



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

Propuesta de taller para el diagnóstico y prevención del burnout en personal administrativo.

Dávalos Reséndiz Bertha Beatriz

TESINA

Directora: Mtra. María Teresa Gutiérrez Alanis

Comité de Sinodales:

Mtra. María del Socorro Escandón

Mtra. Isaura López Segura

Mtra. Patricia Sánchez Razo

Lic. Ricardo Lozada Vázquez



México, D.F., Ciudad Universitaria 2012.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Propuesta de taller para el diagnóstico y prevención del burnout en personal administrativo.

Índice

Resumen	Página 02
Introducción	Página 03
Capítulo 1 Burnout	Página 05
1.1 Definición	
1.2 Antecedentes	
1.3 Postulados teóricos	
1.4 Características y diagnóstico	
1.5 Diferencia entre Burnout y Estrés laboral	
1.6 Instrumentos de medición	
1.7 Conclusión	
Capítulo 2 Clima Laboral	Página 19
2.1 Antecedentes	
2.2 Definición	
2.3 Postulados teóricos	
2.4 Dinámica del concepto	
2.5 Instrumentos de medición	
2.6 Conclusión	
Propuesta.	Página 31
Introducción	
Justificación	
Objetivos	
Participantes	
Acciones propuestas	
Materiales	
Escenario	
Carta descriptiva	
Criterios de evaluación	
Alcances y limitaciones	Página 45
Referencias	Página 48
Anexos	Página 52

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es presentar una propuesta que permita determinar la relación existente entre la presencia del síndrome de burnout y las condiciones dadas en el clima laboral de trabajadores del área administrativa, se trata de una propuesta basada en la investigación documental del tema y de las estrategias más adecuadas para su abordaje. Se pretende dar una alternativa novedosa para detectar y llegar a prevenir el síndrome de burnout.

Para esto, se realizó una recopilación de la investigación que se ha hecho sobre este fenómeno, así como acerca del clima organizacional, pues este último concepto está ligado estrechamente a la manera en que los trabajadores perciben su empleo, lo cual puede contribuir o contener el desarrollo del síndrome de burnout.

Una intervención de este tipo no sólo debe incluir a los trabajadores que padecen o pueden padecer este síndrome, sino involucrar en lo posible a los directivos de la Empresa, así en este trabajo se propone una guía de acciones encaminadas al diseño de un taller que se adapte a las necesidades propias de cada institución. En concreto la propuesta de esta tesina, el taller, informará a los participantes los aspectos principales que describen al síndrome y les brindará las estrategias para afrontarlo.

Finalmente el presente trabajo incluye una guía de evaluación que explore el impacto y utilidad del taller en los trabajadores, así más que medir la memorización de la información impartida, se busca evaluar la aplicabilidad de la misma, así como la comprensión que los participantes tengan sobre el fenómeno del burnout y su relación con el clima organizacional.

Palabras clave: Burnout, Síndrome, Clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el estrés, es quizá, una de las enfermedades que más padece la gente durante la etapa productiva de su vida. En el caso del ámbito laboral se calcula que más de un tercio de los trabajadores lo padecen. Esta enfermedad pareciera simple e incluso fácil de curar; pero si es explorada más a fondo, puede verse que es un padecimiento que no solo afecta al trabajador, sino también a todo su entorno, el cual abarca los ámbitos laborales, sociales e incluso familiares. El estrés laboral es un fenómeno que enfrenta al individuo y sus recursos personales contra las exigencias del entorno laboral. Cada proceso de trabajo expone a diversos agentes y situaciones que son potencialmente nocivos a la salud de los trabajadores, son estos factores los que determinarán la enfermedad, en este caso el estrés, las características personales funcionan sólo como mediadores del proceso.

Como muestra del impacto que sobre la vida del individuo tiene el estrés, existe el Burnout o síndrome de desgaste profesional o quemarse por el trabajo, el cual implica un estado constante de estrés, el cual, al hacerse crónico, afecta la salud emocional del trabajador, sus relaciones personales y laborales, así como el grado de realización personal de éste.

Ante esta situación, el presente trabajo intenta brindar una imagen global del síndrome, no solo como un padecimiento personal, sino como un llamado de atención al sistema laboral en el que el trabajador se encuentra inmerso. Para esto, define al Burnout dentro del contexto de salud laboral; e incluye algunas de las teorías que han explicado este fenómeno a través del tiempo, para llegar, finalmente a una descripción clara y precisa que ayude al diagnóstico de dicho síndrome.

De igual forma, intenta hacer más clara la relación del síndrome con el ambiente laboral que se tiene en el medio de trabajo. Definiendo, primero el concepto del término; desarrollando los postulados teóricos que lo sustentan, y delimitando claramente la influencia que el clima laboral de una organización tiene sobre la aparición del Burnout.

Por último, pero no menos importante, esta tesina incluye una propuesta de taller para la detección del Burnout, así como para su futura prevención; explicando su relación con el clima organizacional. Dicho taller adopta como modelo de Burnout la definición de 1981 propuesta por Cristina Maslach; mientras que para definir al clima organizacional tiene en cuenta la propuesta hecha por Guillen, Gala y Velázquez en el 2000. Estas definiciones son tomadas en cuenta pues engloban las definiciones propuestas por otros autores y facilitan el estudio de los fenómenos mencionados.

La propuesta del taller se hace sobre el individuo, sin perder de vista la implicación de la Organización y del trabajo mismo en la génesis y solución del problema, pero es el nivel de intervención más accesible en la práctica. Pues si es cierto que el síndrome afecta al trabajador en ámbitos básicos para su bienestar y salud; es, en realidad la organización para la cual labora, y en última instancia; la sociedad en la que se encuentra inmerso, las que tendrán las repercusiones de la enfermedad. De ahí que una intervención exitosa para atender el estrés de los trabajadores, deba involucrar a la Empresa, analizar los procesos de trabajo, además de incidir sobre el cambio de prácticas saludables en el trabajador.

BURNOUT

Capítulo uno: BURNOUT

1.1 DEFINICION

De acuerdo con Buendía y Ramos (2001), el concepto de burnout fue mencionado por primera vez por Herbert Freudenberg en 1974 para describir el estado físico y mental que observó entre jóvenes voluntarios que trabajaban en una clínica de desintoxicación.

Este síndrome fue definido como un estado caracterizado por el agotamiento, decepción y pérdida de interés, como consecuencia del trabajo cotidiano desarrollado por profesionales dedicados al servicio y a la ayuda, que no logran alcanzar las expectativas depositadas en su trabajo. Posteriormente, en 1976, la psicóloga estadounidense Cristina Maslach inició su investigación sobre el tema, estudiando las respuestas emocionales de profesionales que se desempeñaban en actividades de ayuda a personas. (Tonon, 2003).

A este síndrome se le conoce también como síndrome de estar quemado, síndrome de quemarse por el trabajo, síndrome de la quemazón, síndrome del estrés laboral asistencial o síndrome del desgaste profesional.

En 1981, Maslach y Jackson definieron al burnout como un síndrome que consta de tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y una reducción en la realización personal. Estas autoras definieron al agotamiento como aquellas sensaciones que hacen referencia al esfuerzo físico y hastío emocional producido como consecuencia de interacciones continuas con otras personas. La despersonalización fue definida como el desarrollo de actitudes cínicas hacia las personas a quienes se les brinda un servicio, o al destinatario del trabajo que se realiza. Por último, la baja realización personal fue entendida como la pérdida de la confianza y la presencia de un autoconcepto negativo. (en Garcés, 2004).

La definición del burnout difiere de acuerdo a cada autor, mas existe un consenso en considerar que este síndrome se presenta cuando existe la condición de estrés laboral crónico, el cual se presenta como una respuesta del individuo al trabajar bajo condiciones difíciles y en contacto directo con los usuarios de las instituciones para las que labora; teniendo consecuencias negativas tanto para la persona como para la organización.

1.2 ANTECEDENTES

Grahan Greene (1960; en Garcés, 2004) ya había utilizado el término burnout para describir el estado de vaciamiento existencial que una persona sentía como consecuencia del padecimiento de una enfermedad incurable, pero no fue sino hasta 1974 que Freudenberguer le da una nueva connotación al constructo y caracteriza al burnout como síndrome clínico, y lo describe como “una sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resulta de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual de la persona” (1974; en Garcés, 2004 p.17).

De acuerdo con Napione (2008), la investigación del síndrome de burnout ha atravesado dos etapas fundamentales en su desarrollo: la fase pionera y la fase empírica.

La primera parte de la investigación fue exploratoria. Los artículos iniciales aparecieron en la década de 1970 en Estados Unidos y una de sus primeras contribuciones fue describir el fenómeno del burnout de una manera básica, además de demostrar que no era una respuesta común de los sujetos en un ambiente laboral. Estos artículos iniciales de la investigación del fenómeno se basaron en la experiencia de personas que trabajaban en servicios humanos y ocupacionales del cuidado de la salud.

