de los cuales se transporta el oxígeno del aire a los capilares y de estos a las venas y arterias.

¿Por qué es importante el oxígeno?

El organismo utiliza el oxígeno para poder fabricar la energía que necesitamos para vivir. Para obtener energía, nuestro organismo “quema”, utilizando el oxígeno y a través de complicados mecanismos bioquímicos, las sustancias nutritivas (hidratos de carbono, grasas o proteínas) que obtenemos de los alimentos. Al quemar estas sustancias se produce CO₂.

Cuando la sangre sale de los pulmones tiene un alto contenido de oxígeno. Esta sangre llega al corazón que la “bombea” a los diferentes órganos de nuestro cuerpo. La sangre va dejando el oxígeno para que nuestros órganos puedan generar energía y se lleva los productos de desecho (CO₂).

Luego, llega de nuevo al corazón que la bombea otra vez a los pulmones. Cuando el oxígeno que cogemos del aire se pone en contacto con esta sangre “sucia” las células toman el oxígeno y liberan el CO₂. Una vez que la sangre se ha purificado vuelve a distribuirse por todo el organismo.

La Sobrerrespiración. ¿Cómo respiramos en situaciones de activación?

Una de las consecuencias de la sobreactivación es la hiperventilación o sobrerrespiración que puede producirse de diversas formas: respirar demasiado rápido y de forma superficial, respirar demasiado profundamente, tomar grandes bocanadas de aire, etc.

El hecho de respirar por encima de nuestras necesidades pone en marcha una serie de cambios en nuestro organismo, algunos de los cuales permiten ajustar de nuevo el “sistema”. Sin embargo, esta reacción provoca una serie de sensaciones que pueden percibirse como desagradables. Por ejemplo,

calambres, mareo, sensación de calor/frío, flojera de piernas, palpitaciones, temblor, sensación de ahogo.

La Hipoventilación

Muchas personas respiran habitualmente de forma poco correcta, aunque no estén especialmente nerviosos: cogen poco aire y respiran de forma superficial.

¿Qué ocurre cuando tomamos muy poco aire?

Cuando la cantidad de oxígeno que llega a los pulmones es insuficiente, pasan dos cosas:

- a) **La sangre no puede purificarse** adecuadamente y los productos de desecho “intoxicán” lentamente nuestro organismo.

- b) **La sangre no puede oxigenarse** correctamente y nuestros órganos no obtienen la energía necesaria para funcionar correctamente: “están desnutridos”.

Esto puede favorecer los estados de ansiedad, promover la fatiga y hacer que una situación estresante sea más difícil de superar.

¿Qué ocurre cuando respiramos de forma muy superficial?

El oxígeno se queda en la parte media de los pulmones y, por tanto, sólo se “cargan” de oxígeno una parte de los capilares. En definitiva, la sangre no se oxigena adecuadamente y, como hemos visto, nuestros órganos no obtienen la energía necesaria para funcionar correctamente.

Si suspira o bosteza varias veces al día, puede ser debido a que no toma el oxígeno que necesita y, por tanto, el organismo intenta remediar esta situación. El bostezo y el suspiro le hacen coger más aire.

La Respiración Controlada

La respiración controlada es un procedimiento que ayuda a reducir la activación fisiológica y, por tanto, a afrontar la ansiedad.

La técnica consiste en aprender a respirar de un modo lento: 8 ó 12 respiraciones por minuto (normalmente respiramos entre 12 y 16 veces por minuto), no demasiado profundo y empleando el diafragma en vez de respirar sólo con el pecho.

¿Por qué tenemos que respirar de forma lenta, regular, diafragmática y no demasiado profunda?

- a) **Lenta y regular:** Todos hemos observado que cuando una persona duerme o está a punto de hacerlo respira de forma más lenta y regular de lo normal. Esto facilita que descendan las constantes vitales: el ritmo cardiaco, la tensión sanguínea, la tensión muscular, etc. Por tanto, cuando estamos nerviosos, conviene respirar más lentamente.

- b) **Diafragmática:** Muchas veces, como hemos dicho, cuando respiramos llevamos el aire sólo hasta la zona media de los pulmones y la sangre se oxigena poco. Cuando respiramos de forma superficial, el aire presiona las costillas y el pecho se mueve.
Es más aconsejable, intentar llevar el aire hasta la parte inferior de los pulmones para oxigenar la sangre de forma adecuada. Cuando hacemos esto, el diafragma se contrae, presiona el abdomen y este se eleva.