A partir de la década de 1980, el trabajo sobre el burnout se orienta hacia una investigación empírica sistemática. En esta fase, el trabajo fue más cuantitativo. Se utilizaron cuestionarios y metodología de encuestas en grandes poblaciones.

1.3 POSTULADOS TEÓRICOS

Dos perspectivas generales se han desarrollado en el estudio del burnout desde sus inicios: la perspectiva clínica y la perspectiva psicosocial, la primera de ellas entiende al burnout como un estado al cual llega la persona producto del estrés laboral que padece. La segunda lo considera un proceso, que se desarrolla por la interacción que se produce entre las características del entorno laboral así como sus características personales. (Tonon, 2003)

En una perspectiva clínica, Freudenberger en 1974 conceptualizó este fenómeno, y describió al burnout como un estado de agotamiento, decepción y pérdida de interés como consecuencia del trabajo cotidiano en la prestación de servicios y ante expectativas inalcanzables. (Freudenberger, 1974; en Tonon, 2003)

Por otro lado, uno de los modelos que siguió la perspectiva psicosocial, fue el elaborado por Maslach en la década de los 80, el cual ha sufrido diversas modificaciones hasta llegarse a conceptualizar como un síndrome psicológico dado en respuesta de estresores interpersonales crónicos en el trabajo. Las tres dimensiones clave de esta respuesta son un agotamiento abrumador, sentimientos de cinismo y alejamiento del trabajo, y una sensación de ineficacia y falta de realización. (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001)

Estos autores explican que el componente de agotamiento representa la dimensión de estrés individual básica del burnout; la cual se refiere a los sentimientos de ser saturado y empobrecido de los recursos físicos y emocionales. El componente de cinismo (o despersonalización) representa la dimensión de contexto interpersonal del burnout y se refiere a una respuesta negativa, cruel o excesivamente separada a diversos aspectos del trabajo. El componente de eficacia reducida o logro representa la dimensión de la autoevaluación del burnout. Se refiere a los sentimientos de incompetencia, la falta de progreso y productividad en el trabajo.

Aunque el modelo propuesto por Maslach y cols. es uno de los más aceptados y estudiados, existen otros modelos que intentan dar explicación al síndrome de burnout.

❖ Modelo de asociación entre las demandas psicológicas y el control sobre el trabajo.

El modelo de Karasek (1979) aborda el análisis de los factores de riesgo psicosociales con relación al estado de salud, considerando como principales determinantes de ésta las exigencias psicológicas, el control sobre el trabajo y el apoyo social de compañeros y superiores.

Las demandas psicológicas se refieren al volumen de trabajo, la presión de tiempo y las interrupciones que obligan al trabajador a dejar momentáneamente las tareas que está realizando y retomarlas luego. El control se refiere a la posibilidad que tiene el trabajador de desarrollar sus habilidades y a la autonomía o margen de libertad para realizar el trabajo. El apoyo social implica dos dimensiones, tanto la relación emocional como el soporte instrumental; es decir, que es necesario contar con compañeros o superiores que cooperen para lograr que el trabajo salga adelante. (Karasek, 1979; en Napione, 2008)

❖ Modelo personal, organizacional e interpersonal.

Este modelo, propuesto por Gil-Monte, Peiró y Valcárcel en 1995, (en Napione, 2008), tiene un enfoque basado en estudiar los antecedentes y consecuencias del burnout, mismo que permite recoger en un modelo el papel de las variables organizacionales, personales y las estrategias de afrontamiento presentes en el proceso de estrés laboral. De esta manera, se consideran las variables cognitivas del *yo* relacionadas directamente con el desempeño laboral, el rol de variables del entorno organizacional, el rol de los estresores derivados de las relaciones interpersonales y la importancia de las estrategias de afrontamiento.

Para estos autores el síndrome de burnout puede ser conceptualizado como una respuesta al estrés percibido que surge tras un proceso de reevaluación cognitiva, cuando las estrategias de afrontamiento utilizadas por los sujetos no son eficaces para reducir el estrés

❖ Modelo MPB (Multi-Pathways to Burnout)

Este modelo, propuesto por Friedman en 1996 conceptualiza al burnout como un síndrome relacionado con el trabajo, que proviene de una discrepancia entre los niveles previstos y los observados de autoeficacia profesional de cada individuo.

Dicho modelo presenta tres fases principales: la primera se denomina aparición de estresores, y está conformada por la aparición de éstos así como la exposición a estrés dentro del ambiente de trabajo. La segunda fase se caracteriza por la aparición de experiencias de estrés, además de síntomas como fatiga, agotamiento emocional, ansiedad y frustración. La tercera de las fases se caracteriza por la aparición de reacciones ante las experiencias de estrés e incluye cambios negativos en las actitudes, apatía, cinismo y pérdida de afecto.

Este autor sugiere que la progresión del burnout consiste en dos trayectos distintos que conducen desde la aparición de estresores a las reacciones ante las experiencias de estrés inducidas. Los trayectos que existen son: 1) un camino cognitivo, que implica una sensación de falta de realización personal y profesional; y 2) un camino emocional, que se desarrolla con una sensación inicial de sobrecargo, seguida de agotamiento emocional. (en Napione, 2008)

1.4 CARACTERÍSTICAS Y DIAGNÓSTICO

El burnout no es algo que aparece repentinamente como respuesta a un hecho concreto, sino más bien es un estado que emerge gradualmente en un proceso de respuesta a la experiencia cotidiana de ciertos acontecimientos. Todo el proceso que rodea al burnout es en cierta medida idiosincrático, diferente de unos individuos a otros en el inicio, desarrollo, en los síntomas físicos experimentados, etc. Debido a esta naturaleza idiosincrática del burnout, se han propuesto varios modelos que intentan describir el proceso de desarrollo del burnout.

Farber, en 1991 (en Manasero et al., 2003) creó un modelo que sugiere una serie de estadios, cada uno de los cuales desencadena el siguiente, en una sucesión. A continuación se presenta:

- 1.- Entusiasmo y dedicación.
- 2.- Frustración e ira, como respuesta del trabajador a los estresores del trabajo que coartan su entusiasmo.
- 3.- Inconsecuencialidad, o falta de correspondencia entre la energía invertida y los efectos y recompensas conseguidos.

- 4.- Abandono de compromiso e implicación en el trabajo.
- 5.- Vulnerabilidad personal, apareciendo múltiples problemas físicos.
- 6.- Agotamiento y descuido. (p.86)

Price y Murphy (1984, en Napione, 2008) sostienen que el burnout es un proceso de adaptación a las situaciones de estrés laboral, que puede explicarse de manera similar a un proceso de duelo, pues conlleva pérdidas en el nivel personal, en el nivel interpersonal y en el nivel institucional. Para estos autores este síndrome se caracteriza por un proceso de seis fases sintomáticas:

- 1) Fase de desorientación: el individuo toma conciencia de la realidad laboral y comprueba que no logra sus objetivos.
- 2) Fase de inestabilidad emocional: esta inestabilidad se ve incrementada por la falta de apoyo social emocional por parte de otros miembros del equipo de trabajo, y por el aislamiento y distanciamiento emocional que los profesionales desarrollan como estrategia de afrontamiento.
- 3) Fase con aparición de sentimientos de culpa debido al fracaso profesional, en donde los profesionales se atribuyen fallos que no están bajo su control y se consideran culpables de la situación.
- 4) Fase de soledad y tristeza, que si se supera puede desembocar en las siguientes fases.
- 5) Fase de solicitud de ayuda.
- 6) Fase de restablecimiento del equilibrio inicial con el que se abordó la profesión. (p.77)

De acuerdo a otros autores, como Lieter (1989, en Buendía y Ramos, 2001), el síndrome de burnout se desarrolla en tres fases. Esta secuencia da inicio con el cansancio emocional, el cual surge de un supuesto desequilibrio entre demandas organizacionales y recursos personales. Continúa con la despersonalización, que se ofrece como única salida a la situación creada. El ciclo concluye en la falta de realización personal, resultado del choque entre las estrategias de afrontamiento elegidas y el compromiso personal exigible en la profesión asistencial.

A pesar de que éstos y otros autores han intentado clarificar la progresión y sintomatología de éste síndrome, su clasificación y diagnóstico aún son un tanto imprecisos, pues no se encuentran tipificados dentro de los manuales de diagnóstico de las enfermedades mentales.

De acuerdo a Napione, (2008), el síndrome de burnout puede clasificarse, de acuerdo al DSM-IV en la categoría de “trastornos adaptativos”. La característica fundamental de este trastorno es el desarrollo de síntomas emocionales o comportamentales en respuesta a un estresor psicosocial identificable. Existen seis subtipos de trastornos adaptativos de acuerdo a la sintomatología que presenta el individuo: “con estado de ánimo depresivo, con ansiedad, mixto, con trastorno de comportamiento, con alteración mixta de las emociones y el comportamiento, y no especificado.” (p. 139).