- c) **No demasiado profunda:** Es importante coger una cantidad de oxígeno suficiente para que nuestro cuerpo tenga la energía necesaria, pero tampoco conviene hiperventilar.

Diferencias entre la respiración torácica y diafragmática	
Torácica	Diafragmática
<p>Se observa la expansión de la caja torácica seguida por una elevación de las clavículas en la inspiración.</p> <p>Es más superficial.</p> <p>Sólo se utiliza la parte superior de los pulmones.</p> <p>Requiere mayor esfuerzo muscular</p> <p>Requiere incrementar el ritmo respiratorio para aportar el oxígeno necesario.</p> <p>Está relacionada con (y puede estimular) una respuesta simpática.</p>	<p>Se observa una expansión hacia fuera de la cavidad abdominal.</p> <p>Es más profunda.</p> <p>Se utiliza toda la capacidad pulmonar, incluyendo el tercio inferior, donde hay mayor número de vasos sanguíneos por los que incorporar el oxígeno al cuerpo.</p> <p>Requiere un esfuerzo muscular mínimo.</p> <p>Requiere respirar un menor número de veces para aportar el oxígeno necesario.</p> <p>Está relacionada con (y puede estimular) una respuesta parasimpática.</p>

¿Qué debe hacer para empezar a practicar este tipo de respiración?

a) Sentarse cómodamente, cerrar suavemente los ojos y colocar una mano sobre el abdomen, con el dedo meñique justo encima del ombligo. El abdomen debe elevarse con cada inspiración. Al espirar, el abdomen vuelve a su posición original. Para que le sea más fácil realizar la respiración abdominal, debe intentar llevar el aire hasta la parte más baja de los pulmones. También puede serle de ayuda intentar presionar el “cinturón” con el abdomen al inspirar. Recuerde que se trata de llevar el aire hasta la zona final de los pulmones, no de coger mucha cantidad de aire.

Si no puede respirar diafragmáticamente en posición sentado, puede comenzar por una posición reclinada o tumbado boca arriba. Si es

necesario, puede colocar un pequeño libro sobre su abdomen y comprobar cómo aquél sube y baja.

- b) Inspirar por la nariz y exhalar por la nariz o por la boca. Si existe algún problema que impida inhalar bien por la nariz, puede hacerse por la boca, pero sin abrirla demasiado.
- c) Inspirar por la nariz durante 3 segundos utilizando el diafragma, espirar por la nariz o por la boca durante 3 segundos y hacer una breve pausa antes de volver a inspirar.

Puede ser aconsejable que se repita mentalmente y de forma lenta la palabra "calma", "relax" o "tranquilo" cada vez que espira o bien imaginar que la tensión se escapa con el aire espirado.

Para mantener el ritmo, puede serle útil contar de 1 a 3 (inspiración), volver a contar de 1 a 3 (espiración), contar 1 para la pausa y volver a empezar. Hay algunas personas a las que les resulta más cómodo hacer la pausa después de inspirar. Es decir, inspiración-pausa-espiración.

Si respira más despacio, no hay problema. Si, por el contrario, el ritmo de 8 por minuto fuera demasiado lento para usted, tendría que empezar por uno más rápido de 12 por minuto (la inspiración y la espiración durarían 2 segundos cada una) o más; luego, habría que aproximarse más o menos gradualmente al ritmo de 8 por minuto. Recuerde que las inspiraciones no deben ser demasiado profundas.

¿Cuál es el procedimiento a seguir para realizar el entrenamiento?

El entrenamiento en respiración controlada es un aprendizaje como otro cualquiera, por ejemplo conducir, aprender un idioma o utilizar un programa de ordenador. Por tanto, es necesario practicar y seguir una serie de pasos.

Empezamos por la situación más fácil y gradualmente vamos aprendiendo a utilizar la técnica en situaciones más complejas, hasta que pueda aplicarla, de forma correcta, en las situaciones reales que le provocan estrés.

El número de pasos a seguir y la duración de los mismos pueden variar de una persona a otra. Una posible secuencia podría ser la siguiente:

- Practicar en posición de sentado o, en caso necesario, reclinado o estirado.
- Practicar de pie en una situación tranquila sin hacer nada
- Practicar de pie haciendo alguna actividad.
- Practicar en situaciones en las que hiperventile o experimente las sensaciones de activación.

La Respiración Profunda con Retención de aire

La respiración profunda con retención del aire es una técnica que puede ser útil en situaciones en las que uno está muy activado. Es una respiración muy lenta (se respira tres veces por minuto), regular y diafragmática, pero implica retener el aire durante unos segundos y es más profunda que la controlada. Anteriormente hemos visto por qué es aconsejable que la respiración sea lenta, regular y diafragmática.

¿Por qué en este tipo de respiración tenemos que retener el aire y respirar más profundamente?

- a) **Retención del aire:** Hemos comentado que es un tipo de respiración pensada para utilizar cuando estamos muy activados. El hecho de retener el aire estimula el nervio vago, la rama principal del sistema nervioso parasimpático, que es el encargado de reducir la activación cuando esta es demasiado intensa o prolongada. Por tanto, permite controlar la activación de forma más rápida que la respiración controlada.
- b) **Profunda:** este tipo de respiración es bastante más lenta que la respiración controlada, es decir respiramos menos veces cada minuto y, por tanto, es necesario coger más aire en cada inspiración para disponer del oxígeno que necesitamos.

¿Qué debe hacer para empezar a practicar este tipo de respiración?

- a) Sentarse cómodamente, cerrar suavemente los ojos y colocar una mano sobre el abdomen, con el dedo meñique justo encima del ombligo. El abdomen debe elevarse con cada inspiración. Al espirar, el abdomen vuelve a su posición original.
- b) Inspirar por la nariz y espirar por la nariz o por la boca.
- c) Hacer una inspiración lenta y profunda por la nariz durante 5 segundos, retener el aire durante 5-7 segundos y exhalar lentamente por la nariz o por la boca durante unos 10 segundos. Puede ser aconsejable que se repita mentalmente y de forma lenta la palabra "calma", "relax" o "tranquilo" cada vez que exhala o imaginar que la tensión se escapa con el aire espirado. Para mantener el ritmo puede serle útil contar de 1 a 5 (inspiración), de 1 a 5 o 7 (retención) y de 1 a 10 (exhalación).
- d) Tras repetir todo esto dos o tres veces debe intentar seguir el ritmo de la respiración controlada.

¿Cuál es el procedimiento a seguir para realizar el entrenamiento?

El procedimiento es muy similar al de la respiración controlada. Recuerde que una posible secuencia podría ser la siguiente:

- Practicar en posición de sentado o, en caso necesario, reclinado o estirado.
- Practicar de pie en una situación tranquila sin hacer nada
- Practicar de pie haciendo alguna actividad.
- Practicar en situaciones en las que hiperventile o experimente las sensaciones de activación.

¿Cuándo debe utilizar la respiración controlada y cuando la respiración profunda?

Respiración controlada:

- Es aconsejable empezarla a aplicar antes de afrontar la situación conflictiva.
- Practicarla al notar los primeros síntomas de ansiedad.
- Practicarla al menos durante dos minutos.
- Mientras aplica la respiración controlada puede ser beneficioso que repase el nivel de tensión de los diferentes grupos musculares (especialmente de los que usted tiene habitualmente más tensos) y que intente reducir la tensión de los mismos.

Respiración profunda:

- Utilizarla en situaciones de especial tensión (bien por las características de la situación o bien porque no se ha aplicado la respiración controlada y el nivel de tensión ha aumentado)
- Hacer entre 2 y 5 ciclos de respiración profunda.
- Pasar a la respiración controlada.
- No utilizarla durante un periodo de tiempo demasiado largo. Podría provocar hiperventilación.

Recuerde, si practica las dos técnicas de respiración en el mismo periodo, debe empezar por la respiración profunda con retención del aire.

Referencia

García-Grau, E., Fusté, A. & Bados, A. (2008) Manual de Entrenamiento en Respiración. Pp. 12. España: Universitat de Barcelona. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/3941/1/MANUAL%20DE%20ENTRENAMIENTO%20EN%20RESPIRACI%C3%93N.pdf>

Tercera Sesión. Resolución de Problemas

Conceptualización.

Todos los seres humanos, indistintamente de su edad, están expuestos a una serie de situaciones que implican o demandan en ellos la capacidad de afrontar y resolver situaciones que presentan un conflicto. Muchas personas adolecen de la capacidad de encontrar una gama amplia de soluciones ante las situaciones que considera conflictivas o problemáticas, pues en su repertorio comportamental y cognitivo no ha construido o ejercitado estas habilidades.

Las personas que carecen o no ejercitan estas habilidades, experimentan el fenómeno conocido como “Visión de Túnel”, el cual consiste en la incapacidad de enfocar la atención en otra cosa distinta que no sea el problema. Esta incapacidad incluye, evidentemente, a las soluciones posibles del problema.

Lo cierto es que ante cada situación que se presenta, existe siempre una gama de alternativas que pueden traer paz a la persona que se encuentra emocionalmente perturbada por alguna situación que considere irresoluble.