Dentro del subtipo no especificado se incluyen las reacciones desadaptativas a estresores psicosociales que no son clasificables como uno de los subtipos específicos de trastorno adaptativo.

Según este autor, si el síndrome de burnout se clasifica siguiendo los criterios del manual CIE-10, puede considerarse como un problema laboral, y se le puede incluir en el eje que agrupa los trastornos clínicos y otros problemas de atención médica, ya que en esta categoría se incluyen problemas como la insatisfacción laboral y la incertidumbre sobre la elección profesional.

Si bien estas explicaciones tratan de dar una perspectiva más clara al fenómeno, no clarifican cuál es la manera en la que el sujeto que presenta burnout expresa su padecimiento.

Para este propósito, Manassero et al, (2003), han descrito los principales factores del burnout; es decir, agotamiento, despersonalización y falta de realización personal, como una serie de sentimientos y sensaciones que el sujeto puede describir.

Para ellos el agotamiento físico se caracteriza por una baja energía, cansancio crónico y debilidad general. Se incrementa la propensión a los accidentes y la vulnerabilidad a las enfermedades. El agotamiento emocional comprende sentimientos de desamparo; es común la sensación de vacío y de que se necesita toda la energía emocional para desarrollar las tareas más elementales. El agotamiento mental se caracteriza por el desarrollo de actitudes negativas hacia uno mismo, el trabajo y la vida en general.

El agotamiento es la cualidad central del burnout y la manifestación más evidente de dicho síndrome. En general, cuando las personas se consideran a sí mismas o a otros experimentando burnout, lo que suelen explicar es su experiencia de agotamiento.

La despersonalización “hace que se reaccione hacia los demás, especialmente en el trabajo, con deshumanización, inflexibilidad y cinismo; el trabajo se convierte en mera vigilancia y se trata a los clientes como objetos”. (Manasero et al., 2003 p.95)

La falta de realización personal en el trabajo se caracteriza por desilusión y fracaso en dar sentido al trabajo; se experimentan sentimientos de falta de expectativas, así como una insatisfacción generalizada.

1.5 DIFERENCIA ENTRE BURNOUT Y ESTRÉS LABORAL

Es importante que el término Burnout no sea confundido con el Estrés; si bien estos dos padecimientos comparten sintomatología, son fenómenos diferentes, aunque en la práctica resultan difíciles de distinguir porque poseen un importante solapamiento entre ambos, ya que comparten un mismo efecto de debilitamiento personal y profesional sobre el organismo, un conjunto de síntomas psicósomáticos idénticos y algunas casusas compartidas. (Manassero, M., Vazquez, A., Ferrer, V., Fornés, J. y Fernández, M., 2003).

De acuerdo con Tonon, (2003), el estrés se diferencia del burnout principalmente porque éste último produce sólo efectos negativos en la persona, en tanto que el primero puede producir efectos negativos y positivos.

Selye introdujo el término estrés en 1926. El significado original de la palabra, es el de la respuesta general del organismo a un estresor o situación estresante. El estrés es un fenómeno adaptativo de los seres humanos que contribuye, en buena medida, a su supervivencia, a un adecuado rendimiento en sus actividades y a un desempeño eficaz en muchas áreas de la vida. (Fernandez-Montalvos y Garrido, 1999). De acuerdo con este autor, se puede considerar que una persona está sometida a una situación de estrés cuando ha de hacer frente a demandas ambientales que sobrepasan sus recursos, de manera que el sujeto percibe que no puede darles una respuesta efectiva. En este tipo de situaciones, el organismo emite una respuesta de estrés, que consiste en un importante aumento de la activación fisiológica y cognitiva del organismo, que, a su vez, se prepara para una intensa actividad motora.

Se pueden distinguir dos tipos principales de estresores:

Estresores psicosociales: son situaciones o estímulos que no causan directamente la respuesta de estrés, sino que se convierten en estresores a través de la interpretación cognitiva, o del significado que cada persona les asigna.

Estresores biológicos: son estímulos o situaciones que se convierten en estresores por su capacidad para producir en el organismo determinados cambios bioquímicos o eléctricos que automáticamente disparan la respuesta del estrés, con independencia de la interpretación cognitiva que hagamos de esta situación.

De acuerdo a Chiavenato, (2004), el estrés consta de tres elementos principales: el desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre de la resolución.

Desafío percibido: el estrés surge de la interacción que existe entre las personas; así como en la manera en que éstas perciben el ambiente, más no necesariamente la realidad.

Valor importante: el desafío sólo causará estrés cuando éste último amenaza algo que es importante para la persona.

Incertidumbre de la resolución: cada persona interpreta la situación en términos de la facilidad con que podrá resolver el desafío que se le presenta, si percibe que puede enfrentarlo sin dificultad, no habrá estrés. La incertidumbre de la resolución puede tener también un efecto antagónico, es decir, producir estrés cuando la persona percibe que no existe ninguna posibilidad de resolver la situación. El máximo estrés se presenta cuando la persona percibe que la dificultad de un desafío es equiparable a su capacidad para afrontarlo.

Por otro lado, el termino burnout hace referencia a un tipo de estrés laboral generado específicamente en aquellas profesiones que se caracterizan por una relación constante y directa con otras personas. Este síndrome se caracteriza por respuestas de desánimo, desmotivación y cansancio emocional, como consecuencia de un afrontamiento incorrecto del trabajo asistencial y de las preocupaciones ligadas a él. Por lo tanto, el burnout sería la consecuencia de un mecanismo de afrontamiento inapropiado, o el fracaso de las respuestas de adaptación a unas demandas que exceden la capacidad de respuesta del sujeto.

El estrés por sí mismo no causa burnout, sino cuando la erosión estresante del trabajo no va acompañada del éxito, recompensas y reconocimientos, de modo que el trabajo diario deja de tener significado; el burnout es una de las consecuencias de este estrés a largo plazo. En este sentido, el burnout puede considerarse como un tipo particular de estrés prolongado.

Para Brill, (1984, en Manasero et al., 2003) el estrés se refiere a un proceso de adaptación temporal que va acompañado por síntomas mentales y físicos, es decir, un individuo puede experimentar estrés y volver a sus niveles normales o iniciales de funcionamiento otra vez; mientras que el burnout se refiere a una ruptura en la adaptación que va acompañada por un mal funcionamiento crónico en el trabajo, es decir, la persona va deteriorándose, colapsa y acaba en un nivel estable del mal funcionamiento en el trabajo.

Contrastando con los elementos o fases de los que consta el estrés, Edelwich y Brodsky (1980; en Garcés, 2004) proponen cuatro fases por las cuales pasa un individuo que padece burnout: 1. Entusiasmo, que es caracterizado por tener aspiraciones elevadas así como una energía desbordante. 2. Estancamiento, que surge luego de no ver cumplidas las expectativas que se tenían originalmente. 3. Frustración, que se ve acompañada de problemas emocionales, físicos y conductuales. 4. Apatía, que se considera como un mecanismo del individuo para hacer frente a la frustración.

Otra perspectiva mucho más básica, desde la cual puede establecerse una distinción entre burnout y estrés laboral, es la de definir al burnout como un síndrome multidimensional que incluye, además del debilitamiento personal y profesional, el desarrollo de actitudes y conductas negativas y disfuncionales en el trabajo, que son típicas y características del mismo y que no se incluyen en el concepto tradicional de estrés laboral (Schaufeli y Enzmann, 1998; en Manasero et al., 2003)

De esta manera, puede observarse claramente la diferencia entre el estrés y el burnout; mientras el primero puede tener consecuencias tanto negativas como positivas para el individuo que lo padece; el segundo es un síndrome que lleva al individuo a agotar todos los recursos de los que dispone, sin poder presentar consecuencias positivas. Es clave mencionar que el Burnout incluye entre sus componentes al estrés, más no se compone únicamente de éste. Por último, cabe mencionar la importancia que tiene el identificar estos padecimientos en un trabajador, pues ambos pueden llevarlo a presentar problemas tanto físicos como laborales.

1.6 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para Jocaabedmonroy (2011), uno de los instrumentos más importantes para medir el síndrome de burnout, así como el más utilizado por los investigadores del tema es el Maslach Burnout Inventory (MBI).

Dicho instrumento fue creado por Cristina Maslach y Susan Jackson en 1981. Es un inventario autoadministrado con una estructura factorial, el cual divide en orden de importancia, de mayor a menor las tres subescalas propuestas por éstas autoras.

De acuerdo con Ríos (2009), el instrumento consta de 22 enunciados y está dividido de la siguiente manera: Agotamiento emocional: consta de 9 preguntas, valora la experiencia que vive el trabajador de estar exhausto emocionalmente por las demandas propias del trabajo.

Despersonalización: está formado por 5 ítems y valora el grado en que cada trabajador reconoce sus propias actitudes de frialdad y distanciamiento con los otros.

Realización personal: compuesto por 8 reactivos, evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal del trabajador en su actual posición laboral.

Para Gil-Monte (2007), el MBI no es sino una forma de operacionalizar el burnout, pero su utilización masiva ha llevado a estandarizar el estudio de dicho fenómeno y a centrarlo en los componentes descritos por el MBI, dejando de lado otros posibles elementos del síndrome y aspectos del burnout. Este cuestionario no proporciona una puntuación global, sino uno diferente para cada una de las dimensiones. Por burnout se entiende una puntuación alta en agotamiento emocional y despersonalización; así como baja en realización personal.

Además del MBI, otros autores han desarrollado diversos instrumentos para medir el síndrome de burnout, la mayoría de ellos toman como base el propio MBI de Maslach; las escalas cambian un poco ya sea el orden o la cantidad de los reactivos por cada una de ellas, ya que cada autor tiene su perspectiva en la que una escala es mas importante que otra, aunque el objetivo es el mismo, identificar el síndrome en distintas poblaciones.

El inventario creado por Pines, Aronson y Kafry (*Tedium Measure*) en 1981 es una escala que valora tres niveles. Agotamiento físico; el cual valora la fatiga, el agotamiento físico, la sensación de destrucción y el abatimiento. Agotamiento emocional; que valora las sensaciones de depresión, el agotamiento emocional además del burnout. Agotamiento mental; que valora la sensación de infelicidad, inutilidad y rechazo, falta de ilusión así

como resentimiento hacia las personas. El inventario está formado por 21 reactivos, utiliza una escala tipo Likert con 7 opciones de respuesta que van desde nunca hasta siempre.

Staff Burnout Scale (SBS) fue creada por Jones en 1980, a partir de los estudios de Maslach y Jackson, el cual mide el burnout en el ámbito policial, y posee una estructura factorial con cuatro componentes. Insatisfacción con el trabajo; Tensión psicológica e interpersonal; Enfermedad física y distrés; y Negativas relaciones interpersonales. Su objetivo es medir los aspectos cognitivos, afectivos, conductuales y psicofisiológicos asociados al síndrome de burnout. Esta escala está conformada por 30 reactivos, la puntuación general permite una graduación que se establece por la frecuencia de respuestas que da el sujeto.

Holland Burnout Assesement Survey (HBAS). Creado en 1993 por Hollan y Michael, dirigido a evaluar el burnout en profesores; está compuesto por 4 factores: Percepción positiva de la enseñanza; Compromiso con la enseñanza; Apoyo de los supervisores y, Conocimiento del burnout. De estos factores se derivan 18 reactivos con 5 opciones de respuesta. (en Jocaabedmonroy, 2011)

1.7 CONCLUSIÓN

Puede afirmarse que el burnout es un síndrome, es decir, que consta de diversos síntomas y padecimientos que atacan en conjunto a un individuo que se encuentra en un continuo y constante estado de estrés. Debe resaltarse que este estado ininterrumpido de estrés se da en el contexto laboral que vive el individuo, y que se presenta en aquellas situaciones de trabajo donde debe brindarse atención, servicio y apoyo a terceros. Por último, es importante mencionar que este síndrome no se presenta de súbito, sino que es desarrollado poco a poco en el individuo, lográndose identificar en éste, etapas claras que desencadenan en un agotamiento emocional y físico extremo; alto grado de despersonalización en su trabajo; así como una baja realización personal; en otras palabras, se desgastan y agotan todos y cada uno de los recursos que tiene el sujeto para hacer frente a la antes mencionada situación abrumante de estrés en su ambiente laboral, repercutiendo no sólo en éste último, sino también en otros aspectos de la vida de quien lo padece.

CLIMA LABORAL

Capítulo dos: CLIMA LABORAL

2.1 ANTECEDENTES

De acuerdo con Ibarra, (2007), el concepto de clima originalmente se utilizó primero en el sentido meteorológico, como un conjunto de condiciones que caracterizan una región geográfica. Desde hace varias décadas este concepto fue trasladado a lo social, en sentido metafórico para hacer referencia a las condiciones psicológicas que prevalecen en una región social.

En la psicología organizacional, el concepto de clima laboral por Gelleman en 1960 (Gutiérrez y Olvera, 2010). Según Brunet (en Gutiérrez y Olvera, 2010) este constructo está conformado por dos grandes escuelas del pensamiento que son:

a) El funcionalismo, el cual se centraliza en los procesos mentales, mismos que tiene la función de ayudar al organismo en su adaptación con su entorno, otro aspecto importante de esta escuela es que se interesa en las diferencias de los organismos y no en lo común que tienen entre ellos.

El funcionalismo es un precursor del clima laboral, ya que le importa saber cómo la persona se puede adaptar a su medio de trabajo, tomando en cuenta todas sus diferencias individuales.

b) La Gestalt, la cual propone que la mente humana configura y organiza la realidad conforme a estructuras, por tanto, tiende a llevar patrones. Por ello, los individuos comprenden y buscan deducciones de lo que los rodea, de tal manera que esto influye en el comportamiento con los demás dentro de ambientes determinados.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006, en García, 2009) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación

en un sistema social. Este autor define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

2.2 DEFINICIÓN

De acuerdo con Guillen, Gala, y Velázquez (2000), el clima laboral es el resultado de las situaciones existentes así como el estado en el que se encuentra una organización. De acuerdo con estos autores, el llamado clima laboral surge de las relaciones que existen entre el individuo y su ambiente; por lo tanto, es la percepción que tiene un grupo de personas que forman parte de una organización y que establecen diversas interacciones dentro de un contexto laboral.

De acuerdo a Sandoval, (2004), toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de dichas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

De igual manera, García, (2009) propone otra definición de clima organizacional, describiéndolo como la percepción y apreciación que tienen los empleados con relación a los aspectos estructurales, a las relaciones entre las personas y al ambiente físico que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Sandoval, 2004).

Para Díaz (2010), las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son: a) Variables del ambiente físico, tales como espacio, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc. b) Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc. c) Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc. d) Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc. e) Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Por otro lado, Dessler (1993), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema. (en Sandoval, 2004).

De acuerdo con Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), son tres estos enfoques: el objetivo, el subjetivo y el integrado. El clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural es definido como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas.

Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que, dentro de este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere tanto al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos; además se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.

En el enfoque subjetivo, es la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima, y quienes lo han estudiado desde este enfoque, plantean un punto importante del clima: el *Espirit*, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida.

Por último, en el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva como la subjetiva del clima organizacional. Se afirma que existen elementos que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación; y son los siguientes: a) los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, b) las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y, c) las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización.

2.3 POSTULADOS TEÓRICOS

En 1960 Gellerman llegó a la conclusión de que el clima era el carácter de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- 1) Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- 2) Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- 3) Analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones políticas.
- 4) Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.

5) Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominaciones comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas. (en Ibarra, 2007, p.38)

Para Gómez y Vicario (2008), la organización puede ser vista como sistema social que está caracterizada por varias dimensiones que son capaces de afectar el comportamiento de los individuos. Aunque estos factores pueden contribuir al clima organizacional, el elemento decisivo es la percepción que tiene el individuo de cada uno de los estímulos, las obligaciones y las posibilidades de refuerzo que se encuentran en el trabajo. De acuerdo con estos autores, los diferentes investigadores han abordado la medida del clima laboral, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación exacta del clima laboral.

Newman describió los siguientes factores:

- a) Estilo de supervisión: es el grado en el que el manejo de la compañía es abierto y alentador.
- b) Características de la tarea: es el grado en el que los trabajos y tareas son caracterizados por la variedad y los retos que presentan.
- c) Recompensa del funcionamiento de las relaciones: es el grado en el que las recompensas están basadas en el funcionamiento en lugar de otras consideraciones tales como el favoritismo.
- d) Relaciones de los co-trabajadores: es el grado en el que los trabajadores son descritos como amistosos y cooperativos.
- e) Motivación de los empleados: es el grado en el que los trabajadores muestran preocupación por la calidad de su trabajo.
- f) Equipo y arreglo de la gente: es el grado en el que el equipo permite la eficiente o ineficiente realización de las operaciones en el trabajo.
- g) Competencias de los empleados: es el grado en el que los empleados tienen entrenamiento apropiado y saben hacer lo que se espera de ellos.
- h) Política de toma de decisiones: es el grado en el que los empleados forman parte de las decisiones que afectan su situación laboral.

i) Espacio de trabajo: es el grado en el que los empleados tienen adecuado espacio de trabajo y libertad para moverse en él.

j) Importancia y responsabilidad en el trabajo: es el grado en el que los empleados ven la responsabilidad como una parte de su trabajo, y que éste último es necesario para la correcta operación de la organización. (1977, en Gómez y Vicario, 2008)

Por otro lado, Lickert, en 1967, consideraba al clima como una conducta general que está dada por el comportamiento de los subordinados, causado por el comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales percibidas, así como por sus informaciones, capacidades, esperanzas y valores. Con base en esta definición, propuso medir la percepción del clima en función de 8 dimensiones:

- 1) Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2) Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3) Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4) Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- 5) Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

- 6) Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- 7) Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizadoras.
- 8) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación así como la formación sesgada (en Gómez y Vicario, 2008 p.26)

Moss e Insel en 1974 determinaron que el clima laboral está compuesto por 10 dimensiones, que son:

- 1) Implicación, que mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
- 2) Cohesión, la cual se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
- 3) Apoyo, que se refiere a los estímulos que da la dirección a sus empleados.
- 4) Autonomía, que mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
- 5) Tarea, la cual evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia en el trabajo.
- 6) Presión, que se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- 7) Claridad, que mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

8) Control, que se refiere a los reglamentos y las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

9) Innovación, la cual mide la importancia que la dirección da al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

10) Confort, la cual se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados. (en Gómez y Vicario, 2008. p.33)

2.4 DINAMICA DEL CONCEPTO

Los autores Litwin y Stringer (1968, en Chiavenato, 2000) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones: 1) Estructura de la organización: es el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su lugar de trabajo. 2) Responsabilidad: es el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones. 3) Riesgos: es el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo. 4) Recompensas: es el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho. 5) Calor y apoyo: es el sentimiento de buena camaradería general y de ayuda mutua que prevalece en la organización. 6) Conflicto: es el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones y conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y el ahora.