Confucio dijo hace más de dos mil años *“Si tus problemas tienen solución, no te preocupes; si tus problemas no tienen solución, no te preocupes”*. En esta milenaria frase se resume la simpleza de la solución de problemas, lo único que necesita el individuo es la tranquilidad emocional para lograr encontrar la o las soluciones racionales pertinentes para hacer frente al problema.

El entrenamiento en la solución de problemas es un proceso cognitivo y comportamental que ayuda al sujeto a hacer disponibles una variedad de alternativas de respuesta para enfrentarse con situaciones problemáticas; y a la vez incrementa la probabilidad de seleccionar las respuestas más eficaces de entre las alternativas posibles.

Técnicas Dirigidas al Entrenamiento en Solución de Problemas.

La literatura en psicología ofrece una variedad amplia de maneras de trabajo para el entrenamiento en solución de problemas. He aquí algunas de ellas.

Entrenamiento en cinco pasos

Esta técnica surge de la combinación de ciertos elementos comunes en todos los tratamientos y entrenamientos de solución de problemas (ESP) y han sido extraídos del libro de Aurora Gavino “Técnicas de terapia de Conducta”. Estos pasos son cinco, a saber:

1. Orientación y sensibilización hacia los problemas.
2. Definición y formulación del problema.
3. Generación de soluciones alternativas.
4. Identificación y valoración de las consecuencias. Toma de decisiones.
5. Ejecución de la solución y verificación.

Primer Paso: Orientación y sensibilización hacia los problemas.

En él se focaliza la atención del sujeto hacia las situaciones problemáticas, incrementando su sensibilidad hacia las mismas. La intervención se centra en modificar las creencias, expectativas, y valoraciones sobre los problemas, en controlar las ideas que el sujeto maneja sobre su propia capacidad para solucionarlos; así como también en minimizar el malestar que esto conlleva. Se plantea pues, que los problemas son normales e inevitables, y que se pueden enfrentar de forma eficaz.

Segundo Paso. Definición y formulación del problema.

El objetivo de esta etapa es definir el problema en términos operativos, de manera que esto ayude a la generación de soluciones relevantes. Para tal finalidad, se pueden utilizar tres estrategias:

1. **Operacionalización del problema:** delimitar el problema real, y descomponer una situación compleja en una cadena o secuencia de situaciones problemáticas.
2. **Selección de datos relevantes:** recabar información sobre el problema, como por ejemplo quién está implicado; qué, dónde, cuándo, y por qué sucede; cómo respondo, etc.

3. **Establecimiento de metas y objetivos:** qué puede hacerse realmente.

La persona debe definir el problema y abarcar toda la información que desee obtener respecto a la situación que le preocupa. Todo ello debe de realizarse en lenguaje concreto, evitando inferencias y suposiciones.

Tercer Paso: Generación de soluciones alternativas.

El objetivo del ESP es que la persona encuentre una gama amplia de respuestas para su problema; razón para la cual, la “tormenta de soluciones” es una buena opción, pero ella debe de ser guiada por una serie de reglas, para llegar a buen término.

- Principio de aplazamiento del juicio: la crítica se prohíbe, por lo que cualquier alternativa es válida, y el razonamiento sobre la solución se postergará.
- Principio de la variedad: se dará rienda suelta a la imaginación, generando así la mayor variedad de opciones posibles.
- Principio de la cantidad: entre mayor sea la cantidad de opciones que se manejen mejor, de entre ellas siempre se obtendrán una serie importante de opciones que sean viables.

Cuarto Paso: Identificación y valoración de las consecuencias. Toma de decisiones.

En esta fase, se seleccionará la o las alternativas que contribuyan a la solución del problema. Para ello el individuo debe de tomar en cuenta las consecuencias a corto, mediano y largo plazo para todas y cada una de las soluciones que ha planteado.

Luego se ha de razonar críticamente sobre cada una de las soluciones que planteó tomando en cuenta las consecuencias que ha identificado para cada una de ellas.

Es conveniente que le asigne un puntaje a cada una de las soluciones, con ello, podrá, posteriormente, seleccionar las que obtengan un puntaje extremo y ponerla en práctica.

Quinto Paso: Ejecución de la solución y verificación.

El objetivo de este paso es poner en práctica la alternativa que se ha escogido, y evaluar la efectividad de la misma. En esta evaluación ha de tenerse en cuenta:

- Ejecución de la Solución.
- Auto observación de los propios comportamientos y resultados.
- Autorregulación y Autoevaluación: la persona debe de comparar el resultado de su solución con lo que esperaba realmente; con el objetivo de continuar con la aplicación de la alternativa, o bien, encontrar el por qué de la falta de éxito.