Por otro lado, de acuerdo a Rousseau (en Furnham, 2001) se pueden encontrar cuatro tipos diferentes de clima:

1) Clima psicológico: es la percepción individual del ambiente de las personas, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia en el ambiente. Tales percepciones no necesitan coincidir con las de las de otras personas del mismo ambiente, ya que dentro de cada organización existen diferentes ambientes.

2) Clima agregado: es el que implica las percepciones individuales promediadas dentro de la misma organización. Los climas agregados se constituyen con base en la permanencia de las personas en alguna unidad identificable dentro de la organización.

3) Clima colectivo: surge del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento.

4) Clima organizacional: es el que refleja la orientación de los miembros de la organización; puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

2.5 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

De acuerdo a Cicero (2011), se considera que el instrumento más utilizado para medir el clima organizacional es el Perfil de las Características Organizacionales (o *Likert Organizational Profile*), creado por Likert en el año de 1974. Dicho perfil está constituido por 51 preguntas y mide ocho componentes del clima:

1) Métodos de mando, que es la forma de utilizar el liderazgo para influir en los empleados. 2) Fuerzas motivacionales, que se refiere a los procedimientos que se emplean para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. 3) Comunicación, que indica la naturaleza de los tipos de comunicación dentro de la empresa y la forma de ejercerlos. 4) Procesos de influencia, que se refiere a la importancia de la relación superior-subordinado para establecer los objetivos organizacionales. 5) Procesos de toma de decisiones, que indican la congruencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones. 6) Planificación, que se refiere a la forma en la que se establecen los objetivos o directrices. 7) Control, que indica el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales. 8) Rendimiento, que indica la planificación así como la información deseada. (Flores, 2011)

Sin embargo, otros autores han creado sus propios instrumentos para la medición del clima laboral, tomando como base los factores descubiertos en sus respectivas investigaciones.

Moss e Insel, en 1974 elaboraron el cuestionario titulado *The Work Environment Scale*, el cual es susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones. Este cuestionario consta de 90 preguntas y mide el clima en función de 10 dimensiones.

Por su parte, Litwin y Striger en 1968 realizaron una adaptación de la prueba de Likert, la cual permite realizar una calificación e interpretación rápida acerca de la percepción de los trabajadores en función de 18 reactivos a través de 6 dimensiones.

De igual forma, Bowers y Taylor en 1960 desarrollaron un instrumento llamado *Survey of Organizations*, dedicado a medir las características globales de la organización en función de tres variables: liderazgo, clima organizacional y satisfacción; tomando en cuenta cinco dimensiones. (en Gómez y Vicario, 2008)

En conclusión, el clima laboral puede definirse como el ambiente que perciben los empleados de la empresa, el cual incluye no sólo las relaciones interpersonales (jefe-trabajador o trabajador-trabajador), sino también el ambiente físico que le rodea, comprendido como el mobiliario y las características del ambiente en el que trabaja (temperatura, iluminación, etc.); las tareas que realiza y las que son asignadas a sus compañeros; las políticas propias de la empresa y la manera en que son llevadas a cabo; e incluso la manera en que las noticias son esparcidas y llegan a él. Es decir, el clima laboral es conformado no sólo por la empresa, sino por sus empleados, y de éste depende la percepción que tienen los sujetos del lugar en el que realizan sus actividades. Cabe destacar que el clima laboral puede beneficiar o entorpecer la eficacia y eficiencia del trabajador y de su trabajo; y que además dicho clima puede llegar a incidir en la vida personal y privada del trabajador, por lo tanto afectar la manera en que éste percibe su trabajo, llevándolo así a manifestar sensaciones de desapego tanto a su labor como a las personas que reciben sus servicios.

2.6 CONCLUSIÓN

De esta manera, se observa que el clima laboral repercute no sólo en la organización como un todo, sino en el trabajador como individuo; es decir, un clima organizacional inadecuado facilita el que el trabajador manifieste insatisfacción con su trabajo, falta de motivación al

realizarlo, e incluso molestia al interactuar con sus compañeros y receptores de sus servicios. Allí reside la importancia de propiciar y mantener un clima laboral adecuado, en donde los trabajadores se perciban como partes activas e influyentes de su organización.

PROPUESTA

PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Tonon, (2003), el burnout es un síndrome que afecta tres dimensiones básicas: el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal en el trabajo. El agotamiento emocional se refiere a la disminución y pérdida de recursos emocionales que corresponden a la medida del nivel de sentirse abrumado emocionalmente. La despersonalización comprende la respuesta impersonal y la falta de sentimientos por los sujetos atendidos, que se expresa en el desarrollo de actitudes negativas de insensibilidad y cinismo hacia los receptores del servicio prestado. La realización personal en el trabajo se refiere a los sentimientos de competencia y realización exitosa de la tarea laboral que se desempeña cotidianamente y que en el caso del síndrome de burnout corresponde a evaluar el trabajo propio de manera negativa, con el reproche de no haber alcanzado los objetivos propuestos, además de sentimientos de insuficiencia personal y baja autoestima profesional.

De acuerdo con Gil-Monte y Peiró, (2007) este síndrome supone un problema social importante debido a que el consecuente deterioro de la salud física y mental de los trabajadores tiene repercusiones negativas sobre la organización, tales como la rotación, la disminución de la productividad y la disminución de la calidad; y, dado que la incidencia del síndrome de quemarse por el trabajo es importante en profesionales que prestan una función asistencial o social, el deterioro de su calidad de vida laboral también conlleva repercusiones sobre los usuarios o clientes del servicio y sobre la sociedad en general

Para darle solución a dicho síndrome es necesario el rediseño de tareas, el distanciamiento mental del trabajo fuera del horario laboral, el contar con momentos de descanso en el trabajo, el hecho de fijarse objetivos reales y posibles en el desarrollo de las tareas cotidianas; así como el aumento de la competencia profesional a partir del desarrollo de la capacitación; aunque éstas son sólo algunas propuestas (Gil-Monte y Peiró, 1997; en Tonon, 2003).

Para otros autores, las diversas soluciones para mejorar el burnout podrían agruparse en dos niveles: el individual y el laboral. Un primer grupo de técnicas más habituales serían actividades similares a las propuestas para combatir el estrés; tales como relajación y medicación. Otro grupo de actividades serían entretenimientos fuera del trabajo, tales como hobbies o redes sociales. Por último, las técnicas de manejo de tiempo, como el aprender a organizar y distribuir el tiempo así como lograr limitar los objetivos para hacerlos realistas. Otro tipo de estrategias, de orientación más terapéutica, serían las técnicas de reestructuración cognitiva, que pretenden eliminar las cogniciones negativas o excesivas y potenciar las cogniciones más positivas y favorables. (Manasero et al., 2003)

Idealmente las intervenciones sobre la salud de los trabajadores deben darse en diferentes niveles que involucren y comprometan tanto a la empresa como a los trabajadores. Esta tendencia de atención escalonada es retomada por la Organización Internacional del Trabajo a inicios de la presente década, entre otros, con el programa SOLVE para atender problemáticas psicosociales de los trabajadores, entre ellos el estrés laboral.

Se mencionan tres niveles de intervención; primaria, sobre la organización; secundaria, sobre los procesos de trabajo y terciaria sobre el trabajador. Generalmente, se realizan intervenciones terciarias pues son más económicas, directas y con resultados de corto plazo. Aunque difícil de realizar, no debemos perder de vista la importancia de involucrar a todos los participantes (empresa y trabajadores) para lograr cambios realmente significativos

En general, como principios de un adecuado modelo de intervención para atender el estrés laboral y/o burnout se debe considerar:

- Primero, una detección del problema, lo cual sirve como punto de partida; la cual debe contar tanto con la óptica del trabajador como de la empresa. Es sobre ese estado de cosas que se instrumentará un traje a la medida de ser posible.
- Segundo, que el síndrome de burnout se desarrolla en fases, donde la evolución tanto de los síntomas como de las estrategias de afrontamiento son diferentes en cada una.
- Tercero, que los factores o recursos personales son mediadores de la respuesta.

- Cuarto, que las estrategias de intervención deben incidir, idealmente, sobre el individuo (emocional y solución de problemas); sobre el proceso de trabajo (cambios en la presencia y/o en tiempos de exposición de estresor durante jornada); y sobre la empresa o institución (cambios estructurales, salariales, prestaciones, instalaciones y servicios, etc.)
- Quinto, que los aspectos del clima organizacional implicados son “percepciones” del trabajador acerca del entorno laboral y humano, mismos que funcionan como un estresor modificable en la medida en que puedan descartarse como reales o irracionales esas percepciones.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el ritmo de trabajo y la cantidad de exigencias laborales a las que se enfrentan los empleados es cada vez más alto, por lo que muchos de éstos trabajadores presentan ya algún grado de desgaste emocional o físico. Lamentablemente no existen en todas las organizaciones programas o acciones encaminadas a disminuir o mejorar la situación de estrés y agotamiento constante a la que se ven sometidos sus empleados, si bien, dichos padecimientos no sólo atacan al individuo como tal, sino al papel que desempeña en la empresa, y por ende, a la empresa como un todo; esto sin pensar que las repercusiones de dicho malestar repercuten también en la esfera familiar y social del individuo afectado.

Es por esto, que esta propuesta busca brindar una herramienta práctica para hacer frente a las situaciones de estrés y agotamiento del trabajador, para que no desencadenen en el síndrome de burnout; así como facilitar a la empresa una técnica efectiva para detectar, prevenir e incluso tratar a aquellos trabajadores que presenten este síndrome.

OBJETIVOS

General

Al término del taller, los participantes podrán reconocer la presencia de síntomas de burnout en sí mismos, así como la relación que tiene la aparición de estos con el clima laboral existente en su empresa; para poder poner en práctica estrategias de afrontamiento al burnout en su vida laboral.

Específicos

Conocer en que consiste el síndrome de burnout.

Conocer la relación existente entre dicho síndrome y el clima organizacional de una empresa.

Aplicar algunas técnicas para afrontar el burnout.

Evaluar el aprendizaje de los participantes del taller.

PARTICIPANTES

El taller esta dirigido a empleados administrativos de la empresa que trabajen directamente en contacto con usuarios, así como a sus jefes inmediatos; hombres y mujeres mayores 18 años de edad, que presenten o hayan presentado sensaciones y sentimientos de fatiga, agotamiento emocional, sensaciones de distanciamiento de su trabajo o desinterés por las personas a quien prestan sus servicios.

El número máximo de participantes en el taller será de 20 personas, con un mínimo de 10, con la finalidad de aprovechar al máximo el espacio que se provee, individualizar en lo posible el taller, y promover el trabajo y reflexión en equipo. Los participantes serán previamente seleccionados a través de un cuestionario, el cual se elaboró basado en las preguntas del *Maslach Burnout Inventory*. (ANEXO 1). Dicho taller se impartirá en las instalaciones de la empresa, y se convocará a él mediante invitación directa, además de recordatorios de asistencia a través de avisos escritos.

ACCIONES PROPUESTAS

Para lograr una intervención lo más completa posible debemos tener el conocimiento del proceso de trabajo al cual está expuesta la muestra de trabajadores en cuestión, para lo cual, la intervención se dividirá en dos fases:

1.- Reconocimiento de la organización y procesos de trabajo en estudio (dará contexto a la intervención).

2.- Aplicación del Taller de manejo de burnout a los trabajadores administrativos de la organización.

FASE 1: Reconocimiento de la Empresa y procesos de trabajo en estudio.

Aplicación de la Guía de observación del proceso de trabajo (previo a la aplicación del taller)

Es una entrevista estructurada para explorar las condiciones generales del proceso de trabajo y sus posibles riesgos, exigencias y daños a la salud. Derivado de esto pueden establecerse mapas de riesgo y/o detectarse los trabajadores en mayor riesgo de padecer ciertos trastornos debido a la exposición específica de factores nocivos.

Para su aplicación se requiere realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa apoyados por una entrevista con el informante clave, para conocer los procesos de trabajo y sus potenciales riesgos a la salud. Para obtener:

- A) La descripción de los procesos de trabajo.
- B) La detección de variables de exposición de riesgo.
- C) La detección de áreas, puestos o grupos de riesgo

Derivado de esta información se precisarán las variables o características particulares que se trabajarán en el taller que se impartirá a los trabajadores. Una vez ubicadas las áreas, puestos o trabajadores de riesgo se aplicará un cuestionario a todo aquel trabajador que se vea obligado por su trabajo a laborar en contacto directo con otras personas. (ANEXO 1).

Con base en este cuestionario, se seleccionará a aquellos sujetos que hayan manifestado sensaciones y sentimientos de fatiga; agotamiento emocional; sensaciones de distanciamiento de su trabajo o desinterés por las personas a quien prestan sus servicios; los cuales serán los participantes del taller. Dicho cuestionario tendrá que ser calificado por un profesional de la psicología, basándose en las respuestas que se dan en el MBI; y sobre todo en aquellas repuestas que contengan connotaciones de las palabras: cansancio, desapego, o falta de motivación en el trabajo.

En caso de que el número de sujetos seleccionados mediante este sistema sea mayor al número de participantes admitidos en el taller, dicho taller tendrá que llevarse a cabo de nuevo, siguiendo las mismas recomendaciones que el primero.

FASE 2: Aplicación del taller

En esta fase se llevará a cabo el taller de manejo del burnout que explique a los participantes en qué consiste el síndrome el burnout y cuáles son las consecuencias de dicho padecimiento; así como una serie de acciones para afrontarlo.

El taller constará de 5 sesiones de 2 horas cada uno, impartido por un profesional de la psicología, especializado en el área de la psicología laboral, y con amplios conocimientos sobre el síndrome del burnout y los componentes del clima organizacional.

MATERIALES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Mesa	Una mesa firme en buen estado, de cualquier material, capaz de brindar servicio a 20 personas al mismo tiempo.	1
Pizarrón blanco	Un pizarrón blanco, de más de 1x2m, en buen estado.	1
Marcadores	Marcadores para pizarrón blanco, en colores negro, azul, verde y rojo; en buen estado.	8
Sillas	Sillas suficientes para cada uno de los participantes y el instructor, de cualquier material, en buen estado, que permitan ser colocadas alrededor de la mesa previamente mencionada.	11 - 21
Borrador	Borrador en buen estado, para pizarrón blando	1
Cañón	Cañón que incluya los aditamentos necesarios para ser conectado a una computadora portátil.	1

Lap-top	Computadora portátil con puerto USB y aditamentos para ser conectado a la corriente eléctrica.	1
Bolígrafos	Bolígrafos de diferentes colores, de punto medio, en buen estado.	20
Hojas blancas	Hojas blancas de papel bond, de tamaño carta, suficientes para los asistentes al taller.	20 -30
Lápices	Lápices de madera y grafito del número 2	20 -30
Gomas de borrar	Gomas de borrar blancas	10 -15
Inventario de Maslach	Copias del <i>Maslach Burnout Inventory</i> (MBI), legibles e impresas en hojas blancas tamaño carta.	Una copia para cada uno de los asistentes al taller

ESCENARIO

Macro: el taller se llevará a cabo en una organización que posea un área de recursos humanos, en donde laboren empleados administrativos que presten servicio a terceros.

Micro: el taller debe realizarse en un aula o sala de juntas proporcionado por la institución, que cuente con una iluminación y ventilación adecuada; que se encuentre aislado del ruido y que sea lo suficientemente amplio para permitir el libre movimiento de entre 10 y 20 adultos.