El Seminario de Tres Minutos.

Esta técnica proviene de la corriente moderna conocida como la Programación Neurolingüística, y está diseñada para que las personas encuentren soluciones en un lapso no mayor de tres minutos. En ella se especifican acciones concretas para realizar en cada uno de los tres minutos.

Es importante aclarar que para cada tarea se debe tomar no más de 60 segundos, tomados por un reloj, caso contrario, la técnica pierde efectividad.

Minuto 1: en él la persona define en términos concretos su problema, ello implica dejar de lado las valoraciones subjetivas, y las expectativas personales sobre la situación problemática.

Minuto 2: en este minuto se debe de realizar una “lluvia de ideas” de posibles soluciones, lo que permite a la persona encontrar al menos 10 soluciones; indistintamente de lo risibles e improbables que estas sean.

Minuto 3: en este minuto, se ha de valorar los elementos de los que se dispone para ejecutar las soluciones planteadas, de manera que al finalizar el minuto se pueda seleccionar al menos dos de ellas como las alternativas más viables.

Al concluir el tercer minuto, y seleccionar las alternativas viables, la persona debe de enfocarse en la ejecución de alguna de ellas y volver a centrar la atención en el problema.

La filtración de Problemas.

1. *Defina si el problema es SU problema:* la mayoría de las personas se complican su propia vida intentando encontrar solución a un problema que no les pertenecen. Esto debido a que somos muy dados a cargar con los agobios de los demás, pues socialmente se nos exige esta actitud.

Aunque es encomiable la actitud del altruismo, no es altruista perder la calma emocional por la perturbación emocional de otra persona. En caso de que el problema no sea suyo, desestime continuar preocupándose por él.

2. *Defina su problema de forma Concreta:* evite las valoraciones subjetivas, y en especial, las expectativas de resolución, estas no le ayudarán a resolver su problema y simplemente distraerán su atención. Definir el problema le ayudará a resolverlo, pues si no sabe cuál es su problema no es posible que lo solucione.

3. *Proponga la mayor cantidad de soluciones:* entre mayor sea el número de opciones que se generen mejor, pues el malestar inicial creado por un problema es la idea de que éste no se va a resolver, pues no tiene solución.

4. *Evalúe y seleccione tres soluciones:* no necesariamente la primer solución tiene que ser la más viable. Es bueno tener la tranquilidad de saber que hay dos planes de contingencia por si el primero llegase a fallar.

5. *Ejecute la solución:* ningún problema se resuelve si usted se sienta a esperar que su plan se ponga en práctica por sí solo, actúe.

6. *Se prohíbe pensar en el problema:* el problema fue problema mientras no tenía solución. Ahora que la tiene, sería poco productivo seguirse quejando de algo que ya se sabe se puede solucionar.

Referencia

Guerra, G. (s.f). *La Solución de Problemas*. Recuperado del sitio web del Instituto Conductual de Costa Rica:
<http://www.incocr.org/biblioteca/0008.PDF>

Cuarta Sesión. Gestión del Tiempo

¿Qué es la Gestión del Tiempo?

Por lo general, tanto en la vida personal como en la profesional tenemos la sensación de que el tiempo de que disponemos no nos resulta suficiente para hacer todo lo que deseáramos. Intentamos solucionar nuestros problemas de tiempo “aparcando” las actividades que nos producen satisfacción y bienestar personal y dedicamos toda nuestra energía a dar respuestas a las demandas inmediatas del entorno. Las consecuencias a corto plazo de esta actitud es caer en una rutina que probablemente nos desmotivará y generará insatisfacción y estrés.

Aprender a gestionar nuestro tiempo se correlaciona con una mejora de la calidad de nuestra vida.

Hablar de gestión del tiempo es aprender a reconocer los elementos o situaciones que lo “vampirizan” y aprender estrategias que nos ayuden a optimizar los “ahora”.

Todas y cada una de las actividades que realizamos, tanto en nuestra vida personal como profesional, se presuponen como importantes para nosotros, pero debemos aprender a distinguir entre las más importantes y las menos importantes. También es necesario recordar que existen actividades que consideramos urgentes y que tenemos que realizar de manera inmediata. Muchas veces llegan a ser urgentes debido a una mala gestión del tiempo.