CARTA DESCRIPTIVA

Sesión	Actividades	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Instructor
1	Presentación	El instructor dará su nombre y procedencia, y dará una breve introducción del taller.		10 min	Profesional de la psicología
	Integración y expectativas.	Cada uno de los participantes dirá su nombre así como lo que espera del taller		20 min	Profesional de la psicología
	Introducción al taller	El instructor explicará a detalle en qué consiste el taller, y delimitará que expectativas de los participantes serán cumplidas, y cuales no serán incluidas dentro de la temática del taller.		25 min	Profesional de la psicología
	Introducción al concepto de Estrés	El instructor hará una exposición introductoria, abordando el estrés laboral como tema central, y relacionando a dicho fenómeno con el síndrome de burnout	Cañón Lap-top Pizarrón blanco Marcadores Borrador	20 min	Profesional de la psicología
	Construyendo el constructo	Los participantes darán, en una lluvia de ideas, sus concepciones acerca de lo que es el síndrome del burnout, y juntos crearán una definición.	Pizarrón blanco Marcadores Borrador	25 min	Profesional de la psicología
	Cierre de la sesión	Los participantes formarán grupos de 3 o 4 personas, y harán en conjunto un resumen de lo aprendido y elegirán a un representante para que lo exponga al resto de los presentes.	Hojas blancas Bolígrafos	20 min	Profesional de la psicología

Sesión	Actividades	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Instructor
2	Introducción al concepto de Burnout	El instructor dará una presentación utilizando cañón y una computadora portátil, explicando en qué consiste el síndrome de burnout.	Cañón Lap-top Pizarrón blanco Marcadores Borrador	30 min	Profesional de la psicología
	Consecuencias del burnout	El instructor preguntará a los asistentes cuáles creen que son las consecuencias que tiene el padecer el síndrome de burnout. Los participantes escribirán en el pizarrón sus respuestas, creando un mapa mental.	Pizarrón Marcadores Borrador	20 min	Profesional de la psicología
	Sintomatología del síndrome	El instructor dará una presentación en PowerPoint explicando la sintomatología presente en el síndrome de burnout, así como las principales repercusiones que dicho síndrome tiene sobre la salud.	Cañón Lap-top Pizarrón blanco Marcadores Borrador	30 min	Profesional de la psicología
	Padecimiento	Luego de la presentación, cada uno de los participantes contará al grupo cuáles de los síntomas mencionados ha padecido, así como las repercusiones que éstos han tenido.		20 min	Profesional de la psicología
	Cierre de la sesión	Los participantes formarán 3 grupos, y harán en conjunto un resumen de lo aprendido y elegirán a un representante para que lo exponga al resto de los presentes.	Hojas blancas Bolígrafos	20 min	Profesional de la psicología

Sesión	Actividades	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Instructor
3	Introducción al clima organizacional	El instructor dará una presentación utilizando cañón y una computadora portátil, explicando qué es y como se conforma el clima organizacional.	Lap-top Cañón Pizarrón blanco Marcadores Borrador	25 min	Profesional de la psicología
	Relación del clima organizacional y en síndrome de burnout.	El instructor hará una presentación utilizando el pizarrón y macadores, a cerca de la relación que existe entre el clima organizacional del burnout; así de cómo el primero puede atenuar o propiciar la aparición del segundo.	Pizarrón blanco Marcadores Borrador	25 min	Profesional de la psicología
	Detección del padecimiento Ver Anexo 2	El instructor pedirá a cada uno de los asistentes al taller, que conteste al Inventario de Maslach (<i>Maslach Burnout Inventory</i> MBI) para conocer si alguno de ellos padece ya el síndrome de burnout.	Mesa Lápices Gomas de borrar MBI	35 min	Profesional de la psicología
	Introducción a las técnicas de afrontamiento	El instructor hará una presentación señalando los tipos de estrategias que existen para afrontar el burnout: las que se enfocan en la emoción (personales) y las que se enfocan en la solución de problemas (del trabajador y la organización)	Lap-top Pizarrón blanco Marcadores Borrador	35 min	Profesional de la psicología

Sesión	Actividades	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Instructor
4	Técnicas de afrontamiento	El instructor hará una presentación utilizando cañón y computadora portátil describiendo aquellas técnicas de afrontamiento dirigidas a el mejoramiento del clima organizacional dentro de la empresa: buzón de sugerencias; actividades grupales; reuniones y juntas con pares, subordinados y superiores, etc.	Lap-top Cañón Pizarrón blanco Marcadores Borrador	35 min	Profesional de la psicología
	Sesión de preguntas	Los asistentes formularán preguntas al respecto de los temas impartidos en el taller; y el instructor contestará a sus preguntas, tratando de encontrar escenarios laborales en donde los conceptos abordados en el taller sean aplicados.	Hojas blancas Boligrafos Pizarrón blanco Marcadores Borrador	30 min	Profesional de la psicología
	Entrega de resultados	El instructor entregará a los participantes los resultados obtenidos por los participantes al contestar el Inventario de Maslach (<i>Maslach Burnout Inventory MBI</i>); dando una interpretación de los mismos y explicándolos a los asistentes.	Lap-top Pizarrón blanco Marcadores Borrador	30 min	Profesional de la psicología
	Interacción grupal	El instructor alentará a los participantes a comentar lo que opinan a cerca de los resultados obtenidos en el MBI, así como sus hipótesis sobre aquellas situaciones que los han llevado a padecer o no del síndrome de burnout.	Hojas blancas Bolígrafos Pizarrón blanco Marcadores Borrador	25 min	Profesional de la psicología

Sesión	Actividades	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Instructor
5	Resumen general	El instructor hará un resumen con todos los temas abordados durante el taller.	Lap-top Pizarrón blanco Marcadores Borrador	20 min	Profesional de la psicología
	Sesión de preguntas	Los asistentes al taller formularán todas aquellas preguntas que hayan quedado sin respuesta durante el curso. El instructor contestará a las preguntas.	Pizarrón blanco Marcadores Borrador	20 min	Profesional de la psicología
	Aplicación de cuestionario Ver Anexo 3	El instructor entregará a cada uno de los asistentes, una copia del cuestionario creado para evaluar el aprendizaje de los temas impartidos durante el taller. Los asistentes responderán al cuestionario con sus propias palabras y ejemplos.	Cuestionario Bolígrafos	30	Profesional de la psicología
	Aplicaciones de lo aprendido	El instructor pedirá a cada uno de los asistentes que ejemplifiquen una situación en la que puedan aplicar alguna de las técnicas de afrontamiento aprendidas durante el taller.		30	Profesional de la psicología
	Cierre	El instructor hará el cierre del taller, y agradecerá a todos los participantes por su asistencia al mismo.		20	Profesional de la psicología

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

El aprendizaje adquirido por los asistentes al taller será evaluado mediante un cuestionario (ANEXO 3) aplicado durante la última sesión, el cual, más que enfocarse en la cantidad de conceptos aprendidos por los sujetos, se propone averiguar la aplicabilidad de las técnicas de afrontamiento expuestas en el taller, así como la percepción que los empleados tienen sobre éstas.

ALCANCES Y LIMITACIONES

El estrés es quizá uno de los padecimientos laborales más comunes en la actualidad, el cual, si no se atiende y se vuelve continuo y persistente, puede llegar a acabar con los recursos de afrontamiento de un trabajador, y llevarlo a presentar el síndrome de burnout. Dicho síndrome está caracterizado por un alto agotamiento físico, un alto grado de despersonalización y una baja realización personal. Aunque el estrés es quizá uno de sus desencadenantes principales, existen otros factores que actúan como aceleradores del proceso de quemarse; entre estos factores, uno de los más evidentes es el clima laboral, pues es en este donde el trabajador se encuentra sumergido invariablemente.

A pesar de que el síndrome de burnout es frecuente, existen acciones que pueden ayudar a su temprana detección, e incluso evitar su aparición. Entre estas medidas está la modificación del clima laboral mediante el mejoramiento de las relaciones laborales, el espacio físico en el que los trabajadores se desenvuelven y la capacitación constante.

Además de estas medidas, deben incluirse acciones encaminadas a la parte emotiva del síndrome, pues en la medida en que las emociones del sujeto que padece el síndrome sean atendidas; se llegará más rápidamente a una solución del problema.

No debe olvidarse que las acciones para prevenir y detectar el síndrome de burnout en los trabajadores, deben ser realizadas tanto por los empleados que se encuentran en riesgo de padecer el síndrome de burnout, como por la empresa; pues es ésta quien debe proveer las condiciones necesarias de trabajo para que no se presente dicho padecimiento.

Para poder llevar un plan de acción para brindar herramientas para combatir al síndrome, este trabajo propone un taller para conocer la complejidad del burnout, así como para prevenir su aparición detectando oportunamente aquellos factores o situaciones laborales que pueden favorecer la aparición del mismo. Este taller está acompañado de una serie de medidas adicionales, tales como la aplicación de un cuestionario previo al taller (ANEXO 1), que sirve como herramienta de detección del síndrome y como método para seleccionar a los participantes del taller.

Del mismo modo, incluye un cuestionario de evaluación que busca conocer si la información contenida en el taller es de utilidad para los participantes, y si es que pueden llevarse a la práctica las herramientas de afrontamiento que se les recomienda a los trabajadores.

Es importante señalar que los alcances del presente trabajo son varios, pues primero, ayuda a detectar oportunamente a aquellos trabajadores que se encuentren en riesgo de padecer el burnout, lo cual permite que la organización tome las medidas necesarias para prevenir la aparición de dicho síndrome, lo cual, a largo plazo, beneficiará al trabajador; volviéndolo un empleado eficiente y sano; lo cual se convierte en un beneficio para la empresa, pues el contar con esta clase de trabajadores, la llevará no sólo a funcionar mejor en su totalidad, sino a contar con empleados eficaces y fieles a su lugar de trabajo; con lo que obtendrá, en última instancia, la eficiencia y productividad necesarias para su éxito.

Segundo, el presente trabajo incluye una propuesta de taller para dar a conocer a los trabajadores lo que es el burnout; esto los hará más conscientes de su existencia, y por lo tanto, estarán atentos a la aparición de los síntomas del síndrome tanto en ellos como en sus colaboradores, lo cual ayudará a que la empresa detecte prontamente a los trabajadores que padezcan el burnout, con los ya mencionados beneficios.

Tercero, pero no menos importante, el taller propuesto incluye una guía de herramientas que ayuden al trabajador a enfrentar el burnout; lo que permite a la empresa implementar estas medidas para ayudar a prevenir e incluso a contrarrestar los efectos que el síndrome tiene sobre sus trabajadores, ayudando también a mejorar el clima organizacional existente en la organización.

Por otro lado, se puede tomar como limitante más significativa del presente trabajo, el hecho de que la propuesta está planeada en un escenario idílico; y es necesario llevarla a un contexto real, en el que el plan de acción que se tome, debe adecuarse a las necesidades específicas de esa organización, por lo que algunos aspectos, tales como el tiempo de duración total del taller, el lapso de las sesiones e incluso el número propuesto de participantes puede variar, y, por lo tanto, influir en la realización de las actividades propuestas en el trabajo.

De igual forma, se debe contemplar como una limitante, el hecho de que no en todas las empresas se facilitan las condiciones necesarias para impartir un taller de esta índole, por lo que debe crearse primero una cultura de participación en la organización para que el taller que se imparta sea significativo para cada uno de los participantes, y que éstos puedan llevar a su vida laboral cotidiana los conocimientos aprendidos durante dicho taller.

También se debe anticipar el que los empleados seleccionados para recibir el taller no expresen abiertamente las opiniones que tienen sobre su percepción del clima organizacional o de sus sensaciones de fatiga, agotamiento o despersonalización.

Por último, debe considerarse el que los participantes pueden negarse a participar, ya sea negándose a responder el cuestionario de selección (ANEXO 1), rechazando la invitación al taller; o siendo poco participativos durante el mismo

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Buendía, J. y Ramos, F. (coords). (2001). *Empleo, estrés y salud*. Madrid: Pirámide.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Cicero, N. (2011). *Detección del clima laboral y propuesta de un taller de compromiso organizacional*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Fernandez-Montalvos, J. y Garrido, E. (1999). *Psicopatología laboral. Trastornos derivados del trabajo*. Pamplona: Universidad Pública de Navarra.
- Flores, M (2011). *Propuesta para mejorar el clima organizacional en tres sucursales de un banco de imágenes*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Garcés, E. (2004). *Burnout en deportistas. Propuesta de un sistema de evaluación e intervención integral*. Madrid: EOS.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
- Gil-Monte, P (coord). (2007). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout). Grupos profesionales de riesgo*. Madrid: Pirámide.

Gil-Monte, P y Peiro, J. (2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 16 (2). 135-149

Gómez, A. y Vicario, M. (2008). *Clima organizacional: conceptualización y propuesta de una escala*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Guillen, C.; Gala, F. y Velázquez, R. (2000). Clima Organizacional. En Guillen, G. y Guil, B. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. (pp. 165-179). Madrid: Mc Graw-Hill.

Gutiérrez, N. y Olvera, M. (2010). *El clima laboral y su relación con el compromiso organizacional en una dependencia gubernamental*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Ibarra, M. (2007). *Evaluación del clima laboral y su relación con la productividad en una empresa de manufactura*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Jocaabedmonroy, M. (2011). *Propuesta preliminar para la elaboración de un cuestionario de medición del síndrome de desgaste ocupacional (Burnout)*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Manassero, M., Vazquez, A., Ferrer, V., Fornés, J. y Fernández, M. (2003). *Estrés y burnout en la enseñanza*. Palma: UIB.

Maslach, C., Schaufeli, W. y Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397.

Napione, M. (2008). *¿Cuándo se quema el profesorado de secundaria?*. Madrid: Diaz de Santos.

Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21 (2), 231-248.

Ríos, L. (2009). *Relación entre estilo de liderazgo y el desgaste ocupacional en directivos de una institución de salud pública*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 83-88.

Tonon, G. (2003). *Calidad de vida y desgaste profesional. Una mirada al síndrome de burnout*. Buenos Aires: Espacio.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1.

- Cuestionario de exploración (se aplica al previo inicio del taller)

ANEXO 2

- Maslach Burnout Inventory (MBI)

ANEXO 3

- Cuestionario de evaluación del taller

ANEXO 1. CUESTIONARIO DE EXPLORACIÓN (previo al inicio del taller).

Instrucciones:

El siguiente documento es sólo para propósitos de investigación; no afecta de ninguna manera su trabajo ni la posición que usted ocupa en esta empresa. Por favor, conteste de la manera más sincera posible. Si tiene alguna duda, pregunte a quien le proporcionó este documento.

Muchas gracias por su participación.

- 1.- ¿Cuál es su puesto actual?
- 2.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en este puesto?
- 3.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando para esta organización?
- 4.- ¿Cómo describe su trabajo?
- 5.- Describa la relación con sus compañeros de trabajo.
- 6.- Describa la relación con su jefe inmediato
- 7.- ¿Cómo describe su área de trabajo?
- 8.- ¿Cómo describe la relación con las personas/clientes a los que atiende?
- 9.- En los últimos 3 meses, ha tenido alguno de estos síntomas
Sensación de fatiga constante.
Dolores de cabeza.
Dolores de cuello o espalda.
- 10.- Marque aquellos enunciados con los que se sienta identificado.

Estoy en constante estrés en mi trabajo.

La comunicación entre mi jefe y yo es buena.

La comunicación entre mis compañeros y yo no es buena.

No me interesan los problemas de las personas a las que atiendo.

Creo que mi trabajo complementa positivamente mi vida.

No estoy conforme con mi trabajo.

Pienso que mi lugar de trabajo necesita cambios.

Mi trabajo es demasiado difícil.

No me importa si cometo errores en mi trabajo.

ANEXO 2. MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI).

Instrucciones:

El siguiente documento es sólo para propósitos de investigación; no afecta de ninguna manera su trabajo ni la posición que usted ocupa en esta empresa. Por favor, responda a las siguientes afirmaciones en cuanto a qué tan frecuentemente siente o piensa de esa manera.

Si tiene alguna duda, pregunte a quien le proporcionó este documento.

Muchas gracias por su participación.

#	AFIRMACIONES	0 Nunca	1 Pocas veces al año o menos	2 Una vez al mes o menos	3 Pocas veces al mes o menos	4 Una vez a la semana	5 Pocas veces a la semana	6 Todos los
1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
2	Me siento cansado al final de la jornada de trabajo							
3	Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar							
4	Comprendo fácilmente como se sienten los clientes/personas a las que brindo un servicio							
5	Trato a algunos clientes /personas a las que brindo un servicio como si fueran objetos impersonales							
6	Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo							
7	Trato muy eficazmente los problemas de los clientes /personas a las que brindo un servicio							
8	Me siento "quemado" por mi trabajo							
9	Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas							
10	Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión / tarea							
11	Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente							
12	Me siento muy activo							
13	Me siento frustrado en mi trabajo							

14	Creo que estoy trabajando demasiado							
15	Realmente no me preocupa lo que le ocurre a mis clientes /personas a las que brindo un servicio							
16	Trabajar directamente con personas me produce estrés							
17	Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con clientes							
18	Me siento estimulado después de trabajar con mis clientes /personas a las que brindo un servicio							
19	He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión / tarea							
20	Me siento acabado							
21	En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma							
22	Siento que los clientes /personas a las que brindo un servicio me culpan por alguno de sus problemas							

ANEXO 3. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL TALLER.

Instrucciones:

El siguiente documento es sólo para propósitos de investigación; tiene la intención de mejorar las condiciones de trabajo existentes en esta empresa; no afecta de ninguna manera su trabajo ni la posición que usted ocupa. Por favor, conteste de la manera más sincera posible. Si tiene alguna duda, pregunte a quien le proporcionó este documento.

Muchas gracias por su participación

1.- ¿Considera que este taller le ha servido de algo?

2.- De la información recibida en el taller, ¿cuál considera más útil y por qué? Dé un ejemplo.

3.- ¿Cuál de los métodos de afrontamiento le pareció el mejor y por qué? ¿Cómo lo usaría usted en su vida diaria?

4.- Mencione una situación donde podría aplicar el conocimiento adquirido en este taller, describa con detalle la situación real en su trabajo (cuándo, cómo, con quiénes, dónde, qué haría o dejaría de hacer, etc.)

5.- ¿Qué cambios en su lugar de trabajo, en sus tareas o en el área en la que labora deberían existir para poder aplicar o poner en práctica este conocimiento?

6.- ¿Cambiaría algo del taller? ¿Qué?