Análisis sobre el uso del tiempo

A la hora de gestionar nuestro tiempo es fundamental realizar un análisis y diagnóstico sobre el uso del mismo, que consta principalmente de tres pasos:

1. Conocer el uso que hacemos del tiempo
2. Analizar ese empleo del tiempo
3. Hacer un diagnóstico de la situación en la que estamos

Para hacer objetivo el uso de nuestro tiempo, únicamente podremos hacerlo a través del registro por escrito.

Te sorprendería saber en cuantas cosas sin importancia gastamos el tiempo. Sin embargo, para conocer con exactitud cuáles son estas cosas sin importancia, necesitamos primero hacerlas consientes, y esto se logra llevando un registro.

Una manera de hacerlo es utilizar un reloj con una alarma que suene cada 30 minutos. Cada vez que suene el reloj, escribe brevemente las actividades que realizaste en la pasada media hora. Una vez que tengas los registros, examínalos. ¿Cómo se relacionan tus objetivos con las actividades en las que realmente inviertes el tiempo? ¿Estás realmente atendiendo cosas relevantes y prioritarias?

A este propósito podemos exponer el principio del 80/20 descrito por Pareto, el cual nos dice que el 20% de cualquier cosa producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo cuenta para el 20% de los efectos. Así, el 20% del tiempo de trabajo de una persona, contribuye al 80% de los resultados.

Haciendo un análisis sobre la forma en la que utilizamos nuestro tiempo, será mucha más fácil definir que herramientas utilizar para gestionar nuestro tiempo de la mejor manera posible.

Beneficios de una buena gestión del tiempo

- Fundamentalmente, lograremos mayor libertad personal.
- Ganaremos en recursos. Tendremos momento para reaccionar ante imprevistos, ante asuntos urgentes.
- Aprenderemos a reflexionar. Una persona que sabe gestionar su tiempo, sabe igualmente pararse a pensar sobre sus tareas.
- Crecerá la productividad. Es evidente que si somos capaces de procesar más asuntos, bien organizados y sistematizados, seremos mucho más productivos que aquel que piensa que haciéndolo todo más rápido y de prisa conseguirá mas productividad: haciéndolo mal se consigue más cantidad, pero nunca más calidad.

- Nuestra familia nos lo agradecerá. Pensemos en ellos al organizar nuestro día a día, ya que son una parte indispensable de él.

Herramientas útiles para administrar el tiempo

Define claramente los objetivos y selecciona lo más importante.

Ser más efectivo con tu tiempo es totalmente irrelevante si no sabes en que invertirlo. En ocasiones, las personas gastamos mucha energía intentando ser más eficientes, sin saber a ciencia cierta qué es lo que queremos conseguir.

Recuerda que es primordial distinguir entre las cosas que realmente son importantes y las que no lo son.

Lleva una lista de tareas pendientes.

Esta es una de las cosas más simples y a la vez más poderosas de cualquier sistema de administración de tiempo: la lista de tareas. No importa si utilizas el dispositivo electrónico de moda o una hoja de papel estraza, pero lleva un registro. Lo que realmente hace la diferencia es el hábito de escribir tus tareas pendientes día tras día.

Asigna prioridad a tus tareas.

Una vez terminada tu lista, determina cuales son los elementos más importantes y márcalos de alguna forma que resalten sobre todos los demás. Si la lista es muy grande, haz una nueva lista con los elementos prioritarios para el día o la semana.

Planea tu día desde el día anterior.

Todos los expertos en administración del tiempo recomiendan planificar desde el día anterior las actividades del día siguiente. Toma los últimos 10 minutos de cada día para repasar tu lista de pendientes y determinar qué es lo que tienes que concretar al siguiente día. Este simple ejercicio te permitirá comenzar cada jornada sabiendo exactamente que necesitas hacer y con cual tarea debes iniciar.

No dejes las cosas para después.

Reza el viejo dicho popular: “No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy”. Aplazar para el final las cosas que no te gusta hacer es una de las peores estrategias que puedes utilizar, ya que lo único que lograrás es prolongar el estrés asociado a la tarea. ¡Haz lo que no te gusta hacer primero! De esta manera, el resto del día transcurrirá de manera más placentera. Si la tarea es muy grande, divídela en tareas más pequeñas hasta que te sea fácil dar el primer paso.

Delega en los demás.

Una forma de hacer más en menos tiempo es asignando tareas a terceras personas. La clave para delegar consiste en asignar alguna actividad a alguien más si este puede hacerlas más rápido, más fácil o mejor que nosotros.

En caso de que no tengas a alguien directamente a tu cargo, considera delegar las tareas en un tu pareja, un proveedor o inclusive en un cliente. Recuerda que como decía Maquiavelo: “el fin justifica los medios”.

Eso sí, después de delegar no se te olvide agradecerle a los demás de la manera apropiada. Probablemente estas pensando que a la gente no le gusta recibir tareas de terceros. Sin embargo, diversos estudios muestran exactamente lo contrario: a las personas nos gusta que nos asignen tareas y especialmente si somos buenos haciéndolas; así que escoge a la persona más apropiada y delega la tarea.

Aprende a decir “NO”.

Decir “no” puede ser una de las herramientas de administración de tiempo más poderosas que puedes llegar a dominar. Por supuesto, no se trata de evadir responsabilidades, sino de invertir nuestro tiempo en donde somos más productivos.

Si la tarea en cuestión interfiere con los objetivos que tienes planteados, busca una manera sutil para negarte. Sugiere a otra persona que pueda hacer el trabajo con los mismos o mejores resultados y siempre de la manera más amable posible.

Concéntrate en la tarea actual.

Concéntrate al cien por ciento en una y sólo una tarea a la vez. Cuando logramos concentrarnos al 100% por espacios de horas, tenemos periodos altamente productivos. Sin embargo, lograr esta concentración y entrar en esta zona de productividad cuesta mucho trabajo y cualquier interrupción es suficiente para salir de ella.

Es por esto que debes tratar de eliminar todas las distracciones posibles: desconecta el teléfono o activa la contestadora, apaga el celular, cierra el correo electrónico o los programas para “chatear” y cierra tu puerta.

No te olvides de la persona más importante.

A veces, cuando tenemos grandes proyectos en puerta, tendemos a olvidarnos de los demás y lo que es peor, de nosotros mismos. Sin embargo, para ser altamente productivos requerimos de un adecuado balance entre cuerpo y mente.

Realizar actividades que nos relajen, alimentarnos de manera adecuada y compartir tiempo con nuestros seres queridos, es lo que realmente nos permite adquirir un estado de armonía y rendir al máximo por periodos prolongados. No olvides recargar tus baterías, porque solo así obtendrás la energía que necesitas para concretar todos tus proyectos.

Ordena tu espacio de trabajo.

Permitir que las cosas estén fuera de su lugar, te roba tiempo en dos formas: perderás más tiempo para encontrar algo cuando lo necesitas y te sentirás tentado a interrumpir la tarea que estas realizando y hacer otra cosa.

Divide las tareas grandes.

Esto te ayudará a evitar sentirte abrumado por las tareas grandes, importantes y urgentes. El sentir que una tarea es demasiado grande de cumplir contribuye a un sentimiento de sobrecarga y lleva a un retraso en las cosas.

Establece fechas límite.

Esto ayuda a mejorar el uso eficiente del tiempo. El trabajo siempre se expande para llenar el tiempo disponible, así que si no especificas una fecha límite de terminación, las tareas tienden a continuar por más tiempo del necesario.

Utilizando estas herramientas a lo largo de tu jornada laboral, podrás tener un mejor manejo del tiempo, el cual será utilizado y aprovechado para realizar un buen trabajo sin descuidar tu persona.

Referencias

Alborés, P. (2007) Gestión del tiempo. El Time Management y su aplicación en la Empresa Actual. España: Ideaspropias

López, R (2012). La Gestión del Tiempo Personal y Colectivo. España: Graó

Vázquez, R. (2005). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. España: Ideaspropias

Whetten, D. & Camerón, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson Educación

¿Cómo administra su tiempo?

A continuación se incluyen 10 enunciados que incluyen los principios generalmente aceptados de una buena administración del tiempo. Contéstelos marcando la respuesta que mejor caracteriza su desempeño. Sea objetivo. Nadie más que usted conocerá sus respuestas.

1. Diariamente dedico un poco de tiempo para planear mis obligaciones y reflexionar sobre ellas:

0. Casi nunca 1. A veces 2. Con frecuencia 3. Casi siempre

2. Me fijo metas específicas por escrito, y los plazos para cumplirlas:

0. Casi nunca 1. A veces 2. Con frecuencia 3. Casi siempre

3. Diariamente preparo una lista de "cosas por hacer", las ordeno por importancia y procuro hacer cuanto antes las más importantes:

0. Casi nunca 1. A veces 2. Con frecuencia 3. Casi siempre

4. Conozco la regla 80/20 y la uso. (Esta regla establece que 80% de su eficacia depende en general de cumplir el 20% de las metas.)

0. Casi nunca 1. A veces 2. Con frecuencia 3. Casi siempre

5. Mantengo un programa flexible que tenga en cuenta las crisis y los imprevistos.

0. Casi nunca 1. A veces 2. Con frecuencia 3. Casi siempre

6. Delego a los demás todo lo que puedo.

0. Casi nunca 1. A veces 2. Con frecuencia 3. Casi siempre

7. Trato de ocuparme una sola vez de los trabajos.

0. Casi nunca 1. A veces 2. Con frecuencia 3. Casi siempre

8. Como poco para que no me dé sueño por la tarde.

0. Casi nunca 1. A veces 2. Con frecuencia 3. Casi siempre

9. Procuro evitar que las interrupciones comunes (visitantes, reuniones, llamadas telefónicas) me hagan suspender constantemente la jornada de trabajo.

0. Casi nunca 1. A veces 2. Con frecuencia 3. Casi siempre

10. Puedo decir no a las peticiones que me quitarían tiempo y me impedirían terminar las actividades importantes.

0. Casi nunca 1. A veces 2. Con frecuencia 3. Casi siempre

Para obtener su calificación

póngase:

3 puntos por cada "casi siempre"

2 puntos por cada "con frecuencia"

1 punto por cada "a veces"

0 puntos por cada "casi siempre"

Si obtuvo:

0-15 puntos Reflexione sobre cómo administrar su tiempo

16-20 puntos Lo está haciendo bien aunque puede mejorar

21-25 Muy bien

26-30 ¡Hizo trampa!

4. Describa brevemente 5 herramientas útiles para la gestión del tiempo

5. A continuación se le planteará una problemática que usted deberá resolver usando el entrenamiento en cinco pasos para solucionar problemas.

Problemática: Un día, mientras se encuentra realizando sus labores, su jefe le pide que le ayude a terminar una serie de pendientes urgentes que él no tiene tiempo de resolver. Sin embargo, a usted aun le resta mucho por hacer de su propio trabajo. ¿Cómo lo resolvería?

Solución:

Paso 1.

Paso 2.

Paso 3.

Paso 4.

Paso 5.

6. A continuación, de manera individual pasará con el instructor a realizar un ejercicio de relajación por respiración controlada. Espere a que el instructor le llame.

¡Gracias por su participación!

Anexo 6

Lista de cotejo que debe ser llenada por el instructor.

Nombre del Evaluado: _____

Fecha: ___/___/___

Evaluación de la técnica de relajación por respiración

1. ¿Tiene una postura adecuada? Si () No ()
2. ¿Su abdomen se eleva con cada inspiración? Si () No ()
3. ¿Toma el aire por la nariz y lo deja salir ligeramente por la nariz o la boca? Si () No ()
4. ¿Inhala el aire durante 3 segundos? Si () No ()
5. ¿Exhala por la nariz o la boca durante 3 segundos? Si () No ()
6. ¿Hace una breve pausa antes de volver a inhalar? Si () No ()
7. ¿Logra mantener un ritmo de entre 8 y 12 respiraciones por minuto? Si () No ()

Calificación del Cuestionario de Evaluación Final.

Actividad	Criterio de calificación	Puntaje máximo
Definición de Burnout	Definición con los aspectos básicos del Burnout.	5 puntos
Dimensiones del Burnout	Cinco puntos por cada explicación breve de las tres dimensiones del Burnout.	15 puntos
Síntomas y Consecuencias del Burnout	Un punto por cada síntoma y un punto por cada consecuencia	20 puntos
Herramientas para la Gestión del Tiempo	Un punto por cada herramienta descrita correctamente.	10 puntos
Solución de problemas	Cinco puntos por cada uno de los cinco pasos utilizado correctamente.	25 puntos
Técnicas de relajación	Tres puntos por cada respuesta afirmativa en la lista de cotejo	21 puntos
	Total	96 puntos= 100%

Para obtener la calificación de cada participante de acuerdo a sus resultados, se aplicará una “regla de tres” para calcular el porcentaje final obtenido.

96-----100%

Puntaje Obtenido----- ¿?

De esta manera, se multiplica el puntaje total obtenido por el participante por 100, y ése resultado se divide entre 96.

Ejemplo: Si un participante obtuvo un puntaje de 75, el procedimiento es el siguiente:

96-----100%

75----- ¿?

Primero se multiplica: $75 \times 100 = 7500$

Ahora, se divide el resultado de la multiplicación entre 96: $7500/96 = 78.12$

El resultado de ésa división es el porcentaje obtenido, de modo que el participante obtuvo el **78.12%** de rendimiento en la evaluación.